

分类号 _____
U D C _____

密级 _____
编号 10741



硕士学位论文

(专业学位)

论文题目 安踏品牌运动服装营销策略研究

研究生姓名: 周贝婕

指导教师姓名、职称: 钟鸣 副教授

学科、专业名称: 应用经济学 国际商务

研究方向: 企业国际化运营与发展

提交日期: 2022年5月25日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名：周贝婕 签字日期：2022.06.06

导师签名：吕 签字日期：2022.06.06

导师(校外)签名：_____ 签字日期：_____

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，同意（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名：周贝婕 签字日期：2022.06.06

导师签名：吕 签字日期：2022.06.06

导师(校外)签名：_____ 签字日期：_____

Research on Anta Brand sportswear Marketing Strategy

Candidate : Zhou Beijie

Supervisor: Zhong Ming

摘 要

我国经济长期处于稳步上升态势，2020年疫情给我国实体经济带来一定冲击，但同时加速我国互联网经济发展。随着“双循环”新发展格局形成，人民物质生活水平不断提高，加之疫情期间，人民群众健身运动意识增强，我国体育行业迎来新的发展机会。耐克、阿迪达斯等知名国际品牌长期在我国市场占据大量份额，本土品牌难以突出重围，当前扩大内需是“双循环”发展格局主要战略，意味着鼓励我国本土品牌积极拓展国内市场刺激国民消费需求，加强本土品牌和国内消费者粘合度。安踏自创立以来不断发展，成为我国最大综合性体育品牌，在国内市场具有影响力，是众多本土品牌的发展目标。“双循环”发展格局和后疫情时代给以安踏为代表的我国众多本土运动品牌创造新机会，这些本土品牌需要积极适应市场环境，优化品牌营销策略，刺激国内市场需求，努力扩展国际市场，创造更好的品牌效应。

本文运用文献研究法、模型分析法、数据分析法，对当前“双循环”发展格局和后疫情时代背景下，国内外市场营销环境及安踏营销策略进行详细剖析。利用PEST模型和波特五力模型，明确安踏在国内外市场经营面临的宏微观环境变化、困难挑战，再通过SWOT模型和4P理论，分析安踏品牌自身优劣、当前在国内外市场上运用的营销策略，以及现有营销策略存在的问题。最后结合前文分析结果，为安踏在“双循环”发展格局和后疫情时代背景下，适应环境变化、优化营销策略提供针对性建议，进一步促进其在国内市场和国际市场的发展，给予其他国产品牌有效的借鉴经验。

关键词：安踏公司 运动服装品牌 营销策略 优化建议

Abstract

China's economy has been on a steady rise for a long time. The epidemic in 2020 has had a certain impact on China's real economy, but it has also accelerated the development of China's Internet economy. With the formation of a new development pattern of "double cycle", the continuous improvement of people's material living standards, and the increasing awareness of fitness during the epidemic period, China's sports industry has ushered in new development opportunities. Nike, Adidas and other well-known international brands occupy a long market share in China, local brands is difficult to highlight, the current expanding domestic demand is a "double cycle" development pattern of main strategy, means to encourage local brands actively expand the domestic market to stimulate national consumer demand, strengthen the local brands and domestic consumer adhesion. Since its inception, Anta has been developing continuously, and has become the largest comprehensive sports brand in China, influential in the domestic market, and is the development goal of many local brands. The "double cycle" development pattern and the post-epidemic era create new opportunities for many local sports brands represented by Anta. These local brands need to actively adapt to the market environment, optimize brand marketing strategies, stimulate domestic market demand, strive to expand the international

market and create better brand effect.

This paper uses literature research, model analysis and data analysis to analyze the current domestic and foreign marketing environment and Anta marketing strategy under the "double cycle" development pattern and the post-epidemic era. Using PEST model and Porter five force model, clarify the macro and micro environmental changes and challenges faced by Anta in the domestic and foreign markets, and then through SWOT model and 4P theory, analyze the advantages and disadvantages of Anta brand, the marketing strategies used in the domestic and foreign markets, as well as the problems of existing marketing strategies. Finally, combined with the above analysis results, it provides targeted suggestions for Anta to adapt to environmental changes and optimize marketing strategies under the background of "double cycle" development pattern and post-epidemic era, further promote its development in the domestic and international markets, and give effective reference experience to other domestic brands.

Keywords : Anta company; Sports wear brand; Marketing strategy; Optimization advice

目 录

1 引 言	1
1.1 研究背景及意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	3
1.2 研究内容与方法.....	4
1.2.1 研究的主要内容.....	4
1.2.2 研究方法.....	5
1.3 创新与不足.....	6
1.3.1 创新点.....	6
1.3.2 不足点.....	6
2 文献综述	7
2.1 营销及相关理论研究.....	7
2.1.1 营销概念界定.....	7
2.1.2 营销理论.....	8
2.2 服装品牌营销相关研究.....	10
2.2.1 品牌概念界定.....	10
2.2.2 运动服装品牌营销研究.....	11
2.3 文献评述.....	12
3 安踏品牌营销环境分析	14
3.1 安踏品牌概况.....	14
3.1.1 品牌创立及发展历程.....	14
3.1.2 国内外市场营销现状.....	15
3.2 安踏品牌宏观营销环境分析.....	16
3.2.1 政治环境 (P).....	17
3.2.2 经济环境 (E).....	17

3.2.3 社会环境 (S)	22
3.2.4 技术环境 (T)	23
3.3 安踏品牌微观营销环境分析	24
3.3.1 竞争对手	24
3.3.2 潜在进入者	26
3.3.3 产业替代品	27
3.3.4 供应商议价能力	27
3.3.5 购买者议价能力	28
4 安踏国内外市场现有营销策略及问题	30
4.1 安踏品牌 SWOT 分析	30
4.1.1 内部优势 (S)	30
4.1.2 内部劣势 (W)	32
4.1.3 潜在机遇 (O)	33
4.1.4 潜在威胁 (T)	34
4.2 基于 4P 理论的现有营销组合策略	35
4.2.1 产品策略 (PRODUCT)	35
4.2.2 定价策略 (PRICE)	37
4.2.3 渠道策略 (PLACE)	38
4.2.4 促销策略 (PROMOTION)	39
4.3 安踏现有营销策略存在的问题	41
4.3.1 品牌形象塑造模糊, 忠诚度难以提高	41
4.3.2 产品缺乏创新, 科技力量薄弱	41
4.3.3 渠道扩展过快, 渗透力度有所缺乏	42
4.3.4 促销活动缺乏体验感, 营销力度不足	43
4.3.5 企业资源有限, 难以实现全线出击策略	43
5 安踏营销策略优化建议	44
5.1 安踏营销策略优化相关建议	44
5.1.1 品牌建设多元化, 国内外市场差异化	44
5.1.2 提升产品创新能力, 刺激国民情怀消费	45

5.1.3 打开国际化渠道，构建内外市场营销循环体系·····	45
5.1.4 拓展内销渠道，激活国内市场潜力·····	46
5.1.5 加强数字化营销，增强线上线下促销互动·····	47
5.2 安踏营销策略的保障措施·····	48
5.2.1 政府层面·····	48
5.2.2 企业层面·····	49
6 结语 ·····	50
参考文献 ·····	52
致 谢 ·····	57

1 引言

1.1 研究背景及意义

1.1.1 研究背景

(1) “双循环”发展新格局新形势

2020年5月14日，中共中央政治局常委会会议首次提出“深化供给侧结构性改革，充分发挥我国超大规模市场优势和内需潜力，构建国内国际双循环相互促进的新发展格局”。同年“两会”期间，习近平总书记再次强调“双循环”概念，表明新发展格局要以国内大循环为主，逐渐形成国内国际经济双循环。近几年国内外环境发生显著变化，经济形势产生新变革，我国开放型经济势必要向更高层次发展，构建“双循环”发展格局是当前经济发展的重要战略部署。

“双循环”新发展格局主要强调国内经济循环，利用国际市场促进国内市场，这是当下我国出口贸易数量减少、出口规模一定程度缩小的经济形势所致。我国各大企业因此面临发展新形势，迎来发展新时机。在“双循环”发展格局下，我国各大企业应当充分利用国内国际市场，促进企业双循环发展。一是扩大国内市场消费，激发国内市场潜在需求和消费能力，突破内需促进国内消费循环，进行有效内销活动；二是快速进入国际市场，提升国际市场占有率，加强企业在国际市场竞争能力，促进国际市场消费者购买力，进行有效出口活动和国际分工。

(2) 后疫情时代品牌迎来发展新机遇

2020年初，新冠疫情全球范围爆发，导致世界经济急剧下滑，进出口贸易整体缩减。在此期间，我国人民群众意识到强身健体重要性，居家隔离健身活动频率上升，运动相关产品购买量增加，一定程度上促进国内运动市场发展。历时两年，全球当前处于后疫情时代，总体经济缓慢回升。2022年北京冬奥会成功举办，进一步带动我国本土运动品牌宣传及发展，为本土品牌扩大国内市场和国际市场占有率提供良好机会。

不同年龄层消费群体对运动健身存在不同需求，尤其处在工作和学习多重压力下的年轻消费群体，这类群体对运动产品需求更加旺盛，也是该市场消费的主

力军。随着经济市场步入后疫情时代，世界经济逐渐回暖，我国运动服装品牌在国内外市场迎来发展新机遇。一方面，出口贸易经济回升，我国运动服装品牌开始新一轮进入并占据国际市场，以稳定或扩大国际市场；另一方面，国际品牌在国内市场遭遇滑铁卢，国内市场对本土品牌需求在整个疫情期间被有效激发，为我国本土运动服装品牌进一步扩展国内市场提供更多机遇。

（3）国产品牌势力崛起内需旺盛

随着主流消费群体年龄结构和层次变化，“国货之光”成为大众关注的焦点，“国潮”也成为国内服装品牌的关键词之一。相比国际大牌，我国品牌生产制造能力强、市场反应快，尤其依靠互联网时代内容营销，服装品牌逐渐呈现蛛网式发展，营销方式多样化营销渠道多元化。据《2020年中国消费品牌发展报告》数据显示，2019年中国品牌线上市场占有率已达72%。截止2020年6月，天猫线上国货品牌数量已达2018年的2倍。据《新国货调查问卷》结果显示，59%的90后消费者、75%的00后消费者对国货品牌和产品质量表示认同。

国产服装品牌在国内市场崛起，新青年的“情怀消费”推动其成为一种消费新时尚，一定程度上凸显新青年民族自信心。服装品牌与我国传统文化融合，促使新青年基于对民族文化遗产的使命感而进行消费，亦或是国内企业某种善举让这些具有凝聚力的Z世代新青年进一步关注到国产品牌。国产品牌把握消费者心理，将传统服装形式与新一代潮流相结合，以需求为导向打造更符合各年龄段的品牌与产品，进行供给侧多元化升级，从而刺激国内市场需求。

（4）国产品牌延续市场存活期是必然选择

品牌和产品进入市场后存在生命周期，适应市场环境，把握市场机遇，延续成熟期是品牌长盛不衰的关键。我国是全球最大的服装生产和出口国，拥有全球最完善的服装加工体系和消费市场，但我国服装企业大多为代工厂商，品牌建设重视度不够，导致我国服装市场被国外品牌占据大量份额。随着近几年不少海外品牌退出我国市场，Z世代消费群体对国产服装品牌的认同和情怀消费，使其迎来了扩大国内市场延续生命周期的最佳机会。

由于特殊原因，国产品牌在2021年7月经历了一次无营销善意回报。据京东相关数据报告显示，2021年7月22日和23日，国产运动品牌在京东线上营收额同比增长超过280%。这种无营销善意回报来源于国内消费者对民族品牌的

情怀消费，但情怀消费并非长久之计，品牌必然需要从技术层面提升质量、创新设计、打造形象。因此，国产品牌扩大内需在国内市场根深蒂固，有效出口稳定国际市场占有率，延续生命周期是发展的必然选择。

1.1.2 研究意义

本文在前人研究基础上有新扩展，具有一定的研究意义，笔者将从理论意义与现实意义进行阐述。

(1) 理论意义

在中国知网搜索“服装品牌营销”有 662 篇学术期刊和 201 篇学位论文，表明我国对这一领域已有一定研究基础。安踏作为我国较为成熟的国产服装品牌，我国学者对其如何在国内市场和国际市场延长品牌存活期的研究较少，在中国知网搜索“安踏营销策略”仅有 36 篇学术期刊和 53 篇学位论文。同时，本文涉及到“双循环”背景和后疫情时代，目前依托该背景对服装品牌的研究较少，在中国知网搜索“双循环营销”仅有 7 篇学术期刊。

本文理论研究意义在于丰富国内外在该领域的研究，以“双循环”发展理念和后疫情时代作为研究背景，以安踏品牌作为研究对象，通过经济学、管理学、营销学等理论工具分析安踏在国内市场和国际市场的营销环境、营销策略、可能存在的问题，提出适应当前“双循环”格局和后疫情时代环境的相关建议，为我国服装品牌在国内市场和国际市场加速发展延长存活期提供新的理论思路。

(2) 现实意义

国产服装品牌由于前期发展对品牌建设重视度稍有欠缺，消费者忠诚度较低，加上前几年海外品牌风潮入侵国内市场，从而面临内忧外患。随着近几年服装品牌消费主力军转移为 Z 世代（95-09 年生）年轻群体，对传统文化和国产品牌有认同感，不只是追求国际大牌，而是更多满足自身对品牌文化的共鸣程度，追求性价比和精神上的自我满足。

安踏作为国产服装品牌的佼佼者，其成立时间相比国内其他运动服装品牌较晚，但其成长速度不亚于任何一个品牌。在“双循环”发展新格局和后疫情时代背景下讨论安踏服装品牌营销策略优化和品牌发展具有一定的代表性。

本文通过分析安踏国内外市场营销策略，结合国内外市场环境和主要竞争对

手，为其提出营销策略优化方案。不只对安踏这一国产服装品牌的发展具有推动作用，对其他国产服装品牌响应“双循环”发展格局，利用后疫情时代环境营销发展也具有参考价值。因此，本文具有一定的现实意义。

1.2 研究内容与方法

1.2.1 研究的主要内容

本文以“双循环”格局和后疫情时代为背景，沿着“理论基础——问题探究——结果分析——提出建议”的研究思路，对安踏运动服装品牌的营销策略进行优化设计，明确其当前所处的内外环境、品牌国内市场竞争力、价值和受众，帮助其在新环境下寻求发展机会延长生命周期，便于其他国产品牌发展借鉴。

首先明确研究背景并界定品牌营销概念；其次在该背景下分析安踏运动服装品牌在国内外市场和行业内的营销环境，利用 PEST 模型与波特模型明确市场环境变化、困难与挑战；之后利用 4P 理论，针对产品种类、价格定位、渠道管理、推广传播等方面，对安踏现有营销策略进行分析，明确存在的问题，结合“双循环”发展新格局和后疫情时代带来的新机遇，给安踏公司未来在国内外市场营销发展提出相应建议及保障措施。

全文由七个部分组成：

第一部分，绪论。主要阐述研究背景和研究意义，研究内容和框架，研究所用分析方法以及本文创新与不足之处。

第二部分，文献综述。主要是综述并评述前人在相关领域研究的现状，包括营销和品牌的相关概念界定，国内外营销策略和运动服装品牌营销研究现状。

第三部分，即第三章，安踏品牌营销环境分析。对安踏运动服装品牌营销现状进行分析，包括品牌概况和发展现状，利用 PEST 模型和波特五力模型明确宏观市场和微观市场环境变化，及安踏面临的困难与挑战。

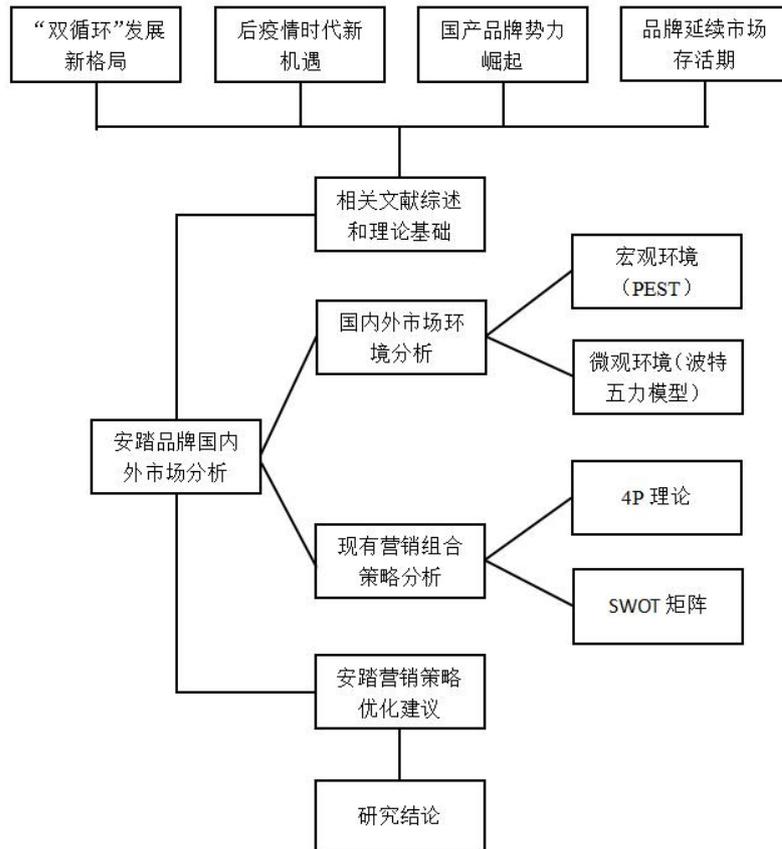
第四部分，即第四章，安踏国内外市场现有营销策略及问题。利用 SWOT 对其优势、劣势、威胁、机会进行分析，明确市场潜力和机会，再用 4P 理论对安踏在国内外市场现有营销策略分析，确定其当前营销策略存在的问题。

第五部分，即第五章，安踏营销策略优化建议。结合安踏当前所处的“双循

环”发展格局和后疫情时代背景，以及前文对其当前营销策略分析，给安踏品牌提供营销策略优化建议，并确定建议可行性保障。

第六部分，结语。在“双循环”发展格局和后疫情时代背景下，总结安踏运动服装品牌如何更好利用新机遇在国内外市场提高竞争力、提升品牌价值和扩大品牌受众，以延续其在国内外市场的生命周期，扩大市场占有率。

本论文研究框架如下：



1.2.2 研究方法

(1) 文献研究法。根据本文的研究目的，通过对文献资料的大量阅读，收集归纳汇总“双循环”发展、后疫情时代经济环境、运动服装品牌建设、营销策略等相关信息，深入了解国内外相关研究现状，全面系统地了解有关问题的发展历史和研究进展，有助于笔者确定合理的理论框架，为研究提供理论支撑。

(2) 比较分析法。本文通过对安踏和部分国产品牌在国内外市场的相关数据查找分析，明确安踏当下的发展局势以及在国内外市场面临的困境与挑战，分

析其在国内外市场的营销数据，将安踏旗下本品牌和斐乐，以及国内国外同行业品牌进行对比分析，结合“双循环”发展新格局和后疫情时代背景，提出营销策略优化建议，以及实施建议的保障措施。

(3) 案例分析法。本文以安踏为主要案例，利用 PEST 模型、波特五力模型、SWOT 模型、4P 理论，对安踏公司进行营销环境和策略分析，明确“双循环”发展格局和后疫情时代背景下，安踏的整体发展状况和营销环境变化，为安踏提供在国内外市场提升市场占有率和延续品牌存活期的对策建议。

1.3 创新与不足

1.3.1 创新点

本文创新点在于注重“双循环”发展新格局和后疫情时代，在新经济形势下研究运动服装品牌的营销策略，并在提出优化建议时，考虑“双循环”和“互联网+”大数据环境，针对安踏品牌提供与时俱进的营销策略优化建议，符合当下时代背景，具备时代性和创新性。

1.3.2 不足点

本文不足点在于笔者在研究生阶段虽然认真学习营销理论知识，掌握部分理论基础和相关案例，但在实际工作中，企业发展和品牌营销过程十分复杂，因此文章分析可能不够全面透彻。其次，笔者尚未从事相关领域工作，不具备实践经验，没有品牌建设和企业营销实践支撑。最后，本文研究资料数据不够完善，对安踏公司和运动服装市场相关资料查阅及数据搜集不够全面，可能研究带来一定扰动。

2 文献综述

2.1 营销及相关理论研究

2.1.1 营销概念界定

企业进入市场进行营销，首先要了解营销的思想，掌握其本质概念。“营销”一词最早起源于美国，20世纪初期的西方学者为了探索市场，加深该领域研究，从市场和产品着手，产生“分销学”。1905年，美国宾夕法尼亚大学教师克洛伊西，讲授主题为“产品的市场营销”课堂，“营销”一词第一次被作为学术词使用。1912年，美国哈佛大学的赫杰特齐出版以市场营销学命名的教科书。此后，营销被广泛纳入市场研究，20世纪中后期乃至今日，针对不同的市场，国内外研究学者对营销有着不同的概念界定。

西奥多·莱维特（1960）认为营销是一个发现、创造、激发和满足客户需要的商业流程，跨国公司提供的产品和沟通手段，应当在世界范围内形成统一，他强调全球营销。随后菲利普·科特勒在1967年出版《营销管理》，提出营销是个人和集体创造某种产品或价值，通过自由交换以获取自身需要的社会活动和管理过程，他强调营销的价值导向。然而与科特勒不同，克斯利琴·格罗鲁斯（1981）更强调营销的目的，认为市场营销是在不断变化的环境中，实现企业目标、满足消费需求的商务过程。苗月新（2011）在《营销学原理》中指出，市场营销是企业立足于消费市场，发现市场需求、开发相关产品并增加价值，进而与消费者建立稳定的合作关系，是一个企业进行经营和管理的过程。

然而在营销学历史不断发展的过程中，美国市场营销协会（AMA）根据不同的发展时期，对其进行了四次界定。1935年定义营销是将产品和服务从生产者传送至消费者的商业活动；1960年定义市场营销是引导产品和服务从供应商向消费者流动的商业活动；1985年定义营销是对思想、货物和服务进行构思、定价、促销和分销的计划和实施过程，并通过交换满足个人和组织目标；2004年定义营销是采用企业和利益相关者都能获利的方式，为顾客创造、沟通和传递价值，并管理顾客关系的组织功能和一系列过程。

综上所述,随着市场营销研究近百年的发展,针对不同时期所处的市场环境,国内外研究学者对营销有着不同定义和侧重点。笔者认为营销的根本,是通过某些营销手段和策略,依托市场将产品或服务提供给消费者,满足企业和消费者的双重需求,使销售变得不必要,是一个管理过程和经营活动。

2.1.2 营销理论

(1) 波特五力模型

迈克尔·波特在 20 世纪 80 年代初提出波特五力模型,他认为行业或产业中存在五种力量,决定竞争规模、影响产业吸引力及企业市场决策。这五种力量分别是:竞争对手的竞争能力、潜在进入者的威胁能力、产业替代品的替代能力、供应商的议价能力与购买者的议价能力。波特五力模型主要分析外部环境,立足于企业角度,分析其面对的行业内竞争威胁,属于微观层面分析。不仅能有效分析企业在行业内面临的竞争环境,还能分析企业创业创新能力,揭示企业具有的利润空间。(见图 2.1)

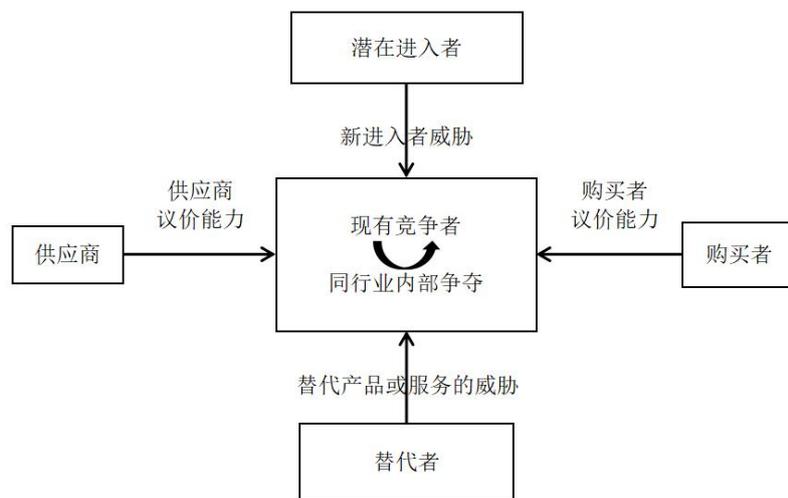


图 2.1 波特五力模型说明图

资料来源:笔者根据五力模型相关原理绘制所得

(2) PEST 模型

美国学者 Johnson·G 和 Scholes·K 在 1999 年提出 PEST 分析模型。PEST

模型是外部环境分析中针对宏观环境的分析，行业和企业结合自身特点、依据经营需要，对其所处宏观环境做分析，包括政治（Political）、经济（Economy）、社会（Society）、技术（Technology）四大环境。

政治环境主要包含社会制度，国家政府的政策目标、法律法规等。经济环境包含宏观经济环境和微观经济环境，宏观经济环境主要指经济发展水平和发展速度、国民生产总值、国民收入和消费水平等；微观经济环境主要指企业的目标消费市场中消费者收入水平、购买能力、就业程度、消费偏好等。社会环境包含国家或地区的传统文化、审美、风俗习惯、价值观念、宗教信仰、居民受教育程度等。技术环境不仅要调查考虑同企业活动直接相关的科学技术发展变化，还要实时了解国家对企业可能需要的科技投资、开发、扶持程度，相应专利保护情况，技术革新等。（见图 2.2）

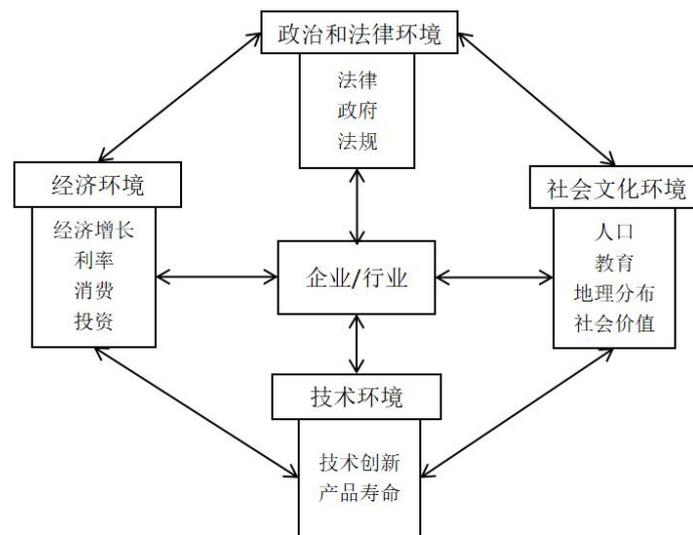


图 2.2 PEST 分析模型说明图

资料来源：笔者根据相关 PEST 模型原理绘制所得

（3）4P 理论

美国密西根大学教授麦卡锡 1960 年编著《基础营销》，提出 4Ps 营销理论，包括产品策略（Product）、价格策略（Price）、渠道策略（Place）和促销策略（Promotion）。

产品策略注重开发产品功能,要求把产品基础功能和附加功能需求放在首要位置,使产品具有独特性。价格策略要依据企业的市场定位,从市场价格、消费者期望价格等角度制定产品价格和有关策略。渠道策略要求企业在市场营销过程中,注重培育介于中间位置的经销商和建立销售网络,而不是直接面对消费者。促销策略包括品牌或产品广告宣传、促销活动、公关等营销行为。

(4) SWOT 分析法

美国管理学教授韦里克在 20 世纪 80 年代初提出 SWOT 分析。其中, S 是优势、W 是劣势、O 是机会、T 是威胁。该分析方法是对研究对象所处的内外环境进行分析,通过调查,列举其内部优势、内部劣势、潜在机会、潜在威胁,用系统的思想分析其所处态势,从而得出相应结论,结论通常带有一定的决策性。SWOT 分析方法可以从四个方面对研究对象所处环境,进行系统、精准、全面的研究,明确其自身优劣和可能的发展机遇,从而制定相应计划、营销策略等。

综上所述,营销学先驱创造了一系列理论基础,分析市场环境的 PEST 模型、波特五力模型等,分析营销策略的 4P 理论、SWOT 模型等,随着时代发展和营销环境变化,营销理论也基于新时代和新环境进一步创造新的理论与模型。

2.2 服装品牌营销相关研究

2.2.1 品牌概念界定

企业进入市场进行经营管理活动的过程中,品牌建设和塑造尤其重要,良好的品牌形象有利于企业在市场占据重要地位,从而促进产品营销。“品牌”一词起源于古斯堪的那维亚语 brandr,本意是“燃烧”,具体是指生产者把燃烧的印章烙印在产品上。

大卫·奥格威在 1955 出版《形象和品牌》,创建品牌形象理论,认为品牌是诸多元素无形组合的象征,包括名称、价格、广告风格、包装、属性、名声、历史溯源等。随后美国市场营销协会(1960)把品牌定义为,用来识别或辨认某些产品或劳务的名称、符号、标志、术语或图案及其组合,以便同行业内其他竞争者相区别。菲利普·科特勒在 1967 年出版《营销管理》,指出品牌是生产者向

消费者长期供应的特定服务和利益，是一种名称、标记、符号或图案，用以识别消费者需求的产品或服务，同时与行业内竞争者相区分，他将品牌归纳为六个层面，包括属性、个性、文化、价值、用户和利益。20世纪末期，西方学者针对品牌研究出诸多品牌理论，其中凯文·凯勒（1993）的CBBE模型最为著名，他指出品牌的力量存在于消费者心中，消费者对品牌存在一定的视觉印象、特征联想、概念认知等，独特的品牌更易于在消费者心中构建强烈形象，促使消费者产生积极响应，从而达成联系进行持续营销和销售，以实现品牌可持续发展。黄洁（2012）认为品牌的发展经历三个阶段，第一阶段是标记说，第二阶段是要素组合说，第三阶段是价值说，他指出品牌不仅是一种标识，更是对独特体验做出的情感、象征和功能承诺的集合。

综上所述，品牌在国内外学者笔下稍有不同，其概念界定和理论发展十分丰富。结合前人研究界定，笔者认为品牌是在市场上吸引消费者用以识别的具有个性特点的图案、文字、形状等，其本质是品牌方的产品、服务、劳务等具有优于竞争者的优势，足够给予目标消费群体同等或高于竞争者的利益和价值，包括产品功能利益和消费者情感利益。

2.2.2 运动服装品牌营销研究

由于国内外运动服装市场发展水平存在差异，西方市场较我国市场发展更加成熟，同时随着时代变迁，营销手段和策略也应不断更新，因此研究近几年国外运动服装市场及国际品牌营销，有助于借鉴经验并推动我国市场和品牌发展。

Manoun N（2012）基于运动服装产品营销理论研究，认为该领域具有自身的独有的功能性，要求产品与消费者高度契合，因而营销活动需要明确目标群体，进行精准营销，更需要注重在营销过程中提升产品品质销售、品牌知名度及企业被认可度。George J（2016）以国际品牌耐克（NIKE）和阿迪达斯（ADIDAS）的销售状况进行研究，认为运动服装在营销过程中需要契合消费者需求，针对不同性别、年龄、地区的消费者进行差异性对待，满足各层次消费者的各种需求，从而刺激产品销售和品牌升级。黄秀丽（2019）选取安踏、李宁、特步等国产运动服装品牌作为研究对象，以问卷调查的形式获取消费者对品牌形象认知度的相关数据，研究表明国产体育服装品牌营销需进行品牌个性塑造，增强品牌与产品

之间的粘合性，并且加大力度进行宣传。孙焱和沈雷（2021）研究指出营销进入互联网大数据精密化的 4.0 时代，产品、传播、渠道等多方面营销策略及方式都需得到优化升级，产品方面要注重产品的体验性和价值性，传播方面要注重传统方式向移动新媒体领域融合，渠道方面注重广度和深度等。

综上所述，西方发达国家运动服装市场和品牌建设相对成熟，内外市场有诸多品牌相互竞争，因而欧美等发达国家的学者研究出许多成功的运动服装产品营销案例。我国学者对运动服装品牌营销相关研究如雨后春笋，除了传统营销策略以外，纷纷结合互联网时代特点为品牌营销提供新思路，例如基于传统分析方法结合时代背景，为企业产品、传播、渠道等方面提出改善建议。

2.3 文献评述

通过对“双循环”发展新格局、后疫情时代经济环境、营销理论、运动服装品牌营销等方面，国内外相关研究文献资料查阅和整理，笔者对“双循环”发展新格局和后疫情时代下企业寻求机会，在国内市场和国际市场营销的必然性、营销理论的发展、服装品牌营销的环境和策略有了初步认知，为本论文写作奠定了一定的理论基础。

上述文献表明国内外学者对市场营销领域的研究不断进步，无论是波特五力模型、PEST 模型，还是 SWOT 分析和 4P 营销理论，随着时代发展各位研究学者拓展出各种适应新时代的营销策略，也在前人研究基础上积极探索该领域的不同视角，结合当下环境针对运动服装行业发展提出见解和可操作性建议，同时基于理论研究的案例分析也逐渐深入具体。

笔者在学习前人研究文献的过程中，不仅学习到与市场营销有关的理论和模型，以及一些营销环境和营销策略分析工具，还在此基础上有一些自己的思考和见解，深入了解市场营销领域的相关知识，更加有助于笔者撰写论文。

但是，笔者通过文献搜集整理发现，现有研究存在下列问题：

第一，现有研究部分比较陈旧，近几年对运动服装品牌营销相关研究较少，并且对其营销策略研究比较单一。4P 营销理论主要是基于企业视角进行市场营销研究，如今消费者市场地位逐渐上升，正确把握消费者市场对企业品牌营销十分重要。已有文献中从消费者市场角度分析营销策略的研究较少，而将运动服装

品牌营销与“互联网+”时代相结合，注重数字化营销分析，或立足于互联网技术发展的营销研究屈指可数。

第二，对立足于“双循环”新发展格局和后疫情时代的相关营销研究较少，笔者在中国知网查询文献得知，由于“双循环”是我国经济发展新格局，国内学者对该格局积极研究探索，但多数研究领域是宏观经济，对于在该背景下运动服装品牌营销发展相关研究较少。同时，后疫情时代是我国乃至世界经济当前所处的共同时代，研究任一行业经济或企业发展都需要充分考虑该时代背景。“双循环”发展是中国经济高速发展的必然要求，是我国经济发展的必要趋势，不只是宏观产业需要顺应“双循环”发展环境，企业在出口和内销过程中也需要积极迎合这一发展环境，这是企业品牌进一步调整营销策略延续企业生存发展的机会，因而具有研究必要性。

基于研究前人文献，以及根据安踏品牌在国内外市场营销现状分析，笔者通过借鉴参考，结合“双循环”发展新格局、后疫情时代背景，对国产运动服装品牌促进发展的营销策略进行理论分析和实践总结，进一步深化拓展该领域的研究。

3 安踏品牌营销环境分析

3.1 安踏品牌概况

3.1.1 品牌创立及发展历程

安踏于 1991 年在福建省晋江市创建，是一家专门从事生产设计、制造销售运动鞋服和配饰装备的多品牌、综合性体育运动用品集团。安踏拥有生产制造与营销导向相结合的完整体系，始终秉承“消费导向、专注务实、尊重包容、超越创新”的企业价值观。1999 年至 2001 年三年期间，安踏在运动鞋领域的市场占有率获得我国同类品牌第一，并在近十年发展中从民营企业转型为具有现代治理结构和国际竞争力的大品牌企业。

安踏不断扩大目标市场打造品牌战略，开创和并购国际化专业化品牌，已成为具有多品牌多市场的综合性体育企业。安踏旗下品牌包括安踏、安踏儿童、斐乐、斯潘迪、迪桑特、可隆、小笑牛等，涉及定位于大众消费群体的普通体育用品品牌、专为儿童群体打造的健康舒适品牌、具有专业运动功能性的高级运动品牌、针对城市健步的运动舒适科技品牌、体育界联名的休闲时尚潮流品牌等。品牌多元化提升安踏在国际市场占有率，帮助安踏开拓消费者市场需求，从而提高安踏在国内外市场竞争力。

作为我国第一个在国内实施“央视广告+体育明星”营销模式的品牌，安踏在 1991 年成立初期便签约我国乒乓球大满贯得主孔令辉作形象代言人，之后开始精准赞助体育事业。2004 年至 2014 年十年期间，安踏成立国内首家运动科学实验室进行自主研发，推出安踏儿童子品牌，收购意大利品牌斐乐在中华区运营权和商标权，将其定位在国内高端市场，逐步占领国内各大高端百货商场营销渠道。起初，安踏采取“生产制造”战略，逐渐形成品牌之后开始“单一品牌零售”，如今实施“单聚焦、多品牌、全渠道”战略，这是不断依据市场环境和时代背景调整发展战略的结果。近几年，安踏将业务环节放在销售服务，推出个性化品牌定制服务体系，基于互联网时代发展，安踏增强消费者主体地位，进一步挖掘消费者需求实现自我变革。

3.1.2 国内外市场营销现状

安踏近几年在全球发展过程中大力实施“单聚集、多品牌、全渠道”发展战略，通过单一聚集目标市场经营体育用品，进行多元化品牌组合，建立完整分销网络，从国内外广阔消费群体中获得更大议价空间 and 市场份额，其中分销网络包括街铺商店、购物中心、百货公司和线上平台等。

2019年安踏主营业务收入达到339.3亿元，同比增长超过40.8%，成为我国首个营收额突破300亿元的本土运动服装品牌，实现连续两年超过40%增长率的高速增长。尽管2020年遭遇新冠疫情对整体服装行业有所冲击，但安踏率先在行业内复苏。据年报显示，安踏2020年全年实现营收额355.12亿元，同比增长4.67%，连续七年保持高速增长。安踏集团旗下除安踏与斐乐品牌以外的其他品牌营收增长超过35%，女性群体线上购买人数占比提升至50%。2020年我国主要零售业上市公司营收榜中，安踏在整个服饰鞋履分类里排名第一，不仅是运动品牌类第一，还是我国整体本土服装品牌中排名第一，进一步巩固国产运动服装品牌头把交椅的地位，如表3.1所示：

表 3.1 安踏近五年财报表

年份	主营业务收入 (亿元)	营收增长率 (%)	净利润 (亿元)	净利润增长率 (%)	毛利率 (%)
2016	133.45	20.00	23.85	16.90	48.40
2017	166.92	25.10	30.88	29.48	49.40
2018	241.00	44.40	41.03	32.87	52.60
2019	339.30	40.80	53.44	30.25	55.00
2020	355.12	4.67	51.62	-3.41	58.20

资料来源：笔者根据安踏各年财报公开数据整理所得

众所周知，安踏本品牌和斐乐（中国）是安踏公司旗下市场占有率最广泛，销售量最高的两大品牌。2020年上半年受到疫情的严重影响，安踏全年本品牌营收额157.49亿元，尽管增长率下降9.7%，仍然占总体营收额较大比重，为44.3%；斐乐品牌营收额达到174.5亿元，远超安踏本品牌，同比增长18.1%，占总营收

额的 43.5%。这两大主要营收品牌占安踏总营收比重高达 93.4%。同时，安踏和斐乐（中国）两大品牌线上会员总数超过 1400 万人，同比增长 130%，如表 3.2 所示：

表 3.2 安踏本品牌与斐乐（中国）2020 年营收对比表

品牌名称	营收额 (亿元)	营收增长率 (%)	占总收益百 分比 (%)	经营溢利 (亿元)	经营溢利率 (%)
安踏	157.49	-9.7	44.3	44.49	28.2
斐乐（中国）	174.50	18.1	49.1	44.94	25.8

资料来源：笔者根据安踏 2020 年财报公开数据整理所得

顺应互联网时代，安踏在我国市场启动数字化转型，产业链、价值链、供应链等全方面布局。加强线上运营和线下管理，充分利用互联网时代大数据，运营能力大幅度提升。同时，安踏的销售模式由“批发分销零售模式”转型为“直面消费者直营零售模式”，去掉中间环节加强和消费者之间的粘合性。截止 2020 年底，安踏在我国 11 省区市约 60% 的店铺转为品牌直营店，线下门店在我国国内市场共有 12943 家，其中中国大陆共有 10516 家安踏品牌店，而中国大陆、中国香港、中国澳门和新加坡共有 1951 家斐乐品牌门店。

在国际市场，受新冠疫情影响多数运动品牌线下店营业额有所下降，但安踏海外业务成功经历二次疫情考验。安踏旗下海外品牌 Amer 如期恢复运营，现金流状况良好，经营呈现逐季度改善趋势，具有强劲复苏势头和危机应对能力。此前，安踏汤普森系列在美国市场备受欢迎。无论是国内市场还是国际市场，安踏始终保持强劲的发展势头，产品推陈出新，延续高性价比策略，线下运营管理增强，线上销售增长提速。在持续扩大国内外市场占有率的同时，安踏不断优化自身设计满足国外消费者个性化追求，以及本国消费者爱国情怀和自我价值的实现。

3.2 安踏品牌宏观营销环境分析

随着后疫情时代到来，我国运动服装品牌面临的营销环境发生改变，“双循环”发展格局也促使国内市场和国际市场存在环境调整，本土企业迎来新机遇。

笔者将利用 PEST 模型，从政治、经济、社会和技术四个方面，对国内外市场环境进行分析，探析安踏品牌发展面临的宏观环境变化，为后文结合时代背景给予营销策略优化建议提供有力支撑。

3.2.1 政治环境（P）

我国自改革开放以来坚持以经济建设为中心，实行积极的财政政策和货币政策以鼓励民营企业发展。运动服装涉及体育产业，相关政策给予运动品牌发展支持。我国近十年为体育产业全方位发展以扶持相关企业提供平台，提出针对性指导意见。《国务院办公厅关于加快发展体育产业的指导意见》（国办发〔2010〕22号）、《国务院办公厅关于加快发展体育竞赛表演产业的指导意见》（国办发〔2018〕121号）等政策性文件均明确指出我国需要培育建设具备中国特色和较强国际竞争力、影响力的体育品牌、企业和集团。

除了一系列政策文件和指导意见以外，我国具有中国特色社会主义的法律体系为体育运动服装行业的发展提供了规范完备的市场环境，为其技术创新、品牌知识产权保护、电子商务等提供法律保护。创立本土品牌、规范体育产业市场制度、增强体育服装知识产权保护、促进体育运动产业贸易等措施推动体育运动服装市场营销环境优化，促进体育产业内运动服装企业品牌建设和营销。

“双循环”概念提出之后，运动服装市场这类外需持续萎缩的传统市场将转变发展方式，从加强出口贸易转变为扩大内需。我国政局稳定，为鼓励民营企业发展颁布优惠政策，明确“双循环”经济发展新方向，打造合作发展平台并深化国际合作，使运动服装企业在国际市场局势动荡的情况下获得新的发展机会。世界仍然保持总体趋向缓和但局部战争、地区冲突不断起伏的政治局势，国际市场政治法律环境较为复杂，世界各国存在不同政治需求、社会性质和法律制度。东道国为保护本国产业和优势企业，必然会存在较高的贸易壁垒，从而产生贸易摩擦，充分了解相关国家政治局势和法律规范成为进入市场的一道难关。

3.2.2 经济环境（E）

（1）国内 GDP 持续增长

随着经济发展和市场准入开放，我国市场早已成为国际市场重要组成部分。

据国家统计局发布数据显示，2020年我国国内生产总值为101.60万亿元，仅次于美国位居世界第二，同比增长2.3%，全球占比达到17.42%。我国GDP首次突破百万亿人民币，是2020年疫情环境下全球唯一实现经济正增长的主要经济体。我国GDP呈现持续增长良好态势，为本土运动服装市场提供优异的市场经济环境。根据图3.1数据和形成趋势可看出，我国GDP和社会消费品零售总额呈逐年上升趋势，近3年趋于平稳，即便最近经济发展有所放缓，我国国内经济仍稳定发展，为国民消费提供良好的经济环境。（见图3.1）

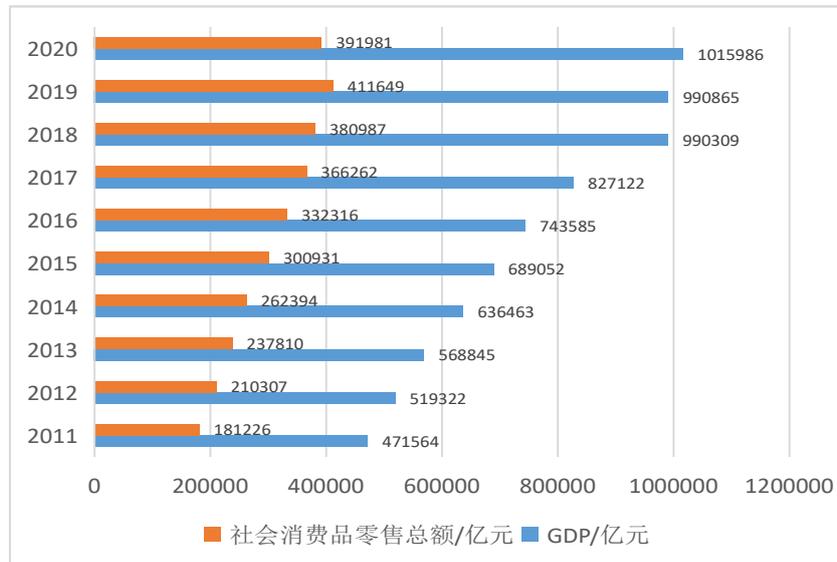


图 3.1 2011-2020 年中国经济发展图

资料来源：笔者根据国家统计局相关数据整理所得

在“双循环”发展新格局下，政府着力扩大内需，刺激国内市场和国民消费，给体育运动服装行业发展带来更多发展机遇，提供经济支撑。棉花等原材料价格下降，为企业发展提供良好有利的经济环境。与此同时，国内市场遭遇一系列品牌市占率洗牌重组，我国本土品牌趁机加快技术发展和品牌建设，扩张市场和培育消费群体，扩大影响力和开发潜在消费者，成为借助当前经济环境进行品牌营销的重要环节。我国GDP维持高速增长态势，利于运动服装企业和品牌发展。

（2）我国出口贸易减少

当前世界经济回暖复苏缓慢，仍处于全球金融危机后的调整期，加之疫情冲击，我国出口贸易增速下降。一系列保护主义和中美贸易摩擦等，对我国内外经

济造成下行压力，主要表现为我国出口企业不仅需要承受国际市场需求下滑、出口成本上升、汇率波动等困难，还需面对我国最大单一外部出口市场美国对我国增收大面积高关税挑战。同时，我国服装产业传统优势减弱、国际市场需求动力不足、国际市场竞争激烈等原因，导致我国服装出口压力增加。

据中国海关统计所得：2019 年全年，我国纺织品服装行业整体贸易额达到 2965.5 亿美元，同比下降 2.2%，出口额和进口额双双下降，分别同比下降 1.9% 和 5.8%。我国纺织品服装整体出口中，民营企业出口额占比高达 72.3%，累计 1966.8 亿美元，但仍无法扭转我国 2019 年全年贸易总额缩减局面。国际市场对纺织品贸易壁垒增加，严格把控导致出口难度加大周转周期拉长，国内生产企业投资利润缩减，对外贸易下降。

（3）国内外市场规模差距扩大

2020 年受新冠疫情影响，全球实体经济遭受冲击，消费方式和消费内容改变导致服装等非必需品终端消费品销售不畅，国内外市场规模均有所缩减。欧美日韩等国服装零售额在 2020 年 4 月触底降至历史低点，全年服装行业市场规模降幅较大。2020 年，美国服装零售额全年累计达到 1973.5 亿美元，同比下降 26%；欧盟服装服饰、纺织品、鞋履等零售额同比下降 24.4%；日本服装纺织品零售总额约为 793 亿美元。（见图 3.2）

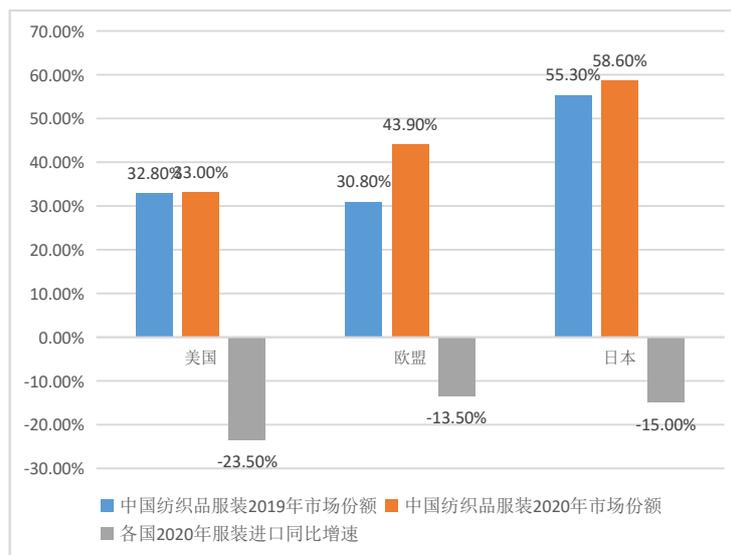


图 3.2 主要发达经济体纺织品服装市场规模图

资料来源：笔者根据相关公开数据整理所得

由于我国疫情防控稳定，全民健康意识加强，室内运动需求增加，我国体育服装行业市场竞争力凸显，成为亚洲主要服装生产国中唯一实现市场规模正增长的经济体。疫情期间我国运动鞋服与室内运动设备销售额猛增，线上市场规模增长到 1749 亿元。尽管据图 3.3 的折线图增长率变化显示，我国线上运动鞋服市场规模呈现增长率逐年缩减的态势，但整体市场规模逐年扩大，为国产运动服装品牌发展提供良好市场环境，线上体育鞋服市场规模仍有充分的发展空间和发展前景。（见图 3.3）

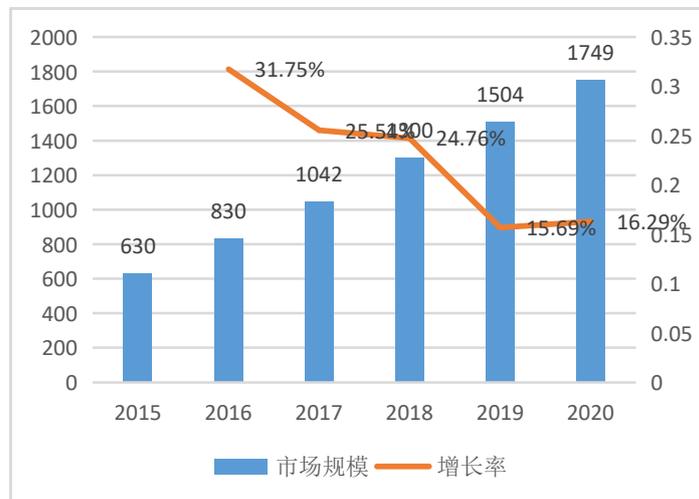


图 3.3 中国线上运动鞋服市场规模及增长率图

资料来源：笔者根据相关公开数据整理所得

后疫情时代，我国运动服装相关企业成功实施数字化转型战略，建设并巩固线上多元化销售渠道，合理运用信息技术提升竞争力。这是受全民健身热潮兴起、人民对美好健康生活需求增强以及长期新冠疫情压制的影响，不同年龄层消费者对体育服装用品的需求迅速增加。相比而言，随着国民需求变化和海外品牌退出，依托我国完整的产业链体系和电子商务运用管理的发展，我国国内市场本土品牌建设和发展更有空间，数字化营销促进我国市场规模进一步扩大。我国体育服装行业相较世界仍有较大发展空间，市场渗透率和国民人均消费有望持续提升，行业发展有望保持快速上升趋势。

（4）国内市场潜力增加

运动服装行业因具备特殊的产品功能属性,并且营销资源稀缺使行业壁垒较高,随着近几年全球市场各大品牌竞争和洗牌,国内外头部品牌不断加深壁垒提高行业市场占有门槛,市场集中度持续提升,市场规模逐渐扩大。国际发达市场趋于饱和,市场潜力达到极值,然而国内市场参与者众多,面对不同需求消费群体市场细分明确,几乎实现消费场景和价格带的多元覆盖。

2013年以来,我国国内运动服装市场集中度提升明显,CR5从24.3%提升至72.7%,相比国际市场,我国国内市场运动服装行业集中度更高,提升幅度更大,更具有市场潜力。本土龙头品牌安踏和李宁在营收规模、盈利水平、成长性、回报率及运营管理能力等方面表现优异。即便国际品牌耐克、阿迪达斯等在我国抢先占据市场份额,但我国本土品牌以本土优势和地缘优势迅速壮大,规模效应凸显。此外,我国本土品牌赞助大型体育赛事,刺激品牌营销,增强国民运动意愿,拉动市场需求,进一步扩大国内市场潜力。

据Euromonitor数据显示,2019年我国体育服装市场增速达到17%,高于全球平均增速7%,市场规模达到3166亿元。其中,运动服市场规模达到1336亿元,运动鞋市场规模达到1830亿元。2019年我国体育服装中运动鞋服达到12%的渗透率,在2014年触底后呈现稳步上升的发展趋势,人均运动鞋服渗透率仍有发展空间。(见图3.4)

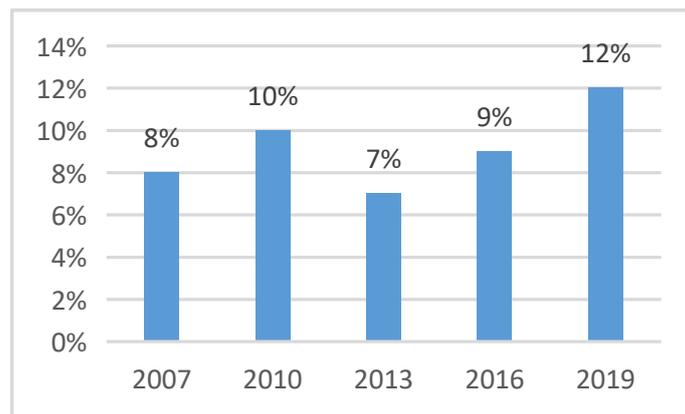


图 3.4 中国体育运动鞋服渗透率图 (%)

资料来源:笔者根据中国体育运动鞋服渗透率相关数据整理所得

3.2.3 社会环境 (S)

(1) 全民健身意识增强

运动服装市场品牌营销最大的社会环境是构建健康和谐社会,增强民众健康运动意识,增加全民健身氛围,使民众对健身健康需求成为自觉行为,才能为运动服装行业发展提供保障,有利于激发品牌营销。健身运动是全人类生活话题,奥运会、世锦赛等国际性质体育比赛关注度越来越高,意味着人类生活中必不可少的生存话题是健康运动。大众体育兴起使中外体育产业迅速蓬勃发展,即便相比海外成熟品牌和市场,我国国产体育服装处于发展初期,但由于国内消费者对国产品牌和海外品牌不同年龄层的不同需求,未来中外体育服装产业发展模式趋于相同。

我国运动服装市场需求具有多样化特征,鞋服产品从传统单调转向多元化时尚化,国民收入差异导致消费差距。高收入消费群体趋向高档次、高品位消费,例如网球、高尔夫球、滑雪、冲浪、室内游泳等需要专用场地、服装和设备的运动项目。对于大多数中低收入人群而言,跑步、健身、爬山等无需特殊要求的体育项目更符合他们的选择。受生活环境影响,不同年龄层消费者具有不同价值审美、消费观念,这也使运动服装需求更加日新月异。例如老年人更注重运动鞋服的实用性,年轻群体不仅注重实用性,还注重欣赏性,对运动鞋服的需求不仅是运动健身。因此,体育运动服装消费具有多层次、多元化的特点,并且与国民生活水平成正相关关系。

(2) 品牌文化深入人心

品牌是用以区分产品的标签,是某种独特形象。拥有优秀内涵和图文商标的品牌更能展现企业文化深入人心,还能增强对消费者的感染力,提高知名度和消费者忠诚度。例如,国际品牌 NIKE 的“Just Do It”标语、ADIDAS 的“Nothing Is Impossible”标语都十分符合消费者尤其是当代年轻群体勇敢无畏的人生观和价值观。同时,NIKE 的对勾标志、ADIDAS 的三叶草标志、PUMA 的豹子标志、SKECHERS 的“S”标志等都简单独特,给人留下深刻印象。

除了向海外品牌学习开拓国际市场和高端市场,国产体育服装品牌根据消费群体年轻化特征,针对追求时尚潮流和个性化自主性的消费者开发潮流品牌,即现如今大众所谓“国潮”,这些“国潮”抓住年轻群体的消费心理,将现代时尚

和传统文化元素相结合,实现时尚化、潮流化转型。例如,李宁旗下“中国李宁”系列运动潮流产品,安踏和国内外IP联名产品等。品牌文化能够让消费者对企业产品在物质和精神上达到契合,消费者通常寻求并选择符合自己个性需求、生活模式和价值观念的品牌,品牌文化内涵不仅给予消费者产品和服务突显其功能性,还能满足消费者的精神愉悦感。

(3) 国内消费群体消费心理产生变化

伴随年轻消费群体对运动服装的自我价值需求,运动服装市场形成追求新奇潮流的个性化消费模式。同时,Z世代(95-09年出生)新型消费主力军更加年轻化,对于运动健康和运动潮流具有更高需求。据吴晓波频道策划的《新国货调查问卷》结果显示,59%的90后消费者、75%的00后消费者对国货品牌和质量表示认同;而在国货和洋货的对比中,选择支持国货的比例也分别达到93%和96%,高于其他年龄段的消费群体。

经历2021年3月和7月的特殊原因之后,我国消费者尤其是注重情感导向消费的年轻消费群体,掀起对民族品牌的情怀消费狂潮。据京东相关数据报告显示,2021年7月22日和23日,国产运动品牌在京东线上营收额同比增长超过280%,鸿星尔克23日当日销售额同比增长超52倍,贵人鸟24日成交额同比增长8倍,其中童鞋销售环比前一日增长超10倍。在消费主力军年轻化的形势下,极其追求个性化生活方式的Z世代(95-09年生)年轻人,正从炫耀型消费升级转变为体验式消费,更加注重商品的实用性和性价比,对服装品牌的个性化追求更倾向于取悦自己。国民消费者消费行为变化为趋向于选择购买本土品牌,消费心理变化为更趋于情怀消费、注重传统文化、重视体验感、寻求精神认同等。

3.2.4 技术环境 (T)

随着互联网技术发展,数字化是当前各行业发展必然趋势。运动服装行业为适应社会发展要求,也需要加快信息化、数字化建设,提高该行业领域科学技术。运动服装品牌在市场营销过程中,面对的技术环境主要是区域性科学技术水平,包括政府对技术提升要求与扶持、行业对技术研发投入、新材料运用、新产品开发等。除此之外,还包括社会科学技术水平,例如电子商务运营与管理、数字化传播方式变革、ERP系统应用、产品设计水平提升等。科学技术发展为运动服装

品牌营销提供技术支撑,对品牌建设与塑造、品牌传播与价值发现、品牌电商推广等方面做出重要贡献,新材料对运动服装的功能性发展给予有效支撑。

科技发展是运动服装制造和设计发展基础,市场开始从传统向创新变革,驻扎在市场的消费者对运动鞋服设计、生产提出更高要求,包括运动鞋服的功能性、设计感等。现代体育运动服装具有较强的针对性,要求功能匹配、立体合身,二维平面技术难以满足这些要求,虚拟现实技术便综合智能科技,利用人工智能、计算机图形学、仿真技术、多媒体等,模拟人类视觉、触觉、听觉等感官功能,使设计能在三维立体角度进行,提高消费者互动性和体验感。消费者可以通过平台技术感受客观物理世界,例如“得物”APP针对部分球鞋提供的VR模拟试穿技术,给予消费者在购买前的消费体验,增强互动感和满足感。

我国运动服装企业虽然拥有强大的生产制造能力和技术,但因为对建设品牌文化重视程度不够,得不到消费者的普遍认可,制约企业自身和整个行业发展。部分企业对于核心产品的技术设计大量模仿海外品牌产品,不重视独立设计和研发。模仿名牌设计一定程度上具有攀附效应,但在消费群体年轻化的个性主导市场,品牌建设和产品设计原创性十分重要,模仿和攀附不利于企业在消费者心中树立良好的品牌形象。我国体育服装企业倾向于产品营销,利用互联网技术发展电商业务也仅仅是在平台直播推销产品,对品牌建设和品牌营销仍然不够重视。

3.3 安踏品牌微观营销环境分析

了解宏观层面市场环境后,笔者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,分析安踏品牌在国内外市场的微观环境,明确其面临的主要困境与挑战。

3.3.1 竞争对手

我国运动服装市场具有高速增长潜力和丰厚利润,吸引众多海外厂商入驻,尤其是我国不断对外开放,市场容量增加市场容纳度广泛,耐克、阿迪达斯、彪马、斯凯奇、匡威等国际知名品牌大面积占据我国市场,与安踏、李宁、特步、361°、匹克、鸿星尔克、贵人鸟等国产品牌形成对立,成为过去十年我国本土品牌强劲的对手。海外品牌不断扩张我国市场势力,本土品牌加速成长提升竞

争力，我国运动服装市场竞争日趋白热化，达到空前繁荣。

据 Euromonitor 数据显示，2019 年海外品牌耐克和阿迪达斯在我国市场占有率分别达到 22.9%和 20.4%，整体占据我国市场半壁山河。我国本土品牌中，安踏持续提升市场占有率不断缩小同耐克、阿迪达斯差距，国内市场占有率在 2019 年达到 16.4%，其中安踏本品牌市场占有率为 11%，旗下斐乐品牌市场占有率为 5.4%。我国体育运动服装行业格局稳定，市场占有率和集中度持续提升，显著高于世界水平。（见图 3.5）

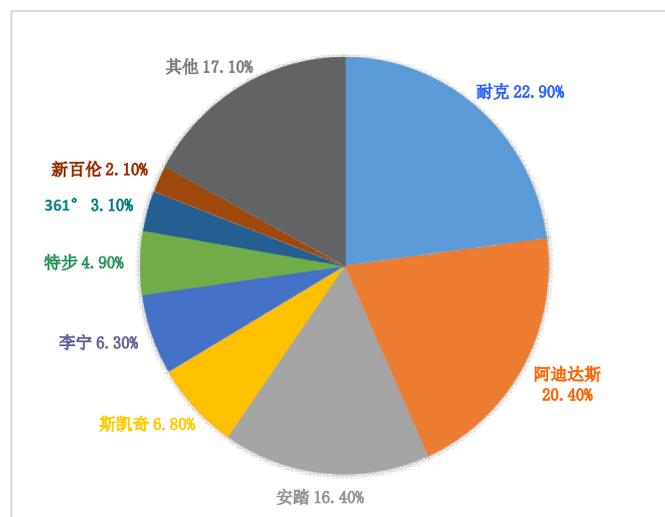


图 3.5 2019 年中国运动品牌市场占有率统计情况

资料来源：Euromonitor

过去几年，整个运动服装市场呈现国际体育品牌主导格局，给我国本土运动服装品牌在国内外发展带来巨大的竞争压力。2021 年 3 月及 7 月，国产服装品牌短时间内销量迅速上升，市场规模飞速扩大。据各企业财报数据显示，2021 年第一季度，安踏较同期增长 40%-45%，旗下子品牌 FILA 同期增长 75%-80%；李宁除童装以外总体销售额增长幅度达到 80%-90%；特步主品牌零售额同比增长约 55%。由此可见，安踏品牌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，同时还有李宁、特步等国内一线运动品牌。

安踏、李宁和特步三大本土品牌中，安踏的市场份额占比最高，2019 年达到 7.89%；鸿星尔克和贵人鸟这些辉煌一时的民族品牌，在国内市场份额逐渐缩减，2018 年鸿星尔克亏损 2.98 亿元，2020 年上半年亏损有所缓解但仍然高达 2.2

亿元，贵人鸟的市值也从 400 亿元下跌至 35 亿元，下跌率将近 91%。这些可观数据均表明受到海外潮流和文化的侵入，本土龙头品牌尚可突出重围，末端品牌在国内严重缺失市场，如表 3.3 所示：

表 3.3 中国部分本土品牌 2020 年财报表

企业名称	营收额 (亿元)	营收增长率 (%)	净利润 (亿元)	净利润增长率 (%)	电商业务销售额 (亿元)
安踏	355.12	4.70	51.62	-3.40	90.00
李宁	144.57	4.20	16.98	34.20	40.53
特步	81.72	-0.13	5.13	-29.53	5.20
361°	51.27	-9.00	4.15	-3.94	7.90
鸿星尔克	28.43	27.66	-2.20	-7233.33	—
贵人鸟	11.88	-24.87	-3.80	65.33	—

资料来源：笔者根据中国部分本土品牌 2020 年财报相关数据整理所得

3.3.2 潜在进入者

潜在进入者是激发行业竞争促进行业发展的重要力量，它们具备一定生产能力和资源。新鲜血液注入会扩大行业生产能力，分割部分市场减少现有企业市占率，争抢消费市场客源，引起现有企业更为激烈的竞争，部分企业为维护自身地位和保持市场占有率可能进行产品价格下调。

安踏作为我国一线运动品牌，其品牌建设定位为中低档品牌，对中低端市场大众消费群和追求物美价廉的消费者存在一定品牌效应。就产品技术而言，运动服装具有基础功能性，尤其是运动鞋，因而具有较高的进入门槛。同时在我国已经形成国际大牌耐克、阿迪达斯和国内本土品牌安踏、李宁为主的市场占有率模式，导致我国存在较大的市场进入壁垒，潜在进入者难以逾越。

为满足区域市场和不同消费群体旺盛需求，体育运动服装品牌如同雨后春笋，但由于定价较低控制成本压力较大，并且技术开发和自述设计能力有限，通常在市场难以存活导致品牌更迭迅速。因此潜在进入者更倾向于进入低端市场，获得较为稳定的市场占有率，而安踏已然成为我国本土运动品牌中的龙头，潜在进入

者对其品牌地位影响力并不大。

3.3.3 产业替代品

运动服装高端市场强调产品技术和专业化，由于产品差异化水平高、功能性要求高、科技含量高，国内外不同品牌拥有其自主设计和专利技术，并且在品牌建设中“限量版”产品成为消费者珍藏对象，因此受到威胁较小难以被仿制和替代。耐克“AJ”系列、阿迪达斯“贝壳头”系列等品牌系列都具备独特自主设计，给予消费者固定印象，使消费者难以接受其他品牌抄袭设计，因而这些品牌难以被替代。

随着我国中低端体育运动服装市场发展趋于成熟，海内外品牌竞争十分激烈，尤其是运动类时尚潮流品牌和产品，这类品牌不具有高端市场产品的功能性和技术要求，产品设计贫乏，价格低廉。运动类时尚潮流市场进入壁垒较小门槛较低，产品差异化程度较小，品牌众多竞争力极强，销售渠道较为稳定，对中低端体育运动服装品牌发展造成一定冲击，运动时尚鞋服很难与休闲潮流鞋服区分，各品牌“樱花”系列、“雪山”系列、“IP 联名”系列重叠率极高，难以进行创新或者掌握独有设计，因此中低端市场中运动潮流市场具有较高的产品替代性。

安踏定位为中高端市场向高端市场转型，具有一定的品牌价值和研发技术，无论是安踏本品牌还是旗下 FILA，其产品存在一些独有设计，在国内外市场和消费者心中的地位不可替代。同时品牌价格浮动范围较广，能够满足多种价位需求的消费者。由于体育运动产业的特殊性，运动服装难以被其他产业产品替代。近两年，由于国内消费者消费心理产生变化，作为主力消费群体的年轻人更加倾向于购买国产品牌，作为国产一线运动品牌，安踏无疑成为消费者首选品牌，在国内市场成功替代诸多国际品牌，稳占国内市场。

3.3.4 供应商议价能力

对于体育运动服装行业而言，供应商主要提供服装面料和服装配件等，体育运动服装行业投入同质性强，国内外大部分企业都拥有较为稳定的供应商，这些供应商也具有前向整合趋势。

20 世纪 80 年代中后期，耐克、阿迪达斯率先将产品生产制造环节外包给亚

洲国家，获得廉价劳动力，之后其他企业纷纷效仿，用该策略降低劳动力成本转移风险，将主要资本投入集中在品牌建设、产品研发、核心技术和市场营销。同供应商长期稳定合作关系使企业采购管理相对成熟，多数企业供应商业务运营管理较为顺畅，并且运动服装生产集中化程度较低，产品缺乏差异性，供应商议价能力较弱。

OEM（原始设备制造商）模式是知名品牌常用的生产模式，也是为知名品牌进行代工生产的厂商生存发展基础，其利润薄弱难以拥有议价能力。我国本土品牌自发展以来追赶国际知名品牌步伐，近几年逐渐缩小差距实现超越。安踏自2008年开始，计划降低自产比例，形成“自产”与“OEM生产”混合模式，在全国多地建设运动鞋服工厂，经营研发、生产、销售产品及产品原辅材料和配套服务等，与此同时企业进行外包生产，拥有较强的组织能力和大规模生产能力，供应商议价能力较为薄弱。

3.3.5 购买者议价能力

众所周知，体育运动服装行业最能吸引年轻消费群体，该行业终端消费者不仅对价格十分在意，而且对时尚潮流灵敏度更高。购买者议价能力主要来源两方面：一是能在同档市场购买其他非差异化产品，二是能掌握充分信息。在我国体育运动服装高档市场由于品牌差异化显著，产品设计独立独特，阻碍购买者将品牌同不断转换的品牌形象联系，而且行业内品牌众多竞争激烈，占据我国大部分市场的海外品牌耐克、阿迪达斯、斯凯奇、彪马等，凭借显著的差异化产品，拥有众多忠诚消费者，即便价格高昂也使消费者难以拥有议价能力。本土品牌相比而言产品差异化不显著，除安踏、李宁等龙头品牌以外，其他品牌不具备差异化条件，中低端市场激烈竞争给予消费者选择机会，从而增强消费者议价能力。

我国体育运动市场知名品牌受众较为集中，产品更新迅速，例如最为常见也最容易添加潮流元素的篮球鞋，国内外品牌每月都会有新产品进入市场，年轻消费群体追求时尚潮流，很容易陷入新产品争抢。体育运动服装购买方式包括零售和大宗团购，通常零售顾客和消费水平较高的顾客对价格不敏感，议价能力较弱，但大宗团购和消费水平较低寻求物美价廉的消费者，对价格更加敏感，倾向于选择可替代大牌产品的国产低端品牌，这类消费者议价能力更强。

总而言之，购买者议价能力来源于对价格的需求、对品牌的忠诚度以及品牌自身差异化程度。安踏相比我国其他本土品牌价格更实惠，消费者难以进行议价，同类市场其他品牌产品无法替代其具有的品牌价值、科技含量和产品质量。因而拥有较高知名度和消费者忠诚度的品牌，其购买者议价能力较弱。在低端市场大多数品牌知名度和顾客忠诚度低，行业竞争者多，潜在进入者层出不穷，产品款式设计大同小异，消费者足以在市场购买非差异化产品，并且通过大数据信息能充分地了解市场价格，因此中低端市场的购买者议价能力较强。

4 安踏国内外市场现有营销策略及问题

4.1 安踏品牌 SWOT 分析

SWOT 分析是市场营销学中常见的策略分析,以行业或企业为研究对象,明确其发展过程中存在的优势和劣势,面临的潜在机遇和潜在威胁,从而以此为基点制定营销策略。笔者在此分析安踏品牌的内部优势、劣势、潜在机遇和威胁,目的是明确安踏在国内外市场发展的潜在动能,能够更好地结合后文现有策略,提出问题并做出适当的优化建议,使其发挥自身优势。

4.1.1 内部优势 (S)

(1) 品牌价值优势

强大的品牌价值有助于提升品牌影响力和知名度,安踏为了国际化发展,不断强化自身品牌价值,在国内外各个领域有着十分多元化的赞助资源,具有较高的品牌价值。作为运动服装品牌,体育产业是助力其发展的首要根本产业,安踏于 1999 年创办全国极限精英赛后,又在 2002 年全面赞助 CUBA 联赛,与中国体育界维持着良好合作关系。安踏长期以来的稳步发展,使其在国内市场存在一定品牌地位,尤其在 2009 年替代李宁成为中国奥委会合作伙伴之后,安踏坐稳国家队队服赞助商的椅子,加之 2020 年和 2021 年安踏销售额超越同期强势的品牌李宁,更加表现出其拥有的品牌价值。

无论是艺术界还是体育界明星代言,都为安踏带来了更多的品牌价值附加值,因而安踏十分具有品牌优势。例如,2022 年首次参加冬奥会便夺得中国女子滑雪史上第一枚金牌的谷爱凌,作为安踏的合作者,她的优异表现赢得大量国内外观众喜爱,有利于进一步推动安踏在国内市场和国际市场的发展。通过体育赛事赞助,安踏不仅推动中国体育事业发展,也成功提升品牌价值,在国内外市场大放异彩。

(2) 技术研发优势

据相关数据显示,2020 年安踏研发投入费用达到 8.71 亿元人民币,从五年前 2015 年的 3.08 亿元人民币,增长 5.63 亿元,并且累计申请国家级研发创新专

利超过 2000 项。此外，安踏吸纳国内外高校毕业生和优秀设计师，从模仿到超越，不断寻求新技术和新设计，不断加强研发能力及产品设计，在中国、美国、韩国、日本、意大利等国家建立全球设计研发中心。

2005 年，安踏斥资 3000 多万元在国内成立行业内第一间运动科学实验室，不断研发创新增进产品技术，贡献多项国家级专利技术。作为 2022 年北京冬奥会国家队运动设备赞助品牌，安踏在短道速滑项目服装中研发并采用全新“防割裂”技术，更好地为运动员减少比赛过程中的阻力，保护运动员避免在碰撞中产生伤害。因此，安踏在拥有较高的技术研发水平，其技术和设计创新能力在国内外市场稳居前茅。

（3）资金管理优势

通过分析安踏 2020 年全年财务报表和 2021 年上半年财务报表显示，安踏在 2020 年全年实现销售收入 355.12 亿元人民币，净利润达到 51.62 亿元；2021 年上半年，销售收入就高达 228.1 亿元人民币，同比增长 56%，净利润更是突破 30 亿元，达到 38.4 亿元人民币，超出上年同期两倍多。安踏不仅在收入方面有着强大的资金优势，在整体负债比率方面，也保持着较低的水平。生产和运营成本方面，安踏一直控制在较低水平，具有成本优势，使其能够最大限度发挥规模效应。安踏品牌在国内外市场发展中具有资金优势，并且当前运营发展良好，能够保证品牌的快速发展。

除此之外，安踏品牌出身于晋江鞋业，拥有一支富有活力的团队，在建设和发展过程中始终保持着稳中求进不骄不躁的态度。伴随产品链、供应链、服务链日益完善，安踏内部人员组织结构变得复杂和多层次，差异较大的人员结构给企业组织文化管理带来一定困难，但安踏不断调整组织结构，在运营管理方面寻求更加成熟的管理体制，永远保持年轻的心态，明白如何学习其他品牌的优点，尝试和自身品牌结合。

（4）分销渠道优势

传统渠道方面，安踏拥有完善的产品分销网络，在国内外市场各个地区建立蛛网式销售渠道，便利消费者，拉近品牌和消费者市场之间的距离，以及公司对消费者需求变化的反应时间，同时市场上与消费者的互动过程中，能够更加及时迅速有效的互相反馈，减少服务成本。

然而随着互联网发展,传统渠道难以满足当下品牌营销,安踏与时俱进走在信息化渠道前沿,在淘宝、京东、苏宁等主流网络购物平台都已建立官方旗舰店,上线经典款运动鞋服和当季新品,这些平台提供直播服务,安踏能够通过购物平台直播服务直接与消费者互动,进行产品销售。虎扑识货、得物等购物平台也有安踏专营店,善于运用网络并且追求便利的年轻消费群体通常选择线上渠道。此外,安踏在微博等社交平台也拥有官方博客,除了宣传销售以外能够随时与消费者互动得到消费者反馈。

4.1.2 内部劣势 (w)

(1) 品牌影响力不足

安踏公司创立于 1991 年,初期发展十分缓慢,国内市场定位在中低端市场,真正进入国际市场实施国际化品牌发展战略是从 2007 年开始,在香港成功上市之后,步入国际市场。而几乎与它同期创立的李宁和匹克,分别于 2001 年和 2005 年进入国际市场,因而比起行业内的其他运动品牌,安踏起步较晚,成长较短,在营销环境激烈的国际市场存在经验不足的劣势。与耐克、阿迪达斯等国际顶级品牌相比,安踏的高端产品研发与设计缺乏特色,更多处于模仿阶段,因此常被大牌消费者认为是抄袭设计,也让不了解它的年轻消费群体认为是大牌仿冒品牌,因此在一线城市不受欢迎,国际市场和国内市场品牌影响力不足。

在运动品牌标志大同小异的国内市场,安踏的图案标志特色不鲜明,难以像耐克或阿迪达斯这样的国际大牌足以深入人心,让消费者一眼认出。与此同时,安踏追求的“轻资产运营”模式,更加趋同于耐克,从设计技术等多方面模仿具有特色的耐克,使其品牌个性不够鲜明。尽管贴合消费者审美的大众化设计能够扩大市场,但品牌缺乏独特个性,难以被消费者认可,在消费者心中取得一定地位,就很难在竞争激烈的运动服装市场中脱颖而出。

(2) 品牌高端程度不足

在消费市场中,价格是直接体现品牌高端与否的元素,安踏品牌建设初期将自身定位在中低端市场,运动鞋服类产品平均价格不高,500 元人民币以下产品比比皆是,1000 元人民币以上产品屈指可数。由于长期以“便宜”的价格形象出现在消费者市场,短期内安踏难以提升品牌高度。然而随着安踏走出国门,存

在向高端品牌延伸或转变的意向，但多数是专业运动服装方面的产品，比如中国国家队运动员同款，或者具有氮科技的专业竞速碳板球鞋，价格均在 1000 元以上，这类产品由于专业度要求，从而成为品牌旗下的高端产品。

除了专业运动对产品性能的要求，使安踏品牌旗下这类产品属于高端产品以外，安踏绝大多数日常休闲类产品依旧维持着中低端水平，处于中低端市场。因为品牌或产品进入高端市场，意味着其价格提升，无论在国内市场还是在国际市场，安踏目前的品牌品味、产品设计等都难以和耐克这样的大牌比肩，因此消费者很难接受和认可安踏产品提升后的价格。在这样一个循环体系中，品牌长期给消费者中低端的刻板印象，提升价格使消费者产生不认同的情绪，又导致安踏为了维护现有消费者市场维持中低端水平。

4.1.3 潜在机遇（O）

（1）国家相关支持政策

近十年，体育运动产业受到国家的高度重视，不仅对体育竞赛做出相关指导意见，出台《国务院办公厅关于加快发展体育竞赛表演产业的指导意见》（国办发〔2018〕121号），还对中小学素质教育做出明确要求，尤其是校内体育运动教育。这些政策性文件为体育运动产业给予扶持，推动发展。在 2022 年北京冬奥会期间，更是提出“3 亿人上冰雪”的召集口号。

安踏作为我国本土知名体育运动品牌，不仅获得国家队整体运动行业的政策性支持，还以唯一运动品牌赞助商与中国国家队达成合作，将更加受到国家重视，扶持其在国内市场和国际市场的发展，一定程度提高安踏在国际市场的竞争力，有助于推动安踏在国际市场的发展进程。

（2）市场仍存在巨大潜力

就国内市场而言，我国东部和中部市场发达，许多运动品牌创立于此，市场竞争较大，而西部地区受到自然环境和经济环境等多重因素影响，市场开发较为缓慢，竞争相对较小，存在诸多可以挖掘的潜在消费者。就国际市场而言，安踏主要进入部分体育产业较为发达的国家，但由于进入国际市场时间较晚，同时受到耐克这样的国际大牌压制，安踏在国际市场仍有诸多可发展的空间。

纵观全球体育运动行业，由于整体技术水平不断加强，各大品牌之间协调效

应也在逐步增强，近五年行业发展速度飞快，空间扩展十分庞大，更多高端技术被应用在运动服装产品中，这些技术仍在不断更新迭代。我国国内运动品牌市场渗透率尚未封顶，国际市场不断扩展市场容量，许多国际品牌积极研发更多高端技术。对安踏而言，如今的市场环境依然存在诸多发展机会，国内外市场均具有巨大潜力。

（3）消费者消费偏好发生改变

随着我国经济不断发展，国民生活质量改善，收入水平有所提高，从可支配收入角度而言，消费者的购买力呈不断上升态势，有能力购买更多运动产品。与此同时，受到 2020 年新冠疫情影响，全球人民重视运动与健康，尤其是我国国内忙于工作和学习而缺乏锻炼的年轻群体。这类群体一直以来是消费市场主力军，有一定消费能力和品牌追求。锻炼意识加强导致消费者更多地购买运动品牌，尤其是在进行专业性较强的运动时，对服装设备的需求更高，这是安踏进一步扩大国内市场和国际市场的机会。

据调查显示，我国国内消费者对运动品牌选择时的消费心理发生改变，受到 2020 年疫情影响、进出口贸易经济下滑，国内消费者在封闭隔离环境中对居家运动需求激增。在 2020 年下半年和 2021 年，随着后疫情时代带来，国内消费者更多将品牌需求从国际品牌转向国内品牌。国内消费者为支持国产品牌发展，更多选择购买本土品牌产品。作为主力消费群体的年轻一代，尤其是 Z 世代（95-09 出生）年轻群体，他们不仅具有强大的购买力和购买欲望，比起过去追求国际大牌，这些消费者更追求个性化和体验感，情怀消费更加强烈，在消费者市场中更趋向于支持国产品牌。

4.1.4 潜在威胁（T）

（1）国内本土品牌竞争

我国体育运动产业起步较晚，整体发展较为缓慢，在 2017 年才开始呈现每年稳步增长 1% 左右的市场渗透率。但国内市场近两年飞速发展，2019 年和 2020 年市场规模分别达到 1504 亿元人民币和 1749 亿元人民币，这意味着国内运动市场竞争逐渐变得激烈。低端市场和新进入者对安踏难以造成威胁，但同期创立并且发展势头同样猛烈的李宁、匹克、特步等对安踏的发展构成较大威胁，尤其是

前几年在国内市场独占鳌头的李宁。

这些品牌同安踏一样，在国内外市场具有一定品牌价值、影响力和市场竞争力，尤其是作为我国第一大走出国门的国产品牌李宁，在国际市场拥有较高的品牌价值和影响力，无疑给安踏带来压力，对安踏在国内外市场发展造成严重威胁和挑战。优秀的本土品牌发展塑造高的市场壁垒，同行竞争者不断提升产品设计和营销技术，优化国内外市场营销策略，使得安踏不得不加快发展的脚步。

（2）国际顶尖品牌竞争

国外体育产业发展较早，市场较为成熟，诸多品牌在国际市场占据顶尖地位，并且不断渗入我国国内市场，耐克、阿迪达斯等国际品牌在我国的市场占有率远超我国本土品牌，其技术研发和更新速度不断加快，对安踏扩大国内市场和进入国际市场造成一定的冲击。

无论国内市场还是国际市场，由于耐克、阿迪达斯等国际顶尖品牌的独特设计和不可替代的技术，长期占据我国消费市场，导致资金不断外流，安踏难以成为行业领先者，使其在我国市场的主导地位受到威胁，又很难跨越国际中高端市场形成的技术壁垒。与此同时，彪马、斯凯奇等国际品牌发展势头迅猛，同样对安踏在国内外市场营销发展造成威胁。

4.2 基于 4P 理论的现有营销组合策略

4P 理论是市场营销学中分析企业或品牌营销策略的传统方法，包括产品策略、定价策略、渠道策略和促销策略四方面。笔者将利用 4P 理论，分析安踏品牌在国内外市场现有的营销组合策略，了解其针对生产市场及消费市场制定的相关营销策略，并结合时代背景，从中提出每一维度存在的策略问题。

4.2.1 产品策略（PRODUCT）

（1）强化供应链满足消费者需求

生产产品首要依据是满足消费者需求，安踏长期秉承“消费导向”价值观，注重市场需求和消费者偏好，按照季节性需求、年龄群体需求等生产具有差异化产品并制定产品策略。一方面开发新产品，以提升安踏品牌形象，把握年轻群体和中老年群体对运动鞋服不同的消费需求；另一方面改造并梳理旧产品，以升级

旧产品使用价值。同时，安踏在产品生产过程中深度考量供应商，确保供应商能力符合行业标准，并且能有效满足消费者不同需求，将供应商表现欲绩效结合，强化供应链及管理，鼓励研发新产品。

自 2017 年以来，安踏落实“以消费者为导向”的品牌理念，强化供应链管理，发布“ANTAUNI”个性化产品定制服务，满足年轻消费群体对个性、潮流、高品质产品的强烈需求。定制服务对品牌供应链要求很高，因此安踏为定制业务单独成立供应链小组，包括设计、研发、市场、销售、生产等，形成一个完整体系，确保每一位消费者在最短时间收到定制产品。同时，安踏的“自产”与“OEM”混合生产模式让组织具有较强的整合能力，进一步强化了供应链，从而能够满足不同需求的消费群体。

（2）注重品牌多元化与产品差异化

“单聚焦，多品牌，全渠道”是安踏长此以往的整体发展战略，采用多品牌战略，在国内市场与国际市场上通过并购合作等手段，不断扩大其在国内外市场占有率，提升其国内外市场品牌知名度。安踏旗下包含多种子品牌，涉及与体育相关各种领域，安踏、FILA、SPRANDI、KINGKOW 等品牌均在国内外市场稳定发展。根据不同子品牌的市场分类，安踏与多位不同类型明星代言人合作，提升安踏在国内外市场美誉度并带动相关销量，例如在美国市场爆火的汤普森系列，凭靠著名球星汤普森实现产品差异化发展。

同时，安踏善于深入挖掘自身品牌价值，在品牌塑造和产品设计过程中突显安踏品牌的社会文化，依据具有差异性消费者的消费偏好研发具有差异化的产品，从而突出安踏的“专业性典范”。例如，具有专业性能的传统运动鞋服和倾向于“国潮”系列的运动鞋服，其产品概念相异，在研发设计和生产等全过程中具有差异性，专业运动鞋服更加注重产品的运动功能性，2022 年北京冬奥会上，安踏便研发采用了“防割裂”技术，降低运动阻力并最大程度保护运动员，而“国潮”系列更加注重服装的休闲性和时尚性。

（3）深化产品结构升级产品设计

安踏具有多种品牌拥有多个市场，其产品类型具有一定的多元性和复杂性，因而安踏实行新产品开发与老产品改造淘汰并举策略。具有专业性的中高档运动产品提升安踏品牌形象和技术能力，具有较高性价比产品针对大众消费群体，大

力开发需求量较大的中低档运动鞋服，完善产品序列。同时安踏近几年突破海外产品审美，自主设计研发重视品牌文化和产品设计，既保证产品外形观赏性符合消费者审美需求，又保证产品独特功能性需求，多方面满足消费者。

安踏在进行市场细分明确目标消费者后，时刻把握消费者心理，专注消费者个性化需求，同年轻群体喜欢的体育明星、影视明星、动画 IP 等进行合作设计，有效避免产品设计脱离消费者预期，同时加强安踏自身品牌在国内外市场个性塑造，给予大众消费群体独特记忆。比起引发消费者收藏心理的国际高端大牌产品，安踏对消费市场的目标期望是消费者将其产品合理运用到日常生活中，而非成为类似于 NIKE 旗下 AJ 系列束之高阁的藏品。

4.2.2 定价策略（PRICE）

（1）价格区分品牌和产品系列

市场营销中，产品定价通常考虑产品自身成本、消费者购买成本、消费者期望价格，以及营销过程中的附加值。产品价格直接关系市场需求量和利润高低，同时需要考虑产品市场份额，是市场营销组合中最活跃的因素。作为国民品牌，安踏向来以高性价比著称。在产品本身生产成本方面，跑鞋介于 40-80 元之间，篮球鞋最高不超过 120 元，这是由于安踏本身有自己的生产厂商，并选择在劳动力密集型地区生产运动鞋服，将生产成本大范围压缩控制。在同样与知名球星合作的前提下，产品虽有附加价值和附加成本，但相比国际大牌对于这类球鞋产品定价 1200-1800 元，安踏始终保持低价高质优势，在一定利润空间中控制消费者购买成本，使企业自身有利润空间，又降低消费者购买成本中的货币支出。

由于安踏旗下拥有多种品牌，不同品牌进入不同市场面对不同消费群体，其功能性、技术性和设计性都具有不同层次和区分，因此基于安踏旗下不同品牌不同门店特点，进行定价差异化，区分品牌和产品类别，并做出不同运营管理。例如，安踏主品牌安踏和 FILA 定位大众市场，消费者相比专业化技术更注重性价比、功能性和时尚感，涵盖多种基础便捷运动，受众群体广泛，其价格区间在 200-500 不等，少数由国际球星克莱·汤普森代言系列以及 FILA 潮流新产品价位较高，但也基本在 800 元以内。

（2）根据不同市场和季节确定价格区间

品牌建设初期，安踏采取低价占领市场的定价策略，从低端市场一路攀升，如今成为国内外中高端市场龙头品牌。安踏在追求市场份额和产品利润的同时，需要考虑竞争产品价格和消费者需求，因此针对不同市场定价不同。安踏涵盖多种品牌多个细分市场，同时满足高档、中档和低档市场，将消费者的品牌价值与竞争导向化有机协同，制定出具有针对性、层次性的价格区间，给消费者最合适的价格选择^①。

除此之外，运动鞋服是具有季节性的产品，夏装、冬装和春秋装在选材、设计、生产等环节具有差异性，因而季节也是安踏定价的依据。安踏在市场营销中重视消费者需求，因此是以消费者需求为导向进行定价。依据产品档次定价为：低档 50-100 元，中低档 100-200 元，中档 200-400 元，高档 400-800 元；依据季节气候定价为：春季 200-229 元，夏秋季 180-209 元，冬季 150-200 元。

4.2.3 渠道策略（PLACE）

（1）线上平台建设构建电商体系

根据现当代时代背景，互联网和大数据发展一定程度促进并带动零售业发展。随着网络科技发展，年轻消费群体的消费观念和消费行为有所改变，为了自身购买产品便利化，更多选择利用网络在线上了解品牌及相关产品信息并进行线上消费。安踏秉承着“全渠道”价值理念，积极建设 CRM 平台，利用大数据增强消费者粘性，了解消费者偏好和需求，推送宣传指定产品，做到精准营销。安踏作为我国本土第一体育服装品牌，致力于结合线上渠道和热门营销方式，吸引网上购物消费群体，对电子商务平台上产品推出时间、款式设计、优先次序等均做出规范，便利网上消费者，充分发挥作用协同线上线下零售。

安踏通过线上官博、直播渠道、运动短视频等方式，利用明星代言人、签约运动员、合作 KOL、赞助赛事等宣传品牌产品同时鼓励消费者进行室内和户外运动，借助线上渠道与消费者及时互动，第一时间让消费者全方位了解产品，并得到反馈。通过媒体传播互联网科学技术促进与年轻消费群体零距离接触，让消费者随时随地在线上线下体验产品、感受品牌特色、了解品牌文化，增强消费者体验感，把握年轻消费群体主体化消费心理，消费者利用媒体、互联网参与活动

^① 刘瀛睿.品牌管理与营销策略研究——以安踏运动为例[J].上海商业,2018(08):55-56.

互动，加强品牌个性化体验获得乐趣，得到自我满足，更容易产生消费行为。

（2）构建“点线面”渠道格局

零售渠道方面，除了充分利用互联网时代线上销售运营以外，安踏重构增长模式，采取分级经营加盟方式，构建“点—线—面”结合渠道策略，在全国设立 2000 多个专营点，善用各项数据加强线下业务管理。在东部设立市场部门，在西部完善网络建设，纵横交错均衡发展，重点立足于二三线城市，在国内国外市场实施蛛网式布局，加强分销网络，优化零售管理能力，避免和同行业国际大牌正面冲撞。

另外，安踏因地制宜升级分销渠道，与经销商联合开发终端市场实现双赢。一方面依据消费者偏好和习惯，在国内外三线城市设立客流量较大的门店，提升品牌知名度促进销售；另一方面在二线城市和一线城市网络布局开设多家店面，持续提高一二线城市市场占有率。各地区总店和专营店统一布局，促使安踏形成全面蛛网式渠道结构，发达城市更有线上线下互动渠道，吸引更多年轻消费群体。

4.2.4 促销策略（PROMOTION）

（1）广告和直播促销

营销大战很大程度是广告大战，品牌需从广告竞争中脱颖而出，做到有效宣传，但注重沟通的品牌方的广告不再是让消费者注意，而是注意消费者。安踏在线上线下了解消费者偏好和理念后，针对不同消费群体的不同需求，对症下药进行宣传，采用不同广告宣传语。“安踏，让你的孩子赢在起点”迎合家长对孩子的期待；“安踏，让中国腾飞”刺激国内消费者爱国精神与民族情怀；“安踏，为梦想而生”符合年轻群体对梦想的追求勇往直前永不妥协的精神。在促销过程中，安踏借助当代媒体与消费者建立联系，是首位实施“体育明星+央视广告”营销模式的品牌，通过活跃在荧幕上的体育明星和影视明星，利用粉丝群体和偶像效应，吸引大众消费群体，提高品牌知名度培养消费者忠诚度，占据一定的消费者市场。

随着网络发展，直播促销方式成为零售业线上销售新形势。在利用网络营销的过程中，安踏通过直播等互动方式与消费者沟通，及时了解消费者需求改变产品数量价格等。安踏在互联网宣传中贴合年轻消费群体尤其是 Z 世代群体人生

观，2021年8月26日官宣“让未来保持未知”的新概念和“众生花哨我自独白”的广告宣传语，符合当下Z世代群体敢于冒险挑战未知和追求简单自我的人生观。同时，多个电商平台和社交平台的直播功能，为安踏提供了直接的宣传方式，通过直播互动，品牌方能够实时与消费者互动，了解消费者偏好和购买倾向，也能通过介绍和演示，让消费者足不出户直观地了解产品。

（2）体育赛事赞助促销

作为体育服装品牌，最有效直接且特殊的促销方式是赞助国内国际体育赛事，尤其群众关注度高的奥运会、亚运会、世锦赛等。安踏品牌与我国体育事业发展相融合，建设初期便让国家乒乓球队首位大满贯选手孔令辉代言，之后体育明星和影视明星双代言，针对大众消费群体和热爱体育的消费群体，通过央视体育频道进行宣传。安踏赞助大学生篮球联赛、24支国家队，成为NBA官方合作伙伴、中国奥委会合作伙伴，不仅出现在2021年东京奥运会，更是成为2022年北京冬奥会中国国家队唯一运动品牌赞助商。在各大网站和电视广告上都能看到宣传，消费者对品牌认知十分迅速且深入人心。

体育赛事的赞助充分发挥出运动品牌的主题概念，将品牌与体育竞技精神相结合，有利于宣传品牌核心价值，突出其产品功能性和品牌理念。尤其在激发国内观众爱国情怀同时，安踏借助赞助为自身品牌获取有效宣传，消费者乐于购买体育冠军同款运动鞋服。一方面，体育赛事赞助能扩大品牌宣传面，线上线下多维度出现在消费者眼前，加深消费者或潜在消费群体对品牌的认知，使品牌获得直接价值；另一方面，消费者传统的体育竞技精神，促使其购买运动员尤其是国家运动员同款运动鞋服，一定程度带动销量，形成有效间接收益。

（3）人员与公共关系促销

安踏充分利用线上线下相结合的系统性整合营销，线上利用大数据及时收集消费者偏好和反馈，线下直接与顾客接触交流沟通，灵活进行宣传促销，也能在交流中了解顾客需求，获取产品改进信息。此外，安踏作为我国本土体育品牌，积极参与我国公益事业，乐于慈善捐赠，有利于树立其良好的品牌形象。对于国际市场，安踏则利用收购海外品牌，获得其独家经营权，将运营管理集中在供应链和终端市场，在国内外市场形成品牌效应。收购国际大品牌进入国际市场，是安踏在国际市场促销推进企业国际化最主要的运作方式。

服务促销是维持人员与公共关系的重要环节,安踏在国内各大平台均有自主管理的品牌官方店、官方运营宣传号等,能够让线上消费者第一时间了解品牌和产品,在新产品上线时及时推送给关注官方的消费者,也能通过网络推广出现在平台用户首页,从而激发已有消费者消费欲望和挖掘潜在消费者。无论线上客服还是线下销售员,安踏都在销售产品过程中第一时间为消费者答疑解惑,保持顾客至上的服务态度,深入了解顾客需求并充分沟通,为顾客解决消费难题,协助其选购心仪且合适的产品,使其更加了解欲望产品同时产生强烈的购买欲望,简化消费过程,方便消费者选购。安踏在其在品牌发展过程中不断完善服务促销,将线上线下及时调整,以全新的促销方式,给消费者带来更好的体验。

4.3 安踏现有营销策略存在的问题

4.3.1 品牌形象塑造模糊, 忠诚度难以提高

品牌形象是品牌在市场进行营销的第一门面,也是消费者对品牌的首要印象,具有独特风格的品牌形象更能留给消费者独特记忆,国际大牌耐克和阿迪达斯一直以来专注品牌形象塑造,无论是图案标志还是宣传标语都具有其独特性,足以深入人心。安踏从创立初期到如今仍然存在品牌形象塑造模糊的营销问题,这也是其遇到的一大难题。市场竞争激烈,前有国际顶级大牌,后有势头猛烈的本土竞争品牌,安踏的品牌形象难以在众多优质品牌中脱颖而出。

此外,安踏进入运动品牌市场较晚,1991年创立,2007才正式上市进入国际市场,稳中求进的发展过程中,耐克和阿迪达斯在国内外市场已经拥有大量的忠诚消费者和独有消费者,而同为本土品牌的李宁也霸占着龙头位置。加之个性化鲜明的国产潮牌纷涌而出,安踏模糊的品牌形象不足以让消费者印象深刻,得不到消费者的偏爱,忠诚度难以提高。

4.3.2 产品缺乏创新, 科技力量薄弱

相比在国内外市场拥有庞大市场占有率的国际品牌而言,安踏不仅只有20多年的发展历史,而且只有10年的科研团队建立经历。因而无论是从品牌到产品的全面设计,还是研发技术和创新,安踏与行业内其他一线大牌存在一些差距,

尤其这些品牌依靠产品科技和创新占据着全世界大部分市场,安踏在这方面的缺陷使其难以“瓜分蛋糕”。

即便安踏建立“国家级企业技术中心”,拥有超过 40 多项国家专利,但真正运用到产品生产,具有革命性的创新技术很少。同时安踏不似耐克这样拥有强大科技研发团队的国际品牌,将研发投入专注于一类产品,只研究运动鞋技术,开发诸多具有品牌特色的系列运动鞋。

安踏无论是产品创新程度还是科技应用普及度都不及国际品牌,在产品设计方面不管是自主设计还是 IP 联名都过分借鉴国际产品,导致产品设计缺乏自身特色,打造“国潮”主题也尚未在产品外观设计方面有所体现,难以凸显品牌形象吸引消费者。科技研发较为局限,从线上产品来看,主要是运动在专业化运动鞋中的碳板技术,以及冬奥会国家队队服中的防割裂技术,对主流消费群体所需要的科技体验涉及不足。

4.3.3 渠道扩展过快,渗透力度有所缺乏

安踏的“点一线一面”渠道和线上电商渠道建设都耗时较短扩展过快,线下渠道方面,2001 年在北京开设第一家门店,2009 年收购 FILA(中国)扩大品牌多元化后营销渠道飞速扩展,截止 2019 年安踏主品牌(包括安踏儿童)门店总数高达 10516 家,FILA 品牌门店近 1951 家,其余子品牌均有近百家门店。受 2020 年疫情影响,安踏主品牌关掉 594 家门店,但仍存在 9922 家门店,线下门店几乎是李宁的两倍。

快速扩展实体销售渠道说明安踏线下营销网络覆盖全面,但与此同时增加了销售人员需求,短期培训难以让销售人员足够充分了解企业文化品牌内涵等,服务态度和综合素质参差不齐,而线下销售人员是最能与消费者直接接触的群体,这样的连锁反应使得消费者难以有良好的消费体验,容易给品牌带来负面影响,从而影响消费者忠诚度。线上渠道方面,安踏进入国内外多个购物平台和社交平台,大范围覆盖消费者视线,但过快扩展营销渠道使营销过于分散,渠道关系不稳定,营销结果停在表面,渗透力度不够协同性较差,导致较低的绩效水平。线上线下渠道扩展过快,产生覆盖面广但渗透度不足的缺点,因此出现安踏似乎随处可见,却又不足以在消费者心中根深蒂固的问题。

4.3.4 促销活动缺乏体验感，营销力度不足

安踏自 2004 年赞助 CBA 开始，走上了体育运动品牌营销的必经之路体育赛事赞助营销。安踏连续三年赞助 CBA，成为其赛事运动服装设备合作伙伴，击破国际顶级大牌垄断国内赛事局面。2006 年续约，安踏与 CBA 合作延续七年至 2012 年。然而 2008 年北京奥运会中国国家队合作品牌是安踏最强劲的国产品牌李宁，经历 2008 年北京奥运会后，安踏在体育赛事赞助方面开始发力，2009 年便签约中国奥委会，2013 年成功续约，2014 年签体操中心和 NBA，2017 年签约北京冬奥组委，2018 年合作职业足球俱乐部，最终在 2019 年成为国际奥委会官方运动服装供应商。

在体育赛事赞助方面，安踏作为运动品牌，无疑是最大限度发挥其专业性质，体育赛事赞助能够提升安踏的品牌价值，有利于推动安踏在国际市场的发展。虽然安踏赞助范围广泛，几乎涵盖整个中国运动官方比赛，但其营销方面稍有欠缺。例如，2022 年北京冬奥会中国短道速滑运动员的比赛服装，采用“防割裂”技术，保护运动员，减少在赛场受伤的可能性。正式因为营销力度不够，渗透力不足，这项特别的技术很少有人知道。同时安踏线上线下互动较为缺乏，消费者难以对品牌有深刻体验，尽管在安踏官方微博偶尔提供一些活动，但营销力度不够导致效果不佳，线上线下活动联通性不大，消费者参与意向较弱。

4.3.5 企业资源有限，难以实现全线出击策略

安踏创立时秉承着“草根文化”，从零到无数占据市场发展起来，初期发展缓慢，1999 年在国内市场发起全国性品牌营销活动，作为运动服装品牌，产品经营种类多达 15 个领域，因为资源有限，缺少基础资金和研发人才，整体实力不足以支撑全线出击的综合发展模式，扩大经营范围的同时只能模仿李宁和耐克。

国际知名大牌耐克之所以站在运动服装品牌顶尖位置，最重要一点是其产品策略选择主攻运动鞋领域，其“AIR JORDAN”“AIR FORCE”系列运动鞋占据世界各大市场，拥有运动品牌行业最高的销售量。安踏全线出击策略容易使品牌研发精力分散，难以形成成熟技术在国内外市场占据独特优势。

5 安踏营销策略优化建议

5.1 安踏营销策略优化相关建议

根据前文利用模型和理论对安踏面临的国内外市场环境,以及安踏现有营销策略分析,明确了安踏品牌优化营销策略的必要性和重要性。笔者总结归纳,为安踏在“双循环”新环境和后疫情时代下的发展提出以下几点优化建议。

5.1.1 品牌建设多元化, 国内外市场差异化

当前,安踏实施品牌多元化发展战略,旗下拥有多个细分市场和多个功能领域的品牌,包括安踏、安踏儿童、FILA、斯潘迪、迪桑特、可隆、KingKow、安踏-NBA 联名等,其中涉及专业体育运动品牌、时尚潮流品牌、儿童品牌。在消费者消费偏好和消费行为千变万化的时代,安踏可以从消费市场角度出发将市场再次细分,使品牌市场在已有的多元化基础上得到进一步建设和发展。

“双循环”发展格局要求以扩大国内消费者需求为主,体育市场细分包含多种专业或非专业领域,同时体育运动是人民群众生活必需活动,与体育运动有关的专业或非专业鞋服器材等是人民群众的生活必需品。如今全民运动和健身热潮的不断推进,消费者在体育运动领域有充分且不饱和的需求,有利于安踏充分调查选择目标市场,提升其品牌建设多元化程度,促进自身品牌和国民消费者之间的粘合度。例如,按照专业运动类型区分,包括滑雪服、篮球服、高尔夫服等;按照时尚潮流风格区分,包括国潮品牌、国际 IP 联名等。

依据“双循环”新发展格局要求,国内大循环为主,国际循环促进国内循环,在建设品牌多元化同时,区分国内市场 and 国外市场,基于不同消费者消费偏好差异化,安踏在国内外市场营销的品牌建设也需要进行差异化。对于专业体育运动,由于国情和各国自身文化环境,国外各国和我国消费者对体育运动的喜好和擅长的类型不同,因而对运动类型需求不同,从而导致消费者整体偏好差异化。安踏在进行品牌多元化建设过程中,应当注意这种不同国家消费市场差异化,以国内市场为主,优先满足国内市场品牌多元化和差异化,适当合理区分国内市场和国外市场的品牌建设和品牌营销。

5.1.2 提升产品创新能力，刺激国民情怀消费

消费市场消费者行为和心理发生变化的时候，企业就需要主动或被动进行供给侧改革，这也是“双循环”新发展格局强调的改革方向。就体育运动品牌而言，其与消费者需求有着紧密联系，消费者对体育运动专业或非专业的需求，以及年轻消费群体对时尚潮流的追求，都直接关系到品牌产品研发制造。同时由于新冠疫情和人口老龄化趋势，我国国民对运动健身需求增加，意识到强身健体重要性，因此在后疫情时代，消费市场消费者心理和行为发生明显改变，对运动鞋服和器材需求顺势增长，消费行为趋向于购买运动健身必需品，包括具有功能性的运动鞋服和相关运动产品，这就促使安踏进行产品创新。

“国潮”兴盛的新时代，年轻消费群体对品牌文化和传统文化相融合的态度更加坚决，追求自我满足感和互动体验感欲望更加强烈，因而安踏作为我国国产体育服装龙头品牌，应当时刻关注年轻消费者的消费偏好，将高新技术和我国特有文化注入产品之中，以此提升产品创新能力。无论是追求专业运动和时尚潮流的年轻群体，还是只想简单运动健身的中老年群体，产品创新才能使得安踏从品牌众多繁杂的国内市场脱颖而出，寻求更大的突破成为长寿品牌。

安踏提升产品创新能力，一方面可以从科学技术创新，另一方面可以从研发创意创新。体育运动鞋服具有一定功能性，专业运动需要更加富有科学技术的专业运动鞋服，因而安踏可以依据我国国内市场消费者对专业体育运动需求，进行特定体育运动领域的专业化产品技术创新，例如滑雪运动、专业篮球运动等，也可以对非专业日常运动鞋服，进行舒适度和审美感创新调整。对于倾向于运动潮流的鞋服，安踏可以将我国传统文化和产品融合，进行联名合作、元素设计、文化创意等，例如和敦煌等各地博物馆联名合作、产品设计添加汉文化元素等。注重传统文化、寻求精神认同的年轻消费群体，在选择购买我国本土品牌时，对某一品牌产品设计产生共鸣，从而刺激其情怀消费。

5.1.3 打开国际化渠道，构建内外市场营销循环体系

“双循环”发展理念强调国内循环发展和国际循环发展，但两者之间并非分离，而是相互影响相互作用，以国内循环发展为主，国际循环促进国内循环。在

营销领域，企业品牌作用于国内市场和国际市场的营销活动也应当有关联性，而不是完全割裂。国内市场部分营销方式同样可以适用于国际市场，国际市场某些营销活动也可以在国内市场进行。

安踏是我国国内市场和国际市场发展都较为成熟的国产品牌，但相比耐克、阿迪达斯等国际大牌还有优化提升空间。依据当前“双循环”背景对扩大内需的要求，后期疫情时代给予的新机遇，以及国内消费者对国产品牌产生的浓厚情怀和消费需求，在开拓国内市场和国际市场时，安踏应当以国内市场营销为主，拓展国内市场从而更好地打开国际市场渠道。根据国内市场品牌文化和国际市场品牌文化，进行品牌营销过程中，保证安踏品牌本身的同质性，同时在不同市场存在一定差异性，构建求同存异的内外市场营销循环体系。

当前，安踏在国内市场和国际市场采用不同营销手段，产品、价格、促销等策略有所差异，但国内市场和国际市场关联性不强，数字经济时代安踏可以利用互联网进行蛛网式营销布局，更好地监控国内市场和国际市场，学习国际市场高新技术，引进国际人才，采用新颖先进的工艺研发自主创新产品，便于国际市场营销过程中的有效策略反哺国内市场。与此同时，互联网时代拉动不同国家市场间的联动性，安踏构建内外市场营销循环体系，有利于吸引我国身居海外的消费者或身居我国的外国消费者，达到在两个市场间有效营销的结果。

5.1.4 拓展内销渠道，激活国内市场潜力

扩大内需是“双循环”发展格局主要强调的内容，企业主要通过营销手段来扩大内需。作为体育运动品牌，安踏需要从民众主体角度考虑品牌理念，例如向广大群众传达体育精神和运动必要性，以图文或短视频方式宣传运动文化，激发浏览者对体育运动的兴趣，以此挖掘潜在消费者。尤其如今工作学习压力带来的生活节奏加快，导致年轻群体普遍存在身体亚健康问题，这些群体对运动具有一定潜在需求，而中老年人随着自身身体机能的衰退，对适合晨练的慢节奏拉伸运动也有需求。我国人口基数大，体育运动又是生活必需必要活动，因而安踏在我国国内市场仍然拥有巨大空间。

我国互联网高新技术发达，拥有多种网络平台，给安踏提供全新便捷的内销渠道，安踏应当充分利用我国存在的网络平台，保留传统营销渠道，同时在国内

市场拓展新的营销渠道。根据不同年龄群体对运动的不同需求，安踏可以利用网络，通过短视频宣传、直播互动、社交平台线上输出品牌文化并且联动线下进行新产品互动活动；也可以通过短信宣传、朋友圈公众号转发集赞等方式进行营销。此外，新产品上线时可以进行部分线下店“快闪”活动，在线下商场与消费者互动，租借公交地铁等公共场合的广告位，进行直观且流量大的宣传。

在我国较为优越发达的网络信息环境中，内销渠道有很多种，安踏可以保留传统营销渠道，并利用现代信息技术拓宽营销渠道。由于我国民众对体育运动本身具有一定需求，因而存在很大的市场潜力，安踏从消费者角度出发，考虑消费者对体育运动需求，在年轻消费群体流量较大的平台进行营销，通过互动引发消费者对品牌产品的兴趣，从而进一步激活我国国内市场潜力。

5.1.5 加强数字化营销，增强线上线下促销互动

如今互联网时代数字经济逐渐发达，企业品牌营销需要充分利用数字化媒体，通过与消费者互动，在数字媒体渠道中推广宣传，达到营销效果。我国信息技术较为发达，数字媒体和数字化传播方式数不胜数，而我国与外国在数字网络方面存在一定隔阂，国际市场营销宣传难以及时精准。相比之下，我国国内市场网络联通性流畅性更强，更有利于数字化营销。“双循环”新发展格局下，安踏在增强国内外市场营销时，应当贴合当前时代背景，强化数字化营销。

根据有关数据统计：截至 2020 年 12 月，我国网络平台购物用户数量达 7.82 亿，短视频用户数量达 8.73 亿；截至 2021 年 6 月，我国网民数量已达到 10.11 亿人，自 2020 年 12 月以来，半年期间增长 2175 万人，互联网普及率高达 71.6%。体育运动是生活必需活动，所有网民都是安踏的潜在消费者，因而利用互联网进行数字营销，能够最大程度推广宣传安踏的品牌和产品，同时及时有效的与网友互动。

安踏应当充分利用互联网，加强国内市场数字化营销，建设国际市场营销网站，聚焦于建设和更新自身品牌资产，不断加深与消费者之间的互动关系，将营销从传统广告转变为多媒体数字化的沉浸式体验，与消费者建立新的连接方式。尤其使用互联网的消费者对个性化和体验感有着强烈追求，数字营销战略中各要素被用来促进销售和消费者忠诚度，包括网站设计、手机 APP、社群互动、SEO

（搜索引擎优化）等。互联网时代信息更迭迅速，消费者偏好变幻莫测，安踏需要把握信息技术时代流量，利用平台 KOL 为品牌创造流量，以此加强数字化营销。同时将线上数字化营销和线下实体店进行联通互动，便于消费者线上线下双重体验，及时直接地掌握更多品牌 and 产品信息。

5.2 安踏营销策略的保障措施

5.2.1 政府层面

政府应当给予政策支持，为国产运动服装品牌提供支撑。“双循环”新发展格局是宏观层面经济环境变化，后疫情时代为全球经济交流提供新的机遇，安踏扩大国内市场份额，需要依托国家政策扶持。安踏是主打体育运动类服装品牌，我国政府对国内体育事业支持和服装纺织类行业扶持，都能有效作用于安踏，为安踏提供平台和机会。2021年8月9日，中国体育总局发布《全民健身计划（2021-2025年）》通知，要求各级体育行政部门认真贯彻落实，要求有关全国性体育社会组织做好《全民健身计划》学习宣传、研制落实等工作。在此基础上，国内运动服饰集团股价上涨，安踏涨幅近4%。由此说明，我国政府给予体育服装行业从体育竞技、全民健身等角度一定政策支持，包括鼓励开展体育竞技赛事和表演、鼓励落实全民健身中小学课间操、给予体育服饰类企业一些优惠减免等，有利于保障以安踏为例的国产体育服装品牌，在国内市场实施营销策略，扩大内需，促进国内市场 and 国外市场循环发展。

政府应当构建监管体系，为国产运动服装品牌创建优越的环境。互联网时代新媒体发展迅速，对于新媒体监管我国法律法规尚未完善，并且难以做到全方位监管，暂时没有构建统一的监管体系，对安踏而言某种程度上容易被迫陷入同行业恶性竞争。因而，我国针对新媒体监管可以充分借鉴学习发达国家在国际市场中的监管经验，通过数字化营销过程中新媒体运行分析，就目前存在问题制定具有针对性的法律法规，提升对我国国内市场营销监管的时效性，尤其是海外品牌在我国市场营销，应当严格监管把控，保证新媒体监督能力发挥，帮助我国以安踏为首的国产品牌，在国内市场开拓份额扩大内需，进行良性竞争发展体育经济。

5.2.2 企业层面

安踏应当打造自身独特品牌文化，最大力度吸引潜在消费者。有效实施营销策略的前提，是企业拥有自身独特的品牌文化，能够深入人心获得消费者青睐，从而拥有忠实消费者以达到较高的品牌忠诚度。安踏自创立初期至今，不断尝试各种品牌理念和系列产品，追随潮流符合每个时代体育运动产品主流思想。但相比之下，安踏旗下品牌产品尚未形成自有的独特风格，产品没有定性，例如 NIKE 的 Air Jordan 系列和阿迪达斯三叶草系列，都具有成熟稳定的风格，消费者一眼就能辨别出来。因此，在体育运动服装品牌百花齐放的我国国内市场，面临激烈竞争，安踏想要在“双循环”格局和后疫情时代谋求新发展，进一步扩大国内外市场占有率，使其营销策路实施有效，应当首先寻找自身品牌文化和价值，确定产品与众不同并且足够深入人心的独有特质。

安踏应当建立有效组织体系，更好促进旗下品牌的紧密连接。根据前文对安踏集团分析，其旗下拥有众多子品牌，分布在体育运动鞋服产业中不同领域，优化组织结构使其更加通畅循环，才能更好保障营销策略在我国发挥作用。除了组织架构的调整梳理，完善员工激励制度也是安踏在国内市场有效实施营销策略的保障，根据产品销售情况决定员工收入，以此激发员工创造力，保障安踏在我国市场有效实施营销策略，获得更大市场占有率。

安踏应当重视员工培训，保证营销人员和研发人员的质量。除了品牌本身的独特性和企业内部组织体系的有效性以外，企业员工对企业发展同样具有重要作用。营销人员直接接触消费者，能够第一时间了解消费者需求，获得消费者反馈，具有针对性地为不同消费群体推销不同产品，有效构建品牌和消费者之间的连接；研发人员某种程度上需要把握消费者需求和偏好，设计产品外观给消费者最直观的感受，了解消费者对运动服装产品功能性需求和外观需求，设计贴合消费者审美的产品。

6 结语

通过对安踏所处国内外市场宏观环境、行业微观环境、营销活动和策略分析，笔者了解到国内外运动服装市场竞争激烈，但“双循环”格局和后疫情时代为安踏等国产运动服装品牌提供新发展环境，国产运动服装品牌应把握机会，调整国内外市场营销策略。主要有以下结论：

(1) 国际市场低迷，我国市场存在发展空间，但竞争尤其激烈。通过分析安踏品牌面临的国内外市场宏观环境和微观环境，了解到国际市场饱和并处于低迷时期，我国运动服装市场规模不断扩大，销售额逐年上涨，渗透率尚未封顶，线上线下零售额不断增加，因此我国运动服装市场仍然存在充分的发展空间和前景。但与此同时，我国运动服装市场的大部分市场份额被海外品牌占据，行业内龙头品牌和末端品牌差距较大，两极分化严重，竞争压力较强，尽管不断增长的国民消费水平让国产品牌得到进一步发展，但末端品牌被海外品牌疯狂挤压，严重缺失国内市场，在国外更无竞争力，尤其安踏品牌起步较晚，创立初期发展较为缓慢。

(2) 安踏营销发展的首要问题是注重销售产品，忽略品牌营销重要性。品牌营销是以市场营销为介质，利用品牌符号和具有代表性的独特理念标志，让顾客对企业品牌形成固定特有的认知，提升顾客对品牌旗下产品的兴趣，从而使企业获得和保持竞争优势。产品营销具有时效性和针对性，而品牌营销具有广泛性和覆盖性，消费者对品牌整体存在消费欲望和消费偏好，才能进一步促进其购买该品牌旗下任何产品。因此，安踏应当注重品牌建设和营销，以独特的品牌形象提升品牌影响力和消费者忠诚度。

(3) “双循环”格局为安踏等国产品牌提供市场机会，国内外市场差距增加，内销倾向明显。结合 PEST 模型和波特五力模型，分析体育运动服装国内外市场营销环境，可知在国际市场环境不稳定，并且存在巨大困难和挑战的情况下，我国“双循环”发展格局和相关政策，为我国国产品牌发展提供了规范完备的市场环境，后疫情时代促使经济回暖，国际市场和国内市场整体发生变化，我国整体出口贸易减少，而我国运动服装市场规模不断扩大，国内外市场差距逐渐拉开安踏作为国产品牌的龙头，必然在国际市场更有优势。

(4) 安踏具有资金、渠道、品牌价值等优势，拥有国家相关政策支持，但

同时品牌建设力度不足，发展受国内外竞争者影响。通过 SWOT 分析安踏品牌优势、劣势、机会和威胁，明确安踏作为我国本土运动服装龙头品牌，在国内市场发展具有技术研发优势和资金管理优势，在国际市场发展具有品牌价值优势，例如成功成为国际奥委会官方合作品牌之一。尽管安踏的品牌价值在宏观层面有所提升，但落实到消费者，其品牌影响力不足，诸多消费者对其品牌形象认知并不清晰。本土品牌李宁，国际大牌耐克、阿迪达斯，对安踏品牌和产品构成威胁，但后疫情时代的到来和我国积极给予的相关政策，有利于安踏在国内外市场进一步发展，同时消费者消费偏好发生改变，也为安踏的营销发展提供了新的机遇。

(5) 安踏产品缺乏创新，渠道扩展过快，促销活动缺少互动体验。利用 4P 理论分析安踏品牌在国内外市场的营销策略，明确安踏具有较强的供应链和产品结构，产品功能性观赏性和价格区间符合消费者购买意愿。同时安踏构建“点线面”渠道格局，秉承“全渠道”价值理念积极建设 CRM 平台，充分深入消费市场考虑消费者偏好和需求。但安踏产品设计多为模仿，创新度不足，在促销方面多为赛事赞助宣传，线上线下联动性不足，使消费者尤其是年轻消费群体缺少品牌互动，缺乏个性化体验感。

(6) 安踏及我国其他国产品牌应当把握“双循环”格局和后疫情时代环境，利用“互联网+”调整国内外市场经营配置，发挥自身优势，优化营销策略。面对新环境新形势，安踏运动服装品牌有必要建立品牌多元化营销策略，区分国际市场和国内市场进行差异化营销，构建内外市场循环体系，进一步扩展国际化营销渠道，不断扩大内需激活国内市场活力，引进培养研发人才和营销人才，提升产品创新能力和品牌营销能力。安踏还应当利用互联网进行数字化营销，方便消费者随时在线上了解产品，在产品设计中加入我国传统文化元素，与消费者寻求共鸣，从而刺激消费者情怀消费，但也要求同存异，以为国内市场营销发展为主，扩大国际市场，保证国内外市场的关联性。

参考文献

- [1] Ahmed Jashim Uddin, Tarannum Tasnim, Ahmed Asma, Mim Kazi Pushpita, Dobson J., Fritscher L., German S., Gill L., Gramlich J., Greene M., Greenwood C., Igielnik R., Brown A., Mansoor P., Owen D., Porter M. E., Pyke A., Costello J., Stewart I., Riviera G., Torres I., McCarthy K., Schumann R., Scott B., Sherwell P., Harrison D., Thompson A. A., Strickland A. J., Gamble J. E., Wickwire J., Bishop P., Green J., Richardson M., Lomax R., Casaru C., Curther Smith M., Doss B., Wyss J. Miguel Caballero: Marketing Strategy of Colombian Bulletproof Fashion Brand[J]. FIIB Business Review, 2021, 10(2).
- [2] Ezenwafor Christian Ebuka, Ayodele A. Adeola, Nwaizugbo Ireneus Chukwudi. Social Media Marketing and Brand Loyalty Among Online Shoppers in Anambra State, Nigeria: Mediating Effect of Brand Awareness[J]. Journal of Electronic Commerce in Organizations (JECO), 2021, 19(3).
- [3] Habib Sufyan, Hamadneh Nawaf N., Khan Mohammed Arshad. Influence of Electronic Word of Mouth (eWOM) and Relationship Marketing on Brand Resonance: A Mediation Analysis[J]. Sustainability, 2021, 13(12).
- [4] Ismail Muhammad. Influence of Positioning Strategy and Relationship Marketing Towards Brand Imaging[J]. International Journal of Applied Management Theory and Research (IJAMTR), 2021, 3(1).
- [5] Kong Hyun Min, Witmaier Alexander, Ko Eunju. Sustainability and social media communication: How consumers respond to marketing efforts of luxury and non-luxury fashion brands[J]. Journal of Business Research, 2021, 131.
- [6] Krishnamoorthy Yuvaraj, Majella Marie Gilbert, Murali Sharan. Impact of tobacco industry pricing and marketing strategy on brand choice, loyalty and cessation in global south countries: a systematic review[J]. International journal of public health, 2020, 65(7).
- [7] Ozuem Wilson, Willis Michelle, Howell Kerry, Helal Guida, Ranfagni Silvia, Lancaster Geoff. Effects of online brand communities on millennials' brand loyalty in

- the fashion industry[J]. *Psychology & Marketing*, 2021, 38(5).
- [8] Tanveer Muhammad, Ahmad AbdulRahim, Mahmood Haider, Haq Ikram Ul. Role of Ethical Marketing in Driving Consumer Brand Relationships and Brand Loyalty: A Sustainable Marketing Approach[J]. *Sustainability*, 2021, 13(12).
- [9] 蔡建辉, 李增光, 沈克印. 体育用品制造业高质量发展的动力机制与推进路径——以安踏体育用品有限公司为例[J]. *武汉体育学院学报*, 2020, 54(12): 53-60.
- [10] 陈钦兰, 苏朝晖等. 市场营销学[M]. 北京: 清华大学出版社, 2017.
- [11] 陈日升, 牛丽丽, 汪娴. 篮球元素在体育用品企业品牌营销中的应用[J]. *体育学刊*, 2016, 23(05): 30-34.
- [12] 冯成立. 体育用品品牌个性对在校大学生购买意愿影响研究[D]. 山东大学, 2016.
- [13] 菲利普·科特勒, 凯文·莱恩·凯勒. 营销管理(第15版)[M]. 上海: 格致出版社, 2016.
- [14] 菲利普·科特勒, 加里·阿姆斯特朗等. 市场营销学(第13版)[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2020.
- [15] 方青云, 孟雪晖. 国潮跨界营销策略探析——以安踏为例[J]. *商讯*, 2020(30): 3-4.
- [16] 郭江兰. “双循环”新发展格局下强化竞争政策基础性地位研究[J]. *价格理论与实践*, 2020(12): 23-26+126.
- [17] 郭娇. 中外专业运动服装品牌形象比较研究[D]. 江西师范大学, 2016.
- [18] 宫文倩. 双循环下企业营销策略的选择[J]. *商场现代化*, 2020(22): 53-55.
- [19] 黄斌欢, 罗滢晴. 直播带货与深嵌营销: 双循环背景下销售劳动的转型[J]. *新视野*, 2021(01): 105-112.
- [20] 韩新远. 网络直播营销的特质与治理研究——以双循环新发展格局为视点[J]. *河南社会科学*, 2021, 29(06): 102-110.
- [21] 黄秀丽. 运动服装品牌形象认知度调研及营销策略研究[J]. *针织工业*, 2019(01): 67-70.
- [22] 贾康, 刘薇. 双循环新发展格局[M]. 北京: 中译出版社, 2021.
- [23] 江亮, 邹娟花, 李红军, 常生良, 张玉宝, 谢明正. 国内外一线体育用品品牌营

销比较研究——以耐克、阿迪达斯与李宁、安踏为例[J]. 河北体育学院学报, 2016, 30(06):14-21.

[24] 李大鹏. 社交网络中体育品牌营销传播策略的特点[J]. 商业经济研究, 2020(16):88-90.

[25] 李建军, 万翠琳. 体育赞助匹配度对品牌形象塑造的影响——基于事件偏好度的调节作用[J]. 沈阳体育学院学报, 2016, 35(01):44-49.

[26] 李晟芄. 从安踏公司的运营看我国体育用品产业现状和发展[J]. 当代体育科技, 2020, 10(03):234-235.

[27] 李雪, 黄斌, 沈雷. 服装品牌的微信营销策略[J]. 纺织学报, 2020, 41(12):130-136.

[28] 李雪, 沈雷. 服装品牌在新媒体环境下的营销策略研究[J]. 丝绸, 2020, 57(10):65-70.

[29] 梁道雷, 郑军红, 杨聪霞, 张心怡. 基于“互联网+大数据”服装定制的精准营销研究[J]. 丝绸, 2018, 55(10):54-59.

[30] 刘晴, 罗亮, 黄晶. “双循环”新发展格局下我国体育用品制造业高质量发展的现实困境与路径选择[J]. 体育学研究, 2021, 35(02):29-38.

[31] 刘瀛睿. 品牌管理与营销策略研究——以安踏运动为例[J]. 上海商业, 2018(08):55-56.

[32] 罗宇. 体育用品善因营销匹配度对消费者品牌忠诚度影响研究[J]. 价格月刊, 2018(12):64-70.

[33] 苗月新. 市场营销学(第4版)[M]. 北京:清华大学出版社, 2019.

[34] 牛思佳, 沈雷. 数字化转型下服装品牌营销渠道的策略分析[J]. 毛纺科技, 2020, 48(04):70-74.

[35] 裴长洪, 刘洪愧. 构建新发展格局科学内涵研究[J]. 中国工业经济, 2021(06):5-22.

[36] 彭筱星. 基于大数据的快时尚服装品牌数字营销策略研究[J]. 商业经济研究, 2020(14):81-83.

[37] 秦睿. 企业运用新媒体进行奥运营销的研究[D]. 北京体育大学, 2017.

[38] 秦香. 体育营销手段对消费者的品牌认知影响研究[J]. 西安体育学院学

报, 2018, 35(05):571-576.

[39]商哲. 安踏体育用品公司的奥运营销策略研究[D]. 哈尔滨师范大学, 2021.

[40]孙滢, 沈雷. 运动服装品牌跨界营销策略优化研究[J]. 毛纺科技, 2021, 49(03):93-99.

[41]谭晓东. 安踏运动品牌管理与营销策略[J]. 合作经济与科技, 2017(02):94-95.

[42]王昌林. 新发展格局: 国内大循环为主体国内国际双循环相互促进[M]. 北京: 中信出版社, 2020.

[43]王凯, 张煜杰, 陈明令. “双循环”新发展格局下我国体育竞赛表演业生态嬗变与应对[J]. 体育学研究, 2021, 35(03):67-74.

[44]王乃勋. 我国民族体育用品品牌发展现状分析及策略研究[D]. 武汉体育学院, 2019.

[45]王荣荣, 沈雷. 新零售模式下服装品牌的营销策略分析[J]. 毛纺科技, 2019, 47(04):62-65.

[46]王艳杰. 我国体育用品企业社会化媒体营销策略研究[D]. 成都体育学院, 2017.

[47]王志全, 朱瑾. FILA 中国的营销策略研究[J]. 现代商业, 2021(20):23-25.

[48]王竹. 市场营销学[M]. 北京: 航空工业出版社, 2015.

[49]吴华明. “互联网+”背景下企业品牌国际化战略的新思路——以品牌“安踏”为例[J]. 对外经贸实务, 2018(11):37-40.

[50]吴绍博. 安踏公司克莱汤普森系列产品营销策略研究[D]. 山东大学, 2020.

[51]谢翊. 基于 Cite Space 的我国体育营销研究进展与趋势分析[J]. 福建师范大学学报(自然科学版), 2018, 34(01):112-116.

[52]严冉. 双循环发展格局下的营销挑战与变革[J]. 财富时代, 2021(05):42-43.

[53]杨笑冰, 王婧昕, 吴雪蒙, 曹庆仁. 网络营销中消费者的服装虚拟体验及其影响因素[J]. 丝绸, 2019, 56(01):45-53.

[54]张瑞旭. 品牌价值视角下零售企业营销能力与企业价值的互动关系研究[J]. 商业经济研究, 2021(12):113-116.

[55]张珊珊. 我国体育服装市场的现状及发展对策研究[J]. 纺织报

告, 2021, 40(08):34-35.

[56]张天宇. 我国体育用品企业营销策略研究[D]. 哈尔滨体育学院, 2021.

[57]张伟. WWE 品牌营销策略对我国体育娱乐推广的启示[J]. 体育文化导刊, 2016(06):132-137.

[58]钟丽萍, 刘建武. 体育营销助力中国企业品牌国际化研究——以俄罗斯足球世界杯为例[J]. 体育文化导刊, 2020(06):84-91.

[59]周愿. 移动互联网背景下安踏体育运动服饰的营销策略研究[D]. 福建师范大学, 2016.

[60]周钟琳. 我国体育服装行业市场营销的现状及其对策研究[J]. 当代体育科技, 2019, 9(11):217-218.

致 谢

昭昭三年，以此为终。

学术科研向来是枯燥与趣味并存，但开在宿舍楼下的月季、每晚站在窗口就能看到的时钟、伴随广播音乐时高时低的喷泉、图书馆西北角狭窄的楼梯、偶尔奔跑在校园里的黑猫和橘猫，都如同绽放在夜空的星辰，悉数被摘取收藏。

三年硕士生涯，每一个时期都离不开我的导师钟鸣老师的悉心指导和帮助。毕业论文从选题到论文完成，老师用自己严谨的学风和渊博的知识给予我不少建议，生活中老师也不遗余力地关心我、帮助我，感谢老师的辛勤付出，激励我成为更好的自己。在兰州这座城市，在兰州财经大学这所学校，我遇到了很好的老师，结识了很好的朋友，也曾感受到来自陌生人的善意，他们像是明媚的太阳，足够温暖，我心存感激。还有每一周，让我偶尔沉闷疲惫的生活有点盼头，给我带来无限快乐的小朋友们，天生勇敢的元气小狗。

最要感谢的是我的父母，我永远为“句句有回应，件件有着落”而动容，他们是山、是海、是滔滔不绝的嘉陵江，却也最最可爱。感谢我自己，这三年每一个日夜的坚持与付出，始终保持积极乐观的心态，也希望未来依旧勇往直前、永不妥协。最后，感谢祖国，感谢所有抗疫人员，以及曾经抵达我生活中的万物生灵。

毕竟，“把爱放进数据库”是件浪漫的事。