

足力健陷债务沼泽 老人鞋细分赛道仍待扩容

中经记者 党鹏 成都报道

“我们此前有100多人的团队，为足力健服务了两年时间。”6月19日，一家以抖音短视频制作和直播为主营业务的公司负责人张先生告诉《中国经营报》记者，目前足力健仍欠公司900余万元。

作为内容提供商，张先生只是

足力健目前的债务人之一。天眼查数据研究院提供给记者的资料显示，足力健关联公司之一河南省的睢县足力健鞋业有限公司作为被告涉及98起案件，涉案金额达8.08亿元。此外，足力健创始人张京康以及其女儿张亚丽，均已被法院列入失信人名单。

足力健曾风光无限。2015年，

张京康敏锐地抓住老人鞋市场的空白创立足力健，其最高峰时在全国有约5000家门店，营收达到40亿元。如今却陷入债务沼泽，是足力健不再受宠，还是老人鞋赛道市场有限？

就此，时尚产业独立分析师、上海良栖品牌管理有限公司创始人程伟雄指出，在老人鞋市场，并不是老人鞋品牌才有机会，更多品

牌因为其价格、产品舒适度被老人所喜爱，如斯凯奇、回力、双星等国内外品牌。“老人鞋市场依然有空间。足力健陷入困境的核心因素是扩张过快，没有做好各方要素协同发展。在当下市场不确定的现状下，企业必须要稳扎稳打，围绕品牌的精准定位，在老人鞋产品的功能与效应上下功夫。”

高速扩张的足力健

足力健创立后第三年，营收便从前一年的6000万元飙升至18亿元。

2015年9月，足力健第一双老人鞋诞生，张京康将郑州选定为第一主战场，开设了第一家直营店。

那时候，凭借《渴望》一剧红遍大江南北的国民女星张凯丽是足力健的代言人，将“专业老人鞋，认准足力健”的口号植入了海量老年消费者的心坎里。此后几年，足力健又相继邀请了郎平、凤凰传奇等担任品牌代言人。

根据公开资料，足力健创立后第三年，营收便从前一年的6000万元飙升至18亿元。到2019年，足力

健的营收达到了40亿元，全国门店数量约5000家，成为老人鞋行业的领军品牌。足力健的官方网站显示，2024年6月，足力健老人鞋凭借116.46亿元品牌价值，连续三年成功入选中国品牌500强名单。

就此，著名定位专家、九德定位创始人徐雄俊认为，此前足力健快速成功的原因，首先是找准了非常空白的老人鞋赛道；其次是取了一个好名字“足力健老人鞋”；最后是通过央视请张凯丽、郎平等代言人在全国进行广告“轰炸”，线下门店

快速扩张。鞋帽行业专家马岗认为，足力健创立之后，做的是增量市场，是对空白市场的填充，新开店（铺货）是增长的重要因素。“当然，彼时细分领域替代品牌也不多。”

“虽然目前老人鞋赛道有很多竞品，但在老人鞋市场和消费者心智认知方面，足力健是遥遥领先的。其核心竞争力就是心智力。”徐雄俊表示。

足力健的扩张不仅如此。记者注意到，足力健体系下还有老人服

装、保健品等。记者在郑州市看到，足力健有机食品店正在发展连锁，目前已经有多家门店。“为了给足力健整体发展获得第二增长曲线，我们正在尝试更多发展的可能性。2026年计划在河南开到100家左右。”一位足力健的内部人士称。

徐雄俊认为：“足力健老人鞋做成功之后，企业开始大量地进行品牌延伸，做足力健老人服装，老人保健相关产品。这样的延伸让整个工厂管理资源严重分散，拖累了公司的品牌销量和利润。”

重资产模式致债务高企

记者注意到，足力健涉及的案件中，很多都是涉及鞋业制造上游企业的，比如橡胶、纺织等。

日前，知名广告策划人金枪大叔在其作品中透露，某老人鞋品牌拖欠一内容供应商900万元。记者经过核实，确认就是上述内容提供商张先生。

张先生告诉记者，他是在2022—2023年为足力健服务的，100多人的团队为足力健带来5亿元以上的收入。但是从2024年1月开始不得不停止服务。张先生提供的足力健还款计划显示，总额超过930万元，还款期限为2024年10月至2026年5月，截至目前只还了8万元。就此，记者联系河南足力健实业有限公司法人张亚丽，但截至发稿，张亚丽都未通过记者的微信。

随着金枪大叔的曝光，足力健的债务也被全面揭开。天眼查显示，睢县足力健鞋业有限公司目前

涉及的司法案件有120件，其中作为被告98件，案件金额8.08亿元；张京康涉及司法案件56件，全部为被告，32.14%的案件案由为特许经营合同纠纷，89.29%的案件类型为执行案件。此外，从2020年至今，张京康共有28条限制消费令信息，涉案总金额高达1.97亿元。

记者注意到，足力健涉及的案件中，很多都是涉及鞋业制造上游企业的，比如橡胶、纺织等。记者拿到的一份足力健关于取消晋江三舒鞋业有限公司招商销售授权的公函显示，认为其“擅自使用足力健品牌形象代言人，恶意扰乱市场秩序”。目前，双方仍处于法律诉讼过程中。

此外，日前国家税务总局商丘市税务局、国家税务总局睢县税务局发布的欠税公告显示，睢县足力

健鞋业有限公司、睢县足力健人力资源管理有限公司存在欠税情况，欠税余额共计15923485.49元。

程伟雄认为，足力健债务高企的原因一是投入过大，产出与投入不成正比；二是疫情对于以实体门店为主导的足力健来说打击很大；三是足力健没有遵循循序渐进的市场策略，品牌战略扩张太快带来了资金压力，也给企业经营带来风险。

在2018年11月23日，足力健老人鞋幸福小镇产业园奠基仪式在河南睢县项目建设基地举行，产业园占地面积将达3000亩，总投资超过60亿元。“该产业园不仅是足力健、足力健老人鞋及ZULIZ品牌的全球运营中心，更承载着品牌全球战略实施的重任。”当时的宣传如此阐释。

需要说明的是，产业园的建设是足力健在高速发展之后，开始转向重资产的重要一步。记者注意到，此前足力健主要是代工模式，而销售则是以直营模式为主。一位足力健的内部人士透露，在直营为主的重资产模式下，公司员工最多的时候超过万人，“当时的直营门店2000多家，门店人员、租金、库存全部都是经营压力，并最终导致公司亏损严重。”

“从代工厂模式转到自生产模式，从轻运营转到了重资产，对企业的资金链必然造成影响。”上述人士表示，足力健实际上并没有完成60亿元投资，原计划只有30亿元。“从创业开始，一直都是快速发展的状态，所以赚到的钱一直在扩张，害怕因为没有扩张，企业竞争力弱化。在当前背景下，陷入了窘境。”



足力健最高峰时在全国有约5000家门店，营收达到40亿元。

党鹏/摄影

老人鞋市场需求不断扩大

为了扭转债务危机和成本压力，足力健已经将直营模式转化为加盟模式。

自2020年以来，足力健线下门店生意承压，门店也开始收缩，其官方网站显示，目前全国有3000家门店。

为了扭转债务危机和成本压力，足力健已经将直营模式转化为加盟模式。“我们正在卸掉直营门店重资产担子，公司将直营模式调整为加盟模式。公司专注产品研发、生产和品牌运营。将线下门店渠道，交给经销商加盟建设。”上述足力健内部人士透露。

就此，记者咨询足力健加盟热线，目前加盟政策是“1万元保证金+1万元品牌使用费+10万元首批货款”。足力健希望，能够借助加盟加强线下布局，抢占市场。

虽然足力健深陷债务，但老人鞋市场仍在扩容。根据观研天下发布的《中国老人鞋行业发展深度分析与投资前景预测报告(2024—2031年)》，2023年中国老人鞋零售市场规模约819.6亿元，预计2028年将达到1121.3亿元。

近年来，布局老人鞋的企业逐渐增多。除了足力健、舒悦等专营老人鞋的品牌外，红蜻蜓、老美华、奥康、回力、斯凯奇、李宁等品牌纷纷发力老人鞋赛道，以专门为老人设计制作鞋型等方式进行营销。足力健作为老人鞋国标第一起草单位，拥有老人脚型适配研发专业鞋楦、500多项老人鞋相关专利，仍有很大的竞争力。

“首先，足力健的核心是做老人鞋，做一个小而美的品类就可以，不要围绕老人群体做多元化的延伸；其次，产品质量要跟上；最后，要通过各种平台抢占心智，做精准营销。”徐雄俊建议，足力健当前最需要的就是“精兵简政，开源节流”。

马岗认为：“当前的老人鞋本质是营销提法，消费者对产品和服务感知并不明显，只有从产品功能服务与大众产品拉开差距，老人鞋品类才有立足之地。细分市场不仅仅是营销细分，还包括产品、渠道等方面的具体策略。”

茶咖竞争白热化 品牌进入多元化探索阶段

中经记者 黎竹 孙吉正 北京报道

自夏季以来，茶饮和咖啡品牌开始了新一轮竞赛，从产品到门店，多元化探索态势明显。

与此同时，平台补贴再次点燃了茶咖行业的价格战。《中国经营报》记者查询，在外卖平台上，瑞幸咖啡、蜜雪冰城、库迪咖啡等品牌常在“咖啡奶茶”品类销售排行榜中，以榜首瑞幸咖啡为例，其补贴后价格显示为5.9元，有消费者称最低时可下探至2.9元。一直宣称“不

参与”价格战的星巴克，近日也宣布将发力非咖啡饮品市场，数十款产品平均价格降幅达5元左右。

中国食品产业分析师朱丹蓬将咖啡和茶饮归结为“双子星品类”。他认为作为新生代参与最高、消费最多、消费频次最快的两个品类，品牌会更注重布局“茶咖两条腿”，这一趋势也将促进形成现制饮品的最终竞争格局。未来咖啡的消费场景将不断扩充，随着咖啡、茶饮场景的打造以及消费场景的多元化，整个产业链会不断夯实完善。

加速产品创新

近日，随着电视剧《长安的荔枝》的热播，不少咖啡、茶饮品牌的荔枝系列单品成为新晋“流量密码”。

记者观察到，今年夏季，以荔枝、芭乐等为代表的季节性水果不断出现在各类品牌的产品中。朱丹蓬告诉记者，果茶成为今年新茶饮行业的新竞争点，基本上都是以新鲜的水果做核心原料，对供应链的完整度要求更高，对门店的储存和运营水平也提出了更高的挑战。

不少行业内人士透露，果蔬饮品对原料的要求较高，目前各品牌正在聚焦供应链重构护城河，甚至通过全链路掌控农产品的模式，提高产品创新力。自建原料生产基地和完善仓储设施等夯实供应链的举措，不仅确保了原料的稳定供应和品质控制，更是探索多元化盈利模式，增强市场竞争力的有效途径。

当下，“早C午T晚A”（早上喝咖啡、下午喝茶、晚上喝酒）的生活方式正成为消费者追逐的消费潮流，不少企业也针对这一趋势做出了相应的产品创新。例如，瑞幸咖啡上线的羽衣轻体果蔬茶，仅2周

销量就突破了1000多万杯。星巴克中国则推出了新款冰摇茶、茶拿铁等新品，表示将打造“上午咖啡，下午非遗”的全天候服务场景。

星巴克中国首席增长官杨振表示，星巴克始终致力于满足顾客在不同时段、不同场景的多样化需求，希望丰富的产品线能够精准匹配消费者需求。

在咖啡品牌深入果蔬饮品赛道之前，多家茶饮公司就已升级了对咖啡领域的投入，纷纷开创自身咖啡品牌。例如，蜜雪冰城创立“幸运咖”，茶颜悦色创立“鸳央咖啡”，沪上阿姨创立“沪咖”。

对此，朱丹蓬认为，多品牌、多品类、多场景、多渠道、多消费人群的“五多战略”，将助力品牌参与国际企业的角逐，当下茶饮和咖啡品牌正在进入“交融”阶段。

此前，“酱香拿铁”一度成为破圈爆款产品。在业内专家看来，企业依然渴望打造这样的爆款销量神话，巨大的咖啡市场空间也需要这种跨界创新，但如何复制，尚在探索中。

价格战升级

“今年上半年的咖啡市场还是延续了去年的一些特点，市场竞争激烈，整个行业仍有‘卷规模、卷价格、卷联名、卷营销、卷新品’的趋势。”特许经营专家李维华补充道，“咖啡市场容量也在持续扩容，比如消费者提高了喝咖啡的频率。”

面对激烈的行业竞争，除了发力产品，商家们也在加大价格和渠道方面的投入。早在2023年，库迪咖啡率先打响9.9元的价格战，3个月后瑞幸咖啡也加入战局。记者注意到，今年在平台“补贴”的基础上，茶咖的产品价格战更甚以往，不少品牌直接攻入8元以下价格带。

在平台“补贴”下，以低价为首的库迪咖啡在短时间内迎来大量客流。比如京东曾发布战报，库迪咖啡在京东外卖的销量累计突破4000万单，淘宝闪购称上线

后的24小时内库迪咖啡的销量快速上升至平台咖啡类目第一，较日常订单量增长近10倍。

对此，朱丹蓬直言：“库迪咖啡属于‘断臂求生’，通过平台补贴可以获得出售大量产品、获得一定的现金流，但长期没有利润的话，也是不可持续的。”

李维华表示，补贴使得库迪咖啡凭借极低价格（如2.9元一杯）快速拉动了销量，并带动网络流量上升。然而，这种低价补贴模式给门店经营带来了较大压力。目前来看，补贴并非覆盖所有门店，不仅会导致单店毛利下降，还可能出现员工负担加重、出错率上升的情况。

另外，从企业的长期运营角度看，补贴停止后可能导致后期销售乏力。李维华分析道：“通常来说，喜欢低价的人对品牌的忠诚度并不高，一般谁便宜买谁家东西，低价在短

期内可以提升企业的销量和知名度，但是不可持续，价格回升后消费者可能会选择更便宜的品牌。”

在渠道方面，线上红利已逐渐见顶，线下门店成为竞争焦点。李维华指出，当下快消行业对线下实体社交与消费场景的重视增强，政策也支持线下实体发展以促进就业和创业。因此，实体门店选址与网点布局的竞争必然加剧。

根据壹壹商业的数据，今年5月，27家连锁咖啡品牌共新开门店1792家，环比增长24.62%，同比增长53.03%。

据悉，今年年初库迪咖啡推出便利店型，表示要继续“加密高线城市、拓展下沉市场”，其加盟模式“以门店盈利为第一原则”，即允许加盟商通过自己的渠道进货，且该部分收入不计入服务费收费额度。

在李维华看来，当下“加盟市场竞争者增多、好的门店地址在变少”，与其片面追求速度和规模，不如转而追求精细化运营和利润。

此外，“校园店”“企业店”“园区店”“公路店”也成为新的趋势，随着旅游行业的火热，“机场店”更成为新消费品牌的必争之地。消费者小迪告诉记者会选择机场里的瑞幸咖啡，“在机场的门店都很宽敞，堪比‘星巴克’。”

实际上，伴随咖啡竞争格局进一步深化，星巴克也在尝试“第三空间”概念的复兴。去年年底，“星巴克正在探索其在中国业务的不同选项，其中包括可能出售业务股份的可能性”的消息不胫而走，今年以来，谁会成为星巴克的买家成了市场主要猜测内容。对此，星巴克中国方面未正面回应记者。

在李维华看来，当下“加盟市场竞争者增多、好的门店地址在变少”，与其片面追求速度和规模，不如转而追求精细化运营和利润。

萃“手冲”“虹吸”等制作工艺和咖啡豆产区、庄园有了进一步了解，会在消费时特意强调。

如此一来，上游咖啡豆的重要性也进一步凸显。近两年来，不少精品咖啡从业者反馈，几乎所有产区的咖啡豆价格都在上涨，这对精品咖啡馆的运营形成了挑战，但目前对采买充足的连锁品牌来说影响并不大，如何寻到“好喝又便宜”的咖啡豆，将成为重要的业务内容。

如何增长

业内一致认为，与美国、韩国、日本这样的咖啡消耗大国相比，目前中国市场对咖啡的需求远没到饱和阶段。英敏特咨询Mintel数据显示，中国咖啡消耗量年平均增长率达到26.5%。

李维华指出：“无论是早餐搭配还是下午茶场景，零食糕点都是重要的增值品类，未来茶饮、咖啡与零食组合的销售趋势将持续增长，助力企业在产品和

场景上形成更高黏性和更好的盈利空间。”

因此，如何打造出个性化空间，搭建好消费新场景，加速推出更多新消费模式和产品，也成为品牌方的新考题。

记者注意到，当下部分品牌除了提供标准菜单，推出限定款文创产品，并从单一到多元不断拓展产品线。多个品牌门店都有包括咖啡、面包、简餐、咖啡豆、咖啡杯、咖啡器具/设备、周边产品

等全产业链产品。

与此同时，咖啡品牌也在尝试往即饮市场发展，这一点在新茶饮赛道早有验证，因此国内外食品巨头也都盯上了即饮咖啡这块蛋糕，例如雀巢、农夫山泉、蒙牛、伊利等都推出了即饮咖啡产品。

值得一提的是，伴随着国内咖啡消费习惯的养成，消费者对咖啡的风味追求也在提高。消费者小迪向记者提到，自己对“冷