

飕飕寒风几面夹击 服装企业怎过冬

特邀撰稿 顾文军

这个冬季特别的冷，和天气一样寒气袭人的还有服装行业企业的感受。

2012年12月17日，中国民族体育服装的代表性企业李宁公司发布了预计2012年业绩大幅亏损的公告，这是李宁公司自2004年6月上市8年以来的首次预计大幅亏损。在2009年至2010年，李宁公司分别实现经营溢利13.42亿元、15.47亿元，2011年降至6.31亿元，远远低于2008年的9.6亿元。到2012年上半年，公司经营溢利更是仅有1.84亿；去年起，李宁集团还关闭了1200家门店。



服装行业面临的普遍困难，主要表现在三个方面：

高库存：服装企业高库存现象已经在不同服装领域表露出来，其中，李宁、美特斯邦威、海澜之家的高库存现象尤为突出。七匹狼、九牧王、森马等品牌也同样如此。以海澜之家为例，其库存占总资产的56.8%。如此低的周转率也会影响到公司的良性运转，而且存货贬值的风险随时存在。2011年，李宁的存货总额达11.3亿元，占总资产比例的15.5%；美特斯邦威存货约25.5亿元，占总资产的29.8%；海澜之家存货总额约38.6亿元，占总资产的56.82%。有媒体感叹，“库存衣”国人三年也穿不完。国家统计局数据显示，中国服装行业规模以上企业2012年前三季度产成品存货2569.66亿元。统计显示：2012上半年，李宁、安踏、361度、特步、匹克和动向这6家国内运动品牌的总库存达37.21亿元；22家A股服装类上市公司第三季度存货总量就达382亿元，其中际华集团库存34.81亿元，美邦服饰21.99，森马服饰14.39，七匹狼、九牧王等9大男装公司总库存达38.62亿元。

渠道的纠结：服装企业渠道问题表现在三个矛盾。

经销商、加盟店经营困难，前些年迅速扩张的庞大网络成为服装企业成本利润包袱，因此服装市场战线在收缩。李宁公司今年上半年关闭了1200家门店；匹克体育发布的公告也显示，截至9月30日，其在中国的授权经营零售网点为6739个，与去年末相比减少了1067个。安踏的门店总数也减少了110家。有数据显示，2012年上半年，拥有卡帕品牌的中国动向关闭了569家店铺，总零售网点为2550家；安踏体育则减少了110家，为9187家。

自营与加盟代理的调整面临矛盾：突出体现在达芙妮与加盟商的风波中。

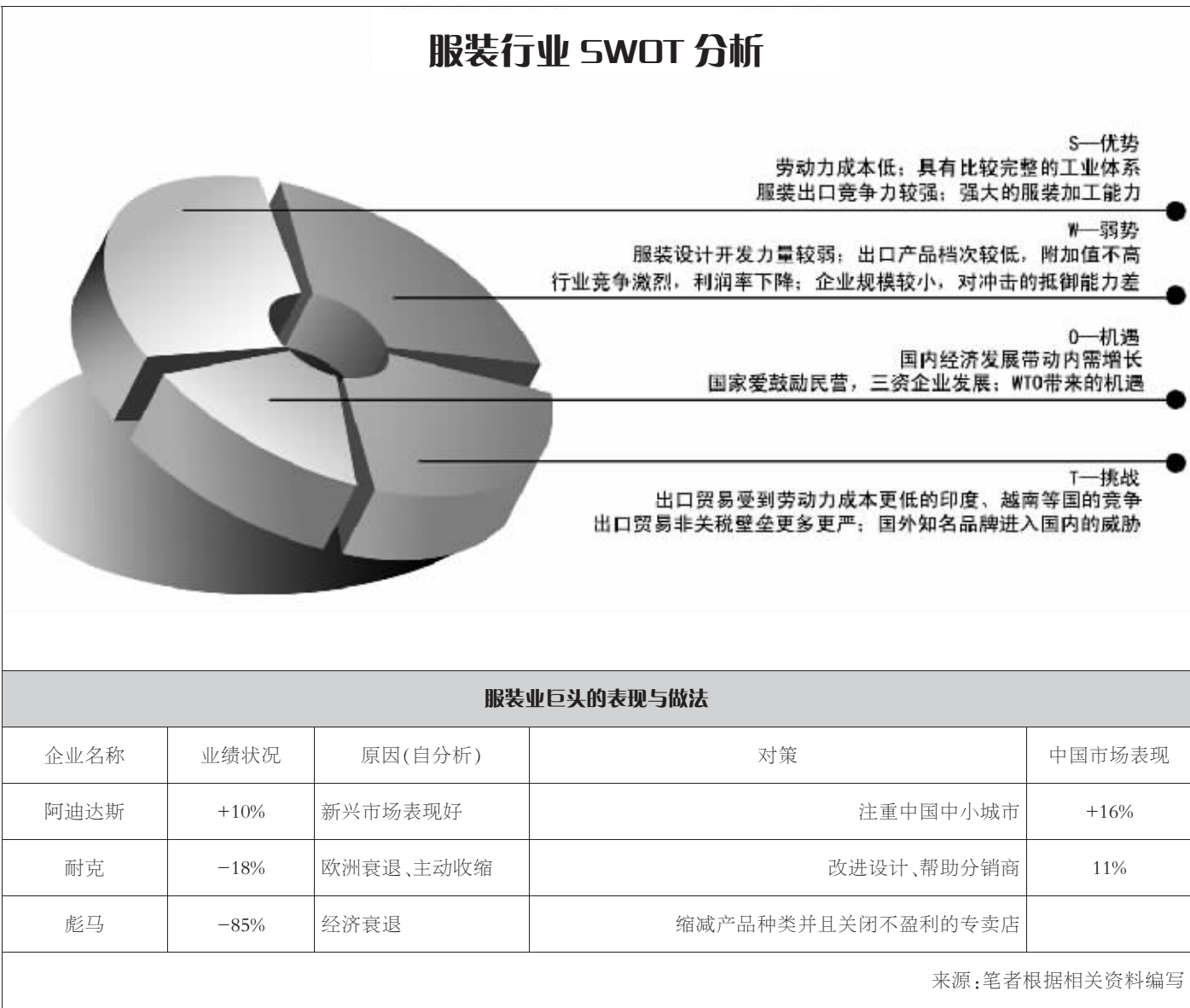
电子商务与线下店面的矛盾：线上线下“互博”伤透分销商，李宁正在陷入一场左右手互搏式的困境。2012年开始在线下实体店推广网上商城以来，没料想网上低价促销却导致线下分销商叫苦不迭，被迫纷纷关店。一位李宁的县级市场分销商称，线上销售的低价折扣已经影响到实体……10月9日消息，李宁启动了校园招聘，其目的是将消息人群扩大到向90后的学生群体蔓延，同时以低价来带动官网的销售数据，但却引发了部分二三线市场分销商的不满。此外，李宁电商在下半年采取的一系列促销方案也让这一冲突更加激化。



过度扩张埋隐患

2008年北京奥运会后，奥运效应和四万亿的经济刺激带来经济的快速反弹，和用工紧缺带来的就业改善和工资上涨的作用下，我国服装行业特别是品牌运动和休闲服装企业迎来了跑马圈地，大肆扩张的时期。回溯国内运动品牌的发展历程，北京申奥成功之后，中国体育用品市场呈现井喷之势，运动品牌与传统服装品牌一同经历了“黄金十年”的发展。2007年，中国体育用品行业的销售额为690亿元，2009年已突破至1110亿元的巅峰状态。近5年来，国内体育用品商店的数量以年均10%的速度增长，销售业绩以年均20%的速度增长，强劲增长速度让人侧目。在此背景之下，对前景过分乐观使得各企业纷纷加大投入、扩大产能，凭借上市潮所带来的大量资金迅猛扩张门店。待到国内运动品牌集体狂欢的最高峰，人们发现，与其他国家一般只有三到四个主要知名运动品牌占据市场的格局不同，中国知名运动品牌已高达20多个。

到2011年末，国内大多数品牌运动企



(制图/杨杰)

业店面多达到5000家以上，还有部分接近万家，比如匹克体育就达到8800多家。2004至2008年间，李宁的门店从2272间增加到5935间，收入从18.78亿元增长到66.9亿元。

萝卜快了不洗泥。服装企业快速的扩张，并没有带来品牌认知的提升，同质化问题严重，消费者在选择货品时的可期待性非常低。企业间相互模仿特别厉害，一个消费者拿过来安踏的衣服和李宁的衣服，可能会分不清到底是哪一家的，除非看商标。

需求遇冷现真相

据国家统计局数据显示，2011年1—10月服装鞋帽及针纺织品的消费零售总额同比增长24%；而2012年1—10月同类产品的增长速度则为17.9%。看来年，以匹克为例，2013年匹克第二季度订货会订单总额(按批发价格计算)与2012年同季相比下降幅度为20%—30%。其中鞋类订单金额中幅度下降，服装类订单金额大幅度下降，而产品平均批发价格均为零增长。据国内运动品牌批发定价表来看，2012年，ZARA、H&M在中国的门店数量双双突破百家，覆盖面超过40个城市。

不仅如此，2011年5月23日，长城网再次曝光了美特斯邦威，发表报道《美特斯邦威出现质量问题遭投诉》：这些质量危机，最终对美特斯邦威的品牌造成了严重的损失。

不仅如此，2011年5月23日，长城网再次曝光了美特斯邦威，发表报道《美特斯邦威出现质量问题遭投诉》：这些质量危机，最终对美特斯邦威的品牌造成了严重的损失。

不仅如此，2011年5月23日，长城网再次曝光了美特斯邦威，发表报道《美特斯邦威出现质量问题遭投诉》：这些质量危机，最终对美特斯邦威的品牌造成了严重的损失。

成本上升避不开

近年来，服装企业门店的租金、装修、店面维护及劳动力成本不断上升，极大挤压了企业的利润空间；另一方面，服装市场受宏观经济影响，持续处在低迷状态，存货高企，销售业绩大幅下滑。租金、装修、店面维护及劳动力的成本占了专卖店50%—60%的成本。

粗放经营是根源

本土运动服装品牌注重规模扩张而忽视了品牌形象的提升，导致同质化竞争严重。认真分析国内主要运动品牌的产品和定位便会发现，其相似度高得惊人。例如，在产品方面，篮球、慢跑、综合训练、运动休闲在上述品牌均有开发的品类；更不用说在产品设计和LOGO上的雷同；另外，几乎所有的品牌都走了一条“请名人”、“抢冠名”的广告营销之路，盲目的急速扩张和轻研发、重营销的本末倒置导致了运动品牌整体竞争力的逐渐减弱。

研究机构对国内运动品牌主要客户群(13岁至30岁)的调查结果反映出，国内运动品牌的品牌形象比较模糊，款式、设计、名人效应等方面与阿迪达斯、耐克等国际

知名品牌有相当的差距，各品牌间同质化、抄袭严重，年轻人对其品牌认同度低。与此相伴，还有一些企业质量问题频发，促使品牌老化，比如2008年，山西省质量技术监督局发布第四季度定期监督检查不合格商品及企业名单，上海美特斯邦威服饰、浙江步森服饰等不合格被曝光！

不仅如此，2011年5月23日，长城网再次曝光了美特斯邦威，发表报道《美特斯邦威出现质量问题遭投诉》：这些质量危机，最终对美特斯邦威的品牌造成了严重的损失。

需求转向很意外

近年，ZARA、H&M等国外品牌掀起的时尚风潮很快盖过了运动风的劲头，而在2010年之后，消费趋势发生更大变化，有的偏向更专业，有的要寻求更时尚、更休闲化、更类型化的产品，2012年，ZARA、H&M在中国的门店数量双双突破百家，覆盖面超过40个城市。

电子商务变身的服装企业冲击大

最近两年，电子商务企业进入服装行业后发展迅猛，他们不仅给实体经销机构带来巨大冲击，而且逐步建立自己的品牌。继凡客之后，当当也推出了自有家居品牌——当当优品。同时，也有报道称，京东商城也将推出自有品牌服装。电商企业诞生于互联网时代，具有很强的创新和重视用户体验的基因和条件，在很多方面走在传统服装企业的前面，如在服饰与流行文化结合上，凡客诚品取得世界杯、NBA、迪士尼等授权，推出相关系列的授权服装；乐淘网则推出愤怒的小鸟等授权产品。还有一家电子商务起家的鞋企，消费者可以运用线上提供的鞋子的基本款式和素材，进行二次个性化定制，也可以分享自己的设计，参加网站组织的月赛，让其他鞋友投票，集SNS和电商于一体。



服装企业大小小，细分行业不同，对品牌服装企业而言，各企业的状况也各不相同，但一些基本的调整可能是可行的。

迅速清理高库存 不得不承担的阵痛

现在市场上，无论是一线品牌，还是国内的二、三线品牌，几乎都在使出各种法子打折促销，有些品牌甚至低至两折来清理库存，有些人认为这不妥，认为靠打折促销

来解决库存治标不治本，对此笔者不敢苟同。大量库存是前些年犯错的结果，对于大的顽疾必须使用外科手术式的治疗，服装不是白酒，拖得越久越被动。这也是分析人士对李宁宁愿今年亏损，也要回收经销商手中存货的做法予以好评的原因。轻装上阵，重新起航，胜算更大！

战略调整势在必行 不调整，必衰亡

服装企业前些年主要靠大胆的扩张战略跑马圈地，达到了今天的规模，大而不强，大而不优是普遍现象。应该认识到，服装企业所面临的外部环境和竞争态势和前几年比已经并将发生巨大变化，单纯的扩张战略的环境基础和战略逻辑不复存在。

从外需看，一直到9月份，去年出口形势都处于下滑状态，直到10月开始，市场出口形势才有所好转，而直至2012年末，出口形势也未能出现强力回暖，虽然从本年整体来看，纺织业整体形势处于好转，但好转形势，好转速度，都处于低位。

欧美经济的复苏艰难，一些新的冲击还在袭来，英美两国制造业的加速回流，使中日纺织贸易的“钓鱼岛”风险，这些因素使本不明朗的外部市场形势又蒙阴影。国外对中国纺织服装进一步设立各种壁垒，比如欧盟发布的《化学品注册、评估、许可和限制法规》(REACH)新规定，凡被列入高度关注物质(SVHC)超标的，须向欧盟化学品管理署通报，未进行通报的涉及产品将无法进入欧盟市场。该规定在原有的13种与纺织品有关的高度关注物质清单中又新增8种，这将对我国纺织服装业出口形成新的技术性贸易措施，

如前所述，国内市场变化更加剧烈，需求变化、总需不足、成本上升等都与扩张战略的条件格格不入。国内民众的收入结构两极分化明显，社会结构呈M型结构，这决定了消费结构的Z型，即从极贵到廉价快速过渡。国内不少服装企业瞄准“国内拥有庞大的中产阶层消费群体”，在一条道上密集竞争，形成产品的高度同质化，这成为“大库存”的其中一个成因。

经营战略与管理模式选择

收缩战略实施是大多品牌服装企业必须的。

大扩张后必收缩几乎是企业发展必须的过程。2012开始的收缩还将继续下去。虽然2012，服装企业有些降低了开店的速度，有些大量减少了店铺数量，但还不够，而且在如何集中在主要的品牌、聚焦目标消费群上还需要加大力度。国外最近几年表现优异的服装企业无不聚焦在最优秀的产品和聚焦核心顾客的身上。比如AND1是近年美国最具人气的篮球运动品牌之

一。这个品牌源于沃顿商学院几名学生的一个品牌建设项目，诞生于1993年，AND1专注做篮球鞋和篮球服，强调桀骜不驯的风格。AND1有明确的市场定位，那就是城市里的年轻人，激发他们的激情和消费感受。另外，“NewBalance”专做跑鞋，市场定位在对鞋子舒适度有很高要求的中

年消费者。

一。这个品牌源于沃顿商学院几名学生的一个品牌建设项目，诞生于1993年，AND1专注做篮球鞋和篮球服，强调桀骜不驯的风格。AND1有明确的市场定位，那就是城市里的年轻人，激发他们的激情和消费感受。另外，“NewBalance”专做跑鞋，市场定位在对鞋子舒适度有很高要求的中

年消费者。

一。这个品牌源于沃顿商学院几名学生的一个品牌建设项目，诞生于1993年，AND1专注做篮球鞋和篮球服，强调桀骜不驯的风格。AND1有明确的市场定位，那就是城市里的年轻人，激发他们的激情和消费感受。另外，“NewBalance”专做跑鞋，市场定位在对鞋子舒适度有很高要求的中

年消费者。

一。这个品牌源于沃顿商学院几名学生的一个品牌建设项目，诞生于1993年，AND1专注做篮球鞋和篮球服，强调桀骜不驯的风格。AND1有明确的市场定位，那就是城市里的年轻人，激发他们的激情和消费感受。另外，“NewBalance”专做跑鞋，市场定位在对鞋子舒适度有很高要求的中

年消费者。

一。这个品牌源于沃顿商学院几名学生的一个品牌建设项目，诞生于1993年，AND1专注做篮球鞋和篮球服，强调桀骜不驯的风格。AND1有明确的市场定位，那就是城市里的年轻人，激发他们的激情和消费感受。另外，“NewBalance”专做跑鞋，市场定位在对鞋子舒适度有很高要求的中

年消费者。

一。这个品牌源于沃顿商学院几名学生的一个品牌建设项目，诞生于1993年，AND1专注做篮球鞋和篮球服，强调桀骜不驯的风格。AND1有明确的市场定位，那就是城市里的年轻人，激发他们的激情和消费感受。另外，“NewBalance”专做跑鞋，市场定位在对鞋子舒适度有很高要求的中

年消费者。

一。这个品牌源于沃顿商学院几名学生的一个品牌建设项目，诞生于1993年，AND1专注做篮球鞋和篮球服，强调桀骜不驯的风格。AND1有明确的市场定位，那就是城市里的年轻人，激发他们的激情和消费感受。另外，“NewBalance”专做跑鞋，市场定位在对鞋子舒适度有很高要求的中

年消费者。

一。这个品牌源于沃顿商学院几名学生的一个品牌建设项目，诞生于1993年，AND1专注做篮球鞋和篮球服，强调桀骜不驯的风格。AND1有明确的市场定位，那就是城市里的年轻人，激发他们的激情和消费感受。另外，“NewBalance”专做跑鞋，市场定位在对鞋子舒适度有很高要求的中

年消费者。

一。这个品牌源于沃顿商学院几名学生的一个品牌建设项目，诞生于1993年，AND1专注做篮球鞋和篮球服，强调桀骜不驯的风格。AND1有明确的市场定位，那就是城市里的年轻人，激发他们的激情和消费感受。另外，“NewBalance”专做跑鞋，市场定位在对鞋子舒适度有很高要求的中

年消费者。

一。这个品牌源于沃顿商学院几名学生的一个品牌建设项目，诞生于1993年，AND1专注做篮球鞋和篮球服，强调桀骜不驯的风格。AND1有明确的市场定位，那就是城市里的年轻人，激发他们的激情和消费感受。另外，“NewBalance”专做跑鞋，市场定位在对鞋子舒适度有很高要求的中

年消费者。

一。这个品牌源于沃顿商学院几名学生的一个品牌建设项目，诞生于1993年，AND1专注做篮球鞋和篮球服，强调桀骜不驯的风格。AND1有明确的市场定位，那就是城市里的年轻人，激发他们的激情和消费感受。另外，“NewBalance”专做跑鞋，市场定位在对鞋子舒适度有很高要求的中

年消费者。

一。这个品牌源于沃顿商学院几名学生的一个品牌建设项目，诞生于1993年，AND1专注做篮球鞋和篮球服，强调桀骜不驯的风格。AND1有明确的市场定位，那就是城市里的年轻人，激发他们的激情和消费感受。另外，“NewBalance”专做跑鞋，市场定位在对鞋子舒适度有很高要求的中

年消费者。

一。这个品牌源于沃顿商学院几名学生的一个品牌建设项目，诞生于1993年，AND1专注做篮球鞋和篮球服，强调桀骜不驯的风格。AND1有明确的市场定位，那就是城市里的年轻人，激发他们的激情和消费感受。另外，“NewBalance”专做跑鞋，市场定位在对鞋子舒适度有很高要求的中

年消费者。

一。这个品牌源于沃顿商学院几名学生的一个品牌建设项目，诞生于1993年，AND1专注做篮球鞋和篮球服，强调桀骜不驯的风格。AND1有明确的市场定位，那就是城市里的年轻人，激发他们的激情和消费感受。另外，“NewBalance”专做跑鞋，市场定位在对鞋子舒适度有很高要求的中

年消费者。

一。这个品牌源于沃顿商学院几名学生的一个品牌建设项目，诞生于1993年，AND1专注做篮球鞋和篮球服，强调桀骜不驯的风格。AND1有明确的市场定位，那就是城市里的年轻人，激发他们的激情和消费感受。另外，“NewBalance”专做跑鞋，市场定位在对鞋子舒适度有很高要求的中

年消费者。

一。这个品牌源于沃顿商学院几名学生的一个品牌建设项目，诞生于1993年，AND1专注做篮球鞋和篮球服，强调桀骜不驯的风格。AND1有明确的市场定位，那就是城市里的年轻人，激发他们的激情和消费感受。另外，“NewBalance”专做跑鞋，市场定位在对鞋子舒适度有很高要求的中

年消费者。

一。这个品牌源于沃顿商学院几名学生的一个品牌建设项目，诞生于1993年，AND1专注做篮球鞋和篮球服，强调桀骜不驯的风格。AND1有明确的市场定位，那就是城市里的年轻人，激发他们的激情和消费感受。另外，“NewBalance”专做跑鞋，市场定位在对鞋子舒适度有很高要求的中

年消费者。

一。这个品牌源于沃顿商学院几名学生的一个品牌建设项目，诞生于1993年，AND1专注做篮球鞋和篮球服，强调桀骜不驯的风格。AND1有明确的市场定位，那就是城市里的年轻人，激发他们的激情和消费感受。另外，“NewBalance”专做跑鞋，市场定位在对鞋子舒适度有很高要求的中

年消费者。

一。这个品牌源于沃顿商学院几名学生的一个品牌建设项目，诞生于1993年，AND1专注做篮球鞋和篮球服，强调桀骜不驯的风格。AND1有明确的市场定位，那就是城市里的年轻人，激发他们的激情和消费感受。另外，“NewBalance”专做跑鞋，市场定位在对鞋子舒适度有很高要求的中

年消费者。

一。这个品牌源于沃顿商学院几名学生的一个品牌建设项目，诞生于1993年，AND1专注做篮球鞋和篮球服，强调桀骜不驯的风格。AND1有明确的市场定位，那就是城市里的年轻人，激发他们的激情和消费感受。另外，“NewBalance”专做跑鞋，市场定位在对鞋子舒适度有很高要求的中

年消费者。

一。这个品牌源于沃顿商学院几名学生的一个品牌建设项目，诞生于1993年，AND1专注做篮球鞋和篮球服，强调桀骜不驯的风格。AND1有明确的市场定位，那就是城市里的年轻人，激发他们的激情和消费感受。另外，“NewBalance”专做跑鞋，市场定位在对鞋子舒适度有很高要求的中

年消费者。

一。这个品牌源于沃顿商学院几名学生的一个品牌建设项目，诞生于1993年，AND1专注做篮球鞋和篮球服，强调桀骜不驯的风格。AND1有明确的市场定位，那就是城市里的年轻人，激发他们的激情和消费感受。另外，“NewBalance”专做跑鞋，市场定位在对鞋子舒适度有很高要求的中

年消费者。

一。这个品牌源于沃顿商学院几名学生的一个品牌建设项目，诞生于1993年，AND1专注做篮球鞋和篮球服，强调桀骜不驯的风格。AND1有明确的市场定位，那就是城市里的年轻人，激发他们的激情和消费感受。另外，“NewBalance”专做跑鞋，市场定位在对鞋子舒适度有很高要求的中

年消费者。

一。这个品牌源于沃顿商学院几名学生的一个品牌建设项目，诞生于1993年，AND1专注做篮球鞋和篮球服，强调桀骜不驯的风格。AND1有明确的市场定位，那就是城市里的年轻人，激发他们的激情和消费感受。另外，“NewBalance”专做跑鞋，市场定位在对鞋子舒适度有很高要求的中

年消费者。

一。这个品牌源于沃顿商学院几名学生的一个品牌建设项目，诞生于1993年，AND1专注做篮球鞋和篮球服，强调桀骜不驯的风格。AND1有明确的市场定位，那就是城市里的年轻人，激发他们的激情和消费感受。另外，“NewBalance”专做跑鞋，市场定位在对鞋子舒适度有很高要求的中

年消费者。

一。这个品牌源于沃顿商学院几名学生的一个品牌建设项目，诞生于1993年，AND1专注做篮球鞋和篮球服，强调桀骜不驯的风格。AND1有明确的市场定位，那就是城市里的年轻人，激发他们的激情和消费感受。另外，“NewBalance”专做跑鞋，市场定位在对鞋子舒适度有很高要求的中

年消费者。

一。这个品牌源于沃顿商学院几名学生的一个品牌建设项目，诞生于1993年，AND1专注做篮球鞋和篮球服，强调桀骜不驯的风格。AND1有明确的市场定位，那就是城市里的年轻人，激发他们的激情和消费感受。另外，“NewBalance”专做跑鞋，市场定位在对鞋子舒适度有很高要求的中

年消费者。

一。这个品牌源于沃顿商学院几名学生的一个品牌建设项目，诞生于1993年，AND1专注做篮球鞋和篮球服，强调桀骜不驯的风格。AND1有明确的市场定位，那就是城市里的年轻人，激发他们的激情和消费感受。另外，“NewBalance”专做跑鞋，市场定位在对鞋子舒适度有很高要求的中

年消费者。

一。这个品牌源于沃顿商学院几名学生的一个品牌建设项目，诞生于1993年，AND1专注做篮球鞋和篮球服，强调桀骜不驯的风格。AND1有明确的市场定位，那就是城市里的年轻人，激发他们的激情和消费感受。另外，“NewBalance”专做跑鞋，市场定位在对鞋子舒适度有很高要求的中

年消费者。

一。这个品牌源于沃顿商学院几名学生的一个品牌建设项目，诞生于1993年，AND1专注做篮球鞋和篮球服，强调桀骜不驯的风格。AND1有明确的市场定位，那就是城市里的年轻人，激发他们的激情和消费感受。另外，“NewBalance”专做跑鞋，市场定位在对鞋子舒适度有很高要求的中

年消费者。

一。这个品牌源于沃顿商学院几名学生的一个品牌建设项目，诞生于1993年，AND1专注做篮球鞋和篮球服，强调桀骜不驯的风格。AND1有明确的市场定位，那就是城市里的年轻人，激发他们的激情和消费感受。另外，“NewBalance”专做跑鞋，市场定位在对鞋子舒适度有很高要求的中

年消费者。

一。这个品牌源于沃顿商学院几名学生的一个品牌建设项目，诞生于1993年，AND1专注做篮球鞋和篮球服，强调桀骜不驯的风格。AND1有明确的市场定位，那就是城市里的年轻人，激发他们的激情和消费感受。另外，“NewBalance”专做跑鞋，市场定位在对鞋子舒适度有很高要求的中

年消费者。

一。这个品牌源于沃顿商学院几名学生的一个品牌建设项目，诞生于1993年，AND1专注做篮球鞋和篮球服，强调桀骜不驯的风格。AND1有明确的市场定位，那就是城市里的年轻人，激发他们的激情和消费感受。另外，“NewBalance”专做跑鞋，市场定位在对鞋子舒适度有很高要求的中

年消费者。

一。这个品牌源于沃顿商学院几名学生的一个品牌建设项目，诞生于1993年，AND1专注做篮球鞋和篮球服，强调桀骜不驯的风格。AND1有明确的市场定位，那就是城市里的年轻人，激发他们的激情和消费感受。另外，“NewBalance”专做跑鞋，市场定位在对鞋子舒适度有很高要求的中

年消费者。

一。这个品牌源于沃顿商学院几名学生的一个品牌建设项目，诞生于1993年，AND1专注做篮球鞋和篮球服，强调桀骜不驯的风格。AND1有明确的市场定位，那就是城市里的年轻人，激发他们的激情和消费感受。另外，“NewBalance”专做跑鞋，市场定位在对鞋子舒适度有很高要求的中

年消费者。

一。这个品牌源于沃顿商学院几名学生的一个品牌建设项目，诞生于1993年，AND1专注做篮球鞋和篮球服，强调桀骜不驯的风格。AND1有明确的市场定位，那就是城市里的年轻人，激发他们的激情和消费感受。另外，“NewBalance”专做跑鞋，市场定位在对鞋子舒适度有很高要求的中

年消费者。

一。这个品牌源于沃顿商学院几名学生的一个品牌建设项目，诞生于1993年，AND1专注做篮球鞋和篮球服，强调桀骜不驯的风格。AND1有明确的市场定位，那就是城市里的年轻人，激发他们的激情和消费感受。另外，“NewBalance”专做跑鞋，市场定位在对鞋子舒适度有很高要求的中

年消费者。

一。这个品牌源于沃顿商学院几名学生的一个品牌建设项目，诞生于1993年，AND1专注做篮球鞋和篮球服，强调桀骜不驯的风格。AND1有明确的市场定位，那就是城市里的年轻人，激发他们的激情和消费感受。另外，“NewBalance”专做跑鞋，市场定位在对鞋子舒适度有很高要求的中

年消费者。

一。这个品牌源于沃顿商学院几名学生的一个品牌建设项目，诞生于1993年，AND1专注做篮球鞋和篮球服，强调桀骜不驯的风格。AND1有明确的市场定位，那就是城市里的年轻人，激发他们的激情和消费感受。另外，“NewBalance”专做跑鞋，市场定位在对鞋子舒适度有很高要求的中

年消费者。

一。这个品牌源于沃顿商学院几名学生的一个品牌建设项目，诞生于1993年，AND1专注做篮球鞋和篮球服，强调桀骜不驯的风格。AND1有明确的市场定位，那就是城市里的年轻人，激发他们的激情和消费感受。另外，“NewBalance”专做跑鞋，市场定位在对鞋子舒适度有很高要求的中

年消费者。

一。这个品牌源于沃顿商学院几名学生的一个品牌建设项目，诞生于1993年，AND1专注做篮球鞋和篮球服，强调桀骜不驯的风格。AND1有明确的市场定位，那就是城市里的年轻人，激发他们的激情和消费感受。另外，“NewBalance”专做跑鞋，市场定位在对鞋子舒适度有很高要求的中

年消费者。

一。这个品牌源于沃顿商学院几名学生的一个品牌建设项目，诞生于1993年，AND1专注做篮球鞋和篮球服，强调桀骜不驯的风格。AND1有明确的市场定位，那就是城市里的年轻人，激发他们的激情和消费感受。另外，“NewBalance”专做跑鞋，市场定位在对鞋子舒适度有很高要求的中

年消费者。

一。这个品牌源于沃顿商学院几名学生的一个品牌建设项目，诞生于1993年，AND1专注做篮球鞋和篮球服，强调桀骜不驯的风格。AND1有明确的市场定位，那就是城市里的年轻人，激发他们的激情和消费感受。另外，“NewBalance”专做跑鞋，市场定位在对鞋子舒适度有很高要求的中

年消费者。

一。这个品牌源于沃顿商学院几名学生的一个品牌建设项目，诞生于1993年，AND1专注做篮球鞋和篮球服，强调桀骜不驯的风格。AND1有明确的市场定位，那就是城市里的年轻人，激发他们的激情和消费感受。另外，“NewBalance”专做跑鞋，市场定位在对鞋子舒适度有很高要求的中

年消费者。

一。这个品牌源于沃顿商学院几名学生的一个品牌建设项目，诞生于1993年，AND1专注做篮球鞋和篮球服，强调桀骜不驯的风格。AND1有明确的市场定位，那就是城市里的年轻人，激发他们的激情和消费感受。另外，“NewBalance”专做跑鞋，市场定位在对鞋子舒适度有很高要求的中

年消费者。

一。这个品牌源于沃顿商学院几名学生的一个品牌建设项目，诞生于1993年，AND1专注做篮球鞋和篮球服，强调桀骜不驯的风格。AND1有明确的市场定位，那就是城市里的年轻人，激发他们的激情和消费感受。另外，“NewBalance”专做跑鞋，市场定位在对鞋子舒适度有很高要求的中

年消费者。

一。这个品牌源于沃顿商学院几名学生的一个品牌建设项目，诞生于1993年，AND1专注做篮球鞋和篮球服，强调桀骜不驯的风格。AND1有明确的市场定位，那就是城市里的年轻人，激发他们的激情和消费感受。另外，“NewBalance”专做跑鞋，市场定位在对鞋子舒适度有很高要求的中

年消费者。

一。这个品牌源于沃顿商学院几名学生的一个品牌建设项目，诞生于1993年，AND1专注做篮球鞋和篮球服，强调桀骜不驯的风格。AND1有明确的市场定位，那就是城市里的年轻人，激发他们的激情和消费感受。另外，“NewBalance”专做跑鞋，市场定位在对鞋子舒适度有很高要求的中

年消费者。

一。这个品牌源于沃顿商学院几名学生的一个品牌建设项目，诞生于1993年，AND1专注做篮球鞋和篮球服，强调桀骜不驯的风格。AND1有明确的市场定位，那就是城市里的年轻人，激发他们的激情和消费感受。另外，“NewBalance”专做跑鞋，市场定位在对鞋子舒适度有很高要求的中

年消费者。

一。这个品牌源于沃顿商学院几名学生的一个品牌建设项目，诞生于1993年，AND1专注做篮球鞋和篮球服，强调桀骜不驯的风格。AND1有明确的市场定位，那就是城市里的年轻人，激发他们的激情和消费感受。另外，“NewBalance”专做跑鞋，市场定位在对鞋子舒适度有很高要求的中

年消费者。

一。这个品牌源于沃顿商学院几名学生的一个品牌建设项目，诞生于1993年，AND1专注做篮球鞋和篮球服，强调桀骜不驯的风格。AND1有明确的市场定位，那就是城市里的年轻人，激发他们的激情和消费感受。另外，“NewBalance”专做跑鞋，市场定位在对鞋子舒适度有很高要求的中

年消费者。

一。这个品牌源于沃顿商学院几名学生的一个品牌建设项目，诞生于1993年，AND1专注做篮球鞋