

专访特步(中国)有限公司高级副总裁叶齐

# 另类分子特步的“天天向上”

本报记者 蔡虹

“是特步天天向上吗？难道是特步天天向上，就是那个特步天天向上！原来是那个特步天天向上啊！嗯，就是那个特步天天向上。”

这句在湖南卫视王牌综艺节目《天天向上》中被主持人汪涵、钱枫等反复提及冠名商“特步”的开场白，被视为品牌营销的经典案例。

特步，这个2001年在福建晋江创立的体育用品品牌，眼下是国内除耐克、阿迪达斯之外销量排名第三的运动品牌，前面两名分别是“大哥”李宁及同出晋江系的安踏。

晋江是继深圳和成都之后全国第三个国家体育产业基地。安踏、特步、鸿星尔克、361°、浩沙、德尔惠等品牌企业均出自这里。

在今年李宁业绩下滑、安踏增速放缓的背景下，特步国际控股有限公司(1368.HK)近期却发布了一份靓丽的中报：2011年上半年总收入增长26%至25.7亿元，股东应占溢利增长24.8%至4.66亿元，毛利率增长0.2%至40.9%。特步国际执行董事、特步(中国)有限公司高级副总裁、香港城市大学商学院与复旦大学管理学院DBA(工商管理学博士)学生叶齐近日在接受早报记者专访时预计，特步今年仍将有30%的增长，且特步明年增长30%的目标不变。

叶齐说，现在特步最强劲的竞争对手是安踏而不是李宁，虽然李宁实际上品牌资产有一定优势。“特步和安踏发源于同一个镇，彼此太了解了，竞争也就分外激烈。”

## “喜欢剃刀边缘的状态”

叶齐自称是个不安分的人。

“我是2004年7月1日进入特步的。”叶齐脱口而出自己的入职日期。

在加入特步之前，叶齐已经在体育用品界“折腾”了大半圈，曾先后就职于李宁、格威特、安踏、康威，并自创过商业管理公司。

上大学时，中学起就喜欢文学艺术的叶齐考进化学系，只因当时重理轻文的风气。他说：“当时受到了徐迟的报告文学《哥德巴赫猜想》的影响，觉得玩科学太有感觉了。并且那个时代都有一种说法，觉得智商高的才能学习理科，所以为了证明自己的智商高，就去考了理科。”

到了大学之后，叶齐还是无法“割舍”文科情结，在报考研究生的时候，他做了一个决定，从理科改读哲学。研究生毕业后，叶齐的第一份工作是在上海解放日报下属的一份报纸做记者，跑三资企业和私营经济。不过这份工作只持续了一年，叶齐体内的不安定基因又开始跳动了。

1989年，叶齐放弃体制内的工作，只身“北漂”，到北京一家公司做精细化工，产品是一种人工合成麝香。他说：“我不太安宁，就是说自己喜欢戏剧性强一些，我不喜欢那种按部就班比较清淡的生活，我比较喜欢冲撞的，比较喜欢刺激，喜欢在剃刀边缘的状态。”

1991年，叶齐到李宁公司担任副总裁，当时的李宁只有8家店。此后，叶齐曾分别在北京格威特做了三年常务副总，在另一“晋江系”体育品牌安踏当了一年服装公司老总，在广州康威担任过一年的副总裁。

后自创商业管理公司的叶齐，自称因“喜欢做一些有动静的事情，没有动静的事情就不习惯”而到了特步。他说，创业受到客观条件限制，盘面做不大，同时，在国内相对大的公司做惯了，喜欢做一些有动静的事情，包括花钱。

2010年，特步以高价成为湖南卫视的广告标王。

如今，叶齐选择了香港城市大学商学院与复旦大学管理学院DBA(工商管理学博士)项目继续深造。自从2003年EMBA毕业后，叶齐离开校园已近十年，问及重回校园的原因，他说，首先是抱着知识更新的愿望。面对市场的激烈竞争与迅速发展的商业环境，管理者的知识更新水平与速度直接决定着在商场中的制胜能力，他始终将学习作为保持竞争力的有效方式并加以坚持。其二，他的父母都是中学教师，叶齐从小耳濡目染，特别喜欢学校和学生的生活方式，学习、读书对他来说完全不是负担，反而是一种轻松休假的状态，甚至可以说是在放松自己身心的同时完成知识的补充和提升，一举两得。

在叶齐看来，EMBA和DBA最大的区别是，EMBA的学习更多是老师教导大家管理之道，而DBA是学生在老师的帮助下，通过对于自己多年管理实践经验的分析与提炼，总结出新的管理知识和管理理论，从一位单纯的学习者转而晋升为知识的创造者。“透过DBA严谨的应用研究，个人多年来累积的实战经验与所学的专业知识相结合，再转化为创新的方案，协助企业，以至整个行业解决一些决策性的管理难题，进而商业管理新思维，从而使我们能带领企业在竞争激烈的环球商业市场中脱颖而出。”

谈到在香港城市大学商学院与复旦大学管理学院DBA项目学习过程中涉及的较为复杂的研究方法论的课程，叶齐轻松一笑。他说，对于一位哲学系的研究生来说，这些研究方法完全不成问题，因为哲学的学习培养了他严谨清晰的逻辑思维能力，而理科的基础让他在数据分析上也能够如鱼得水。“公司领导给了我很大的支持，让我能有这个机会来复旦DBA项目学习，不认真地上课，怎么对得起领导的这份信任。”叶齐说。

## “时机成熟了再出海”

在国内体育用品界，特步可以说是个“另类分子”。

叶齐说，“我进特步之前，特步只做娱乐营销，没有涉及体育营销。”

2001年，特步总裁丁水波将他的鞋类代工企业转型创立了国内第一个时尚运动品牌——特步，并首创娱乐明星代言体育用品的全新模式，为特步品牌塑造起时尚、叛逆、特立独行的个性。特步的“风火一代”运动鞋伴随谢霆锋的代言热卖全国。特步品牌差异化战略由此起步。

叶齐指出，体育用品当中有两大流派，一大是功能流派，它们强调运动表现力，耐克、阿迪达斯及李宁、安踏都属于这一流派；另外一个就是时尚流派，适合爱好者或者说是半职业运动员。这一流派的国际阵营包括彪马(PUMA)、菲乐(FILA)等品牌，目前彪马是老大。

现在，特步的企业愿景是“全球时尚运动第一品牌”。超越彪马，在叶



特步中国高级副总裁叶齐

齐看来并非遥不可及。

叶齐指出，时尚流派的一大优势是，北京奥运会之后，国内对竞技体育的消费增长率是在下降的，体育生活化体育时尚化是一个潮流，李宁现在也在做运动休闲的东西、运动时尚的东西，但是时尚运动这个口号喊不出来，一喊出来就和原来的核心理念相冲突，耐克、阿迪都一样不敢喊。

叶齐预计，“今年耐克第一，安踏、李宁可能排在二三位，阿迪达斯第四，我们第五。如果把两个国际品牌拿掉，我们就是第三，可能安踏和李宁差不多，它们并列第一，或者说输赢年底才可以看出来，但我们第三是肯定的。在时尚流派中，无论是销量还是终端网络、产品力我们都是第一，特步已经是中国时尚运动第一品牌，行业内没有人家反超。”

叶齐说，“彪马是时尚运动品牌，是耐克、阿迪之外的全球第三大品牌，折算成人民币，它在全球销售只有300多亿元，不算太可怕。它每年增长百分之几，我们每年是增长30%。如果说他们没有出现奇迹，我们没有犯致命的错误，那十年之内我们赶上他们，可能性是比较大的。”

时尚运动也体现在员工招聘的偏向上，“我们要求要有活力，对时尚要敏感的人，对体育要喜欢，你可以停留在观看的角度，能参与最好。”而叶齐本身就是个体育运动的重度消费者。叶齐的营销团队眼下都是中国人，但都来自阿迪达斯、联合利华、李宁等一线公司。

想要成为全球第一的国际品牌，海外市场的开拓是不可回避的话题。去年7月宣布换标的李宁曾提出公司国际化的时间表，称2009年—2013年为国际化准备阶段；2014年—2018年为全面国际化阶段。

叶齐表示，现在主要通过海外的代理商在一些地区销售特步产品。他说，“时机成熟的时候我们也会开海外分公司。懂法律又懂商业的人不太多，所以要准备好了才可以出去。”据叶齐估计，将来海外业务将占特步的20%，特步80%的销量还将在中国。

## 加码体育营销

提起那句被主持人口播很多次的“特步天天向上”，叶齐笑言：“因为我们出的广告费是最高的，比《快乐大本营》的广告还要高。”

而之所以在广告费年年翻番的

情况下连续三年重金投入，叶齐的解释是，“跟品牌吻合度比较高。”

叶齐说，《天天向上》的观众是特步的重度消费者。“年龄上来讲就是15—25岁，职业上来讲以学生为主，就是初中生到大学生，当然也包括大学毕业或者是高中毕业直接上班的一些年轻的白领。我们的东西很时尚，但是我们这种时尚是一种大众时尚，是大家都买得起、大家都可接受的时尚。第二个，我们的价格有竞争力。”

《天天向上》这一案例将娱乐营销演绎到极致，但叶齐意识到，如果不做体育营销，品牌可能不能持久。叶齐说，2001年用娱乐营销迅速打开市场，一方面也是因为当时所有的体育营销资源都被分配得差不多了，特步就剑走偏锋，但是运动用品的灵魂是体育，如果说你没有灵魂只是一个很漂亮的外壳是不行的。

Kappa在中国市场碰到的问题就是这样。他说，“为什么Kappa突然不行了，Kappa在意大利意味着足球，而在中国什么都不意味着，意味着流行服装，把你划为流行服装之后，对你的设计要求就很高了。”

近年来，中国体育资源的争夺战已经到了白热化的程度。无论是体操、羽毛球、乒乓球等中国优势体育项目，还是田径、NBA等国际赛事，国内各家运动品牌纷纷顶着脑袋往里冲。在运动资源领域，特步的战略是：当资源和你构思的品牌战略是吻合一致的，就要想尽办法搞定。现在特步尤其看中跑步资源和足球资源，只要有机会，只要费用可以承受就要争取。经过多年摸索，特步已经确立了“以体育为核心，以时尚为外延包装”的品牌基调。

多位业内人士曾向早报记者表示，体育营销领域成败的典型案例是李宁。2008年奥运会，尽管阿迪达斯是官方赞助伙伴，但最后的李宁点火及一系列的埋伏营销，被认为是“阿

迪搭台李宁唱戏”，李宁业绩也在那个时候蒸蒸日上，而随后李宁却失手于一系列的优质体育资源，导致2009年国庆节的时候，天安门体育方队穿的是安踏，冬奥会所有的冠军领奖穿安踏，去年的亚运会全体穿安踏，明年伦敦奥运会也是如此。有人笑言，“大意失荆州，是李宁自己把安踏‘捧’到这个地位”。

所以特步在高度匹配资源上的竞争一点也不敢松懈。在叶齐看来，体育运动这个大范畴当中有很多的运动项目本来就是时尚项目，比如说滑雪、帆船、网球、高尔夫、艺术体操、花样游泳、花样滑冰等等，而且现在的竞技运动，从呈现的形式上来讲，跟娱乐行业、表演行业有99%的相似之处。

目前特步的策略是用时尚的手法来包装运动，特步现在做的马拉松，是让竞技马拉松成为一种嘉年华。叶齐说，现在有9场马拉松赛事，厦门、西安、西藏、大连、郑州到开封、扬州、杭州、台北、香港，除了北京马拉松被阿迪达斯拿走，像样的马拉松都在特步的手上。

特步的进一步计划是，将音乐节加入马拉松，当天晚上在马拉松起跑的广场，或者是终点广场，准备一场户外的音乐节，各种摇滚、流行、现代的街头艺术统统装进去。他说，“明年我们至少做3场马拉松音乐节，大连一场，厦门一场，杭州一场。”

此外，特步还是全运会连续三届的赞助者，大学生足球赛、环北自行车赛、环太湖自行车赛及众多极限运动的赞助者。与此同时，国际赛事赞助也正成为特步走向国际市场的前锋。2010年1月，华人富商杨家诚收购伯明翰不久，特步与英超伯明翰俱乐部宣布达成五年的深度合作，中国运动品牌第一次直接与世界足球顶级联赛联姻。今年7月，特步又宣布成为西甲俱乐部比利亚雷亚尔的装备赞助商……

## ◎ 点评

# 品牌差异化的时代已经到来

蒋青云

应该是一个品牌在精准诉求方面的有益探索。

二是与目标人群展开互动。目前特步选择通过各种事件营销（如赞助各类赛事）方式与消费者互动，取得了较好的成效。我们更希望看到特步能够通过互联网社区和社交媒体等新方式，与目标人群展开更多形式、更大范围和更为深入的交流、合作和互动，从而使品牌价值更深入人心。

三是形成和凸显品牌个性。面向未来的有竞争力的品牌，常常是个性魅力十足的品牌，如Apple和维珍等品牌，无一不是有个性的品牌。特步未来要在本土甚至全球的运动品牌中获得长期的立足之地，就必须让自己的品牌具有鲜明的个性，或时尚前卫，或温婉经典，或朴实无华……

我们期待着特步品牌在叶齐等人的努力下，迈开品牌建设坚实的第二步。

（作者系复旦大学管理学院市场营销系主任。）