

运动鞋服企业科研“大作战”

本报记者 许礼清 北京报道

“以韧性抵抗不确定性，长期赛道景气长虹。”这是一份行业研报对国内运动鞋服行业过去的总结和未来的预判。这从行业财报可以看出，尽管2022年经受了一定的挑战，但从全年业绩来看，李宁、安踏、特步、

运动鞋服业百花齐放

观察现阶段国内的运动鞋服市场，可以看到一个百花齐放的局面。

对于运动鞋服企业来说，2022年是充满机遇和挑战的一年。首先从冬奥会到世界杯，2022年是绝对的体育大年，但同时，运动鞋服品牌也面临着一些挑战。在这样的一个年份，国货鞋服品牌展现出了自身的韧性。观察现阶段国内的运动鞋服市场，可以看到一个百花齐放的局面，不仅仅指品牌的多样，更是企业不同战略、各自打法展现出来的丰富景象。

以李宁、361°为例，二者都专注于单一品牌、多品类发展。

李宁相关负责人告诉记者，其战略为“单品牌、多品类、多渠道”。并且，这一战略仍将持续。“我们还会坚持‘单品牌、多品类、多渠道’，这个不只是对国内市场的自信，也是对自己品牌的自信，我们一直认为做好一个品牌，让这个品牌更好地去服务于消费者，是我们公司应该坚持的一个战略和策略。”李宁集团联席CEO钱炜在业绩交流会上表示。

在鞋服行业独立评论人马岗看来，这是李宁“专与博的平衡术”。“李宁公司聚焦‘经典李宁’和‘中国李宁’两个品牌的运营，凭借对传统文化的大胆提炼和推广，让‘中国李

361°四家运动鞋服企业的合计营收仍同比增长13.1%至993.5亿元。

随着消费复苏，运动鞋服也迎来了新的机遇。“展望2023年之后，中国运动品牌市场，在宏观促消费各项政策优化拉动下，结合近期对民营经济扶持力度不断加大，未来一定会呈现出百花齐放的格局。”

宁’走向高端化和年轻化，这是李宁的‘专’。‘博’是多元化，李宁家族除了控制李宁公司，还控制了非凡中国、莱恩资本等，先后将红双喜、堡狮龙、Clarks等品牌纳入其商业版图，此外，体育地产、体育经纪、体育器材、电子竞技等都是其生意范围。二者协同配合，构成了李宁的差异化发展之路。”马岗说。

而安踏则是“单焦点、多品牌、全渠道”的策略。马岗告诉记者，“安踏从百丽手上接手斐乐开始，其差异化就逐步展开。斐乐的成功，也让安踏的多品牌矩阵布局提速。通过一系列的并购之后，安踏开始全球化布局。同时2020年开启DTC转型，打开安踏内生式增长通道（即通过优化企业内部协同效率，降低成本，获得业绩增长）。”

互联网产业时评人、人民网及《人民邮电》报专栏作家张书乐认为，李宁选择打造新品牌中国李宁，拾阶而上；安踏则并购意大利品牌斐乐来快速突破。前者容易和中国传统文化结合，而后者则容易走国际范。

此外，还有外资品牌也在持续布局中国市场，阿迪达斯相关负责人告诉记者，在中国市场，阿迪达斯

独立国际策略研究员陈佳对《中国经营报》记者表示。

不仅仅是国产运动鞋服品牌在加紧布局，外资品牌也在瞄准着中国市场。“未来三年，中国创造的产品在阿迪达斯中国整体市场的占比将由现有的10%左右提升到30%以上。”阿迪达斯相关负责人告诉记者。

未来非常重要的调整方向是“中国创造”，即通过大数据洞察中国消费者的需求，包括与更多年轻中国设计师、艺术家合作，创造更多充满中国元素的产品等。未来三年，中国创造的产品在阿迪达斯中国整体市场的占比将由现有的10%左右提升到30%以上。

实际上，在当下时节，国内外众多小品牌也迎来了发展机遇。独立国际策略研究员陈佳认为，中国运动品牌市场近期发展趋缓，竞争也加速了产业格局优化整合的内在动力，在当前这个关键的行业调整期里，国内外新的小众品牌也在不断挖掘开发看似饱和的运动服装市场。

“居民在微观层次对运动健身和时尚的理解在不断深化并呈现差异化发展。一方面运动与环保、低碳的品牌价值联动性依赖强，户外运动专业性装备市场开始稳步持续增长；另一方面，被压抑的社群文化健身活动再度反弹的同时，高端健身和专业运动场馆、器材所带动的各项小众运动开始全面崛起。如此看来，曾经的小众品牌也正在对传统老牌在专业市场产生全面冲击。”陈佳表示。

角逐科技研发

张书乐认为，国货品牌设计感和科技感都在不断提升。

从各个鞋服公司的战略来看，科技研发是未来一段时间内的重点工作。马岗认为，相较于休闲运动品牌，专业的运动鞋服品牌，科技和研发显得至关重要。

李宁相关负责人告诉记者，2023年，李宁集团将继续坚持“单品牌、多品类、多渠道”的策略，继续在产品功能研发与科技创新方面深耕发力，增强零售运营能力。

而李宁的“产品功能研发与科技创新”最核心的是“黑科技平台”。据钱炜介绍，黑科技平台在过去的两三年有非常大的变化，从跑步延伸到整个跑鞋矩阵，到篮球矩阵，甚至运动生活产品。

不仅仅是李宁，其他国货品

牌也在发力科技研发。记者获悉，361°成立了“全球创新合作伙伴”，借力高校“智囊团”攻克行业痛点，利用高校科研院所的智力资源进行攻关，主动进行逆向的产学研合作，助力361°应用创新工作的开展与产出。361°相关负责人表示，361°将减碳环保落实到科技与产品上，而CQT碳策略，继续在产品功能研发与科技创新方面深耕发力，增强零售运营能力。

同样选择与高校合作的还有特步。就在近日，特步开启了首批校企合作，与北京化工大学建立战略合作关系，在新材料、绿色化工及低碳环保等方面展开深入合作，依托高校研发能力提升技术创新力。

张书乐认为，整体相对外资

品牌而言，国货品牌设计感和科技感都在不断提升，这种科技代差的填平，需要一定的时间以及有效的海外品牌并购来积累，但整体上来说，代差正在缩小。

面对国货品牌的奋起追赶，外资品牌也在持续不断投入研发。阿迪达斯相关负责人告诉记者，阿迪达斯不断在创新的中底技术基础上投入研发力量，以不同性能的BOOST泡棉为消费者提供更好的穿着体验。阿迪达斯还针对不同消费者的需求，研发出不同的中底科技。

张书乐认为，科技是运动品牌最后的角力点，也是其最终能否在中高端收获稳定用户群的关键所在。这不是营销，而是硬实力比拼。

企业需练好内功

从目前来看，运动鞋服市场已经逐步回暖，这从库存方面就可以体现。

在马岗看来，现阶段人们对健康、运动更加关注，所以在过去一段时间，运动鞋服品类受到的影响并没有其他鞋服品类严重。而相对地，运动鞋服介于“耐用品”和“快消品”之间，业绩恢复也会相对慢一些。“也就是说服装消费是整个经济恢复的标志。”马岗表示。

不过，从目前来看，运动鞋服市场已经逐步回暖，这从库存方面就可以体现。

国盛证券一份研报也提到，2022年由于消费环境疲软、终端客流波动等短期因素影响，运动鞋服行业标的公司库存水平均有不同程度的增加，但进入2023年后，随着消费的改善以及公司卓有成效的库存去化措施，目前各品牌渠道库存环比2022年均不同程度降低。

上述研报预计目前特步库销比已经降低至5个月以内的水平，到年底有望恢复到4个月以内的健康水平；安踏和斐乐库销比目前预计均在4~5个月之间，基本处于健康水平；而从库龄结构来看，截至目前，6个月以内的新品仍然是渠道库存的主要组成部分。在当前相对健康的库存质量下，后续随着消费需求的复苏，行业公司有能力快速响应终端消费者对于货品的需求。

陈佳认为，运动鞋服品牌要实现第二次增长，就必须在优化企业战略的同时打好基本功。

“一是正确把握后疫情时代的特征，尤其是产业链各端的产能管理、库存管理必须更为精准，这是正确去库存战略的基础。二是做好中国宏观消费转型研究，精准理解当前居民消费浪

潮，尤其是对本土小众品牌市场迅猛发展要有充分了解和充足预案，针对性地抉择每个细分市场的攻守策略。三是在战略层面保持客观清晰，理解基业长青的传统老牌必须经历多轮二次生长所需要迈过的坎，尤其是宏观上谨慎应对大船难掉头的大企业发展陷阱；微观上理性看待非刚需运动消费和部分高端领域消费降级带来的市场风险。”陈佳表示。

上海良栖品牌管理有限公司创始人程伟雄也认为，消费端和供应端受到损伤恢复周期不会太短，需要一定的疗伤和恢复周期，对于头部企业而言不是跑马圈地开疆辟土，而是需要外延式发展回归到内控的精细化管理，从规模化追求总额毛利到集约化追求单店毛利，从做大到做强、做精、做盈的转变。

—— 经营成就价值 ——
中国经营报
CHINA BUSINESS JOURNAL

低碳出行 绿色生态

LOW-CARBON TRAVEL AND KEEP GREEN ECOLOGY