

分类号：
学 号：20192216137

密 级：公开
单位代码：10759

石河子大学

硕 士 学 位 论 文



鸿星尔克体育用品公司营销策略研究

学 位 申 请 人	刘国伟
指 导 教 师	范公广
申 请 学 位 类 别	专业硕士
专 业 名 称	工商管理
研 究 领 域	营销管理
所 在 学 院	经济与管理学院

中国·新疆·石河子

2023 年 3 月

分类号：
学 号：20192216137

密 级：公开
单位代码：10759

石河子大学

硕 士 学 位 论 文



鸿星尔克体育用品公司营销策略研究

学 位 申 请 人	刘国伟
指 导 教 师	范公广
申 请 学 位 类 别	专业硕士
专 业 名 称	工商管理
研 究 领 域	营销管理
所 在 学 院	经济与管理学院

中国·新疆·石河子

2023 年 3 月

**Research on marketing strategy of Hongxing Erke sporting goods
company**

A Dissertation Submitted to

Shihezi University

In Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of

Master of Business Administration

By

Liu Guo-wei

Marketing Management

Dissertation Supervisor: Prof. Fan Gong-guang

March, 2023

石河子大学学位论文独创性声明及使用授权声明

学位论文独创性声明

本人所呈交的学位论文是在我导师的指导下进行的研究工作及取得的研究成果。据我所知，除文中已经注明引用的内容外，本论文不包含其他个人已经发表或撰写过的研究成果。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中作了明确的说明并表示谢意。

研究生签名：刘国伟

时间：2023 年 2 月 26 日

使用授权声明

本人完全了解石河子大学有关保留、使用学位论文的规定，学校有权保留学位论文并向国家主管部门或指定机构送交论文的电子版和纸质版。有权将学位论文在学校图书馆保存并允许被查阅。有权自行或许可他人将学位论文编入有关数据库提供检索服务。有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

研究生签名：刘国伟

时间：2023 年 2 月 26 日

导师签名：范公

时间：2023 年 2 月 26 日

摘要

因国民经济持续发展，民众生活品质日渐提升，关于健康方面的要求也逐渐变高，相应的对于体育用品的需求也逐年增加。特别是新冠肺炎疫情发生以来，人们对于身体健康也越来越重视，变得更加注重体育锻炼。鸿星尔克是我国本土体育品牌，2021年在河南暴雨时捐款5000万，引起了广大群众的关注，销售额骤然暴增，然而热度退去后，销售额也逐渐回落。因此，本文对鸿星尔克体育用品公司的营销策略作以研究。

本文以鸿星尔克体育用品公司为研究对象，研究该公司的营销策略。第一，概述论文研究背景意义、内容及方法，汇总国内外研究状况，并介绍本文的可能的创新点及研究技术路线图。其次，阐述与本文研究相关的理论基础，内容包括STP理论、PEST分析、波特五力模型、SWOT分析、消费行为理论等。再次，结合鸿星尔克体育用品公司的发展历程及现实情况，分析鸿星尔克体育用品公司的营销现状及问题，结合鸿星尔克公司在产品策略、价格策略、渠道策略和促销策略的营销策略，分析现有营销存在的问题。经分析，问题集中在产品、渠道和促销策略这几方面。外部环境部分结合PEST分析、波特五力模型分析及市场调研报告，内部环境部分结合公司概况、现有的营销模式、消费者行为分析、SWOT分析等对鸿星尔克体育用品公司的营销环境做彻底的分析。基于以上分析，采用STP战略分析法进行市场细分、目标市场选择、市场优化等，从产品、价格、渠道、促销等层面给出营销战略改进，再基于4Rs营销理论提出改进营销策略的建议。最后从资金、人力资源、组织、企业文化、制度等几个方面提出营销策略实施的保障措施。

本文的研究结合了当前鸿星尔克体育用品公司的发展状况，指出其营销战略中的问题，并制定针对性的改进策略，能够为鸿星尔克体育用品公司的营销策略转变提供经验借鉴和参考。

关键词：鸿星尔克；体育用品；营销策略；市场营销

Abstract

Due to the continuous development of the national economy, the quality of life of the people has been improving, and the requirements on health have also become higher, and the corresponding demand for sports goods has also increased year by year. Especially since the COVID-19, people have paid more and more attention to health and physical exercise. Hongxingerke is a local sports brand in China. In 2021, it donated 50 million yuan in a rainstorm in Henan, which attracted the attention of the masses. Its sales increased sharply. However, after the heat subsided, its sales also gradually fell back. Therefore, this paper studies the marketing strategy of Hongxingerke Sports Goods Company.

This paper takes Hongxingerke Sports Goods Company as the research object to study its marketing strategy. First, it summarizes the significance, content and methods of the research background, summarizes the research status at home and abroad, and introduces the possible innovation points and research technology roadmap of this paper. Secondly, it elaborates the theoretical basis related to this study, including STP theory, PEST analysis, Porter's Five Forces Model, SWOT analysis, consumer behavior theory, etc. Thirdly, combined with the development history and reality of Hongxingerke Sports Goods Company, analyze the current marketing situation and problems of Hongxingerke Sports Goods Company, and analyze the existing marketing problems in combination with the marketing strategies of Hongxingerke Sports Goods Company in product strategy, price strategy, channel strategy and promotion strategy. After analysis, the problems focus on products, channels and promotion strategies. The external environment part combines PEST analysis, Porter's five forces model analysis and market research report, and the internal environment part combines the company profile, existing marketing model, consumer behavior analysis, SWOT analysis, etc. to make a thorough analysis of the marketing environment of Hongxingerke Sports Goods Company. Based on the above analysis, the STP strategic analysis method is adopted for market segmentation, target market selection, market optimization, etc., and marketing strategy improvement is given from the product, price, channel, promotion and other aspects. Then, suggestions for improving marketing strategies are put forward based on the 4Rs marketing theory. Finally, from the capital, human resources, organizations, corporate culture, systems and other aspects of the implementation of the marketing strategy safeguards.

This study combines the current development situation of Hongxingerke Sports Goods Company, points out the problems in its marketing strategy, and formulates targeted improvement strategies, which can provide experience and reference for Hongxingerke Sports Goods Company's marketing strategy transformation.

Key words: Hongxing Erke, sporting goods, marketing strategy, marketing

目 录

摘要	I
Abstract	II
目 录	III
第 1 章 绪论	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	2
1.2 国内外研究现状	3
1.2.1 国外文献综述	3
1.2.2 国内文献综述	5
1.2.3 文献评述	8
1.3 研究内容和方法	8
1.3.1 研究内容	8
1.3.2 研究方法	9
1.4 研究技术路线	9
第 2 章 相关理论基础	11
2.1 STP 理论	11
2.2 PEST 分析	11
2.3 4Rs 营销理论	12
2.4 波特五力模型	13
2.5 SWOT 分析	14
2.6 消费者行为理论	15
2.7 4P 营销理论	15
第 3 章 鸿星尔克体育用品公司营销现状及问题分析	17
3.1 鸿星尔克体育用品公司概况	17
3.1.1 鸿星尔克体育用品公司简介	17
3.1.2 鸿星尔克体育用品公司组织机构	18
3.2 鸿星尔克体育用品公司经营状况	19
3.2.1 经营现状	19

3.2.2 经营情况	20
3.3 鸿星尔克体育用品公司营销策略现状	21
3.3.1 产品策略	21
3.3.2 价格策略	22
3.3.3 渠道策略	23
3.3.4 促销策略	23
3.4 鸿星尔克体育用品公司营销存在的问题	24
3.4.1 产品设计缺乏创新	24
3.4.2 价格策略与消费者需求匹配性不足	24
3.4.3 推广手段同质化严重	25
3.4.4 一线城市线下渠道萎缩	25
3.4.5 新兴社交媒体话题度不够，缺乏与目标客户群体互动	25
第 4 章 鸿星尔克体育用品公司营销环境分析	26
4.1 宏观环境分析	26
4.1.1 政策法律环境分析	26
4.1.2 经济环境分析	28
4.1.3 社会文化环境分析	28
4.1.4 技术环境分析	29
4.2 行业竞争环境分析	29
4.2.1 潜在进入者分析	29
4.2.2 替代品威胁分析	30
4.2.3 购买者议价能力分析	30
4.2.4 供应商议价能力分析	30
4.2.5 竞争对手分析	31
4.3 微观环境分析	32
4.3.1 消费者类型分析	32
4.3.2 消费者需求分析	32
4.3.3 消费者购买决策	33
4.4 SWOT 分析	34
4.4.1 优势	34
4.4.2 劣势	34
4.4.3 机会	35
4.4.4 威胁	36
4.4.5 SWOT 分析矩阵	36

第 5 章 鸿星尔克体育用品公司营销策略优化	38
5.1 STP 战略分析	38
5.1.1 市场细分	38
5.1.2 目标市场选择	39
5.1.3 市场定位	40
5.2 营销策略优化	40
5.2.1 产品策略	40
5.2.2 价格策略	41
5.2.3 渠道策略	42
5.2.4 促销策略	43
5.3 基于 4Rs 营销理论提出改进营销策略的建议	44
5.3.1 与顾客建立紧密联系	44
5.3.3 重视与顾客的互动关系	45
第 6 章 鸿星尔克体育用品公司营销策略实施的保障措施	47
6.1 营销资金保障	47
6.2 营销人力资源保障	47
6.3 营销组织保障	48
6.4 营销企业文化保障	49
6.5 营销制度保障措施	49
第 7 章 结论与展望	51
7.1 结论	51
7.2 展望	51
参考文献	53
致谢	56
作者简介	57

第1章 绪论

1.1 研究背景及意义

1.1.1 研究背景

我国作为世界上人口最多的国家，改革开放以来，中国经济发展十分迅速，与此同时人们的生活水平不断提高，购买能力也有了很大改观，体育用品的市场目前规模较大，并且前景较好，品牌竞争加剧的背景下，我国体育用品行业市场发展选择扩大市场规模、放缓增长速度等措施，实现行业回暖。2019年中国体育用品行业的增加值为2782亿元，2020年共实现增长3436亿元，增幅123%，但从2019年起，因为成本增加，导致需求减小，需要改革增长模式才能实现创收，受到库存压力增加、外部环境等诸多因素的影响，行业整体规模虽然始终是正向增长，但是除开2020年数据，行业的增加值也都比对应年度的GDP增速高，但可以发现增速是持续放缓的，直到2020年，根据运动品牌业务可以发现，行业出现回暖，耐克2020年第三季度数据财报中提出中华地区的收入为13.82亿美元，与上一年比增长了31%，2020年阿迪达斯的财务报告里大中华区占比增长28%；安踏体育在2020年年报里净利润为604057.30万元，与上一年相比增长了32%；李宁在2020年净利润达到了4400万元。

在竞争越来越激烈的市场条件下，市场营销是决定企业成败的关键，不仅仅将企业产品销售给消费者，也不仅为提升销量，企业所推行的广告宣传等销售过程。美国著名市场营销学家菲利普·科特勒提出，市场营销是个人和群体通过创造、提供、价值交换的方式，完成满足自身发展需求的社会管理活动，美国市场营销协会提出，委员会对于市场营销的定位是：为实现产品销售，制定进行涉及、定价、促销以及分销的计划，并将其实施，从而促进双方达到交换行为，满足个人或群体需求的目的。

由于人们的生活水平在持续提升，人们在体育活动中投入的精力与时间越来越多，因此对体育运动越来越迫切，体育用品市场也在不断扩大。根据Sport business的最近估计，到2022年，我国的体育市场的需求增加到6400亿元人民币，在这样大的市场面前。一些世界体育用品品牌逐渐进军中国市场，例如“耐克”和“阿迪达斯”作为国际体育用品世界第一、第二的品牌，也想在中国体育用品市场得到发展。

在此过程中，体育用品的行业洗牌力度持续加大，品牌集中度间持续提升，随着市场中各大企业的发展规模与核心竞争力越发成熟，在行业处于发展缓慢的调整阶段后，市场竞争程度逐渐加剧，随着市场细分，各类品牌所采取的营销模式也呈现较大差异，

这就意味着体育用品行业市场将出现打乱重组的情况,此外,随着制造业成本显著增长,中国体育品牌市场竞争格局将发生较大变化,结合现阶段市场数据可以发现,我国实体经济发展受到较大限制,消费需求有待提高,随着市场经济的逐渐回暖,各类品牌上应重新制定市场营销计划、重新定位自身市场,通过市场细分、产品定位、营销策略等措施,实现可持续发展,从而更好的带动市场经济,带动消费者的消费需求,从而达到企业营销的目的,重建品牌竞争力。

鸿星尔克体育用品公司的全名为鸿星尔克(厦门)实业有限公司,其成立于2000年6月,总部位于被誉为国际花园的城市——厦门,经过多年的发展目前已经成为以研发、生产、销售为一体的大型服饰企业,其员工将近两万人,公司在全世界范围内大概有6500多家销售网点,在中国区域销售网点已有大概5800多家,在欧洲、东南亚、中东、南北美洲、非洲等国家和地区已有大概700多家销售网点,在全球一百多个国家拥有商标专有权、品牌价值突破了400.65亿元,并相继获得“中国500最具价值品牌”、“亚洲品牌500强”、“《福布斯》亚洲200佳”等荣誉。在2021年7月,鸿星尔克为河南灾区捐款5000万物资,在2020年其受到多方影响,全年亏损2.2亿,并且2021年第一季度负债6000万元,因为财务问题,鸿星尔克终止股票交易。根据相关了解,鸿星尔克体育用品公司的营销包含了网球营销、体育营销、马拉松合作等。

1.1.2 研究意义

(1) 理论意义

通过对鸿星尔克体育用品公司营销策略进行研究,首先有利于体育用品企业提高营销绩效,为我国体育市场发展提供充分的指导意见,本次研究的主要内容是市场营销的相关理论、我国的体育服饰行业现状与趋势为基础,从鸿星尔克体育用品所处的宏观环境以及自身的微观环境展开分析,总结出鸿星尔克体育用品公司自身的优势与劣势,以及其面临的机会与威胁,根据实际情况重新定位鸿星尔克体育用品公司的业务的市场细分和目标市场,为达成营销策略提供有效措施,这对鸿星尔克体育用品公司的营销策略的实施有一定的指导意义。

(2) 实践意义

本文对鸿星尔克体育用品公司策略的研究,进一步推动了我国体育用品企业营销策略的使用与实践。通过对体育用品行业的状况进行深入分析,并结合对鸿星尔克体育用品公司的实际营销状况展开分析,本文提出了营销组合策略与保障措施,实际解决企业目前面临的经营管理过程中存在的问题,为鸿星尔克体育用品公司营销人员提供了帮助与参考,将理论与实践相结合,根据市场营销理论,提出其优势、劣势、机会、挑战,为实现市场可持续发展提供充分支持,并基于理论指导,明确发展方向,根据实际情况,完成鸿星尔克体育用品公司市场细分,帮助其确定市场目标,并为市场定位提供支持与

保障，对公司营销策略的执行具有较强的实践意义。

1.2 国内外研究现状

1.2.1 国外文献综述

市场营销理论起源于 20 世纪初期的美国，最初展开市场营销研究的机构是美国市场营销协会，其前身是 1926 年美国广告协会，百年来市场经济高速发展的背景下，市场营销学也逐渐完善，目前市场营销已经发展为独立学科，在市场营销发展方面，市场营销理论也越发完善。对大部分研究人员和职业经理人而言，已经接受市场营销理论，并以此为基础提出营销策略。

国外有关于市场营销学理论的研究内容丰富，但是缺少有关于体育服务行业中国市场的营销策略研究，Majeed Mustafa Othman Mansour (2021) 指出研究揭示了国际营销文献，并探讨了创新强度在国际营销战略和国际营销绩效之间的调节作用。对零售业的国际营销经理进行了一项行政调查。采用结构方程模型 (SEM) 技术进行推理分析。结果表明，总体而言，国际承诺、品牌定位、品牌重新定位、控制国际品牌活动以及营销环境的一致性解释了国际营销战略的显著差异。效应大小分析 f^2 表明，国际营销战略对国际营销战略的影响大小处于中等水平。进一步扩展了创新强度调节模型。互动效应证实了创新强度的调节作用，表明创新强度越高，国际营销策略与国际营销绩效的关系越密切。最后，通过 IPMA 分析讨论了理论和管理含义。

《SWOT and IFE-IFE Approach for Developing Spin-Offs University Strategy: A Case Study》(2017) 指出如今，由于 21 世纪初技术的影响，全球面临挑战。大多数技术创新和向往的美好生活之间的最后一个矛盾是，需要更加深入地寻求和通晓技术的本质及其与社区的关系，尤其是可持续社区的关系。此文的宗旨是为市场渗透找到合适的商业策略。该研究采用专家意见评估 (EOA) 方法，由于该方法适合作为预测工具，并作为探索性研究，以确定对促进公司业务发展计划至关重要的因素。本项研究表明，最重要的因素是营销。鉴于此，笔者运用 STP 制定了正确的商业战略，并运用 SWOT 分析法对各变量进行了组合营销 4P 分析。

Hormoz Mehrani 等人 (2016) 指出营销战略通过形势分析确定市场机会，通过定义不同的市场细分和确定组织的优势和劣势，提供竞争条件。本文基于战略参考点理论 (SRP, s) 模型，研究营销战略和营销组合战略任务 4c 之间的兼容性，并根据近年来发展的概念，通过技术提供的工具，重点研究智能广告。本文在哲学和逻辑战略参考点的基础上，将控制和焦点利益 (内部和外部) 作为两个控制参考点。研究了商业层面的营销策略和营销组合策略 (4C) 以及在收藏中添加广告。本研究的统计人群为电子支付

行业，统计样本为 Asanpardakht 公司。结果导致了一个模型的提出，以解释 4C 营销组合战略和突出广告元素的营销战略。已针对每个组合单独实施了整合策略。在本文中，针对特定行业研究领域提出的概念模型旨在促进相关组织的整合与协同。

Godfrey 等人（2020）指出这篇论文是对《营销管理杂志》最近一期特刊的回应，其中谢尔比·亨特（Shelby Hunt）庆祝了 40 年来营销战略的成就。在注意到“老卫士”的逝去时，亨特呼吁新一代学者应对营销面临的挑战，开发新的理论和框架，将营销战略推进到第五个时代。我们从亨特自己的话中得到启发，特别是他提到的“有希望的”和“有问题的”，他用这些来描述营销战略的当前和潜在状态。为了建立我们的愿景和规划我们的议程，我们通过营销策略作为话语（MSAD）的理念提供了对这一学科的另一解读。在本文中，我们概述了话语作为一种资源在重新配置我们对营销策略的理解方面所起的作用。

Katsikeas 等人（2020）指出文章的目的是探讨在这个崭新的电子信息时代，企业的国际营销战略所面临的机遇和挑战，并研究重新审视国际营销实践。在使用互联网技术设计和部署有效的国际营销战略时，考虑了一系列相关问题。这些因素与公司内部要求、外部环境状况、国外市场选择和进入、国际营销组合计划以及战略实施和控制方面有关。设计/方法/途径一份概念性文件确定、构建并系统呈现了影响国际营销战略、实施和控制的要素，这些要素使用数字技术。研究结果作者指出，在线组织资源和能力的部署在影响国外市场选择和进入决策以及国际营销战略选择、实施和控制方面的相关性和潜在重要作用。因此，作者解释了数字技术的使用如何促进公司的海外市场选择和有效营销计划的采用，并对采用数字工具更有效地实施和控制公司的国际营销战略提供了见解。原创性/价值本概念研究的原创性和价值体现在识别和讨论构成使用互联网技术的国际营销战略组织框架的要素，以及由于需要重新设计而审查未来调查的有效途径新数字时代的国际营销战略。

Arbia Chatmi 等人（2017）指出该数学模型决定了企业如何利用自身优势提高市场份额。以漩涡为代表，企业通过营销费用策略、研发支出策略或降价策略来扩大市场范围。对于定价过高的商品，如果行业营销速度增长较低，则需要研发策略，否则定价策略是合适的。相反，对于定价过低的商品，当部门营销速度增长较高时，采用研发策略，但当增长较低时，采用定价策略。公司之间的距离、竞争对手的营销速度和相关服务份额都会影响或限制这些策略。

Lucas Finoti 等人（2017）指出具体而言，营销策略的制定在创新性和组织绩效之间起着中介作用。实现本身并不调解这种关系。在考虑路径公式时→实施作为中介，其影响是积极的，即制定积极影响营销策略的实施，这一路径中介了创新性与组织绩效之间的关系。因此，当考虑制定实施路径时，中介作用比单独考虑营销策略的制定和实施活动时更强。原创性/价值-本研究通过讨论创新如何通过营销战略过程的后续阶段影响中

小企业的绩效，为文献做出贡献。这是第一个研究在营销战略过程中的活动作为中介在创新绩效关系，并探讨其序列之一。

Suresh Annamalai 等人（2018）指出绿色营销是营销人员为实现可持续发展而采用的策略之一。公司需要了解消费者的态度，并采用新的营销解决方案，重点是确定期望和满足他们的需求。在本文中，我们将试图考察泰米尔纳德邦电子零售消费者对环保产品的态度。调查的目的是从消费者的角度收集信息。时间见证了营销战略的不同阶段。其中，可持续性长期以来出现在营销战略中的关键问题。在 20 世纪 70 年代早期，生态问题作为一种新的营销策略范式出现了。对这些问题的重新评估导致了营销战略中绿色或环境问题的演变，而营销战略中的可持续性问题已成为研究者关注的焦点。

Morgan 等人（2019）指出营销战略是战略营销领域的概念核心，是营销实践的核心。这也是营销人员和 CMO 发现的许多最紧迫的当前挑战出现的领域。我们开发了营销战略领域和子领域的新概念，并通过检查 1999 年至 2017 年期间六种最具影响力的营销期刊上的论文，利用这一视角评估营销战略研究的现状。我们揭示了营销策略研究面临的重要挑战，尤其是研究的数量和重点越来越有限，以及理论和主要研究设计的使用日益减少。然而，我们也发现了许多开发重要且高度相关的新营销战略知识的机会。未回答的营销战略问题和影响实践的机会的数量和重要性可以说是前所未有的。为了指导这类研究，我们制定了一个新的研究议程，为研究人员提供发展新理论、建立明确相关性和促进实践的机会。

Hormoz Mehrani 等人（2016）指出营销战略通过形势分析确定市场机会，通过定义不同的市场细分和确定组织的优势和劣势，提供竞争条件。本文基于战略参考点理论（SRP, s）模型，研究营销战略和营销组合战略任务 4c 之间的兼容性，并根据近年来发展的概念，通过技术提供的工具，重点研究智能广告。本文在哲学和逻辑战略参考点的基础上，将控制和焦点利益（内部和外部）作为两个控制参考点。研究了商业层面的营销策略和营销组合策略（4C）以及在收藏中添加广告。本研究的统计人群为电子支付行业，统计样本为 Asanpardakht 公司。结果导致了一个模型的提出，以解释 4C 营销组合战略和突出广告元素的营销战略。已针对每个组合单独实施了整合策略。在本文中，针对特定行业研究领域提出的概念模型旨在促进相关组织的整合与协同。

1.2.2 国内文献综述

关于体育用品的研究方面，吕庆华等人（2016）指出，当前体育用品业正处于蓬勃发展时期，但产业总体规模依然不大，体育用品企业发展才刚刚起步。体育用品企业成长不仅受到企业自身资源和能力的影响，又受环境因素影响。

钟华梅等人（2016）指出体育用品企业专利类型更加注重外观和实用性，缺乏专利；专利总数和总资产周转率具有负向关联性，与净资产收益率和销售收入增长率具有正向

关联性；外观设计专利、实用新型专利、发明专利与总资产周转率具有正向关联性，外观设计专利与总资产周转率具有较强的正向关联性，实用新型专利和发明专利与净资产收益率具有负向关联性；外观设计专利、实用新型专利和发明专利与体育用品销售收入具有负向关联性；郑琳泓等人（2016）指出福建省体育用品业转型升级中面临国内外严峻的经济形势、创新程度较弱、国际品牌竞争大、人才缺口较大等困境；创新引领品牌建设、创新销售模式、重视产业人才的培育和引进、拓展体育产业新业态等是福建省体育用品业在转型升级主要发展路径。

刘志勇等人（2016）通过研究发现，目前福建体育用品制造业面临的问题是如何实现从制造业转型为服务业，并提出诸多不同发展途径，通过审计要素结构、构建多元化市场主体、提高知识产品开发保护力度、完善现有基础设施、朝着国际化方向发展，促进福建体育用品制造业的高速发展，实现高增值的目标，做强福建体育制造的政策建议。

董进等人（2016）指出集群发展是体育用品制造业的主导模式，既是化解体育用品制造业现实危机的有效手段，也是新常态下体育用品制造业转型升级的根本路径。从该研究中提到的一些指标比如行业集中度等可以发现，我国体育用品制造业在局部地区向着集群方向发展，但是集群效应仍有待提升。因此，必须积极探索体育用品制造业集群发展的有效路径，特别是要立足比较优势，创新特色模式；以全面深化改革为契机，着力突破多重要素瓶颈；瞄准突出问题，完善推进机制。

许春蕾（2017）依据企业战略转型理论，采用多元回归数理统计方法，对 2008—2015 年间安踏、特步、匹克、361° 4 家体育用品上市公司产品战略转型的影响因素与企业经营绩效之间的关系进行了实证研究。研究结果表明：毛利率对体育用品上市公司的经营绩效水平具有显著的正向作用；产品研发投入比、广告及宣传投入比、存货周转率与体育用品上市公司绩效有正向关联性，但关联性较弱；主营业务贡献率与体育用品上市公司的绩效水平有负向关联性。

根据研究，分析了 4 家体育用品上市公司在产品研发投入、产品组合结构以及产品运营效率等方面存在的问题，并据此提出未来体育用品企业产品战略转型方向和措施。有利于未来中国体育用品企业产品转型升级，为战略转型提供充分的理论支持，具有较强的参考价值。

谭宏等人（2017）指出体育用品制造业工业销售与地区经济增长具有协整关系，河北省以外 9 省市体育用品工业销售与地区经济增长具有较强的正向关联性；体育用品制造业从业人数与各地区经济增长的关系并不具有同一性，仅福建、辽宁、广东、天津 4 省体育用品行业人数与经济增长具有显著的正向关联性；社会资本存量与经济增长具有明显的正向关联性。

陈瑜等人（2017）提出，优化体育用品企业销售主管内外部网络建构行为与销售团队绩效模型，基于体育用品企业营销主管的研究，完善现有模型，并开展实证分析。结

果显示：在控制体育用品企业及销售主管相关影响因素的基础上，销售主管的内外部网络建构行为与销售团队的运作绩效具有较强的正向关联性。

关于市场营销方面的研究，赵远胜（2016）指出在新的历史阶段，企业具有新的发展机遇，同时存在诸多挑战，在充满机遇和挑战的市场中，企业可持续发展的构建，有利于市场营销战略的提出。

李娟（2016）指出 4P 理论从产品、价格、渠道、促销四个方面开展市场营销。世界经济国际化持续长远发展，经济活动的方方面面都深受其影响，其中对企业国际市场营销的影响更是包括了消费者需求等各个环节。

许朝辉（2017）运用 SWOT 分析法对企业市场营销优势、劣势、机遇、威胁四方面的具体分析运用，及相应的企业市场营销发展策略，进行细致的探讨研究，为推动企业市场营销策略的转变优化，促进其市场竞争力的提高与优势地位的巩固，具有很好的参考价值。

孙洁（2017）指出互联网的开放程度较高，公众的参与比较积极，内容也更加丰富多彩，越来越多的非互联网用户开始加入互联网。在互联网不断普及的今天，为了满足消费者多样化和个性化的需求，企业必须要对传统的营销策略进行创新，并且创新一定要有互联网的参与。故企业中的全体人员必须学会运用互联网与消费者进行良好地沟通和互动。

王丹峰等人（2018）指出新媒体对企业的市场营销产生了巨大的影响，企业应该踊跃发展新媒体营销；积极引入多种新媒体形态，丰富新媒体营销平台；吸收专业营销人才，强化市场营销的全面管理。

陈松等人（2018）指出移动互联网的飞速发展使得市场营销宏观环境和微观环境也随之发生变化，新的市场环境逼迫企业的营销行为与此相适应，主要包括企业调研渠道等变化，以及出现了新的商业模式。鉴于移动互联网的特征及发展趋势，企业需要转变市场营销理念，从四个方面进行市场营销策略创新：产品设计突出个性化消费体验；设计体验模型，优化顾客感受体验；更好地吸引移动终端用户群和完善内容营销。

王孟博等人（2018）指出跨境电商平台是现代化外贸方式和盈利方式，国外高质量产品成为国内消费者的热衷的产品，具有广阔的内部市场，跨境电商是未来发展的必然趋势。通过调查分析小红书 APP，深入研究跨境电商宏观和微观环境，提出小红书跨境电商平台市场需求和定位，深入分析其采取的营销策略，并根据跨境电商的自身特征，提出符合市场需求的营销策略和对策建议，有利于平台市场竞争力的提升，扩大国际影响力。

关于体育用品的营销策略方面，刘玲等人（2016）指出随着我国国民生活水平的提高，体育用品需求量日益增长，体育用品行业已成为当今朝阳行业，具有极大的发展空间。但是我国体育用品行业的起步较晚，在生产与销售中仍然存在一些问题急需改善。

该文结合我国体育用品市场发展现状，研究体育用品企业的市场营销策略，以产品、价格、促销、渠道等为基础，对营销模式进行创新，提高市场竞争力，促进体育用品行业可持续发展。

杨亚琴（2017）指出消费者对体育用品需求显著增长，体育用品市场展现出巨大的发展潜力。我国体育用品行业起步较晚，在实际生产和销售的环节中出现了一些问题，结合我国体育用品市场现状，对体育用品企业的市场营销策略进行系统分析，通过创新的营销模式，进一步提升体育用品企业的竞争力。

来迎双（2019）提出，网络经济条件下，中国体育用品市场营销时，应该充分结合网络文化的特征，提出符合消费者需求的战略和意见。中国体育用品市场营销人员应形成网络营销的理念，构建优秀的营销团队，加速产品 and 市场整合，为体育用品市场发展提供充分支持。

1.2.3 文献评述

归纳整合国内外研究文献，发现市场营销学相关理论已经充分应用于企业市场营销过程，我国属于人口大国，正处于经济高速发展的状态，中国市场具有较大的发展潜力，是企业关注的重点市场，然而衣食住行是我国居民最主要四项需求，在我国国民经济中具有重要意义，在经济高速发展的背景下，市场营销理论越发完善，我国市场营销策略的研究内容也逐渐增长，并不断完善。

针对“体育产业领域的营销策略”的相关研究，并针对我国体育产业领域的营销现状，众多学者表示，目前存在的最大的问题是没有合理的经营指导，以此迫切需要改革，要基于经济环境与群众需要来做出策略调整，决策的过程要以数据为支持，不仅凭经验，要在数字化的发展背景之下，充分发挥出新媒体的优势，体育产业与其他经济市场相同其发展的过程中必须要考虑到企业的外在条件，并根据局势不断的调整。

1.3 研究内容和方法

1.3.1 研究内容

全文共分七章，具体思路如下：

第一章，绪论。即研究背景和意义、国内外研究现状、研究内容和方法、创新点及技术路线等；

第二章，相关理论基础。对 STP、4P 理论、消费者行为等相关理论等进行阐述；

第三章，鸿星尔克体育用品公司营销现状及问题分析。营销现状对产品策略、价格策略、渠道策略、促销策略四方面展开分析，得出存在的问题主要是在产品策略、渠道

策略和促销策略这几方面；

第四章，鸿星尔克体育用品公司营销环境分析。结合 PEST、波特五力模型对鸿星尔克体育用品公司的外部环境进行分析，结合相关服装研究报告，增加图表、数据等分析外部环境；根据企业自身状况，分析企业内部环境，包括公司组织架构、现有营销模式等，同时对消费者行为进行分析，探究消费主流群体的转变等，结合分析内容，构建 SWOT 分析矩阵；

第五章，鸿星尔克体育用品公司营销策略优化。依据 STP 理论，先明确市场细分、找准目标市场，再在此基础上展开准确的市场定位，从产品、价格、渠道和促销提出针对性的营销策略，最后基于 4Rs 营销理论提出改进营销策略的建议；

第六章，鸿星尔克体育用品公司营销策略实施的保障措施。从营销资金、营销人力资源、营销组织、营销企业文化和营销制度等保障营销策略的实施；

第七章，结论与展望。这一章主要对论文的研究成果进行归纳和总结。

1.3.2 研究方法

（1）文献研究法

本文通过对现有研究理论成果的学习阅读和分析整理，为本论文的撰写提供理论参考。

（2）统计分析法

本文通过结合体育用品行业的相关数据，结合相关服装研究报告，增加图表、数据进行统计描述，进而分析本文研究的公司的外部环境。

1.4 研究技术路线

本文技术路线图如下：

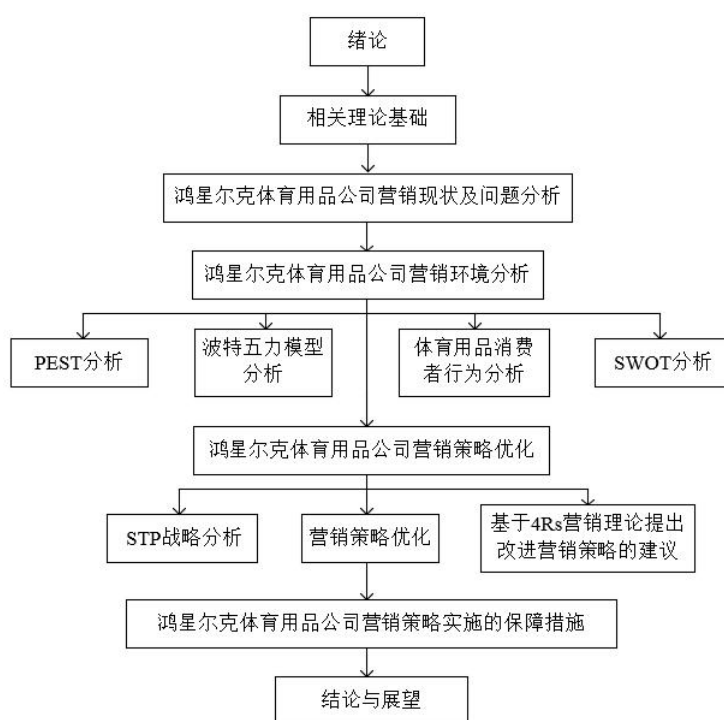


图 1-1 技术路线图

第 2 章 相关理论基础

2.1 STP 理论

美国市场营销学家温德尔·史密斯在 20 世纪 50 年对企业市场营销的文献资料进行总结，然后确定了市场细分的定义，市场细分是根据消费者需求和消费习惯，将市场细分为具有诸多相同需求消费者构成的自市场群，基于此项原则将市场细分的活动即市场分割、市场区隔化活动，

美国营销学家菲利浦·科特勒则优化并完善了温德尔·史密斯的理论，并提出 STP 理论。其中 S、T、P 分别指的是市场细分、目标市场选择、产品定位。是市场营销的关键内容，对企业如何制定市场营销策略有一定的指导性意义。

STP 理论的提出，是为了帮助企业明确市场目标和消费者群体，挑选出符合企业发展需求的目标客户，为其提供服务。根据 STP 理论可知，市场的特征是复杂、庞大，是诸多消费者需求的结合体，所有企业的发展都难以满足消费者，企业应该充分体现自身优势，发挥自身价值，满足消费者的部分需求，以此企业常常要将市场细分为诸多子市场，并选择合适的市场，细分的方式多种多样，比如：地域、年龄、购买力、消费需求等，市场细分后，企业需要对消费者特征和消费者习惯进行深度挖掘，并进行产品定位，产品定位原则的主要目标是获得消费者认可，发展成为符合市场需求、消费者需求的企业，达成可持续发展的目标。

2.2 PEST 分析

PEST 宏观分析的内容是企业外部形式，主要包括 Political，Economic，Social 和 Technological 四个部分，政治指的是国家政策对于企业发展的支持和制约作用，以及政府预测未来市场发展等；经济（E）则代表的是一系列客观性指标，例如 GDP、CPI、恩格尔系数、基尼指数、居民就业水平等；社会指的是社会环境、人文背景、居民生活习惯等；技术指的是发明创造，比如企业市场范围内的技术、材料等创新，以及新技术的应用。

体育用品行业可持续发展受到国民经济的影响，国家大环境逐渐变化对于行业发展造成显著影响，鸿星尔克是一个传统的体育用品企业，其在制定竞争战略的过程中要将企业融入到社会之中，并对宏观环境进行分析，明确企业未来发展趋势，虽然分析宏观环境难以解决现有问题，但对于未来发展具有参考价值，如果无法及时抓住未来发展的

机遇和威胁,将导致公司可持续发展受到较大限制,甚至会影响产品的销量和未来发展,因此,需要深度分析鸿星尔克体育用品公司外部环境,只有知己知彼,才能做到百战百胜。

分析鸿星尔克体育用品企业案例时,可从四个方面入手,分别为经济环境,比如GDP和体育产业增加值;政治环境,比如国家体育总局为促进体育行业发展所提出的条款;技术环境,比如鸿星尔克体育用品公司领导曾出现变更以及技术创新等;社会环境,比如消费结构、居民消费水平、对于产品的需求等,基于上述四个方面,形成对到鸿星尔克体育用品企业所处的外部宏观环境的充分了解,来更好的为鸿星尔克体育用品的内部环境提供支持与便利。

2.3 4Rs 营销理论

4R理论基于关系营销,目的是提高顾客忠诚度,考虑厂商利益以及消费者需求,具有实际性和有效性。该营销理论提出,在市场高速发展的背景下,企业可以从更高层次以全新的方式方法与顾客建立合作关系,与传统被动的营销模式完全不同,属于主动性关系。

4Rs理论的主要特征是以竞争为导向构建营销理论框架,其侧重点是企业与客户的互动和共赢,其内容主要包括以下四个方面:

(1) 关联(Relevancy),企业与顾客属于命运共同体,形成与顾客长期发展关系,对于企业经营至关重要,是其核心意义。同时企业为顾客和用户提供的产品和服务种类多种多样,具有集成化的特征。企业想维持市场稳定发展,首先需要提高目标客户群体的忠诚度。但是产品同质化愈演愈烈的当下,目标消费群体的忠诚度并非是一成不变的。因为喜新厌旧其实是人的天性,所以目标客户群体通常会持续尝试不同企业的产品。

(2) 反映(Reaction),即市场反应速度,是企业为了应对多元化市场发展所采取的反应,满足消费者多元化需求,有利于引导和创造消费者需求,为自身发展提供充分支持。随着市场的高速发展,对于经营者而言主要问题并非计划的控制、制定和实施,更多是从客户角度倾听其需求,并考虑如何将推测型商业模式转变为高度回应需求的商业模式。

(3) 关系(Relation),营销人员应该为消费者兑现消费前的承诺,使二者维持稳定关系,通过对相关要素中互助、互惠等要求的核对,为消费者提供物质、情感等方面的回报,实现消费者忠诚度、满意度的提升。经历了五次关系的转变:一次性交易关系变为长期合作关系;注重短期利益转变为长期利益关系;从消费者被动选择销售的方式转变为消费者主动参与;从利益冲突转变为协同发展;从管理营销组合转变为管理企业与顾客互动。

(4) 回报 (Reward)，所有消费者与商家之间的交易与合作，都与经济利益相关。对于企业来说，市场营销的主要目的是为企业提供短期收益或者长期利润，交易与合作对于双方关系的巩固具有重要价值，是实现经济利益的关键。提供回报能够有效化解交易双方的矛盾点，是营销的基础。

2.4 波特五力模型

波特五力模型是由迈克尔·波特在 20 世纪 80 年代所提出的概念，通过对行业中影响行业竞争规模和程度的因素进行归纳总结得出。

(1) 供应商的讨价还价能力

供应商处于供应链上游，所提供的材料、部件价格是最终产品价格的主要影响因素，供应商议价能力受到市场其他通行业竞争者数量和提供产品数量决定，如果市场中同类型竞争者人数较多，企业具有较大的选择权，其议价能力显著提升，此外，企业采购数量较高，供应商的重要程度就会随之提升，议价能力也会随之增强。

(2) 购买者的讨价还价能力

购买者是供应链下游，其购买能力、购买方式的选择影响企业最终利润和盈利空间，购买者数量、购买数量是其议价能力的主要影响因素，如果购买的总量较大，则个体影响较弱，购买者议价能力也会逐渐减弱，如果购买者的购买数量庞大，受到供应商重视程度也会提高，其议价能力会显著提升，

(3) 新进入者的威胁

新进入者指的是为企业提供同类型产品的企业。新进入者虽然能够给行业注入新的活力、提供新的资源，但同时会加剧现有市场竞争，出现争抢市场的情况。新进入者导致相有市场竞争更加激励，竞争的内容不仅是售卖的产品，对于原材料、资源等也有一定的竞争关系，会导致行业盈利水平产生较大变化，新进入者进入门槛的制定，受到行业壁垒、新进入者的反应等诸多因素影响，行业壁垒受到企业经济规模、资金实力、产品差异、技术水平、转换成本、营销渠道、市场拓展难度、政策制度、行业集中度、资源、环境等诸多因素的影响，行业准入壁垒较高，则新进入者需要花费的成本更高，入门难度也就越高，越不容易成为行业竞争的参与者，对于现有市场、行业所造成的威胁程度也就越低。

(4) 替代品的威胁

替代品是能够提供与原产品具有类似功能或作用的产品，通常与现有产品处于不同行业，但是功能和作用基本一致，消费者可以通过选择该产品替换原产品，导致行业竞争加剧，替代品的出现会导致企业营销策略发生变化，影响企业的竞争力，替代品价格低廉、品质优异，用户替换产品的成本较低，其竞争力也就越强，产品很容易被替代品

所取代，替代品的市场竞争力会提高，企业需要充分考察替代品的销售规模、增长率、生产能力、扩张情况等因素，平价替代品对自身的威胁，制定应对措施，实现产品营销。

（5）同业竞争者的竞争程度

同行是行业中能够提供与企业具有类似功能或作用服务和产品的企业，同行之间的竞争非常激烈，因为这种竞争具有天然属性，企业竞争时都希望能够充分发挥自身优势，因此会在价格、广告、产品功能、售后服务等方面采取不同的措施，主要是为了获取消费者和用户的青睐，一般而言，同行企业数量受到行业竞争程度的影响，同行之间竞争的企业数量越多，竞争也更加激烈，竞争强度就越低，供求关系是竞争的主要影响因素之一，如果供大于求，则会导致市场剩余商品数量增加，企业会为抢占市场和消费者加剧竞争，反之，竞争程度较低，行业性质对于行业竞争强度的影响也就越低，如果行业推出代价较大，即退出成本高昂，大部分企业会选择加大竞争力度，导致市场陷入激烈竞争的状态，推出具有特色的产品、低价促销、提高服务质量等方式都是提高自身竞争力，发挥自身竞争优势最有效的方式。

2.5 SWOT 分析

SWOT 态势分析法源自于 20 世纪 80 世纪初期，此前已经有诸多研究人员提出单一分析法，以优势、劣势、机会、威胁等作为分析内容，但是由于长期并未将上述内容进行归纳总结，导致研究内容过于表面化，未能形成合力，SWOT 分析法的优势是将上述内容进行整合分析，通过统筹思想的方式形成法则，通过将与研究对象相关联的优势、劣势、机会、威胁等因素进行归纳整合，发现上述因素之间的共同点和异同点，并以此为基础展开综合分析，得出更全面、准确的结果。

SWOT 分析法的主要特征是简单、直观，但同时 SWOT 分析法又有精确度较低的弊端。将 S、W、O、T 四个因素进行逐一罗列，构建模糊的企业竞争地位，并将其作为判断标准，这种方式具有较强的主观性，本次研究通过 SWOT 分析的方式，将消费者对品牌的主观性观点与理论分析相结合，这种方式能够避免出现精确度不足的问题，实现精准化分析。

通过 SWOT 分析法分析鸿星尔克公司时，需要充分考虑其实际情况，由于其弊端具有较强的滞后性，往往会导致对企业分析后得出的结果不符合实际情况，但是作为理论性研究的结果，对鸿星尔克公司展开 SWOT 分析法能够解决企业决策者不了解企业现况的问题，保证决策的准确度。

调查分析鸿星尔克公司，并将其优势、劣势、机会、威胁等因素进行逐一罗列，通过矩阵的方式进行排列组合，并通过系统分析的方式，将各类因素进行归总分析，得出真实有效的结论，通过这种方式得出的结果通常具有策略性，能够为鸿星尔克公司未来

发展提供充分支持和指引。

2.6 消费者行为理论

消费者理论即效用理论，该理论是行业领导者制定决策过程中最常使用的理论。决策会受到决策人员自身思维的影响，因袭在制定决策的过程中需要充分考虑外部环境和未来的发展，对于盈利、损失等情况做出及时反应，在遇到问题时，决策人员对这种盈利和损失的情况提出的看法、感觉和兴趣等，即为效用。效用的本质是领导者看待风险的态度，高风险的背后是高收益。针对不同的方案，领导人员应该提出不同的意见和看法。

消费过程中，消费者收到两种相互反作用力的影响：一方面，为了满足自身需求，会选择消费更多的商品和服务；但另一方面，消费者收入或收入渠道并非无限。所以，消费者的最优选择即将现有收入合理分配，然后完成商品的购买，实现消费者利益最大化，以最低成本购买最符合自身需求的产品。因此，对消费者最优行为的理论考察应该结合消费者购买动机、收入水平等因素进行综合考虑。

消费者行为在狭义上讲：仅仅指消费者的购买行为、消费者实际消费情况。广义层面：消费者为了获取、使用、处理消费物品时的行动，以及决定消费者行为的决策过程，甚至包括收入水平、消费能力等诸多因素。消费者行为具有动态性的特征，主要受到感知、认知、行为、环境等因素的相互制约，也包括交易过程。消费者行为研究的对象是个人，集团和组织应该如何选择、购买、使用、处理商品和服务，以满足消费者对于企业的期望是现阶段研究的重点问题。消费者行为研究是根据不同消费者的消费心理、消费行为展开，通过对消费者心理和行为等外部影响因素的综合分析，了解消费行为的变化情况。

2.7 4P 营销理论

4P 营销理论指的是 4 种基本策略的组合，即产品（Product）、价格（Price）、渠道（Place）、促销（Promotion）。

产品（Product），即能够提供给市场被人们使用和消费并满足人们某种需要的任何东西，生产者要注重开发的功能，要求产品有独特的卖点，把产品的功能诉求放在第一位。

价格（Price），即顾客购买产品时的价格，包括折扣、支付期限等。价格关系到企业的利润和成本补偿，企业要根据不同的市场定位，制定不同的价格策略，产品的定价依据是企业的品牌战略，注重品牌的含金量。

渠道（Place），是指在商品从生产企业流转 to 消费者手上的全过程中所经历各个环节和推动力量之和。企业并不直接面对消费者，而是注重经销商的培育和销售网络的建立，企业与消费者的联系是通过分销商来进行的，因此企业必须寻找符合品牌调性和标准的经销商，创建经销系统。

促销（Promotion），即企业应该把重点放在销售行为上，通过多种销售方式以促使顾客消费。在短期内获得更多的销量，同时吸引其它品牌的顾客，或者促使他们提早消费。

第3章 鸿星尔克体育用品公司营销现状及问题分析

3.1 鸿星尔克体育用品公司概况

3.1.1 鸿星尔克体育用品公司简介

鸿星尔克集团主业是专业研发、设计、制作和售卖其品牌“ERKE”、“鸿星尔克”体育商品，包含体育运动类鞋子、服饰和与运动有关产品（包、帽子、球、球拍、护具等）。ERKE与鸿星尔克还有图案皆属于马德里全球注册商标。

该集团由福建鸿星尔克体育用品有限企业和泉州鸿荣轻工有限企业构成。前者是2000年6月建立，注册资本五百万美元，制造工厂在“中国鞋都”福建泉州鲤城江南火炬工业区，其厂房占地两万余多平方米，从意大利、台湾等引进当前全球前沿生产装备，共有六条一流生产线。

而泉州企业是2003年4月建立，注册金额八千多万人民币，位于泉州鲤城江南高新技术电子信息产业园，占地一百余亩，是综合体育产品基地，集体育品开发、制作和营销于一体。

在商品研发上，集团有一支专门研制、设计体育用品的队伍，并了解前沿技术和资讯，以供研发各类体育品，当下每年研发新品有一千余种。

历经二十余年发展，该企业现已成为国内驰名的综合体育用品品牌公司。从成立起，该集团一直秉持“脚踏实地、演绎非凡”的营业观念，“tobeno.1”的品牌精神深入人心，它所倡导的坚韧、拼搏的奋斗精神，以及勇争第一的决心和勇气鼓舞和激励着ERKE人以及广大用户对成功的渴望和追求。

公司拥有1个运营中心，8个生产基地，30多个分支机构，现有员工21300余名。包括特许零售门店，集团直接创造就业岗位近8万个。打造“科技新国货”，助力国货崛起，是鸿星尔克在多年发展中探索出的一条具备自身特色的道路，也是未来坚定不移的战略方向。

鸿星尔克倡导年轻、时尚、阳光的生活方式，聚焦体育用品市场。产品覆盖服装、鞋及配件，并于2019年推出儿童体育用品系列。鸿星尔克拥有广泛的营销网络，覆盖32省、市、自治区，包括一、二、三、四线城市，截止目前，公司在全世界范围内大概有6500多家销售网点，在中国区域销售网点已有大概5800多家，在欧洲、东南亚、中东、南北美洲、非洲等国家和地区已有大概700多家销售网点，在国际一百多个国家具有商标专有权。并相继斩获“中国500最具价值品牌”、“《福布斯》亚洲200佳”等

殊荣。

早在 2003 年，鸿星尔克便立下了科技领跑的发展方向，致力于做“科技的鸿星尔克”。专注科技创新，以匠心智造推动产品不断迭代和运营一轮又一轮的转型升级。2007 年，鸿星尔克率先在国内成立了体育用品行业第一家获得 CNAS 认证的实验室。致力于运动科学的研究，旨在提高中国运动员的表现。2020 年，同 CISS 建立深度合作，组建“极克未来实验室”，在商品技术革新方面不断挖潜发力，增强核心竞争力。目前已拥有鞋服相关的发明专利近 300 项，并荣获“国家级知识产权示范企业”称号。随着互联网，大数据和云计算等技术的加速迭代。在十年信息化能力积累的基础上，鸿星尔克已锻造一支信息化专业团队。通过与 SAP、IBM 等公司合作，融合大数据和人工智能的运用，鸿星尔克正在打造自己数字化的核心竞争力。通过数字化赋能运营能力的提升，用数字化实现用户体验的升级。在未来双碳的大背景下，鸿星尔克将坚持绿色、低碳的可持续发展理念，用新材料、新工艺打造更加绿色、低碳，有社会责任感的產品。

3.1.2 鸿星尔克体育用品公司组织架构

当下公司有 1800 余名熟练技工，二百余位高素养管理者。采取总经理负责制，总经理为董事会负责，部门健全，管理程序科学，制度严谨。鸿星尔克体育用品公司主要组织架构为直线一职能制，鸿星尔克体育用品公司的最高职位为董事长，并设立数个职能部门，各单位又基于自己的管理内容设置各职能板块，详见图 3.1。

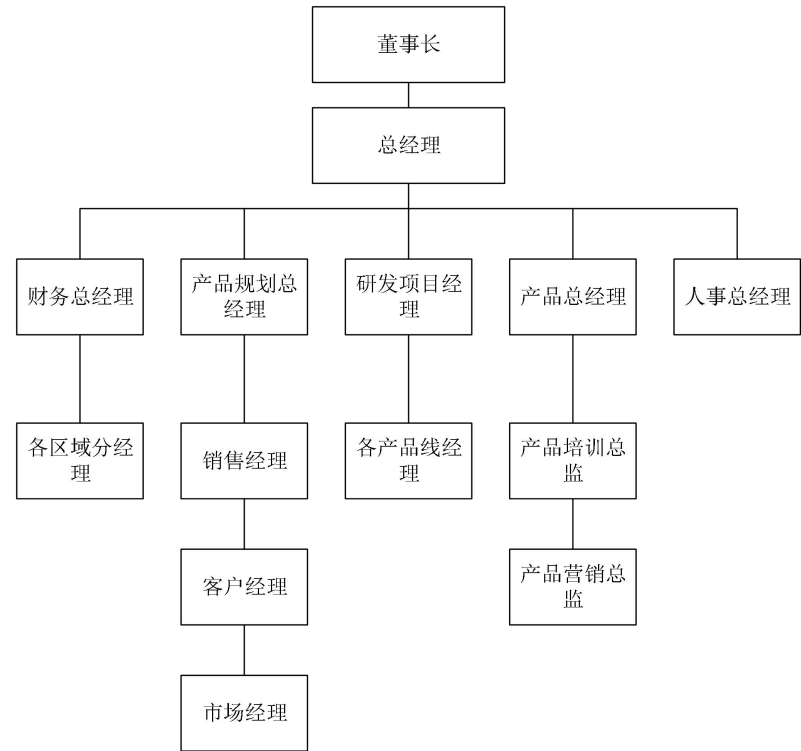


图 3-1 鸿星尔克体育用品公司组织架构图

3.2 鸿星尔克体育用品公司经营现状

3.2.1 经营现状

（1）海外经营现状

鸿星尔克从成立起就把“科技领跑”视为自己的发展策略，是境内首家把科技当成主导的运动品牌。在业内，充分联络科研机构，率先引进全球一流科技与标准，创建完备的商品开发中心与科研中心。是国内首家正式运用环保水性胶的体育运动品牌，在国内各地有 3500 余家专卖店。作为全球注册品牌，该企业商品销往境外三十个左右的国家及地方。

2014 年企业的快时尚战略失败，2015 年泉州厂房遭遇大火，使得鸿星尔克集团的发展大受打击。2020 年新冠席卷中国，对各产业社会都造成了冲击，疫情下各种消费服装品牌接连转战电商，开拓网上销售途径，增强网上营销，而鸿星尔克在渠道转移这场战斗中又迟了一步，导致网上声量很小，缺乏存在感。简而言之，以往十多年，鸿星尔克只看重体量上的增加，并未深耕品牌以打造支持自己长久发展的品牌优势。即 20 年品牌化建设，是失败的。

鸿星尔克作为国内首家在国际上市的运动品类公司，在 20 多年发展中，秉持传统营销观念，即便面对了社会主义市场经济的严酷现实，不过也在数年经历中总结了自己的经验。为应对疫情威胁，该企业要按照环境变动，顺应新零售、新媒体时期趋向，主动优化营销战略，促进自身长足发展。

今后，鸿星尔克要用更积极的态度参加体育赛事活动，专注于促进与支持我国体育事业发展，抓住历史提供的机会，锐意前进，塑造体育用品业界典范，着力把公司铸造为国际领先专业运动品牌。

（2）国内经营现状

鸿星尔克主要从事运动鞋的设计、制造和销售，运动服装和运动配件的销售。其销售收入来源包括 3 类，分别为鞋类，服装和配饰。其中，鞋类收入占比最高，达到 60%，其次为服装收入。与安踏相比，鸿星尔克的收入结构有明显差异性。两家公司的共同点为配饰类收入来源，在营业收入中的占比非常少。鸿星尔克的主要收入来源于鞋类，且与服装的占比相差较多，几乎为服装收入到两倍。相比而言，安踏的收入结构中服装占比最高，其次为鞋类，但二者的占比都接近一半，相差不多。

在后期发展中，鸿星尔克未能及时打造品牌优势，渐渐没落。市场份额早已被安踏、李宁，还有阿迪等境外品牌所占。在知名度方面，目前的鸿星尔克明显不如安踏，更不用提海外巨头耐克等。明显的，它也认识到了这一问题，因此在近年万分看重承办国际

运动赛事，并多次登上海内外时装周，旨在增强自身认知度，继而树立鲜明品牌形象。可从当前来看，成效较差。

2021年7月，在河南郑州暴雨灾害中，鸿星尔克默默捐款5000万的行为圈粉无数。但鸿星尔克还在固守原有的商业模式，虽然设计上会跟一些新的产品设计理念、设计元素、科技的等等，但本质上是对别人已经有的一些技术进步的跟随，并未达到“引领”的高度。同时在品牌形象打造、品牌文化的塑造，以及文创元素的延展等方面，鸿星尔克与头部企业显然仍然存在巨大的差距。所以从这些方面综合看，鸿星尔克仍然在走低端的性价比路线。也正因为它的性价比高，对于一、二线城市的消费者来说，甚至完全可以在不对价格做过多考虑的情况下就进行购买，因而在某些特定情境下会引起‘野性消费’而带来销量的暴涨。是以，鸿星尔克仅仅靠捐款来提升在消费者中的影响力是不可持续的，它一定要进行商业模式、品牌定位、品牌文化、设计研发等方面一起发力，实现成为流行时尚引领者的根本转型，才可能变成一个具备高粉丝黏性、高品牌价值的品牌。

3.2.2 经营情况

鸿星尔克运动已然变成了我国标志性运动服饰品牌，纵览其发展史就能发现，它是2000年建立的。创建早期，在安踏等品牌包围下，境遇较差，不过它克服了诸多困难，依赖品质与信用站住了脚跟，为更好发展，邀约陈小春代言。此外，企业也依靠本地市场，尝试拓展境外市场，并在2005年末于新加坡成功上市，是国内首家在境外上市的鞋服品牌。在十多年来，其扩张十分迅速，门店数一度超越七千家，这也属于其高光时刻。

随着国内运动品牌知名度的不断提升，在海外运动品牌阿迪耐克身后，国产运动品牌正在强势崛起，但鸿星尔克的收入和净利润远低于同行业其他品牌。以安踏为例，2020年，安踏总收入355亿元，同比增长4.7%，净利润达到51.62亿元。相比之下，鸿星尔克同期收入仅为28.43亿元，净利润仅为-2.2亿元，却在今年河南水灾期间，捐赠了与安踏相同的5000万人民币。

整体来看，自2007年后，与安踏相比，鸿星尔克的收入始终低于前者，且差距越来越大。2005年和2006年，鸿星尔克的收入分别为9亿元和14.12亿元，高于同年安踏的6.7亿元和12.5亿元。2007年起，鸿星尔克开始落后于安踏，并逐渐被拉开差距。2020年，鸿星尔克收入仅为28.43亿元，而安踏收入增长至355.1亿元，为鸿星尔克的12倍。从2010年到2020年，安踏十年内收入的CAGR达到16.97%，而鸿星尔克从2008年至2016年的收入大体上始终呈下滑阶段，尽管2016年后鸿星尔克的收入有所回升，但在安踏收入高速增长的情况下，二者的收入差距仍然拉大。

从收入同比增速来看，鸿星尔克的巅峰时期在2006年，高达56.9%。整体来看，

2008-2016 年期间，鸿星尔克的营业收入持续下滑，此后逐步复苏。具体而言，2009 年收入首次下降至 19.99 亿元，原因归结于经销商减少订货，账期延长。2016 年下降至最低为 12.29 亿元。2017 年至 2020 年，鸿星尔克收入恢复持续性增长，主要是由于运动鞋订单的增加，以及公司在 2017 年关闭了 930 家亏损门店。2020 年实现收入 28.43 亿元，仍未达到 2008 年的收入水平。

在 2021 年，河南遭受暴雨灾害，鸿星尔克捐款 5000 万人民币物资支援河南，网友传来消息：“鸿星尔克 2020 年巨亏，却花了 5000 万元驰援灾区”。该消息经传播后在各大平台发酵，“鸿星尔克的微博评论好心酸”等相关话题一度登上社交平台热搜榜单第一。也有网友留言道：“从别的热门微博才得知此事，公司低调得令人着急。”7 月 22 日晚，企业淘宝直播间忽然涌入很多粉丝。有二百多万人扫货，每上一款都会卖空。如图 3-2 所示。

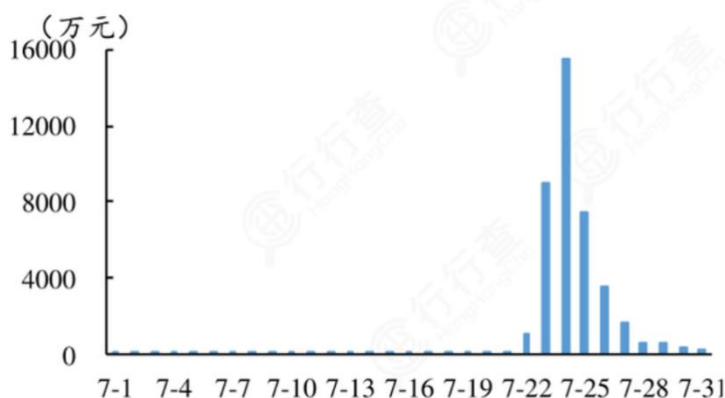


图 3-2 鸿星尔克天猫旗舰店 7 月 22-24 日销售额分布图

3.3 鸿星尔克体育用品公司营销策略现状

3.3.1 产品策略

产品策略是我国体育企业营销策略实施的基础，具有决定性作用。体育公司应当基于目标市场需要研发与之相符的商品，包含原料挑选、成本管控、技术含量、功能设计等部分的开发设计。对市场中的成熟商品来说，面对市场选择与竞争激烈程度，就应当把体育用品科研创新当成销售的重点，延长商品生命周期或研发同类有竞争力的商品进行营销。

在商品策略上，注重运动鞋舒适、耐磨等基本属性，也注重产品的升级换代，注重产品的设计研发坚持多品类、系列化研发体育品原则；坚持提升商品技术含量的原则；坚持将市场需求当作导向，满足用户需求原则。同时鸿星尔克推出青年共创设计大赛，汇聚年轻设计力量以多维度共创科技国货产品，强调“时尚、阳光、年轻”的理念。

3.3.2 价格策略

影响企业营销的因素有很多，其中最重要的因素就是价格。价格的高低决定着企业是否能够盈利、消费者对产品是否能够接受，同时也影响着企业的市场地位。鸿星尔克公司作为中国本土体育制造企业，产品制定的价格必须与国内消费者的消费水平相适应，目的是能够让消费者接受自己的产品。目前鸿星尔克线上线下的产品价格保持一致，同其他体育品牌产品价格来看比较有竞争优势。

(1) 新产品定价

新产品定价策略包括撇指定价和渗透定价，鸿星尔克公司主要是采用撇指定价，在产品投入市场的初期，将刚推出的产品放在线上店铺售卖，利用消费者的求新心理将价格定得高以赚取高利润。此策略对于高端消费者来说是比较合理的，但是对于低端消费者并且热爱体育运动的消费人群来说是不太合理的。

(2) 心理定价

鸿星尔克的目标市场是中等收入的消费者，产品比较大众化，其核心价格大多在 100 到 500 元之间。产品以跑鞋为主，价格 100-300 之间鞋子主打休闲、舒适，价格 400-500 之间的鞋子主打性能、抗扭，见图 3-3。与国内其他体育品牌相比算是中等价位的体育用品，国内消费者更容易接受。经过观察可以发现，鸿星尔克公司产品价格大部分都是个位数字为 9 的，与整数定价相比会让消费者感觉产品具有高价值，让他们认为卖家的诚意和公平。其实即使只有零点的差别，也会让消费者求廉求实的消费心理表现出来，最终会大幅度增加销售额。



图 3-3 鸿星尔克京东旗舰店的产品价格图

货比三家指的是一般消费者在购买产品或劳务时，都会将相同类型的产品进行综合比较，在款式和性能等大体一致的情况下会倾向于选择价格既不高又不低的产品，因为消费者觉得是刚刚好的。鸿星尔克采用中间价格定价法会让大众化的消费者觉得自己获取了一定的利益，从而使销售额得到了提升。

3.3.3 渠道策略

（1）线下渠道

鸿星尔克集开发、制作、售卖于一体、有三万左右职员，公司在全世界范围内大概有 6500 多家销售网点，在中国区域销售网点已有大概 5800 多家，在欧洲、东南亚、中东、南北美洲、非洲等国家和地区已有大概 700 多家销售网点，在国际一百余个国家具有商标专有权。

鸿星尔克的定位比较大众化，其渠道营销策略是“做强县级，做优地级”，并按照当地状况升级分销途径，依照当地用户消费习惯，提升品牌效益推进商品销售，以更好地吸引顾客。通过各项政策性补贴推动加盟商，这些加盟商负责选择店面地址和装修任务，企业负责定期培训等；除此之外，企业还在百货商超内部设置了专卖柜，标准化经营店铺，给人直观地透露出鸿星尔克的标识与品牌形象，并带来了大部分的销售额。特别是鸿星尔克作为民族企业，自 2021 年向河南暴雨捐款后，其声望、信誉度和社会地位在消费者心中不断上升，线下渠道的销售额巨幅增长。

（2）线上渠道

营销对业务运营和发展十分重要，在网络飞速发展普及时期，怎样借助网络做好品牌营促销活动对所有企业而言有颇多诀窍，安踏也是如此。相较于传统渠道，网上促销不受时空约束，并能整合更多资料信息，改善公司和用户间的交流，优化和媒体的整合，并节约资源金钱。更广泛地宣传企业品牌。鸿星尔克作为最早布局电商业务的服饰企业之一，自从 2009 年在淘宝开张了第一家网店以来，凭借周到贴心的服务，以及时尚具有性价比的产品，迅速抢占了市场，收获了大批消费者的赞扬，多项业务数据均在行业领先梯队，并成为天猫 200 家最优商家的代表行列中，成为了天猫智囊团的成员，并入围“中国鞋类品牌电商 20 强”。

3.3.4 促销策略

在公司市场营销活动里，促销是其关键组成部分，促销策略也公司营销决定的关键内容。为了开拓新的消费者，提高市场占有率，增强企业竞争力和扩大品牌知名度，鸿星尔克公司主要采取了广告促销、销售促销的促销策略。

（1）广告促销

鸿星尔克公司的品牌更贴近当下年轻消费群体的需求，因此十分注重借助广告来实现促销营销。一方面，鸿星尔克公司与马拉松、网球等多项赛事合作，增强其品牌的体育运动核心属性，另一方面，鸿星尔克赞助其他小国的奥运会之旅，扩大在国内外的知名度。除以之外，鸿星尔克近年来还在试图同游戏、电竞等行业合作，采取直播与视频

网站宣传等形式达到新型广告促销。

（2）销售促销

为了鼓励客户购买产品，同时由于受到疫情和其他运动品牌企业的冲击，鸿星尔克公司销售方面以打折促销为主。通过线下店铺工作人员现场推销方式，引起顾客的兴趣并产生消费，但目前在线下实体店购买的客户由以部分人喜欢漫无目的的闲逛。同时会员积分属于销售促销的关键环节，采取会员打折价与积分换礼等手段，让会员用户增强消费，并提高顾客忠诚度。

3.4 鸿星尔克体育用品公司营销存在的问题

3.4.1 产品设计缺乏创新

如今，“时尚消费”已成为中国运动鞋服行业环境发展的最大驱动力。鸿星尔克作为我国的本土品牌，在转型时尚的过程中，由于科研团队建立较晚，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，鸿星尔克与行业内其他一线大牌存在一些差距。即使其在不断在提升产品质量，但是在品牌的原创设计及创意能力仍有所欠缺，尚未形成所谓的爆款或拳头产品。在运动品牌高度同质化的当下，许多品牌打出了联名、限量的形式去吸引用户，然而鸿星尔克只突出强调“时尚、阳光、年轻”的理念，不管是自主设计还是IP联名都过分借鉴，导致产品设计缺乏自身特色，打造“国潮”主题也尚未在产品设计方面有所体现，难以凸显品牌形象吸引消费者。

3.4.2 价格策略与消费者需求匹配性不足

随着国民经济的不断发展和消费者观念的不断转变，整个体育用品行业市场由增量市场转变为存量市场。鸿星尔克的产品贴近大众消费，定位大众市场，虽然低价竞争策略在增量市场中能够帮助鸿星尔克体育用品有限公司实现快速的市场扩张和渠道建设，然而在存量市场竞争中却难以带来鸿星尔克体育用品有限公司显著的营销竞争优势。一方面，随着消费者更为关注产品的个性化以及产品的文化价值，其对于产品价格本身的敏感度正在不断降低，靠薄利多销的竞争优势也正在逐渐消失。另一方面，尽管鸿星尔克推出系列中高端产品，由于其缺乏中高端产品运营管理经验，导致其目前所实施的价格策略中尚未实施价格区分策略，消费者在进行选择和购买时容易产生价格区间误解，影响购物体验。

3.4.3 推广手段同质化严重

国际知名体育品牌阿迪达斯、耐克，通过其具有创意、较为成熟的品牌推广模式，创造了瞩目的成就与品牌价值，在2010年，美国福布斯杂志发布了国际体育价值排行榜，最有商业价值品牌中，耐克的107亿美元品牌机制位列第一名，其商业价值并非其业绩，而是商标、广告等无形财富所带来的价值。

我国的体育用品企业的品牌营销起步与国外相比较晚，尚未形成成熟的营销理念，需要参考国外的成熟经验与理论，因为经验学习的并不充分，我国体育用品行业的品牌推广形成了“明星代言+央视广告”的固定模式，虽然在明星效应与各大媒体的推广下，为企业带来了一定的知名度，但因为体育用品的广告较为相似，模糊了消费者对品牌的认知与定位，从李宁、安踏、鸿星尔克等国内品牌的广告中可以看出，这些广告语的含义有一定的相似之处，积极的推广阳光、健康的生活方式，并突出运动给大家带来的喜悦，但创意与品牌个性不足，使得企业趋于同质化。

3.4.4 一线城市线下渠道萎缩

体育用品企业若想占领更大的市场份额，以及更大的利润，必须要在一线城市扎根，一线城市是各大品牌争夺的一个重要市场，通过一线城市可以迅速扩张的到二三线城市市场，是体育用品企业较为典型的成功路径，国内的众多大品牌也正是因为这个原理合理分布自己的旗舰店与销售点，从而打造出全面覆盖的销售网络，但是因为鸿星尔克的起步较晚，在刚进入市场时，一线城市几乎已经饱和，在短时间内很难有一席之地，职能专向二三线城市设立的销售点，虽然鸿星尔克在二三线城市的销售业绩较高，但从一线城市巨大的市场以及未来企业的可持续发展角度而言是存在较大弊端的。

3.4.5 新兴社交媒体话题度不够，缺乏与目标客户群体互动

运动时尚类产品的主力购买人群是年轻人，年轻人更喜欢采用新兴社交媒体获得广告资讯，例如抖音、微信公众号、微信朋友圈、明星直播带货、小红书、微博热搜等。消费者通过手机移动端获得资讯是非常便捷的。鸿星尔克李宁既然想通过运动时尚类产品巩固自己国内龙头地位的话，就要持续点燃新兴社交媒体上的话题热度，制造热点并与用户积极互动，以此获得高关注度和高粉丝黏性。

第 4 章 鸿星尔克体育用品公司营销环境分析

4.1 宏观环境分析

4.1.1 政策法律环境分析

随着健康中国的理念被提出，国务院与国家体育总局等相关机构纷纷颁布支持体育行业高速发展的有关政策，主要包含了《“健康中国 2030”规划纲要》、《青少年体育“十三五”规划》等，政策环境在不断改变，体育用品行业也迎来了空前的发展机遇，在未来的几年内，还会保持着高速发展的趋势。

近年来我国频频出台相关政策来激励全面健身与体育消费，在 2021 年 8 月，国务院颁布了《全民健身计划（2021-2025 年）》，并提出要在 2025 年经常参加体育锻炼的人数比例提升至 38.5%，在全国实现 5 万亿元的体育产业规模，基于体育消费政策以及推动全面健身的促进，体育市场的活力与体育消费的热情被持续激发，大众参与体育运动的积极性空前高涨。

表 4-1 体育产业扶持政策表

2014-2021 年中国体育产业相关扶持政策			
时间	相关部门	相关政策	主要内容
2014.9	国务院	《部署加快发展体育产业、促进体育消费推动大众健身》	依靠市场力量，加快发展体育产业，促进体育消费，推动大众健身
2014.1	国务院	《国务院关于加快发展体育产业促进体育消费的若干意见》	到 2025 年，体育产业总规模超过 5 万亿元，推动经济社会持续发展
2014.12	体育总局	《体育总局关于推进体育赛事审批制度改革的若干意见》	建立办赛主体多元化的体育赛事体系；发挥体育赛事的积极作用，宣传推广全民健身，促进体育产业发展
2015.3	国务院	《中国足球改革具体方案》	从近期、中期、远期三个方面制定足球改革目标，推动足球产业发展
2016.5	体育总局	《体育产业发展“十三五”规划》	2020 年体育产业总规模超过 3 万亿，产业增加值占比达 1%
2016.6	国务院	《全民健身计划（2016-2020 年）》	至 2020 年，经常体育锻炼的达到 4.35 亿人，体育消费总规模达 1.5 万亿元
2016.11	体育总局	《水上运动/航空运动/山地户外运动/山地户外运动产业规划》	至 2020 年，水上运动产业规模 3000 亿元；航空运动产业规模达 2000 亿元；山地户外运动产业规模达 4000 亿元
2017.8	体育总局	《全民健身指南》	主要包括体育健身活动效果、体育健身活动指导方案等内容
2018.1	国务院	《完善促进消费体制机制实施方案（2018—2020 年）》	积极培育冰雪运动、山地户外运动、水上运动等体育消费新业态
2018.12	国务院	《关于加快发展体育竞赛表演产业的指导意见》	提出到 2025 年，体育竞赛表演产业总规模达到 2 万亿元，推出 100 项具有较大知名度的体育精品赛事等
2019.8	国务院	《体育强国建设纲要》	到 2035 年，经常参加体育锻炼人数比例达到 45%以上
2019.12	体育总局	《体育规划管理办法》	推动体育规划工作科学化、民主化、法治化、规范化
2020.1	国务院	《关于加强全民健身场地设施建设	大力开展群众体育活动，统筹推进疫情防控和全民健身促进工作

4.1.2 经济环境分析

我国作为体育用品制造大国,产品的种类有很多,相关产品畅销全球,随着经济全球化的高速发展与体育赛事在全球范围的全面推广,体育产业得到了高速发展,然而体育用品消费也在不断扩展,根据中国文教体育用品协会公布的数据显示,2020 年我国体育用品制造行业的营业收入达到了 1340.33 亿元,与 2019 年相比增加了 162.54 亿元,截止 2021 年六月,实现了营收 771.07 亿元。

基于细分市场而言,2020 年我国体育用品制造行业的营收主要来自专项体育器材与配件制造,达到了 434.95 亿元,其次是健身器材制造,供应 395.19 亿元,体育用品行业虽然作为传统行业,但与让人民的生活密切相关,随着科技创新与产业升级的促进,具有较强的发展潜力与产业竞争力,带领着体育产业高速发展。

根据我国体育用品制造行业的利益总数来看,在 2020 年专项体育器材与配件制造的利润总额为 35.91 亿元,占比 38.89%,其他体育用品制造业的利润总额为 22.77 亿元,占总数的 24.66%,健身器材制造利润总额为 20.86 亿元,占总数 22.59%,球类制造利润总额为 10.01 亿元,占比 10.84%,运动护具与用具的制作利润总额实现 2.79 亿元,共占比 3.02%。

国内运动服饰行业迅猛增长,渗透率和人均消费仍存在着较大的提升空间。近五年时间内,该行业增长速度始终保持双位数,在 2021 年,与全球该行业规模增长速度相比,其增长速度高出 4%,达到了 14%。运动鞋服渗透率与其相应,在 2007 年,我国运动鞋服渗透率只有 8%,在锻炼人数持续增加以及居民健康意识持续加强的形势下,运动鞋服需求持续提高,同时在国内,运动细分领域的发展也促进运行鞋服行业持续发展。所以,从整体上讲,运动鞋服渗透率体现出了增加的趋势,到了 2021 年,其提高到了 13.7%。但我国人均运用服饰消费和渗透率和海外成熟市场相比依旧相对较低,就人均消费而言,与全球人均 44.7 美元相比,相对较低,仅为美国市场的 1/12 左右,而就渗透率而言,与全球平均水平 19%相比,也相对较低。

在我国体育产业持续发展的形势下,渗透率和人均消费有可能不断增加,且具有较大的增长空间,国内运动服饰行业有可能维持迅猛发展态势,具备较大的发展空间。

4.1.3 社会文化环境分析

我国大众体育行业具备着庞大的人口基数这一良好的发展条件,在 2008 年,我国顺利举办了北京奥运会,促使人民群众高度重视体育运动,近些年,CCTV 转播权限持续扩展,其中包括了各种大型体育赛事,如 NBA、世界杯等,得到了较多的关注,并且,大量体育品牌对体育明星提出了邀请,拍摄代言广告,产生了某种明星效应,这来

良好的激发了大众对体育运动的热情，显著促进了体育消费的增加。

在 2022 年，在张家口顺利举办了冬奥会，这促进了我国冰上运动的发展，通过相应的调查可了解到，从 2016 年之后，多个北方城市推出了青少年和少儿滑冰培训班，部分运动品牌也推出了新产品，就滑雪而言，就可细分为越野滑雪、高山滑雪等类型，而各类项目包含了 295 重商品，由此可见，体育消费领域通过媒体推广和体系赛事的举办获取了一定的发展机遇。

通过观察所有服装细分市场的龙头企业的经营数据可发现，在回报率、营收规模等方面，李宁以及安踏的表现相对较好，因此该行业赛道具备较大的发展空间，且龙头企业的发展可受到高行业壁垒产生的有利影响，现如今的发展势头在差异化竞争下有可能得以延续。

运动服饰细分赛道具备着相对较高的前景，行业进入者相对较多，现如今已全面覆盖了产品场景和价格带，而价格带来讲，高端价格带由国际品牌占据，推动行业迅猛发展，本土行业特步和安踏等品牌组成矩阵，促使高端市场中国际品牌存在的不足得以弥补，安踏旗下的斐乐也在高速发展，是行业内品牌培育标杆，国产品牌大部分价格较为亲民，产品的性价比较为突出，占领了大众消费者市场。

4.1.4 技术环境分析

体育用品行业是一个有效结合了营销服务、设计等的有机整体，长期以来，发达国家在对其品牌、资金等优势进行利用的基础上，重点研发和设计高附加值产品，而在中国完成低技术含量的劳动密集型组装和加工工序，虽然这对于存在劳动成本优势的中国体育用品制造业的发展产生了有利影响，但导致中国该行业一直处在全球该行业价值链末端，基于市场情况分析，我国体育用品高端市场被耐克、阿迪达斯等企业的产品占据，价格相对较高，中低端市场由国内企业如李宁、安踏等占据，基于此，鸿星尔克基于自身长期累积的品牌效益和技术创新，对国内该行业的生产优势和经验全面运用，以使低成本运营目标达成，进而促使“低价格”市场营销方案的顺利推进得到良好保障。

4.2 行业竞争环境分析

4.2.1 潜在进入者分析

改革开放以来，我国的经济发展日新月异，人们追求健康的理念也更加迫切，以及巨大的体育用品市场潜力等使得现有的体育用品制造商们不断开拓发展自身的生产能力。除此之外，潜在进入者也纷纷看好行业的发展前景。若潜在进入者发展成为竞争对手，一方面他们会抢夺现有资源，这样势必会抬高原材料等的价格，从而导致增加成本；

另一方面他们为了能够快速占领市场，会利用价格等各种手段来搅局，如此一来会使得市场的竞争更加猛烈。

我国的体育用品制造企业以中小企业居多，具有规模较小，抗风险能力较弱的特征，整个行业的进入壁垒较低，进入威胁较大。主要体现在两个方面：一方面，我国政府对外资企业有一系列税收优惠政策，除此之外还有在技术手段等方面我国与外资企业还是有一定差距的，使得国外的企业很容易进入国内市场；另一方面因为行业的壁垒较低，所以很多中小规模的体育用品制造企业在我国应运而生，导致企业间的产品同质化较为严重，产品差异难以实现。对鸿星尔克体育用品企业来说，这意味着将有越来越多的企业进入其中，体育用品的竞争会愈发激烈。

4.2.2 替代品威胁分析

体育用品重点提出了产品的专业化和差异化等方面，所以替代品的压力较小。改革开放以来，中国经济发展十分迅速，与此同时人们的生活水平不断提高，购买能力也有了很大改观，体育用品的市场规模较大且前景较好，除此之外越来越多的人参与到体育运动中来，势必会使得体育用品的需求量越来越大，这对鸿星尔克体育用品企业来说是一个较好的信号。

4.2.3 购买者议价能力分析

现如今，商品供过于求，市场竞争激烈程度日益提高，针对商品，消费者拥有了更大的挑选空间，其定位与议价能力持续增强，消费者对产品信息进行搜集的措施也日益增多，其会投入尽可能多的精力、时间等来获取最低价格，例如，现如今人们可进行网购，极易将自身喜欢的商品搜索出来，并对其价格进行对比，选取价格相对更低的商家来对自身需求的商品进行购买，中国现如今已有数万家体育用品企业，因此市场上可选择的空间非常大，处于买方市场的消费者在议价方面比较有优势，并且价格战也渐渐成“打折不一定买，不打折肯定不买”的情况。

4.2.4 供应商议价能力分析

供应商向企业以及其竞争对手提供生产所需要的资源以及资源数量、质量与价格都会给企业的产品产生直接影响，所以企业必须要维护好与供应商的合作关系，才可以保障企业生产与营销活动的正常运作，鸿星尔克的模式为国内的自主生产与供应商合作的模式相结合，随着国内劳动力成本与原材料成本的上涨，鸿星尔克坚持性价比的市场策略遭到了承重的打击。

4.2.5 竞争对手分析

现如今，阿迪达斯、耐克长期占据我国的运动高端市场，李宁、匡威等在抢占中高端市场，基于此，国内本土品牌就着重抢占低端市场，鸿星尔克的竞争可细分为时尚潮牌、基于运动服饰的运动品牌两类，其一方面需承担阿迪达斯、耐克产生的巨大竞争压力，另一方面还会受到快时尚和休闲类品牌的影响，以及品牌连续促进站产生的竞争压力。

在市场中，就鸿星尔克的竞争对手而言，国内的主要有：李宁、贵人鸟、安踏、德尔惠、美克等；国际上的竞争对手是：阿迪与耐克，阿迪达斯是北京奥运会正规的赞助商，除此以外，耐克的消费群体忠实度性以及品牌认知相对较高，且两者均处在从一线城市向二三线城市拓展的时期，但是特步、李宁等本土化品牌已在二线城市站稳脚跟，在对三线占有率进行提高的过程中也向一线城市进军。

近些年，鸿星尔克价格随着国产品牌如李宁等价格的提高而增加，基于此，就消费者来讲，更倾向于买耐克。2008年北京奥运会成功的推动了体育用品产业发展，将年轻人健身和休闲的需求全面激发出来，并且轻松舒适的休闲风格的职业装也日益增多，该消费群体天然形成，现如今该年龄段的产品在国内运动用品中的占比高达70%。

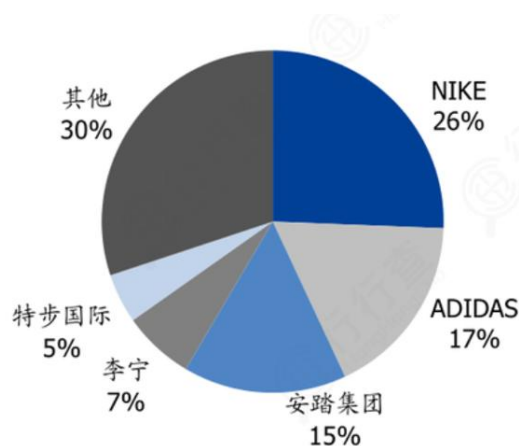


图 4-1 2020 年中国运动鞋服市场份额前 5 名公司 (%)

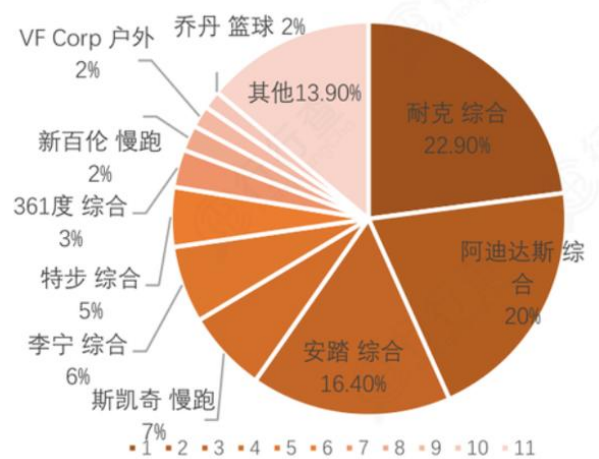


图 4-2 2019 年中国大陆地区运动鞋市场各大品牌占有率 (%)

4.3 微观环境分析

4.3.1 消费者类型分析

通过整体的角度观察，鸿星尔克现如今的运动鞋和服装的消费群都相对比较忠诚，但相较于该类产品的的主力消费群，在收入水平、年龄段分布等方面，鸿星尔克的忠诚用户出现了一定的偏差。特别是 14 到 23 岁的学生消费群体，应高度重视其潜在和实际消费能力，但鸿星尔克忠诚用户中仅有少量该类人群，忠诚用户的家庭收入水平也不高；在女性比例方面，鸿星尔克的忠诚用户女性消费者比例相对更高，其可对该细分市场深入分析，对自身对女性消费者吸引力进行提升和巩固，对竞争优势进行增强。

以消费者忠诚度分层和购买意向为基础，运动服装的消费群可细分为鸿星尔克的潜在用户、忠诚用户、非用户、非忠诚用户，其所占的比例分别为 28%、19%、35%、17%。相比较而言，生活方式大众化、较为传统的人是鸿星尔克运动服装的忠诚用户，其平均年龄最大，超过 24 岁的占比高达 64%，家庭收入相对较低，低于 3000 元的占比高达 82%，对商品的实用性更为重视。

4.3.2 消费者需求分析

通过实证研究可以得出，消费者在对购物网站浏览前，需求多样，浏览需求存在差异，通常浏览方式和内容差异相对更大。

1) 好奇的浏览需求

只是因为新鲜和好奇且期望可全面了解该网站而登录体育用品购物网站的消费者相对较多，其并不具备通过该网站购物的需求。

2) 模糊的购买需求

一些消费者购买需求相对较为模糊，通常只有碰到合适的才会购买。比如打折或者满减等促销活动使得这些消费者在很大程度上确定购买需求进行购买。

3) 明确的购买需求

一些消费者曾购买过体育用品，且已对要购买的体育用品的信息进行了确定，此时其就直接表达出购物需求，构成实际需求。

好奇需求的消费者，会对体育用品网上商城的操作步骤与传统购物方式相比所具备的优势等逐渐掌握，比如网上产品信息丰富等，此消费者将来有可能通过个人卖家或网上商城对体育用品进行购买。购买需求模糊的消费者在浏览网站时，一旦了解了各个方面的信息并确定需求后，就会转变为确定的购买需求。

我们把好奇需求和模糊需求的消费者称为网络消费者，而体育用品行业开展电子商务急需处理的主要问题就是如何促使潜在消费者向网上交易消费者转变。

4.3.3 消费者购买决策

在传统购物模式下，消费者可以走进体育用品的实体店比如专卖店或者商超专柜。消费者一旦产生了购买需求，就会去商超或者专卖店挑选，选中后会询问价格，当价格在可接受的范围之内时，就会进行试穿，试穿满意的话，可能就会购买。

在运动产业竞争激烈的中国，鸿星尔克体育用品公司需对消费者的需求进行分析，以消费者的需求为基础对新产品进行开发，并将产品组合供应至经销商的所有店铺，拟定精确度更高的销售策略。

鸿星尔克的产品分为九大类：综训、网球、生活、女子、大球、IP 合作、电商、跑步、户外。其中综训和生活是最大的盘子，跑步是做尖货，网球的用料最好。鞋是消费者购买的最多的商品类型，占比高达 56%，服装次之，占比为 37%，最少的是背包、球等，其中背包仅占据了 4%。就鸿星尔克品牌而言，鞋是其传统的优势品类，虽然服装销售占比也有 37%，但在潮流和快时尚品牌的竞争下，服装库存和鞋大体上相同。这意味着鸿星尔克体育用品店在销售过程中，应对服装库存的控制高度重视，并应在马上换季时通过促销的方式来进行销售，基于此才可为经销商库存压力的缓解提供一定的帮助，促使现金流有所保障。

根据市场调查显示，顾客购买产品用于日常休闲穿着、健身运动、两者皆有的占比分别为 32%、39%、29%，这意味着消费者购买鸿星尔克并非仅为了运动，也会考虑日常穿着。中国消费者偏好于休闲运动的生活态度，鸿星尔克应向消费者供应更多的存在着运动灵感的休闲服饰。根据顾客信息显示，购买者中年龄 23-30 岁、30-40 岁的占比分别为 39%、25%，这意味着中青年是其主要消费群体，在采购商品时也应与该年龄段消费者的需求更为相符。通过调查顾客购买的时间可知，工作日、周末或节假日的占比分别为 32%、68%。这表明了消费者更倾向于在周末逛街，且在周末达成购买更加容易。

其中上半年的小长假相对更多，这在某种程度上导致节假日和工作日的消费需求拉大。所以在节假日时期，应积极采购并陈列新品，避免自身与购物高峰错过。

4.4 SWOT 分析

4.4.1 优势

(1) 专业强大，操作规范的营销事业中心。

(2) 拥有福建省省级企业研发中心及英国 SATRA 技术中心会员认证，ISO9002 质量管理体系认证。

(3) 媒体支持力度极大、多项国家顶级赛事赞助商、品牌形象代言人为国际影视巨星。

(4) 拥有先进的物流配送信息化系统。

在中国，专卖店超过 3500 家，品牌市场网络覆盖全中国。鸿星尔克作为全球注册品牌，还会向超过 30 个国外地区和国家销售产品。集团具备一支拥有创作、开发体育用品能力的团队，并且掌握着领先的资讯和科技，以对多种体育用品进行开发，其每年可开发出超过 1000 类新产品。

鸿星尔克遵循“脚踏实地，演绎非凡”的经营观念，一直以用户需求为基础，持续追求品质卓越，坚定不移的走“以人为本，科技创新”品牌之路。其还和全球最顶尖的运动研究机构构建良好的合作关系，建设了国内顶尖生物力学实验室，强力的促进了鸿星尔克高科技、高品质的专业运动品牌的建设，成为中国品牌中专业运动技术的先行者。

4.4.2 劣势

(1) 网络营销能力不足

官网数据显示，鸿星尔克在捐款事件前请的最新的一位代言人是田亮的女儿田雨橙，最新宣传片停留在 2020 年 10 月 10 日发布的代言视频。

在捐赠河南与山西灾情时，鸿星尔克并未主动借助这两次捐款宣传自身，而是在网友曝光捐赠了大量物资后，才被动“认捐”。7 月 27 日、7 月 30 日，因库存不足，鸿星尔克的淘宝直播间、抖音直播间等直播卖货平台相继关闭，并未继续抓住这一营销热点。

(2) 产品设计风格不够新颖

鸿星尔克的设计不够简约，风格老旧，版型裁剪也没有自己的风格，品牌文化程度低，并且有抄袭其他品牌产品的嫌疑。

(3) 网络存在感不高

互联网已成为品牌增加声量的主要手段，目前鸿星尔克较少进行网络营销宣传活动，尽管其一直专注于公益慈善项目，然而事件曝光度却很低。鸿星尔克长期遵循传统的渠道玩法，专注于做实体门店销售和海外销售，这使得其网络存在感严重不足。

4.4.3 机会

（1）国家对体育产业的政策支持加大

在经济持续发展的形势下，人们审过水平持续提升，社会主流意识形态已逐渐转变为大众健康、大众体育，我国政府更是通过国家层面对大量的制度和规定进行了下发，以促使体育产品发展规范化，推动大众体育事业的发展。所以，国家鼓励发展和支持的基本上就是以鸿星尔克代表的大众体育事业。

（2）创新性和科技性产品是未来消费主流

居民的可自由支配收入在其薪资水平持续提高的形势下不断增加，体育消费占比大幅度提高，基于此，中国消费者逐渐被鸿星尔克自主研发的创新产品和性价比相对较高的产品吸引，且其将来还会继续对这些产品高度关注。现今的市场潮流已转变为大众体育运用，鸿星尔克的发展正处在最佳时期。

（3）对体育运动的需求日益增长

基于对马克思需求理论原理的借鉴，人们在其基础生理需求得以满足后，将会探索层次更高的安全需求。安全需求包含工作职位保障、人身安全等，其中，健康是人们关注度较高的一种安全需求，新阶段在大众健康中，体育和运动已是必不可少的一部分。社会需求是比安全需求层次更高的需求，现如今体育运动已被大量的高层次人群看作一种人际交往措施，如高尔夫、射击等，鸿星尔克也涉猎了该部分运动项目。基于此可发现，在中国市场中，鸿星尔克因其广泛的产品和运动类别得到了巨大的发展机遇。

（4）鸿星尔克为河南水灾捐款后引发野性消费现象

2021年，在微博中，鸿星尔克发布了将5000万物资捐赠至河南的消息。在刚发布消息一段时间内，关注该则消息的人响度较少，但在网友点赞、转发之后快速发酵。鸿星尔克在一夜之间爆红，而这离不开大量网友的支持，长时间居于微博热搜中。其空降热搜情况的出现，并非因其捐赠物资，而是其在2020年净亏损2.2亿元的情况下，依旧将高额物资捐赠至灾区，经营亏损和捐赠数额出现了巨大的反差。该措施迅速使网友产生共鸣和共情，基于此才出现了裂变式传播的态势。最后，该条微博点赞数、评论数、转发数分别达到了943万、28.7万、21.6万。基于情绪的推动，网友还积极进入抖音、淘宝的鸿星尔克直播间购买运动产品。而其产品价格亲民，又瞬间激发了网友的购买热情，在网友大力购买的情况下，其产品出现了供不应求的情况。

（5）民族热情高涨，国货国潮火爆在漫长的抗疫战中，我们的民族企业，我们的国货品牌，纷纷对武汉伸出了援手——捐赠物资，搬空仓库，驰援武汉。这些民族企业、

国货品牌的默默付出让国人感动，广大众友开始纷纷支持国货。

（6）电商兴起，“直播卖货”大火（宏观）在近些年“直播+电商”的网购方式迅猛发展的形势下，通过观看网络直播下单购物的消费者数量日益增多。

4.4.4 威胁

（1）同行业竞争激烈，鸿星尔克市场份额小。

（2）鸿星尔克的“爱国人设”被捧高，鸿星尔克的热度提高的同时，也易导致舆论对鸿星尔克的高要求，鸿星尔克可能存在的负面和污点为品牌形象留下隐患。

①曾有自媒体博主阴阳怪气暗示鸿星尔克“诈捐”，5000万物资怎么就到了20万瓶冰露矿泉水等。媒体就会写个热搜词条，就被说这是在“搞营销”，“炒情怀”。

②山西暴雨鸿星尔克“悄悄”捐赠2000万物资事件。

（3）“野性消费”热潮过后，品牌热度下降。

4.4.5 SWOT 分析矩阵

最后，在SWOT模型内访日鸿星尔克所在外部环境的威胁和机会、其自身的优劣势，搭建SWOT分析矩阵。详见表4-2：

表 4-2 SWOT 分析矩阵

内部环境	内部优势 S	内部劣势 W
外部环境	1.比较专业；2.有研发技术支持；3.有代言人和媒体等支持；4.物流配送便捷。	1.网络营销不足；2.产品设计风格不新颖；3.网络存在感不高。
外部机会 O	SO 战略	WO 战略
1.国家政策支持；2.体育消费提升；3.体育运动需求上涨；4.野性消费现象；5.民族热情；6.电商助力。	1.发挥人才与创新优势，提升产品质量和设计，借助“野性消费”的热度改变“低端土气”的品牌形象； 2.基于良好的社会形象，在性价比和国货的基础上大力进行电商营销，抓住“直播带货”风口，进一步打开线上市场。	1.通过对多样化营销手段提升品牌影响力；2.强化产品设计；3.注重产品细节和口碑。
外部威胁 T	ST 战略	WT 战略
1.同行竞争；2.鸿星尔克的爱国人设导致舆论要求过高；3.品牌热度下降。	1.减少人员流失；2.加大创新力度；3.满足顾客的更多需求。注重产品设计，营造良好的消费分为；4.开展高科技研发，与竞争对手形成壁垒。	1.加强设计创新，提高产品核心竞争优势，打造典型爆款；2.丰富网络口碑宣传方式和渠道，提升网络曝光量，提高品牌活跃度

以 SWOT 分析结果为基础，依据企业愿景和使命，现今 S-T 战略是鸿星尔克的最佳选择，应对自身优势全面运用，将外部威胁克服，促使长久发展目标达成。

第5章 鸿星尔克体育用品公司营销策略优化

5.1 STP 战略分析

5.1.1 市场细分

市场是由消费者组成的，但消费者个体间也存在明显差异，在不同区域内、不同需求与资源情况下，其购买行为与购买态度有一定差异。

（1）地域变量

我国地域辽阔，2022 年的数据显示，我国共有一线城市 4 个，15 个新一线城市，30 个二线城市，70 个三线城市，以及 90 个四线城市，其余为四线或者无线城市与乡镇，目前一线至四线城市的商业布局较为成熟，基本上具有大型商场与购物娱乐一体化的城市综合体，一线至四线城市的居民收入也较高，对品牌的认知度较高、消费能力也较强，并且基本上从事非农业劳动，也愿意参加各项运动健身活动，对鸿星尔克而言，此类群体是鸿星尔克的营收的主要组成部分。鸿星尔克运动品牌很容易收获此类人群的认可，并且这些城市也有很多职业篮球队与足球对有良好的群众基础，并且追求时尚。

（2）消费需求市场细分

①场上竞技类

该类产品需求主要是以专业为基础，使消费者的运动强度得到保障，比如足球、篮球、田径等，因此要满足此类运动条件的商品也要相对专业，即以商品实际需求为基础，对不同产品进行设计，并在结合实际运动的基础上进行分析。比如，篮球比赛中的后卫与前锋特点并不相同，因此，在鞋子细节方面也存在差异，毕竟后卫更关注保护与力量，而前锋则倾向于速度，并且场地的不同对装备的要求也不同，例如足球场、真草地、人工草、非草地等场地弹性的不同对鞋底的要求也不同，可见短跑与马拉松运动员在鞋子方面也并不相同，而这也是消费者运动过程中舒适感的有效体现，并且希望通过专业的装备来避免运动给消费者带来的伤害。这类产品通常必须具备相应的科技含量。

②商务办公类

该类产品是以消费者商业活动等正式场合为基础，提供相应的穿着类产品，该类产品基本以企业要员、政府官员为主，由于受到政治活动、特定商业因素的影响，色彩与样式普遍较为单一。

③休闲生活类

该类产品是以日常活动为基础，对消费者提供相应的穿着类产品，即在设计过程中，

往往需要结合基本的功能性需求,设置最大程度的舒适度与时尚感,即使相关人员并不健身、运动,也可以对该类衣服进行购买,其并不具备较强的科技感,但是在功能性方面也具备一定的时尚性。

④日常健身类

该产品主要是以消费者健身运动为基础,是消费者的穿着需求得到有效满足。在人们对健康因素逐步关注的同时,室外或健身房的人数也在不断增长,甚至不少装备都获得了消费者的认可,其主要是以消费者的日常运动、健身房运动为设计依据。在服装领域,必须最大程度保障产品的速干与排汗性、延展性。而在鞋子领域,则更倾向于顺利移动、轻质防滑,具有一定的科技含量。

⑤时尚前沿类

该产品以个性鲜明的消费者需求为基础,相比较而言,其不仅具备较为夸张的设计,同时在色彩应用方面也较为大胆,该产品不仅不会以保暖等功能性要求为基础,同时也不具备舒适性特点。

5.1.2 目标市场选择

在企业经营阶段,相关活动都是以目标市场为衡量依据。在合理确定营销战略与目标市场的基础上,也能明确营销的出发点与基本内容,其不仅与企业市场占有率、经营成果具有直接联系,同时也对企业生存产生了较大的影响。

根据市场调查,鸿星尔克公司的目标市场界定为:14-28岁三线城市在校学生,之后,在巩固市场的基础上逐步进军二线城市。目标市场确定依据为:以二、三线城市为竞争主要区域。首先,作为世界知名品牌的“阿迪达斯”、“耐克”,已经在中国消费者心中产生了较大影响力,而其本身的专业性、高质量、高价位更是成为了体育用品的一大标志。在初期进入市场过程中,大部分都直接将沿海城市、发达城市作为了目标市场,主要原因便是这一区域会主动追捧名牌产品,且具有较强的购买能力。依据调研可知,相比较于二、三线城市,一线城市消费者在具有同等购买力时,往往更倾向于“阿迪达斯”、“耐克”等高档品牌。对此,鸿星尔克以二、三线城市为目标市场,不仅可以有效避免与两大巨头进行竞争,同时也能取得较好的发展,进而占据较大的市场空间。其次,国内基本以二、三线城市为主,且占据较大的城市人口数量,从这一角度而言,也对鸿星尔克提供了较大的消费群体。除此之外,作为二、三线的城市消费者,其在选择体育用品的过程中,也会倾向于价格相对较低的鸿星尔克,进而成为鸿星尔克品牌的潜在客户。

5.1.3 市场定位

市场定位是指以现有产品为基础，在分析市场需求现状的基础上，对产品特性与属性给予相应的关注，进而使产品具备一定的形象与个性，通过采用针对性营销方式，不仅可以向顾客传递形象、个性的理念，同时也能确保企业产品在市场当中占据一席之地。整体而言，鸿星尔克品牌定位为高品质、高品位、高科技的专业运动品牌。

作为我国著名运动品牌，鸿星尔克应以阳光时尚年轻的市场定位为基础，在有效结合唯美艺术气息、犀利眼光、进取不乖张表现形式、敏锐时尚触感为基础，最大成都结合国际元素与现代美学，进而在推出高端、时尚产品的同时，也能在全球服饰品牌中产生一定影响力。与此同时，在于国际著名空间公司合作的过程中，鸿星尔克也专门以“阳光、时尚、年轻”为主要衡量元素，开发具备时尚感的空间布置，进而使消费者具备一定的品牌竞争能力。

5.2 营销策略优化

5.2.1 产品策略

在企业竞争过程中，为了获取更大的吸引力，必须在面料、颜色、款式等方面选择相应的畅销款、潮流新款，或者直接采用接轨潮流的方式发放限量版。对此，可以在最大程度提升铺货率的同时，也能以实际鞋服配库存比例为基础进行分析。作为鸿星尔克的主要产品，运动鞋的码数、颜色、款式也是以上一年的营销数据为基础，对不同产品进行确定。

（1）货品重点组合

款式：以畅销款为主要参考依据；颜色：以红、黑、白为主要颜色，在服装与鞋子的颜色方面搭配少量的黄色、绿色，并陈列颜色较为鲜艳的产品。

码数：一般来说，女鞋的常见码数为 36、37、38；而男鞋的码数则是 40、41、42，除此之外，在实际配置过程中，也需要对男鞋提供 39 码；而对于服装的码数 S:M:L:XL:2XL，也可以确定相应的比例，即男女款分别为 1：2：4：2：1 和 3：2：1：1。

（2）货品搭配

鞋服配库存比例：对于鞋、服、配三大类而言，具体占比为 70%、24%、6%。

风格比例：休闲、运动、时尚占比分别为 60%、20%、20%；产品比例：主打产品 50%——作为重要产品构成部分，需要有效结合时尚与休闲风格；基础系列 30%——确保价格合理、款式简洁；陈列产品 20%——颜色鲜艳、潮流时尚，最大程度体现吱声的

高品质与高科技，同时也是企业品牌形象与文化内涵的有效体现。

（3）塑造品牌标签

在近几年的发展过程中，鸿星尔克的“TO BE NO.1”口号也开始出现了不同程度的模糊，甚至难以直接采用某一词语对其进行形容，这就导致在标签化时代背景下，难以成为标记性交流的对象。在品牌塑造领域，鸿星尔克急需开展品牌化管理模式，比如李宁等，就以国潮为标签，使人们在提到“国潮”时，就会立刻行到李宁，而对于本次野性消费热点，鸿星尔克则呈现出了“铁憨憨”形象，属于一种低调、务实、负责人的品牌形象。通过分析鸿星尔克的公司精神与发展历程，可以发现其正是年轻一代的缩影，只要加强对应的宣传，必然可以产生较为强烈的共鸣。与此同时，鸿星尔克也需要以“标签化”理念为基础，在升华“铁憨憨”印象的同时，也能确定自身的专属“超级标签”。

同时鸿星尔克作为民族企业，要积极打造民族特色品牌，让消费者产生对体育用品的认同感，满足消费者对体育用品的需求，还可以引导其文化。作为东方文化的起源，中国在千年的发展中已经拥有了较为博大的中国文化理念，对此，运动类也需要以实际情况为基础，在结合自身文化特点的基础上，也能确定相应的核心价值与品牌个性。因此，体育用品品牌要以民族特色为基础，使消费者对鸿星尔克具有一定的认同感，最大程度提升企业文化附加值与文化价值；与此同时，中国传统文化也受到了国内外友人的广泛认可，属于不可忽视的财富；因而，打造具有民族特色的品牌也能对拓展国外市场、抢占国内市场产生积极的影响。

5.2.2 价格策略

在企业发展过程中，主要是以消费需求、自身成本为分析依据，在满足企业盈利的基础上，最大程度吸引消费者，进而在竞争过程中获取较强的营销优势。在确定具体价格过程中，首先需要对企业目标进行明确，即以市场需求、企业盈利为基础，在最大程度提升盈利目标的同时，也能选择适宜的营销方案。在选择实际定价方案基础上，企业也需要以自身成本为基础，在对比分析市场竞争与市场需求的基础上，合理应用价格测量相关因素，对企业产品定价进行针对性的评价。

从价格角度而言，鸿星尔克集团具有相应的策略方案，但是由于定价仅仅只是以产品指出为基础，导致其并没有对消费现状给予相应的关注，这就导致其在制定价格过程中出现了相应的偏差。通过分析 STP 战略结果，可以发现集团可以在市场定位基础上，对受众群体进行合理区分，进而确定相应的定价方案。通过分析当前的情况可知，品牌市场主要是以二、三线城市为主，目标群体也倾向于 15-35 岁，这就能够在进一步细化基础上，进行针对性的营销。其次，也能以公司经营状况为基础，对目标市场进行调整。简而言之，公司可以以一、二线城市为市场定位主体，并以此为基础，进行针对性的延伸。最后，明确市场定位。在调整目标市场策略基础上，也能以具体顾客人群为依据，

研发对应的产品，进而对消费者提供一个明确的定位。其次，也需要对自身生产成本、其他公司价格、受众群体购买力等因素进行分析，进而得出相对合理的价格策略，确保不同产品在对消费者产生吸引力的同时，也能确保企业获得较大的收益。

作为一家相对成熟的运动品牌，鸿星尔克在保障消费市场的同时，也需要创造相应的价值，并以成本导向确定发展空间，随后根据竞争导向和顾客导向，对价格进行明确，具体策略为：

（1）如果具有一定市场优势，则采用声望定价法。

（2）渗透定价法以新产品为主，在初期拓展市场过程中，以低价格为基础，获取相应的市场，进而在获取销量的同时，占据一定的市场。

（3）同类产品采用习惯性定价法，对于某一类产品而言，由于涉及到较多的品牌，且不同品牌之间并不存在较大的差异，这就导致消费者往往拥有一个相对固定的心理价位，即可以确定为某一价格区间范围内，并不会发生较大的变化。对于该类商品而言，如果定价相对较低，消费者便会对品质产生怀疑态度，反之，则会因为价格过高而放弃购买，这一定价方法基本都是以服装产品为主。

5.2.3 渠道策略

现如今，拍拍、淘宝等 B2C 渠道都具有鸿星尔克的电子商务平台；仅以 2011 年 10 月为例，其就采用与运动休闲商品西街网 B2C 网站构建相应的战略合作，从而进一步开设零售企业与运动品牌的商务通道，并在资源整合、合作基础上，对不同渠道进行针对性的拓展。

鸿星尔克在发布会上提及“做强县级，做优地级”的渠道策略，就可以看到其定位比较大众化，也正是更多国内外运动品牌正在下沉的市场层级，竞争会更加激烈，而鸿星尔克通过装修、租金、开业大礼包等各项政策性补贴去推动吸引加盟商，看似实惠，但如果没有更好的门店业绩体现，这样的补贴不仅仅会加重鸿星尔克的经营包袱，羊毛出在羊身上，最后补贴是否兑现需要经销商的进货额度达成指标，没有达标的经销商依然拿不到补贴；发布会上宣布有 96% 的门店已恢复营业，但笔者不认同营业的店铺业绩已经恢复到同期业绩水平；在疫情下新开店 60 家，对于公司宣传可以是逆势增长，但实际效果如何需要看销售数据；在发布会上鸿星尔克强调已有意向市场 300 家，预计今年新开店 800 家。

在渠道营销策略中，多渠道营销也开始在市场中占据一定的影响力。对此，鸿星尔克也需要以自媒体、互联网等平台为基础，在主动拓展全渠道商城的同时，也能进一步优化传统的渠道模式。鸿星尔克集团在长期发展过程中并没有构建相应的销售通道，反而基本是以品牌影响力等为基础，对网络销售进行了拓展。在十几年来，网上店铺的大范围拓展，不仅使得新媒体平台更加火爆，同时也推出了诸多的小程序与短视频平台。

对此, 鸿星尔克集团也需要采用专人负责、专职管理的方式构建网上商城, 并拓展新型营销渠道, 积极开拓新媒体线上渠道。

构建快手、抖音等短视频平台, 并构建微信小程序与微商城, 而这也是鸿星尔克集团网上商城的最佳组合模式, 可以在自媒体组合模式下, 进一步推动互联网领域取得较好的发展。同样的, 也能以线下实体店为基础, 在强化网上引流、宣传与推广的基础上, 使消费者在主动购买商品过程中, 也能对公司短视频账号、网上商城进行推广, 之后, 确保其可以直接采用线上方式进行商品下单购买。通过以员工朋友圈为基础, 在逐步扩充消费者的同时, 也能进一步关注鸿星尔克的新媒体账号, 进而获得相应的促销与活动内容, 并在新媒体线上渠道基础上, 对消费者的购物习惯进行培养, 如果消费者具有购买体育用品的想法, 也能在第一时间想到鸿星尔克集团。通过使消费者感受到线上购物的便捷性与高效性, 以及在线下实体店享受到优质的服务, 确保其在“线下体验、线上服务”、“线上交易、线下购买”的基础上, 实现线上线下一体化。

5.2.4 促销策略

在实体商店影响下, 鸿星尔克也在近几年的发展过程中受到了较多的品牌的冲击, 这就需要采用打折促销的方式进一步提升品牌影响力。

在店铺人员促销基础上, 确保顾客能够对产品信息拥有系统的了解, 同时也能明确相应的购买行为, 对于不同的顾客类型与需求, 也需要以具体促销方式为基础, 确保顾客在进店之前明确自己的需求, 从而在主动交流基础上, 也能以顾客需求为基础, 主动推荐相应的产品, 之后, 也能以专业人员角度为基础, 对不同信息进行介绍, 并在试穿的基础上确定产品的效果。在实际销售阶段, 大部分都是以闲逛型客户为主, 即 30% 的顾客在购买过程中都存在闲逛型、漫无目的性, 在这一背景下, 店员不仅需要了解相关产品的信息, 同时也可以采用试穿的方式, 通过优惠活动、搭配建议、言语赞美等方式, 确保顾客可以加速购买。

除此之外, 邮件、电话也是不容忽视的联系方式, 同时也是极为重要的一种推销模式, 比如在新品上市过程中, 可以采用短信、电话等方式告知客户, 从而及时对相关信息进行收集, 同时也能确保会员制度获取更多的会员, 提升营销的针对性, 并使顾客忠诚度得到较好的提升。

对于不同的客户群体, 也需要采用市场竞争环境、特殊事件、目标顾客群等方式进行区分, 进而确定针对性的打折活动。在近几年的发展过程中, 体育用品出现了极为严重的市场价格战竞争模式, 阿迪达斯、耐克等也不例外, 时常出现超低价折扣店。随着互联网的高速发展, 不少消费者也开始选择网上购物模式, 而这一形式的主要原因便是网上店铺的压倒性成本优势。对此, 店铺也需要结合销售情况和市场环境等, 对促销策略进行调整, 最大程度减少销量缩减以及客户流失。但是如果过于频繁打折, 也会导致

客户对打折没有感觉，更有甚者会导致顾客“打折再买、不打折不买”，因此，店铺可以采用买一送一等免费赠送赠品的方式来替代打折，即买鞋送袜等。

5.3 基于 4Rs 营销理论提出改进营销策略的建议

在遵从顾客导向、面向竞争、寻求合作、创造需求的 21 世纪市场营销背景下，4Rs 营销理论也开始占据了一定的市场，其主要是以关系营销为基础，在关注客户与企业互动的基础上，提升顾客的忠诚度，之后，也能以消费者需求、厂商利益为基础，确定一个相对有效、实际的营销方案。

5.3.1 与顾客建立紧密联系

在实际营销过程中，鸿星尔克集团也必须保障营销的有效性，在于顾客、需求、业务构建联系的同时，也能确定一种互惠、互助的发展关系，是企业与顾客密切关联，最大程度减少顾客流失，其不仅可以提升顾客忠诚，同时也能获得一定的发展空间。本文聚焦于体育用品消费者需求，从丰富产品组合领域入手，为其提供相应的改进方案。

产品组合测量是以某一系列、某一品牌的鞋、帽、裤、衣等产品采用集中销售的方式，获得相应的利润。对此，集团可以在构建多元化组合的基础上，更好地获取不同收入、性别、年龄与体育爱好者的群体，使其获得更加多元的组合模式。其中，千禧一代消费群体作为零售业务市场的主体，也要求鸿星尔克集团在产品组合方面呈现出多样性、层次性、差异性。

从这一角度而言，公司市场部门也需要在主动调研基础上，确定相应的消费者需求，之后，也能以不同品牌为依据，分散消费者对耐克、阿迪达斯的关注度，最大程度减少企业经营阶段面临的风险。与此同时，鸿星尔克集团也能以多品牌组合模式为基础，在强化品牌合作基础上，也能进一步提升营销的深度与宽度。与此同时，通过对国内消费者的消费现状的分析，在以运动鞋服和配件的基础上，进一步加大畅销产品的资金投入，进而对不同品牌商代理提供相对适宜的规划方案。

5.3.2 增强对市场的敏感度

在大多数情况下，企业都是以营销讲解为主，却忽视对倾听的重要性。而在相互影响、相互渗透的环境背景下，最为关键的问题并不是如何控制与制定，而是如何倾听顾客的需求与希望，进而确定最佳适宜的方案，使客户需求得到较好的满足，而这也是市场发展的关键所在。

(1) 利用互联网工具掌握和预测用户需求

随着互联网高速发展,鸿星尔克集团也需要以互联网工具为基础进行针对性的营销,而其中最为关键的便是对用户需求进行预测。现如今,鸿星尔克集团已经采用研发小程序的方式,对顾客提供了相应的扫码下单通道;并在打造线上商城、研发购物 APP 基础上为顾客在线下单提供支持。首先,APP 注册会员可以获得定期折扣,进而主动吸引消费者。与此同时,在到店消费结束之后,也能邀请消费者进行线上 APP 评价。这种方式可以确定线上引流——线下消费——线上评价的闭环模式,同时也能够以线上评价为依据,对营销进行进一步精准优化。其次,在 APP 与小程序使用过程中,也存在较多的行为轨迹,鸿星尔克集团也能在埋点分析基础上,对不同消费者进行精准营销。同样的,在数据预测过程中,如果出现用户三个月内休眠、卸载 APP 等,也需要及时调整策略,最大程度减少消费者流失。

(2) 利用社交媒体掌握和预测用户需求

在最大程度提升客户忠诚度与满意度基础上,将数字化精准运营作为行业公司发展的核心。鸿星尔克也需要以零售运营能力为基础,在充分整合线上线下资源的同时,进一步提升业务水平。之后,也能以消费者数据为依据,有针对性地深度挖掘客户需求,目的是达到精准营销。第一,绘制客户画像,在合理划分群体的同时,也能针对性挖掘客户需求,进而最大程度提升消费者体验,比如对于价格敏感性,也需要传达相应的折扣信息;对于品牌敏感性,则是以品牌、品牌为推销依据;对于运动类客户,则是以优质运动产品为基础,对会员产生相应的吸引力。第二,千人千面,在多渠道发送相关信息的同时,也能以顾客需求为基础,精准传达相关信息。之后,也能以涉及到属性为依据,确定相应的“拉新裂变”模式,在多元化社交媒体当中,往往涉及到小程序、自有 APP、短视频工具等。从鸿星尔克集团角度而言,其本身具有门店覆盖广、数字化+会员社交手段等特点,而这也是当前推广的重点。

5.3.3 重视与顾客的互动关系

4Rs 营销理论也指出需要将与顾客构建联系作为抢占市场的关键,即将交易作为一种职责,在关联顾客的基础上,也能实现彼此之间的互动交流与沟通。

(1) 结合消费需求进行产品的个性化创新设计

从消费市场角度进行分析,可以发现消费者基本以个性化运动服饰为主。对此,在实际营销过程中也需要以具体的销售季度为依据,在结合不同主题的同时,也能确定时尚化与个性化的元素,之后,也能以不同主题为依据,在差异化设计基础上,也能最大程度体现受众的个性化,同时也是当季新潮的有效体现,这对品牌好感度的提升具有极为重要的作用。其次,鸿星尔克也需要以科技研发、服装面料为基础,在关注人才引进与团队建设的基础上,最大程度提升品牌的创新力与活力,进而获取更加优质产品进行推广。

另外，可以推出青年共创设计大赛等活动，汇聚年轻设计力量以多维度共创科技国货产品，真正做到让消费者参与到产品的制作中，充分提升消费者的满意度和忠诚度。

（2）促进社交平台互动模式

鸿星尔克集团如果想要与消费者构建动态联系，不仅需要确定相应的传播渠道，同时也需要基于互联网与消费者进行沟通。相比较而言，新一代年轻人更倾向于线上消费模式，对此，集团也专门在京东、天猫等电商平台构建了相应的旗舰店，并在社交媒体中确定了相应的微博、微信营销平台。除此之外，也必须以快手、抖音、B站等自媒体线上平台为基础，与体育消费者进行有效、及时的沟通，使其在消费者构建互动联系的同时，也能确定相应的直播带货与短视频互动。

（3）微信及微博营销

鸿星尔克集团也可以以新品上市为基础，主动获取消费者建议，之后也能以微信、微博等产品为基础，鼓励现有顾客主动对店铺活动进行转发。特别是在新品上市之后，可以直接采用主体活动方式邀请顾客进店试穿，进而采用小礼品赠送等方式，促使顾客主动进行转发，进而达到线上线下沟通的目标。与此同时，举办体育比赛、电子海报等也可以对体育爱好者产生一定的影响，使其在于消费者动态沟通的同时也能主动挖掘潜在消费者；之后，也能在设置一线城市体验店的基础上，对客户 provide 相应的实际体验，并鼓励消费者采用视频、朋友圈等方式，对店铺信息进行分享。

第6章 鸿星尔克体育用品公司营销策略实施的保障措施

6.1 营销资金保障

鸿星尔克正在不断扩张，与准确的营销战略指引是分不开的，不过营销战略精准落实也无法离开各类资本的参与，高额资本投入也会产生更高的投资风险，据财报可知，鸿星尔克经济情况较好，有足够的自由现金流，可谓是正处于事业上升阶段，据此评判为减低分险，提高经济，鸿星尔克可与采取以下手段来保持财力与物力的优势，并提升抵抗风险的能力。

第一是坚持线下大型鸿星尔克品牌店并由鸿星尔克总部统一投建，这既满足直营连锁需要，也降低了其管理经验中减少投资风险的重要方法，由其总部统一投资、选址、装修，可运用总部发展经验，在商场选址建设等方面发挥自己优势，防止产生不必要的开销，选址好能够规避商场在建好后客流较低的问题，有利于在短期内收回投资开支。

第二是扩张过程中要谨慎，严格控制成本支出，就算是像鸿星尔克这类有着丰富扩展经验的公司，也会出现亏损，在扩张期间即使亏损也应该冷静思索，理性决定，大胆降低亏损业务量，或采取业务重组、亏损业务外部的形式，在必要是要采用裁员措施，以降低人工成本，及时止损，在打算开支商场建设、打开新市场时，应当谨言慎行，考量战略和外部要素对成本的干扰，尽量精准估计市场势态，规避投资风险。

第三是，组织建设专业投资单位，以有效避免金融风险，专业投资决策组织是在日益复杂的环境中提出的新要求，在以往的公司中，常常会发生因董事会等高管阶层的错误投资决定而致使营运失败的现象，鸿星尔克应当吸取教训，设立专业投资决策剖析及金融风控组织，通过成熟的会计机制、云技术等前沿科技，搭建有效的风控模型，提前防患，并科学投资，给营销提供金融资产支持。

6.2 营销人力资源保障

针对各职员级别和需求特点，使用不同激励方式，进而激励不同人才在相应岗位上锐意进取，拓展创新，发挥更好的激励效果，以补足已有激励机制，采取物质和精神双重嘉奖，并结合正负激励，适度添加激励性元素，削弱保健性元素，继而持续改进人才激励制度。

持续优化绩效考评和薪资机制，鸿星尔克运用绩效薪资制度，就把职员酬劳和个人团队业绩挂钩，尽量发挥考评和嘉奖的杠杆效果，在日常工作中，企业要重视精神奖励

在平日工作中，既要奖赏团队也应嘉奖个人，把激励机制同公司愿景、策略联系起来，着力培养职员对公司的认同和归属感。

给职员提供畅通的升职通道，职员进入公司，既是为了追逐物质享受，也是为提高自我价值，公司应为各类职员制定科学的职业发展规划，与畅通的升职通道，倡导公司内部之间、职员之间的公平竞争、优胜劣汰。考察员工表现，要全方位评判员工各层面表现情况，长此以往作为晋升的依据。

培训能够让职员有意愿且有实力为顾客带来更好的商品或服务，还是职员提升价值，培养公司文化的重要方法，职员通过严格培训，有了高素养高质量的服务，才能为顾客提供细致入微的服务，从而进一步提高顾客的满意度。培训除了给员工带来知识技能等方面的培训，还要注重对其职业道德、培养公司倡导的价值理念，并在职员已学会技能的基础上，让职员形成用户导向思想。

首先，企业应和店员充分交谈，以便掌握各个职员的需要，并按照不同等级职员培训重点，设计严格培训方案，如新职员和初级员工一般是服务意识、售卖技巧、队伍合作等部分的培训，老职员和中级以上电影则更侧重于提高技能与实力，然后，企业应针对职员文化素养、知识等组织培训，并创建培训评价机制，跟进培训成效，进而优化和提高后续培训工作。

公司要重视全面培养职员实际工作水平，在平日工作里，让职员参加店铺各种决定和操作，能够有效锻炼其工作水平，并培育其责任心和主人翁意识，当增添新职员时，店铺应做好培训和帮带工作，进而全面扶持并协助新职员更快的融入企业中，进入工作模式。

6.3 营销组织保障

根据上文所设定的营销策略，在不变动大组织结构的情况下，将销售组织框架与人员考核进行调整，将现有的客户管理团队与零售管理团队合并起来，以区域构建管理团队，一个区域管理团队下设客户管理专员与零售管理专员，并统一向区域经理汇报，客户管理专业主要负责客户的进货与开店的相关事宜，零售管理专员主要负责管理客户店铺的销售工作，另外，零售管理专员下设地市督导，以增加人力覆盖更多店铺，增加运营管理专员，来负责培训与店铺装修等事宜。

组织架构在调整之后需要进一步的优化其组织架构，例如在招聘过程中选择零售经验较为丰富的员工，来激发企业的活力，在强调结果形成的同时也不能忽略员工工作过程中的管理，在升职加薪等多个关键节点上，进行360度调查以及经理考评设置一定的权重，耐克是一个不断寻求改革的企业，不论是在产品设计还是组织架构等方面，要积极响应、努力创新、积极执行从而保障企业是实现营销目标与战略目标。

6.4 营销企业文化保障

企业文化建设作为实现且管理与企业目标的关键，通过向员工传输企业的价值观，来让员工与企业的愿景、价值观保持一致，自觉认可公司文化和组织目标，如此公司就能做到完美结合个人和企业目标。建设企业文化能够有效提高凝聚力、执行力、创造力，进而提高核心竞争力。因此要想提高公司核心竞争力，建设企业文化非常重要。

（1）创建学习型企业

随着社会经济科技的高效发展，不断推进职员知识结构是公司运作期间的重任，要建设学习型公司，首先应创造一个积极向上的学习氛围，打造一个对人才顺畅成长有益的平台，这样公司才会进步。其次，企业要注重利用有一定示范效果的人和事来激励职员，培养模范人物，让职员和公司共存，建立其主人翁意识，最后应重视学习建设公司文化的现实意义，把建设优秀公司文化、推动公司良好发展，当作激励职员自觉行动的内在动力。

（2）培养职员企业意识并加强目标教育

公司采取灵活多样的方式宣传其发展策略，让职员对公司性质、特点、发展目标和规划有明确认知，推进职员理解公司的价值观，此外，对职员进行个人目标教育，让他们自发地把自身目标和公司目标捆绑起来激发出员工的工作热情，实现员工与企业共同发展。

（3）建设以人为本的企业文化。

公司文化应以人为本，把职员视为公司主体，持续提高职员素养并促使其全方位发展，以推动社会友好发展，首先企业要为员工提供舒适的办公环境与融洽的工作气氛，公司要重视尊重职员意愿并信赖员工，职员之间要友好共处、诚挚相待，此外，还应重视职员个人发展和自我价值实现，着力为职员打造科学通畅的内部成长通道，和公开透明的竞争环境。此外，创建科学选人、用人、育人、留人的人才机制，并激发出员工的奇思妙想为企业的发展做出贡献。

6.5 营销制度保障措施

营销人员的管理问题一直以来都是营销领域的重点，制定一套完整的营销制度机制更加困难，根据鸿星尔克目前的实际发展情况来说，有必要在营销人员的时间管理制度、信息管理制度、考核制度等方面进行调整，从而提升营销团队的工作绩效。

（1）规范的管理时间制度

建立健全、规范的营销时间管理制度，是营销活动顺利进行去前提与保障，鸿星尔

克有必要对营销人员制定一个严格的客户拜访、回访等工作的时间轴制度，保证其有计划、有目的、有策略的对时间进行管理，从而替身营销人员与管理人员的效率，从而实现营销人员时间安排的制度化。

（2）定期的反馈信息制度

营销人员在自己销售过程中要利用微信、电脑、手机交流等工具反馈，定期梳理的各类信息，如用户情况、渠道、市场剖析报告、销量报告、剖析竞争状况等，并将记录信息、沟通信息、反馈信息进行整合，是营销人员的工作重点，是鸿星尔克在运作渠道业务的过程中了解市场，掌握资料的来源。

（3）浮动的等级考核制度

鸿星尔克可以将制度划分为优秀、合格、较差三个标准年薪等级，在考评中应区分硬性与软性指标，和业绩有关（如完成额、回款额等）的内容为硬指标，软指标指的是员工在企业内部制度执行过程中的情况比如纪律、培训、时间等。另外还要在每个季度、年度进行定期考核评分，以保障营销人员的考核可以与工作效益现结合，对评分较差的员工可以实施对应的惩罚，例如降级或者调动，制度的制定要以双方都满意为基础才能进行，并且要是可实施的、可行的。

第7章 结论与展望

7.1 结论

作为刚起步的本地体育用品公司，鸿星尔克可以在十年里在网球领域变成赶超李宁、安踏的“国内第一品牌”，已展现出很强的潜能与极大的发展空间。然而其在品牌营销战略上有较大问题，当前，以阿迪等为首的海外名牌依旧占据了境内诸多市场份额，导致国内本土公司只能夹缝求生，这种尴尬局势在极大程度上是由于公司品牌定位不明，商品同质化严重，缺少技术创新和适宜的品牌营销战略。

为了解决此类问题，应用所学理论，剖析了鸿星尔克内外部环境、品牌营销状况与问题，对其营销战略展开全面系统的设计，并在品牌实施中提出了针对服务、文化、管理战略的意见。获得下述结果：

1. 业界国内外竞争对手持续施加竞争压力，因此鸿星尔克要调节步伐，沉着运用自身优势，把更多的竞争优势整合出来。

2. 提高企业运动品牌竞争力，能够为公司和顾客带来许多好处，进而验证了运动品牌行业要施行品牌营销战略。

3. 企业可基于品牌营销目的、STP 策略、PEST 分析、4P 营销理论，4Rs 营销理论，提出行之有效的优化战略，并辅之以品牌营销战略施行保障举措为基本传播手段，以得到顾客对产品和品牌的忠诚。

此外，文章关于鸿星尔克的认知在自有品牌创建和维护上的问题提供了一手信息；对该品牌的继续发展给出的意见可为运动品牌发展策略提供借鉴。

7.2 展望

在当前形势下，鸿星尔克体育用品公司需要做的有如下几点：第一、抓住机会做产品和品牌升级。从这此对鸿星尔克的产品和店铺的观察发现，这个品牌目前的产品和品牌展示只能算中规中矩，并不能算出色，此后的市场竞争，需要抓紧提升产品竞争力；第二、重新制定渠道策略，这个时候是最好时机，线上渠道资源和线下渠道资源矩阵要充分整合，为后面的发展打下基础；第三、提升组织能力。借助这波春风，鸿星尔克有希望整合国内一流的、有能力有情怀的设计、管理、技术团队进入公司，这是提升组织能力的好机会，千万不要错过。

考虑适时引入新的资本。这个时候鸿星尔克的估值模型估计得重新评估了，这也是

企业重新进入资本市场的机会，毕竟要做成百年民族品牌，资金还是需要的。抓住时机去整合一把资本也是可以考虑的。

参考文献

- [1] Majeed Mustafa Othman Mansour.The moderating role of innovation intensity between international marketing strategy and international marketing performance: branding and commitment in international marketing[J].International journal of business innovation and research,2021,25(4):431-452.
- [2] SWOT and IFE-IFE Approach for Developing Spin-Offs University Strategy: A Case Study[J].Advanced Science Letters,2017,23(9):8675-8682.
- [3] Hormoz Mehrani,Hamed Mansouri,Abbas Nargesian.Model Proposed to Design the Marketing Mix Strategy (4C&A) by Using Strategic Reference Points (SRP) in PSP Industrial[J].European Journal of Business and Management,2016,8(10):73-80.
- [4] Godfrey, Richard,Higgins, Matthew.Marketing strategy and the hunt for era V[J].Journal of Marketing Management,2020,36(9/10):867-887.
- [5] Katsikeas, Constantine,Leonidou, Leonidas,Zeriti, Athina.Revisiting international marketing strategy in a digital era Opportunities, challenges, and research directions[J].International marketing review,2020,37(3):405-424.
- [6] Arbia Chatmi,Karim Elasri.Competition among vortex firms: Marketing, R & D or pricing strategy[J].Journal of high technology management research,2017,28(1):29-46.
- [7] Lucas Finoti,Simone Regina Didonet,Ana Maria Toaldo,Tomás Sparano Martins.The role of the marketing strategy process in the innovativeness-performance relationship of SMEs[J].Marketing intelligence & planning,2017,35(3):298-315.
- [8] Suresh Annamalai,K.R. Kumar,R. Jothikumar,Yung-Tse Hung.Environmental sustainability of green marketing strategy: empirical evidence from e- tail consumer's in Tamil Nadu[J].International journal of environment and waste management,2018,22(1/4):215-227.
- [9] Morgan, Neil A.,Whitler, Kimberly A.,Feng, Hui,Chari, Simos.Research in marketing strategy[J].Journal of the Academy of Marketing Science,2019,47(1):4-29.
- [10]Hormoz Mehrani,Hamed Mansouri,Samira Bekr,Ebrahim Nargesian.Model Proposed to Design the Marketing Mix Strategy (4C&A) by Using Strategic Reference Points (SRP) in PSP Industrial[J].European Journal of Business and Management,2016,8(10):17-24.
- [11]Varadarajan, Rajan.Theoretical underpinnings of research in strategic marketing: a commentary[J].Journal of the Academy of Marketing Science,2019,47(1):30-36.
- [12]Wu, Chih-Wen.The international marketing strategy modeling of leisure farm[J].Journal of business research,2016,69(4):1345-1350.
- [13]Emre Ulusoy,Peter Reday.A FRAMEWORK FOR A MARKETING STRATEGY:

- SYNTHESIZING THE ESSENTIAL FACTORS ORGANIZATIONS NEED TO CONSIDER FOR DEVELOPMENT[J].Review of business research,2016,16(3):41-50.
- [14]Robert W. Palmatier,Andrew T. Crecelius.The 'first principles' of marketing strategy[J].AMS review: Academy of marketing science review,2019,9(1/2):5-26.
- [15]Taoketao, Eerdun,Feng, Taiwen,Song, Yongtao,Nie, Yu.Does sustainability marketing strategy achieve payback profits? A signaling theory perspective[J].Corporate social responsibility and environmental management,2018,25(6):1039-1049.
- [16]Essam B. Ibrahim,Tina Harrison.The impact of internal, external, and competitor factors on marketing strategy performance[J].Journal of strategic marketing,2020,28(7):639-658.
- [17]Yongyue Jin.Study on Marketing Strategy System of SMEs under Internet Background[J].American Journal of Industrial and Business Management,2018,8(3):638-644.
- [18]Revti Raman Sharma,Thao Kim Nguyen,Dave Crick.Exploitation Strategy and Performance of Contract Manufacturing Exporters: The Mediating Roles of Exploration Strategy and Marketing Capability[J].Journal of international management,2018,24(3):271-283.
- [19]Marketing capabilities and international new venture performance: The mediation role of marketing communication and the moderation effect of technological turbulence[J].Journal of business research,2020,107(Feb.):25-37.
- [20]吕庆华,龚诗婕.中国体育用品上市公司成长性评价研究——基于 2009—2013 年数据的分析[J].体育科学,2016,36(01):49-58.
- [21]钟华梅,王兆红,刘念.体育用品企业专利技术与公司绩效关系的实证研究[J].中国体育科技,2016,52(01):30-35.
- [22]郑琳泓,许月云.福建省体育用品业发展与转型升级路径[J].泉州师范学院学报,2016,34(04):34-40.
- [23]刘志勇,李碧珍,叶宋忠,杨少雄.服务型制造:福建体育用品制造业供给侧改革路径研究[J].福建师范大学学报(哲学社会科学版),2016(05):17-26.
- [24]董进,夏成前,战绍磊.新常态下体育用品制造业集群发展:动因、态势与路径[J].沈阳体育学院学报,2016,35(06):14-21.
- [25]许春蕾.体育用品上市公司产品战略转型影响因素的实证研究——基于 2008—2015 年面板数据[J].北京体育大学学报,2017,40(05):22-27+33.
- [26]谭宏,张晓林.体育用品制造业与区域经济增长研究——基于东部地区 10 省市面板数据的实证研究[J].西南师范大学学报(自然科学版),2017,42(09):67-75.
- [27]陈瑜,杨自伟.体育用品企业销售主管的网络建构行为对团队绩效的影响[J].上海体育学院学报,2017,41(05):64-70.
- [28]赵远胜.市场细分下市场营销策略的构建分析[J].商业经济,2016(02):87-88+121.
- [29]李娟.经济全球化视角下国际市场营销策略分析[J].商业经济研究,2016(19):46-48.

- [30]许朝辉.关于市场营销中 SWOT 营销策略的运用[J].经济研究导刊,2017(01):55-56.
- [31]孙洁.互联网时代下市场营销策略创新思考[J].商业经济研究,2017(13):40-41.
- [32]王丹峰,黄盛建.新媒体环境下企业的市场营销策略[J].经营与管理,2018(02):136-138.
- [33]苏晓丽,蒋再松,赵巧香.乡村旅游市场营销策略研究——兼评《乡村旅游发展规划研究:理论与实践》[J].农业经济问题,2018(02):143-144.
- [34]黄狄灿,胡振宇,王慧.英语教育培训机构的市场营销策略[J].经营与管理,2018(04):141-143.
- [35]陈松,张大红.移动互联网背景下市场营销策略创新性研究[J].人民论坛·学术前沿,2018(07):100-103.
- [36]王孟博,吴植栋,肖巧玲,莫惠茵.跨境电商市场营销策略分析——以小红书为例[J].河南广播电视大学学报,2018,31(04):21-26.
- [37]刘玲,吕庆祝.我国体育企业营销策略研究[J].当代体育科技,2016,6(08):108-109.
- [38]杨亚琴.对我国体育企业绿色营销策略的研究[J].黑龙江科学,2017,8(14):88-89.
- [39]来迎双.网络经济下的中国体育用品市场营销策略分析[J].现代营销(经营版),2019(09):94-95.
- [40]顾芳菲.新经济形势下企业品牌管理的市场营销策略研究[J].科技经济市场,2018(11):84-86.
- [41]段彦辉.网络经济时代下的市场营销策略探析[J].中国市场,2019(13):121-123.
- [42]马燕军.大数据时代企业的市场营销策略探讨[J].中国商论,2019(07):90-91.
- [43]周倩.互联网时代教育培训行业的市场营销策略研究[J].现代营销(下旬刊),2019(06):79-80.
- [44]张文,李凯,孟晓丹,韩道静.新能源汽车市场营销策略探究[J].汽车实用技术,2019(15):18-20.
- [45]胡嘉杨.基于竞争战略角度下的企业市场营销策略研究[J].中国市场,2019(25):110-111.
- [46]袁晨钊.信息化趋势下的市场营销策略分析[J].现代营销(下旬刊),2019(10):69-70.
- [47]王俊文.新能源汽车市场营销策略研究[J].科技经济市场,2019(12):70-72.
- [48]宋红丽.网络经济时代市场营销策略转变的路径探讨[J].现代营销(信息版),2020(02):235-236.
- [49]赵菲儿.新媒体技术下市场营销策略研究[J].中国市场,2020(09):132+170. 20(08):78-79.
- [50]薛聪.浅谈网络经济时代市场营销策略的转变[J].中国商论,2020(08):78-79.

致谢

光阴似箭、岁月如梭，弹指一挥间已经到了毕业之际，回首入学时候的场景似乎还在昨天。三年前，我怀揣梦想和希望，时隔一十五年再次踏入大学校门，很荣幸也很庆幸自己得到了兵团高校石河子大学的垂怜，感谢学校给予我硕士研究生的学习机会。三年学习生涯，我收获了很多很多，知识的海洋让我拓宽了专业知识，同学的友谊让我丰富了精神世界。回忆三年中我与军训宿舍 5 兄弟的纯真友谊、与班委同学之间的团结友爱、与学科老师之间的彼此信任、与全班各位同学的互相理解，心中不由感慨万千，这将是我一生的宝贵财富。

首先，我要感谢我的导师范公广教授。硕士论文从论文选题、资料收集、论文撰写等各个环节都有范老师耐心指导的身影，每有疑问，无论多忙范老师总是第一时间给予解答，尽显君子谦逊之本。论文写作历时半年之多，前后修改十余稿，范老师从未敷衍了事，他自始至终都秉承着严谨认真、一丝不苟的工作态度和学术精神，大到框架结构、小到论文格式，范老师都耐心的给予了专业指导，尽显学者严谨之风。恩师的关怀和指导我将永远铭记在心。

其次，我要感谢石河子大学经济与管理学院的各位老师。入学军训期间，MBA 中心老师尤其是谭伟荣老师尽心尽力做好每一位同学的后勤保障，学习期间中心老师们总是把各科课程安排得妥妥当当，尽显人文情怀。各专业课程老师都毫无保留传授知识，与我们建立亦师亦友的默契关系，让我们在欢快愉悦的氛围中汲取专业知识、提升管理能力。老师们的谆谆教诲我将受益终生，感谢各位老师的辛勤付出。

再次，我要感谢石河子大学 2019 级 MBA 全体同学。学习上，分组学习讨论过程中因为有了热心同学的鼓励和帮助我才能在活跃团结的氛围中学习进步；生活中，由于有了爱心同学的无私奉献和帮助来自外省的我才能居有定所。能够在如此优秀进取、团结互助的大集体中学习和生活，我无比的骄傲和自豪。

最后，我要感谢身边的同事和朋友，因为你们，我才能够获取相关的数据资料，是你们在我遇到困难的时候伸出援助之手。同时我也要感谢我的家人，是你们的默默支持和陪伴，给予我继续前行的动力。人生中的每一次经历都是财富。三年硕士生涯，我们历经共同奋斗的过程，收获并肩前行的友谊，感谢生命中的你们，感谢你们所给予的帮助和关怀。

作者简介

一、基本信息

姓名：刘国伟 性别：男 出生年月：1980 年 8 月

民族：汉族 籍贯：中国 河南省 周口市 扶沟县

二、简历信息

学位：石河子大学工商管理硕士 研究方向：营销管理

三、联系信息

电话：13803856532 电子邮箱：115448473@qq.com

石河子大学硕士研究生学位论文

导师评阅表

研究生姓名	刘国伟	学制	三年
专业	工商管理	研究方向	营销管理

学术评语:

本论文对鸿星尔克体育用品公司的营销策略进行研究，选题来源于实际，选题合理，有明确的现实研究背景，研究方向明确，具有一定的理论意义和现实意义。

本论文对鸿星尔克体育用品公司的营销现状进行分析与思考，提出该公司营销中存在的主要问题，运用 **SWOT** 分析法对鸿星尔克体育用品公司营销环境进行分析，得出其优势、劣势、机会和威胁，明确了鸿星尔克体育用品公司的市场定位，提出了鸿星尔克体育用品公司营销策略优化建议以及策略实施的保障措施。

本论文能够收集国内外相关文献资料并进行分析，能够将市场营销相关理论同企业实际相结合，研究思路清晰，结构合理，层次清楚，观点明确，方法得当，技术路线正确，资料翔实，文字流畅，论据充分，写作规范。

本论文研究结论具有一定现实意义，结论和建议对鸿星尔克体育用品公司营销以及同行营销发展有现实的指导意义。

指导教师签字: 
2023年 2月 26日

