

# 跑鞋大神

10年做成百亿级企业  
30年做成千亿级企业



特步集团董事局主席兼CEO丁水波

这也是丁水波所预期的,通过在专业跑鞋上发力,走向大众运动。

## 多次转型

必须跳出“安全区”

如今特步的总部,位于福建厦门岛内观音山附近的一处滨海胜地,面朝大海。安踏、鸿星尔克等一众体育品牌同样聚集于此。如果不是大厦外挂着的那些熟悉的Logo,这里看起来更像是一片城市高新区。

而特步最终能够依靠“跑鞋”找到现阶段的舒适区,过程经历了数次转型。最为突出的体现是在全球化问题的抉择上。

1991年,丁水波从俄罗斯开启外销之路。那时,中俄边境的满洲里、黑河、绥芬河等贸易口岸易货频繁,丁水波也在其中。来往最为紧密时,他还与人在黑河口岸合办了一家宾馆,便于接待往来客户。

很快,三兴制鞋厂扩展到了全球。总部设立在香港,并在欧洲的马德里、北美的洛杉矶、南美的智利、中东的迪拜设立了四大生产基地。

国外的订单大,且规律,1991年~2000年这十年,丁水波将全部精力集中在外贸上。

但问题也随之而来,中国出口的鞋子没有自主品牌,“价格竞

争非常激烈,原材料、人力等各项成本都在上升,唯独鞋子在降价”,这大大压缩了利润。与此同时,他注意到,随着国人生活水平的提升,消费者也开始注重品牌。

他意识到:“必须跳出‘安全区’了!”

2001年,31岁的丁水波成立了特步品牌,并用一年半的时间,将全部做外销,转为全部做内销。这“180度的大转弯”,在内部引发了极大争议。但丁水波态度坚决,“老鹰想要重生,就必须拔毛断喙。”

特步品牌成立之后,丁水波在战略决策上,也从不拘于某些“固定格式”。

他首先进行了一套差异化的打法。比如特步在电视台打出的第一条广告是,“勾不一定是对的”——在国外,填表空格不同于国人画“V”,而是打“×”。丁水波希望用这样的反差感引来话题,引发大家对特步品牌的关注。他说:“后来者必须创新,跟随永远没有出头日。”

此外,特步没有选择找体育明星代言,也未赞助运动会,而是“另辟蹊径”,找明星代言、赞助演唱会。

这一以时尚运动为定位的策略,也让特步从一众运动品牌中迅速“跑”出圈——那双由谢霆锋参与设计的“风火一代”运动鞋,售出120万双,创下当时无人能破的单款运动鞋销售纪录。

一炮而红之后,丁水波没有停止思考。到了2006年,丁水波开始反思,如果一家运动品牌只依靠时尚出圈,是没有“根”的,“做运动还得回归运动。”

“打篮球,人们会想到耐克,阿迪达斯代表了足球,那特步代表什么?”丁水波将目光聚焦到跑步上。这一核心赛道,延续至今。

回顾过去30多年来的起伏,丁水波认为,企业走到一定的阶段,就必须耍蜕变一下,“你必须翻山越岭,才能够到达另外一片天地。”

## 走向全球

开启第二增长曲线

正如丁水波所言,想要攀高峰,需要翻越足够多的山。

2007年转型体育之时,正值行业的上升期,北京奥运会带来的红利,让行业持续扩张,2004年到2009年,李宁、鸿星尔克、安踏、特步、361度与匹克一众运动品牌相继上市。

但随着红利结束,迎来的是库存危机,并导致行业2012年集体进入“寒冬”。经过前期的摸索调整后,2015年,特步启动大刀阔斧的三年转型变革,更加坚定地由时尚娱乐主导的体育品牌回归到运动本质,在娱乐与时尚之外,更注重体现体育属性。转型内容涉及产品设计、品牌营销及销售渠道。

除了聚焦跑鞋,2019年,特步也打破原有格局,开始从单品牌向多品牌、从本土化向全球化格局转变。

这一年,特步收购了四个新品牌,形成五大产品矩阵:主品牌特步定位大众市场;Saucony(索康尼)、Merrell(迈乐)以专业运动为主;K-Swiss(盖世威)、Palladium(帕拉丁)则定位时尚运动。

事实上,从2018年开始,丁水波又开始拥抱全球化。不过,他说,这次的“品牌全球化”与20年前的“产品走出去”是两套逻辑:一个卖体力;一个卖脑力。丁水波坦言,过去是赚鞋本身的利润,如今是靠文化、管理来卖出附加值。

而品牌全球化的方式,便是通过“产品品牌走出去”和“全球知名品牌引进来”实现的。2022年9月,特步正式公布了品牌全新战略“世界跑鞋 中国特步”;去年上半年,索康尼成为首个实现盈利的新品牌,丁水波认为,四大新品牌也将为特步开启第二增长曲线。

做成百亿级企业,特步用了10年。丁水波计划,接下来再用不到20年的时间,将特步做成千亿级企业。

“信心来源于哪?”记者问。丁水波想了想,回答:“我对行业的熟悉;市场空间也非常大。中国人体育用品的消耗,目前只有美国的十分之一,随着中国人的生活质量逐步提升,未来值得想象。”

据中国企业家杂志

见面这天,特步集团董事局主席兼CEO丁水波的穿着简单随意:黑色的网球服T恤,搭了一条白色的休闲裤,脚上则是一双绿色的跑鞋。“舒适”,是丁水波访谈中出现的高频词汇。他描述一双鞋,强调它最重要的特质就是舒适度。

看重舒适,这或许与他出身鞋匠的经历有关。但在诸多战略决策上,丁水波却时常跳出“舒适区”。20世纪90年代,为实现从“代工贴牌”到“自主品牌”,他将“船头”调转了180度,舍弃海外40多个国家的市场,转而做内销;在特步品牌创立之初,他在一众运动品牌主打体育的传统路线中,将娱乐时尚作为突破口,完成了最初的品牌出圈;在时尚圈混得“风生水起”之际,丁水波又开始回归运动的“根”,做跑鞋。

2022年,特步将“世界跑鞋 中国特步”确定为全新品牌战略定位。

从做一双舒适的鞋,到做一双中国品牌的鞋,到“适合中国人脚型的竞速跑鞋”,再到做“世界级的中国跑鞋”,其中不乏定力,也需要韧力。

## 创业维艰

专注产品才是王道

丁水波是鞋匠出身,对专业和产品的重视,是他最早学会的“创业成功要素”。

丁水波出生于福建晋江一个普通的农村家庭,作为家中老大,为贴补家用,很早便帮家里做小生意——上午卖油条,晚上卖冰棒。1985年从学校出来后,丁水波选择进入亲戚家办的鞋厂成为一名学徒,从最简单的工序开始学,两年时间就掌握了制鞋的全部流程。

1987年,17岁的丁水波开始创业——在晋江陈埭镇创办了三兴制鞋厂,自己制鞋自己卖。目标是成为“万元户”,带家人过上好生活。

起初是做几双卖几双,大概5个月后,生意出现了转机:来自北方的鞋贩看中了丁水波的鞋,愿意支付高于市场价格的预付款,优先订货。这是丁水波首次深刻感受到,“一个好的产品,是供不应求的。”

那时的鞋履市场,一双“旅游鞋”适用所有运动场景,消费者也不在意品牌,认为“只要价格便宜、好穿”,就是一双好鞋。对鞋子质量保持着高要求的丁水波,就这样在短短4年间,实现了从一天生产10双鞋,到一天生产1万双鞋,规模增长了上千倍。

去年杭州第19届亚运会上,中国选手何杰夺得了男子马拉松项目金牌。在比赛中,何杰穿的跑鞋也引起了圈内跑友的关注。它正是特步的160X系列跑鞋。这一系列,被视为特步的“冠军跑鞋家族”,寓意助力众多跑者走向冠军之路。

“中国的跑者世界最多,但成绩在亚洲都排不上号。”丁水波讲述了做这款鞋的初心,“为中国人打造一双适合自己的竞速跑鞋。”

“中国人的脚型脚背高、尺码小,外国人则脚型更大、脚背低。”丁水波解释,中国人脚型与外国人大不相同,而国外的鞋子主要为当地人设计,并不适合中国人。于是,很长一段时间,“做一双适合中国人脚型的竞速跑鞋”就成了丁水波的目标。为了让跑鞋足够轻、软,还要回弹快,特步团队进行了5年的尝试,甚至将1700平方米的一层楼改造为研发中心,将跑道铺进写字楼。

研发专业跑鞋最大的难题在于,数据难以收集。据了解,一款合适的跑鞋需要记录下运动员每次的跑步数据和真实体验,包括分析与评估鞋款在回弹、缓震、推进、抓地、耐久等方面的性能,然后将这些数据和反馈量化到每一个细小的参数上,为后续跑鞋的优化调整作积累。过程中还需要经过多次验证和反复调整,这令许多运动员望而却步。

“开发了几百套的模具,每一双鞋子出来都要经过运动员半年以上、最少5000公里的测试。”丁水波说,直到2019年,160X才得以问世。

“我们已经帮助73位运动员获得了320多个冠军。”丁水波称,过去4年时间里,特步已成为大小马拉松比赛中颇为常见的“身影”。

