

# 丁水波如何玩转特步多品牌

深耕路跑产品多年之后,国内运动品牌特步正在向国际化目标挺进。1月17日,在特步2019年表彰年会上,特步集团董事长丁水波正式部署了2020年特步多品牌国际化战略。按照计划,特步已形成“1+4”的多品牌矩阵,依靠特步自身的优势,去影响世界体育用品品牌的格局。

按照丁水波的设想,全球化既指“中国产品”向“中国品牌”的转变,也是让更多全球的产品满足中国消费者多样化的需求。其中,特步刚刚收购的K-Swiss(盖世威)和Palladium(帕拉丁)两个品牌,将承担起复兴的重任,推动特步的国际化进程。然而,目前的现状是,主品牌特步正面临极速扩张期,如何在不影响主品牌发展的情况下,多品牌经营协调发展,是摆在丁水波面前的一道现实考题。



## 战略升级

在年会上,丁水波表示,2020年,特步的方向是“集团多品牌全球化战略”。关键举措就是落地执行力。

据了解,2019年,特步正式在国内注册为“特步集团”,未来将以统一的名字进行宣传。2019年特步与Wolverine公司成立合资公司,共同在中国内地、香港及澳门开展Saucony(索康尼)及Merrell(迈乐)品牌旗下鞋履、服装及配饰的开发、营销及分销权。并于同年8月完成对盖世威和帕拉丁两个品牌的收购。

特步相关负责人告诉北京商报记者,目前,特步已经形成“1+4”多品牌布局,覆盖三大细分市场、三国销售总部以及四大销售大区,成立新品事业群。2020年,特步品牌升级将主要做到品牌内涵升级和品牌传播升级。

对于2019年的特步,丁水波表示,从运动细分的属性来看,索康尼作为四大跑鞋之一,在专业跑鞋当中处于金字塔顶端

的位置,而迈乐是专业的户外品牌,盖世威和帕拉丁是高端时尚代表。这样形成了专业体育、大众体育和时尚体育三大市场细分,可以更好满足消费者个性化需求。

正是2019年,特步正式成为多品牌、国际化的中国体育用品企业。根据特步2019年发布的中期业绩报告,集团营收33.57亿元,同比增长23%;净利润达到4.63亿元,增速同为23%。

在纺织服装品牌管理专家、上海良栖品牌管理有限公司总经理程伟雄看来,2019年,以娱乐代言人为标志的运动时尚和以跑步为主的特步品牌依然是其最主要的两个业务支撑点。此次丁水波的部署,可以视为一次战略的升级,希望新品牌成为特步的新支点。

## 新品牌挑战

事实上,在拿下迈乐和索康尼的销售权,以及对盖世威和帕拉丁的全球收购后,特步想要实现国际化的目标,外界对于特步最核心的关注点是其能否复制安踏在多

品牌上的成功,拓宽其业务空间。

此前,安踏通过收购斐乐、亚玛芬体育,不仅在国内业绩遥遥领先,而且市值突破2000亿元,晋升为全球第三大体育用品品牌,其中斐乐品牌已经撑起了安踏业绩的半壁江山。

相比而言,特步2018年的营收刚刚突破了60亿元,业绩不到安踏的1/3,市值更是仅为安踏的1/18。

根据特步披露的数据,2017、2018年盖世威的销售额分别是9800万美元和1.09亿美元,目前在亚太地区有约40家自营门店。而帕拉丁2017、2018年的销售额分别是7100万美元和7800万美元,在全球拥有超过25家直营店。新品牌尚未成为特步的业绩支撑。

按照特步的规划,新品牌将在2020年有“新形象、新成效、新期待”。索康尼在经过2019年下半年的电商平台试运营之后,初步走上正轨;迈乐将在2020年试水线上销售;盖世威和帕拉丁这两个定位高端时尚运动的品牌,展开对品牌的重新定位和产品设计,增加服装产品种类和店铺的

工作已经基本完成。

尽管特步当前在零售和品牌运营能力和效率方面的稳定,但在经济学家宋清辉看来,利用特步现有的销售网络,研发和供应链资源,特步想要实现新品牌的改造并不难,不过,想要实现国际化目标,在资金储备上和研发上,仍然面临严峻的考验。

此前,因“蛇吞象”收购亚玛芬体育,安踏也遭遇了资金流动难题,不得不通过融资、转让股份等手段寻求缓解资金压力。

财报显示,2019年上半年,特步经营活动现金净流入净额为4.22亿元,同比增加约2亿元。宋清辉表示,这对于培养新品牌需要持续投入的特步而言,无疑将考验其在产品、品牌、渠道、营销、供应链等多方面综合能力。

## 主品牌挖潜

在多品牌战略尚未见效的背景下,特步仍需依靠路跑产品发展的主品牌实现转身。其实,从专注跑步开始,特步已经实现了升级。2019年的“国人竞速、全民畅跑”

战略。从回归“体育”到回归“体育精神”得到了业界的关注和肯定。特别是竞速160X交出了一张漂亮的销售成绩单。

同时,为了扩充自身业务范畴,寻求新的盈利方向,特步也将目光投向了此前较少涉及的篮球领域。2019年8月初,特步宣布签约华裔篮球明星林书豪担任品牌代言人,并将于2020年推出林书豪个人签名篮球鞋。程伟雄表示,这一签约背后,是特步在跑步领域获得一定成功之后,需要新的鞋类增长动力的反映。

不过,电商和童装领域依然是特步的短板。2019年中期财报显示,2019年上半年,特步的电子商务业务呈稳定增长,占集团收入的20%以上,营收规模超过6.7亿,整体占比和2018年基本相同。而儿童业务方面,截至2019年6月30日,特步儿童部门的销售点数量达到650个,相比于2018年同期的300个已经翻倍。特步表示,儿童业务在2019年上半年的增长势头强劲,但依然“对本集团贡献的收入甚微”。

程伟雄认为,特步在大众运动市场通过近百场马拉松赛事的赞助,其大众路跑品牌形象得以强化,但一二线市场的路跑用户大多选择国际品牌,而特步的圣康尼路跑品牌在去年尚无建树,同时,在特步专注的比赛赞助中,每个细分运动场景都面临国际品牌的竞争,可见特步在路跑市场依然有潜力可挖。

对此,丁水波也表示,特步集团2020年面临四大战役:品牌升级、产品创新、供应链强支撑、文化与管理变革。

2019年,国务院办公厅先后印发《体育强国建设纲要》和《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》,明确提出“推动体育产业成为国民经济支柱性产业”的战略目标,2020年体育消费潜力将得到进一步释放。程伟雄表示,如今,特步的国际化战役已经打响,下一步最大的考验就是它们如何在保持主品牌发展的同时,有效开拓多品牌业务,这将考验丁水波在资金和人才储备以及多品牌方面的协同能力。

北京商报记者 蓝朝晖/文并摄

## “态极”变黑马 匹克打响品牌攻坚战

进入而立之年的国内运动品牌匹克,试图用科技创新打造自身的品牌力。1月16日,匹克集团总经理许志华在2019年公司年会上表示,2020年,31岁的匹克将以产品创新为核心竞争力,通过创新商业模式和营销模式,用新技术、新产品、新营销、新能力,去打赢未来的每一场攻坚战。

匹克的自信无疑来自“态极”系列的销量。2019年“态极”在鞋圈以“黑马”的姿态赚足了眼球,并让匹克拓展到路跑生意上。“态极”让匹克撬开了多元化的运动市场,但面对全新领域,匹克品牌将失去在原有篮球市场上的竞争力,如何将匹克变为一项全品类的公司,这将是巨大的挑战。

### 黑马“态极”

TAICHI 1.0纯色款首发单日便突破1万双,“双11”期间“态极”1.0 Plus销售额2345万元,总订单量近百万件,这是匹克“态极”交出的2019年成绩单。作为一款“现象级”的产品,2018年底上市的颠覆性黑科技匹克“态极”可以被称作一匹黑马,让专注于篮球市场的匹克尝到了甜头。

许志华表示,2019年是匹克取得重大突破的一年,是匹克颠覆人们想象的一年。匹克从加工为主导的传统制造企业,升级为创新驱动的高科技公司,不断为消费者带去更多前沿的专业化、创新型产品。

在业内人士看来,“态极”销售火爆背后一个重要原因在于产品品质上得到切实提升。而“态极”的特点在于其科技含量、设计水平加上高性价比,让“态极”系列产品持续获得消费者认可。

按照匹克此前的预计,2019年“态极”产

品将实现200万双销量,年产值约10亿元,成为匹克品牌中最畅销的产品。

纺织服装品牌管理专家、上海良栖品牌管理有限公司总经理程伟雄认为:“态极”的上市让匹克在业绩成长过程中松了一口气。如今的匹克从单一的体育用品公司转型到了体育产业集团,但“态极”成为黑马仅是在一款产品上的突破,匹克在各个细分市场都全面落后于竞争对手,仅凭一款产品能否实现全面突围还有待观察。

### 细分领域竞争

虽然“态极”鞋销售火爆,但对于匹克整体业绩的拉动还没有达到理想状态。“态极”系列的业绩也离不开近年来国内的跑步热潮。

中国田径协会发布的《2018中国马拉松年度报告》显示,2018年,中国马拉松年度总消费额为178亿元,全年赛事带动的总消费额达288亿元,年度产业总支出达746亿元。

为此,本土运动品牌纷纷加码跑步细分领域,此前一直专注于篮球市场的匹克也将目光锁定在了路跑市场。

2016年,匹克与西安理工大学科研团队联合成立高分子弹性体研发小组,共同研发出“P4U+EVA”智能鞋材弹性体,并命名为匹克“态极”科技。

按照匹克的计划,这款被定位与阿迪达斯的Boost科技竞争的产品,将拓展到其他运动场景中,助力篮球品类发展的同时,也会兼顾跑步品类、运动生活的发展,同时加大女子品类的发展速度,并快速布局儿童市场,让“小匹克”成为新的增长点。

对此,程伟雄表示:“态极”在路跑场景创新可以理解,但“态极”试图包揽所有运动场

景则有些牵强,毕竟在各个细分市场,都有头部品牌以特有的技术和形象支撑,而匹克则将面临更多的挑战。

### 创新考验

对于匹克而言,在确立了以科技创新为导向之后的产品创新也在提速。许志华表示,2020年匹克的首要任务是持续进行产品创新,打造“三高”产品,即高科技、高颜值、高性价比。在科技产品迭代升级的同时,打造核心科技产品,以“态极”为抓手,打好服装攻坚战。

2019年4月,匹克全球新材料创新中心在西安成立,该项目首期投资1500万元。匹克自称是全球首个拥有新材料科研团队的运动品牌。目前,匹克拥有洛杉矶、北京、厦门、泉州等五个全球创新中心。

有消息称,匹克2020年力争再出一个新科技,做到“研一代;储一代;推一代”,但对于新技术规划和研发投入的问题,北京商报记者联系匹克相关负责人进行采访,但截至记者发稿,对方未予以回复。

许志华曾表示,匹克的研发投入在公司总收入中占比虽然不算很高,但科技研发更为集中精准,主要投入在3D打印和自适应材料技术领域,希望带来高端不高的产品。

程伟雄认为,“态极”让匹克打开了多元化的运动市场,但面对全新领域,匹克品牌也就失去了原有的竞争力。受制于研发上的投入限制,除了保持原有在篮球市场上的优势外,匹克必须在其他运动场景细分中有所创新突破,但相比而言,无论是匹克还是“态极”仍难以在其他领域为品牌提供足够的支撑,这也是想要变为一项全品类的公司,不得不面临的难题。北京商报记者 蓝朝晖

## · 资讯 ·

### 亚瑟士推出“复刻东京”系列

北京商报讯(记者 蓝朝晖)在2020年东京奥运会即将拉开帷幕之际,日本运动品牌ASICS亚瑟士近日推出“复刻东京”系列,将经典鞋款服饰进行日系演绎。

“复刻东京”系列涵盖ASICS亚瑟士跑步、运动时尚及球类三大类别中深受欢迎的科技鞋款。同时,“复刻东京”系列还推出日式复古风运动服饰,服装印花设

计来源于传统日式折纸艺术,以简洁大胆的撞色设计致敬1964年东京奥运会。

据悉,为了致敬丰富的日本文化及纪念深厚的品牌历史,“复刻东京”系列将前沿科技与东京美学共同融入产品,创造“科技新美学”这一前沿概念;借科技之力,让日式美学历史弥新;凭美学之势,令品牌科技绽放光芒。

### Kappa成为美因茨全新合作伙伴

北京商报讯(记者 蓝朝晖)1月19日,德国美因茨足球俱乐部宣布与意大利运动品牌Kappa签署了一份为期五年的合作协议,从2020-2021赛季开始,Kappa将为美因茨足球俱乐部提供比赛和训练装备。

除了一线队之外,Kappa还将为这家德国足球俱乐部的各级梯队

提供比赛和训练装备,并且俱乐部下属的手球与乒乓球队也将改由Kappa提供比赛和训练装备。与此同时,Kappa还将致力于打造俱乐部周边产品,为美因茨球迷提供更为丰富的商品选择。当然,作为美因茨足球俱乐部的“传统保留节目”,Kappa也将为球队打造狂欢节特别版球衣。

### 阿迪达斯发布女子训练春季新品

北京商报讯(记者 蓝朝晖)在新春到来之际,阿迪达斯近日正式宣布继续推出STRONGER FOR IT、DON'T REST ALL ME三大系列运动内衣新品。针对不同强度的运动类型,如高强度的有氧训练、中强度的塑形、低强度的瑜伽,给予胸部高、中、低三种不同支撑度,以出色的产品性能与舒适的穿着体验助力女性享受运动带来的快乐。

长期以来,阿迪达斯不仅以专业的训练装备支撑着女性,同时一直致力于发展女性运动社群。在新年到来之际,阿迪达斯通过形式丰富的活动将热爱运动的女性聚在一起,鼓励她们挑战更高的目标,充分激发其运动潜能。品牌在多家线下门店长期设有小班课,为到场的女性运动爱好者提供针对性的训练指导和出色的运动体验。