



少數民族服裝與服飾傳承與創新資源庫

THE LIBRARY OF INHERITANCE AND INNOVATION OF MINORITY CLOTHES

《企业资源库》

民族晨彩 设计融合 活态传承



THE LIBRARY OF INHERITANCE AND
INNOVATION OF MINORITY CLOTHES

少數民族服裝與服飾
傳承與創新資源庫



波司登的国际化经营策略

波司登将国际化战略定为“品牌先行、渠道跟进、合作双赢”^①。面临复杂的国际舞台，为实现这一战略，波司登实施了相应的国际化经营策略，在不同时期审时度势。面对不同的区域市场，波司登制定了不同的目标市场选择策略，本文通过划分区域市场，分别对其国际化目标市场进行阐述。根据国际营销 4P 理论，即产品策略（Product）、价格策略（Price）、渠道策略（Place）、促销策略

（Promotion），本文主要从波司登的产品、价格、渠道以及促销四个维度，对其国际化营销策略进行阐述，并从不同角度分析其国际化经营的绩效，以此分析波司登进行企业国际化管理的策略。

国际化的目标市场选择策略

作为服装企业，可选择多元的国际化目标市场的进入模式，主要包括出口、商务授权以及境外投资等，而波司登的国际化进入模式与中国服装企业的国际化进入模式大体相同，其国际市场覆盖 72 个国家，主要分布于亚洲、欧洲和美洲。因此，从国际化的目标市场选择策略来看，波司登采取了国家多样化且市场多样化的策略进行国际化经营，并以渐进的方式逐步扩大对外直接投资的规模。本文按地理区域划分波司登的三大主要国际市场，并分别阐述其目标市场选择策略。

亚太市场

亚太市场国家数量多^②，人口庞大，人口和经济的增长使得亚太市场有广阔的服装消费空间，但不同国家之间有明显的文化差异，因此，在亚太市场拓展服装市场需要根据不同的地区制定相应的策略。近年来，在线购买比例逐渐上升，全球约有 40%的消费者倾向于线上购买服装产品，亚太地区线上购买服装



的比例达 19%，其中，印度尼西亚和泰国消费者在线购买服装的比例分别为 54%和50%^①。通过出口、跨境电商进入国际市场，成为近年来众多服装企业青睐的国际化经营方式。此外，尽管线上购物的比例上升，亚太地区的消费者对社交媒体和电商的态度相差甚远，服装企业需采取差异化的策略开拓亚太市场。

波司登在亚太市场拓展的国家共有 24 个，占亚太地区的 32%。如表 4.1 所示，波司登在亚洲市场的布局主要通过出口贸易方式，包括线上与线下结合两种渠道。线上渠道方面，波司登主要通过跨境电商平台阿里巴巴的全球速卖通为主要渠道。2016 年5 月，波司登正式入驻全球速卖通，开展跨境电商业务。同时，波司登在亚洲其他市场开展当地电商业务，以B2C 平台亚马逊为主要经营方式。线下渠道方面，波司登通过专门设立进出口贸易公司，向其他亚洲市场出口服装产品，产品结构主要包括棉质和羽绒防寒上衣、女装和男装。

波司登在亚太市场的进入模式

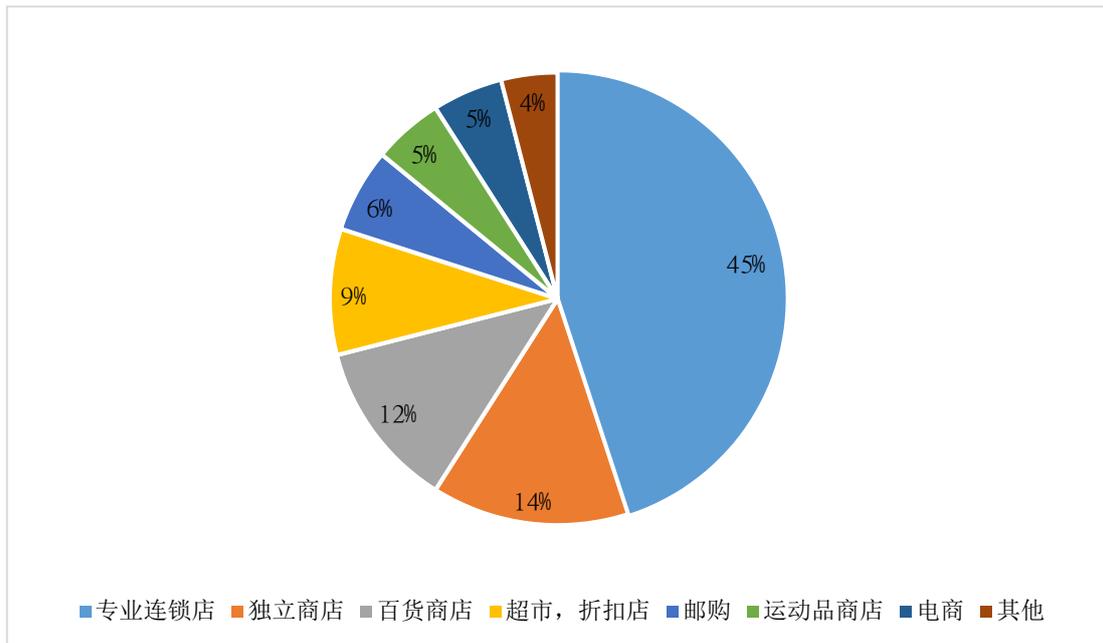
地区	国家	进入模式
东亚	韩国	1.出口；2.跨境电商（YOOX，亚马逊，全球速卖通）
	日本	1.出口；2.跨境电商（YOOX，亚马逊，全球速卖通）
东南亚	新加坡	1.出口；2.跨境电商（YOOX，亚马逊，全球速卖通）
	泰国	1.出口；2.跨境电商（YOOX，亚马逊，全球速卖通）
南亚	巴基斯坦	1.出口；2.跨境电商（全球速卖通）
	印度	1.出口；2.跨境电商（全球速卖通）
西亚	土耳其	1.出口；2.跨境电商（全球速卖通）
	阿联酋	1.出口；2.跨境电商（全球速卖通）
中亚	吉尔吉斯斯坦	跨境电商（全球速卖通）
太平洋地区	澳大利亚	1.出口；2.跨境电商（YOOX，全球速卖通，天猫海外）
	新西兰	1.出口；2.跨境电商（亚马逊，全球速卖通）

数据来源：根据海关数据、各电商平台网站整理得出。



欧洲市场

欧洲国家众多，大部分区域位于北温带，不同个别地区的冬季长达3-6个月，气候条件成为诸多羽绒服和功能性服装企业选择欧洲市场的有利因素。此外，欧洲的消费人口总数约5.04亿，服装消费市场庞大，服装和鞋类消费占欧洲消费者收入的3%。在欧洲进行服装销售主要通过专业连锁店、百货商店和电商等零售商进行^①。如图4.1所示，在欧洲市场的零售商中，专业连锁店最多，占比达45%，主要专业连锁店有INDITEX、H&M、NEXT等；百货商店位居其次，占比14%，主要有GALERIES LAFAYETTE、PRINTEMPS等。此外，欧洲消费者通过网络渠道购物近年来呈增长趋势，电商平台的发展速度加快，欧洲市场以Amazon、Otto、John Lewis plc和Zalando为业务收入排名最高的电商平台^②。



数据来源：中国国际贸易促进会纺织行业分会，<http://www.ccpitex.com/xwzx/yw/68369.html>

（浏览日期：2020年3月20日）

欧洲市场的零售商渠道



因此，波司登对欧洲市场的拓展采取循序渐进的方式，以出口贸易和直接投资为主要进入模式。本文根据波司登在欧洲市场拓展的时间线整理得出表 4.2。其中，出口贸易方面，波司登出口至欧洲的服装产品以棉质和羽绒防寒上衣为主。直接投资方面，波司登首先采取与当地零售商合作的形式，以品牌集合店和服装专卖店等方式进入欧洲市场，产品结构主要包括羽绒服、女装和男装业务。熟悉欧洲市场后，波司登于 2012 年在伦敦设立欧洲总部，并陆续在意大利开设门店。此外，为扩大线上业务的销路，波司登通过自主品牌意大利网站、德国电商平台 Otto 以及亚马逊在欧洲市场进行线上拓展。

波司登在欧洲市场的进入模式

年份	进入国家	进入模式
1999	瑞士	出口贸易
2002	俄罗斯	通过小规模销售进行市场初探，在莫斯科市中心商场开设门店
2004	英国	与英国格林伍德公司进行贸易合作，并合资开设服装专卖店
2005		以自主品牌形式在英国开设男装专卖店
2012		于伦敦设立波司登欧洲总部，并同时开设伦敦旗舰店，主营男装业务，以提升品牌在英国的认知度和熟悉英国本土供应链管理为优先目标
2013	意大利	初步进入意大利市场，通过品牌集合店渠道进行销售
2014		创立意大利设计团队，设计在意大利完成，由中国总部工厂进行生产，在意大利开设品牌店
2014		波司登入驻意大利奢侈品电商平台 YOOX，开展欧洲市场线上业务，产品销售结构包括羽绒服、女装和男装

数据来源：波司登各区域官网，<https://www.bosideng-italy.it/> <https://www.bosidengfashion.com/>

（浏览日期：2020 年3 月19 日）



美洲市场

美洲市场中，北美地区是全球第三大服装市场，并以加拿大、美国为主要防寒服饰消费市场。据 CPC Strategy 报告显示，美国市场的服装零售商以亚马逊和沃尔玛为主，并且亚马逊成为消费者首选的线上购买服装平台。南美市场的消费者偏好差别大，政治环境不稳定，适合采取差异化的国际化进入模式，采用低成本和低风险的出口模式有助于服装企业熟悉当地市场^①。

波司登在美洲的目标市场主要包括加拿大、美国、墨西哥、阿根廷、巴西以及秘鲁等国家。如表 4.3 所示，北美市场方面，波司登最初于 2003 年在美国纽约成立分公司，并聘用当地设计师和管理团队以熟悉当地市场。经历多年的发展壮大，2014 年 1 月波司登正式进入美国市场，在纽约曼哈顿联合广场开设第一家在美国的门店。近年来，由于电商平台兴起，北美消费者在线上购买服装的比例上涨，波司登在线上通过亚马逊对美国 and 加拿大市场进行国际化经营。南美市场方面，以出口和跨境电商为主要进入模式，并缓解了北半球夏季时羽绒服的销售淡季所带来的低销量冲击。

波司登在美洲市场的进入模式

地区	国家	进入模式
北美	加拿大	1.出口；2.跨境电商（亚马逊，全球速卖通）
	美国	1.出口；2.境外投资（设立分公司，开设门店） 3.跨境电商（亚马逊，全球速卖通）
	墨西哥	1.出口；2.跨境电商（亚马逊，全球速卖通）
南美	阿根廷	1.出口；2.跨境电商（亚马逊，全球速卖通）
	巴西	1.出口；2.跨境电商（亚马逊，全球速卖通）
	秘鲁	1.出口；2.跨境电商（亚马逊，全球速卖通）

数据来源：根据海关数据、各电商平台网站整理得出。



国际化的营销策略组合

基于对波司登国际化经营概况的分析，本文根据国际营销组合策略分析波司登的产品、价格、渠道以及促销策略，并力图通过对其成功的国际化经营经验分析，得出对中国服装企业国际化经营的经验借鉴。

产品策略

对服装企业来说，发展自主品牌的核心便是服装产品的设计与面料应用。波司登在不同的发展阶段制定了相应的目标与策略。由于波司登在成立后的初步发展阶段的重点在于基础积累与规模扩大，其国际化经营阶段大体起始于 2007 年上市，本小节以其上市时间为产品策略的起始时间节点进行阐述。

(1) 产品战略定位

随着波司登这一品牌形象的成功塑造，波司登于 2007 年上市时将产品发展的战略方向定为“四季化、国际化、多品牌化”。为了实现国际化的目标，波司登发展了以羽绒服业务为核心，并对男装、女装以及多元化业务等领域都进行探索。到 2011 年，波司登实现了飞跃式的发展，利润达到峰值。2011 年，波司登提出将“四季化、多品牌化、国际化以及以羽绒服为核心，做强做大羽绒服业务”作为新的战略定位。在转型时期，波司登在品牌策略上采取通过收购来扩大市场份额和品牌种类的方式。2011 年，波司登收购了欣悦的 100% 股权^①，开拓女装市场，以实现多品牌化的目标。但并购后面临着诸多整合的问题，延长了存货周转时间，同时，波司登面临着服装企业的通用问题“去库存”。与此同时，一方面，服装业迎来了新的变化，诸如 ZARA、NIKE 等国际品牌在中国市场的扩张，以及电商平台的飞速发展，顾客的需求也逐渐向追求个性化倾斜。另一方面，达到利润高峰的波司登面临着库存过剩的问题。为了降库存并解决诸多显现的问题，波司登连续 4 年进行降库存调整，经营效果有所改善。2017 年，经过整合，波司登重新对产品策略进行定位，将核心产品业务聚焦于羽绒服领域，将波司登作为主要品牌，并收缩男装业务，取得了良好成效。至 2019 年，波司登更新产品战



略定位为“聚焦主航道、聚焦主品牌、收缩多元化”。

（2）产品研发、设计策略

一直以来，作为其发展壮大核心，波司登的服装产品研发与设计有着举足轻重的作用。由于服装产品的生命周期和消费者需求的变化速度快，以及服装市场的激烈竞争，促使波司登提升市场反应速度，加快服装研发设计周期的循环。

研发方面，主要部分是针对羽绒服面料及保暖科技的研究。早在 2002 年，波司登与美国杜邦公司进行合作，与杜邦授权互换品牌。杜邦是国际服装面料商，其生产的“Tyvek”材料羽绒内衬为独家所有产品，具有透气、质轻、牢固并且抗风的特点，解决了羽绒受潮的问题。根据波司登与杜邦的合作协议，波司登采用杜邦的材料来拓展国际市场，而杜邦可以借助波司登在国内的知名度，将杜邦的产品推向中国市场。为了培育自有研发技术，波司登率先设立先进的研发基地。2010 年，波司登着手建设常熟总部研发中心^①，为服装产品的研发与设计提供空间。2018 年，波司登设立全球首家羽绒服研发中心，在羽绒服研发方面走在前沿。2019 年，波司登与 NASA[®]的面料提供商戈尔公司达成战略合作协议，并与“世纪之布”GORE-TEX 品牌合作共同研发羽绒服面料，重点在防风、防水、透气、保暖、舒适以及防跑绒工艺等方面进行研发。此外，波司登与 GORE-TEX 品牌合作的高端户外系列羽绒服于 2019 年获得有服装界奥斯卡之称的 Outside 年度户外装备大奖，这也是羽绒服领域唯一的中国品牌。此外，波司登还通过海外代理商进行国际营销，而海外代理商对产品要求严格，这也督促波司登不断对产品面料进行创新。

生产技术方面，早在发展初期，波司登就引进美国 GGT 公司^③的 CAD、CAM 系统，更新裁割系统技术，将裁剪速度增加一倍，减轻了工人的劳动强度，减少充绒不均的现象，使用先进的科技大幅提升了生产效率。此外，波司登在生产领域引进瑞典铱腾智能吊挂系统，由此将模块化生产模式应用到生产中，使得工厂的劳动效率及品质控制得到提升。

产品设计方面，波司登采取在不同市场进行本土化经营的方式。欧洲市场方



面，在英国市场主要经营男装业务，并在英国市场采用在中国生产和在欧洲进行营销的模式，聘请英国设计师 Ash Gangotra 和 Amelia Pretious 担任创意总监。为了缩短服装的上市周期，波司登将 80% 的制造在欧洲完成，在中国工厂以生产羽绒服和休闲外套为主。此外，波司登秉持服装设计需要不断创新的原则，采取与国际设计师的合作以扩大产品设计种类，通过参加米兰、纽约等世界级时装周，发布自主设计产品和国际设计师联名产品，受到消费者青睐，出现“一衣难求”的现象。目前，波司登在常熟、上海、美国纽约、意大利米兰以及英国伦敦设立设计中心，对国际潮流趋势进行实时对接，对服装面料、产品设计以及供应链管理等方面进行改进与提升。

（3）产品品牌策略

在波司登发展的早期，为了在未来顺利开展国际化经营，公司预先在主要目标国家和地区注册了商标，充分让消费者识别自身的产品和服务。2018 年，波司登在夏季产品发布会同时更换了产品 LOGO，不同于以前的英文设计 LOGO，将波司登的中文标志与“畅销全球 72 国”结合，既体现了波司登的国际化地位，也突出其中国本土品牌的设计^①。品牌定位上，波司登将“全球热销的羽绒服专家”作为自身的品牌定位，并将羽绒服品牌定位为“时尚+品质+温暖”，波司登从最开始走出去就打造自主品牌出海的路线，补中国服装企业国际化的短板。目前，波司登的产品种类主要包括波司登的自主品牌系列，创立自有品牌、并购其他品牌以及投资控股的方式来扩充品牌种类。以英国市场为例，英国波司登主营男装和羽绒服，其产品系列囊括四季，包括西装、衬衫、T 恤、毛衫等服饰品类。

4.1.2 价格策略

服装产品的价格策略同时代表了企业的产品定位和目标市场定位，尤其是终端消费者对价格敏感，对产品的定价亦影响产品的销量以及终端销售环节能否形成销售，波司登采取针对不同的产品定位进行差异化定价。

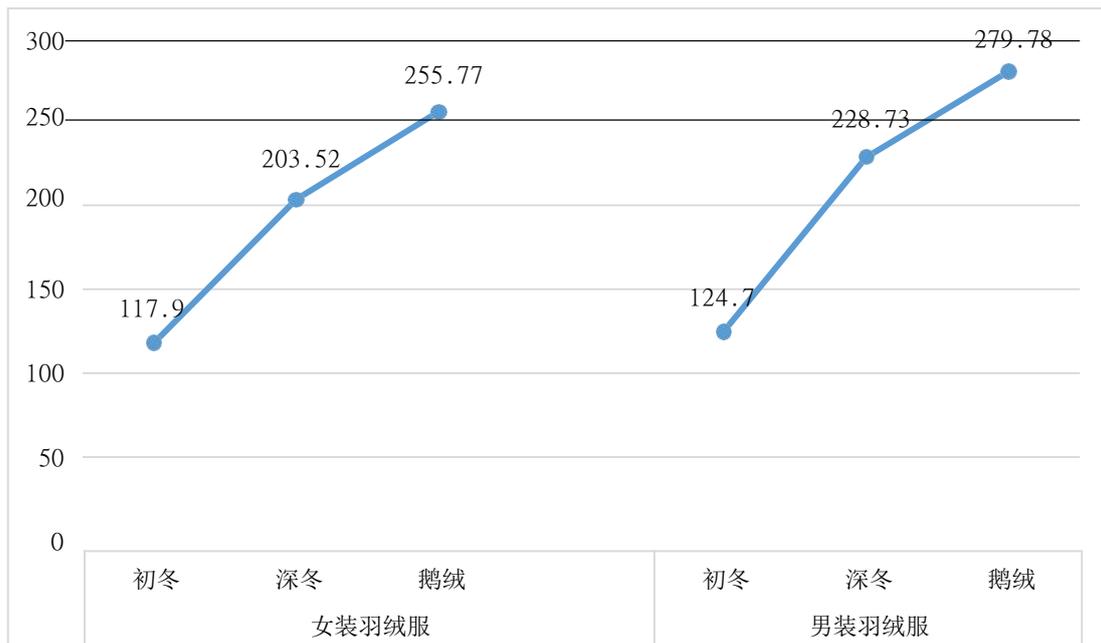
（1）温和定价策略

作为自主研发羽绒服科技和自主设计的服装品牌，波司登在其价格定位上采



取适中水平的策略，以争取大部分消费者的市场。温和定价策略可有效克服定价高的风险，亦能避免低价策略造成企业无法盈利的局面。此外，温和定价策略保持了产品定价的一致性，使产品价格相对容易被消费者接受。由于羽绒服服装的冬季特点主要有薄、厚两种分类，且具有价格差别大的现状，根据阿里巴巴全球速卖通上的波司登官方店数据，本文将波司登在速卖通上售卖的羽绒服服装按照初冬系列、深冬系列以及鹅绒系列 3 种类别分类进行计算，得出每种类别服装的

平均价格。女装羽绒服价格范围在 35-472.85 美元之间，男装羽绒服价格在 37-363.64 美元。如图 4.2 所示，女装羽绒服的初冬系列平均价格为 117.99 美元，深冬系列平均价格 203.52 美元，鹅绒系列平均价格 255.77 美元；男装羽绒服的初冬系列平均价格为 124.78 美元，深冬系列平均价格 228.73 美元，鹅绒系列平均价格 279.78 美元。



数据来源：波司登阿里巴巴全球速卖通官方店。

波司登女装、男装羽绒服全球速卖通平台的平均价格（美元）

（2）撇脂定价策略

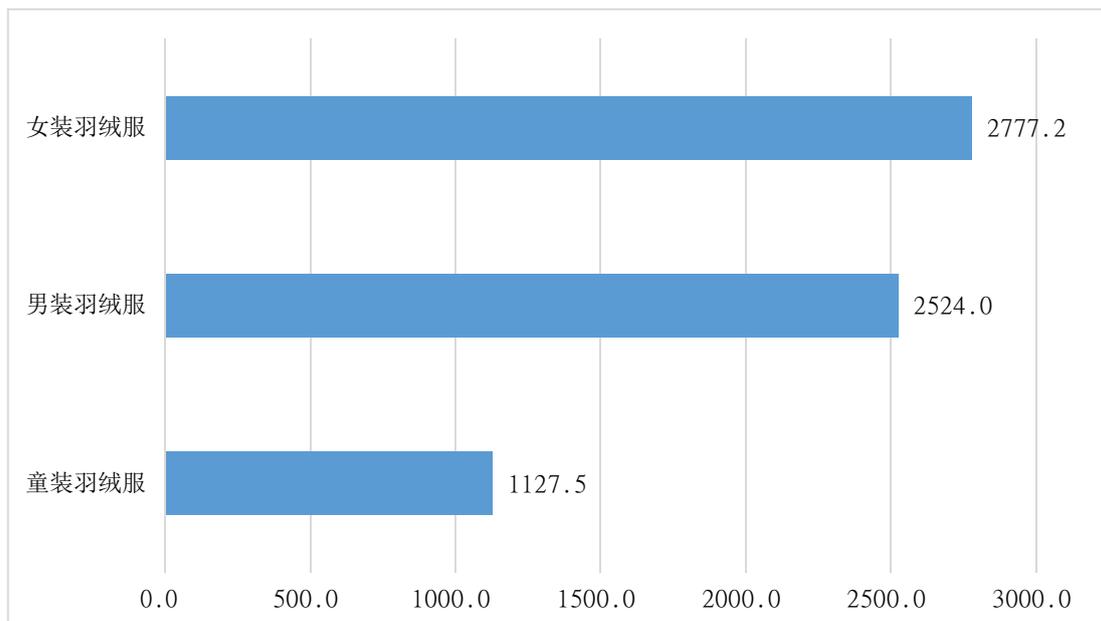
对其高技术含量和设计师系列的产品，波司登采取撇脂定价策略，也即高定



价策略。采用这种策略需要企业具备相应的条件：一是产品具有明显的差异性，



促使消费者产生购买欲望并愿意支付高价格；二是企业有能力应对竞争者的挑战，在产品 设计、供应链以及渠道等方面有充分的准备。波司登对其羽绒服面料和保暖技术的研发投入大量最新科技，其开发的高端系列、极寒系列、设计师联名系列以及与 GORE-TEX 合作系列，在面料技术和服装设计成本方面都超过温和定价策略的商品定位，采用撇脂定价策略更符合这些类别的商品定价方案。如图 4.3 所示，本文根据波司登官网数据整理得出，在极寒系列的羽绒服中，女装羽绒服价格区间在 1699-4599 元之间，平均价格 2777.26 元；男装羽绒服价格在 1999-2999 元之间，平均价格 2524 元；童装羽绒服价格在 899-1399 元之间，平均价格 1127.51 元。可以看出，在发展多元化产品时，波司登在定价策略方面有着重考虑，对其产品有清晰的定位。



数据来源：波司登天猫旗舰店。

波司登极寒系列羽绒服的平均价格（元）

波司登在海外的一些门店，通过代理商及品牌集合店进行销售。以英国市场为例，波司登对英国市场的服装产品亦采取高端定位，英国市场的主营业务为男装，具体来看，T 恤售价为 85 美元左右，西装在 795-995 美元之间^①。在波司登



国际化经营的初期，这样的价格定位也受到了当地市场的质疑，盈利效果并未如意。

渠道策略

渠道策略的选择一般分为直接渠道和间接渠道，直接渠道主要包括网络销售和自有门店，间接渠道主要指企业通过中间商销售商品。波司登充分利用了不同的渠道进行国际化经营，主要包括出口方式、海外设立门店以及通过中间商渠道，进行海外市场的拓展。

(1) 出口贸易

同其他制造业企业一样，波司登在初步拓展海外市场时选择出口作为尝试，一方面可以探索海外市场的反映情况，另一方面可以通过低风险并且节省成本的方式涉足国际市场。1997 年波司登便取得进出口许可，同时，通过贴牌生产与国际品牌形成合作，并学习这些国际品牌的生产、营销方面的经验。入世后，波司登加快了开展国际化经营的步伐，生产规模也得到了飞跃式的发展，这些机遇性出口和战略性出口，促使波司登扩大了市场，通过出口使其扩大了市场规模，获得规模经济，从而降低生产成本。

近年来，跨境电商类的线上渠道发展迅速，大量企业通过跨境电商平台出口获得利润和海外市场。波司登亦开始尝试通过跨境电商出口的方式扩大销路。2012 年，波司登与德国电子商务平台 Otto 合作，通过其在欧洲的销售网络进行营销，并在欧洲推广波司登品牌，从而向全球市场推广，以扩大其品牌知名度。通过在欧洲市场的探索，更易把握欧洲消费者的需求，从而实现产品本土化的营销。在其他跨境产业链领域，波司登也逐步进行尝试。2017 年，波司登通过参与天猫“百大品牌出海计划”，将羽绒服销往澳大利亚。此外，波司登在亚马逊、YOOX 等跨境电商平台进行了海外市场的尝试。

(2) 海外市场开设门店

设立自有门店作为服装企业的直接渠道，能够充分了解消费者的需求，更为直观地发现市场反应。波司登在设立门店方面已经历多年探索，国际化经营之路多有波折。2012 年，波司登在伦敦的商业街开设了第一家旗舰店，主营男装业务，然而后期盈利效果不佳，短暂关店后于 2018 年重新营业。2014 年，波司登



在纽约设立门店。在海外市场开设门店需要承担高昂的成本，可作为宣传品牌的国际化形象以及增强波司登品牌标识度的国际化策略。

（3）代理商渠道

波司登多年前就已在海外市场进行销售，但尚未将大量资源转移到当地市场，波司登采取通过其他国家的代理商进行代理销售的策略。在欧洲市场，波司登也通过一些品牌集合店进行产品销售，一方面，有助于波司登尝试在海外市场销售的同时，快速掌握前沿动态，以及当地市场对波司登品牌的接受程度；另一方面，与国外品牌在同一市场对比，发现自身不足，以快速调整发展规划。

促销策略

波司登采取国际品牌的惯例，为在海外市场实现本土化经营，在欧美等主要的羽绒服生产和消费市场设立业务中心，通过对欧美市场的消费需求、消费习惯和消费心理的分析，以及对竞争者的动态进行了解，对其国际化促销采取广告策略和销售推广方式进行营销。

体育营销是符合波司登服装产品特点的促销方式。在 1998 年第 18 届日本长野冬奥会上，波司登尝试通过体育营销的方式推广自己的服装，为中国 50 名以上的体育记者提供羽绒服，这些记者分布在不同项目的比赛现场，并将品牌 LOGO 设计在羽绒服上，再经直播镜头传播至世界，增强了品牌知名度。此外，在发展早期，波司登也通过电视广告等传统方式进行产品促销。

传统的广告投放方式主要包括电视、门店促销以及明星代言等方式。近年来，由于科技发展迅速，自媒体的发展使得销售推广的方式不再局限于传统的电视和纸媒媒介，产品促销方式发生巨大的变化，出现了越来越多的自媒体平台，通过这些自媒体营销产品，成为众多消费品公司青睐的促销方式。在促销方面，波司登在广告投放上采用目标客户偏好的媒体，通过 DM 直投^①、地铁派发、邮件、Twitter、Facebook 等新型促销形式进行海外市场的经营，这些新媒体的运营营销模式，使波司登迅速扩大海外市场。

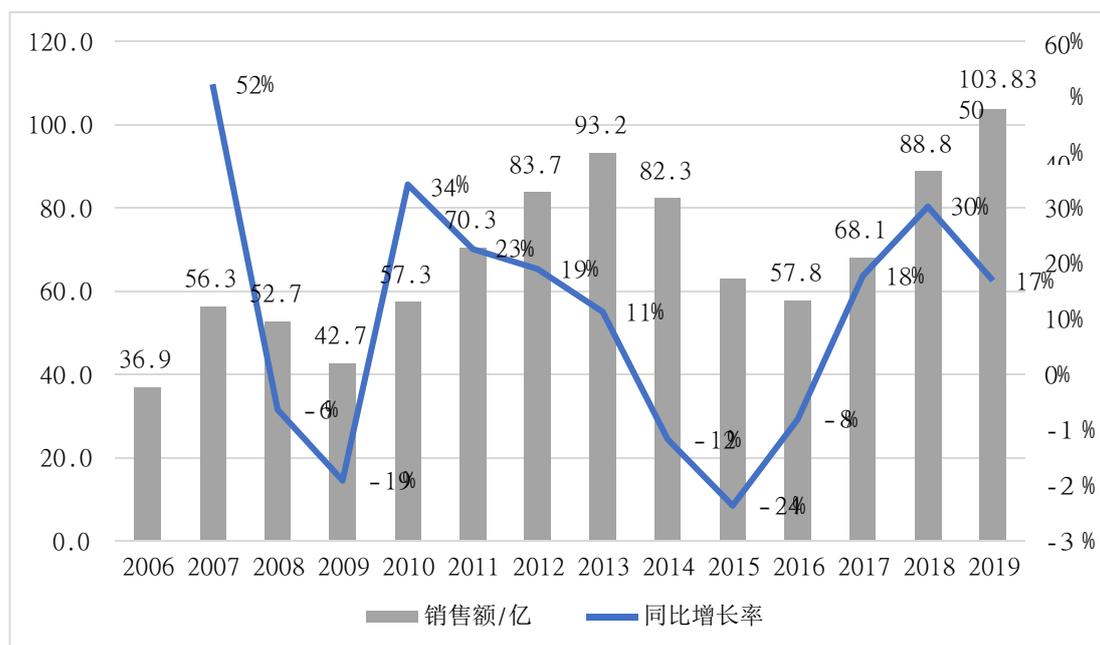


参加国际时装周当属波司登进入国际化轨道的重要里程碑，其快速提升品牌形象的模式吸引众多服装品牌欲在国际市场发力。2007 年，波司登参加蒙特利尔国际时装周，是当时国内唯一受邀参展的中国品牌，增强了中国服装品牌的形象，也为波司登开展国际化经营探索了经验。2014 年 4 月，波司登参加秋冬季纽约国际时装周，同年 9 月，波司登亮相米兰世博会，再一次提高了品牌知名度。2018 年，波司登仍然作为唯一受邀的中国品牌登录纽约时装周，成为近年通过参加国际时装周辐射影响程度最高的一次。在品牌设计上，通过与国际知名设计师合作，与有国际影响力的 IP（Intellectual Property）推出联名系列，同时，通过明星效应进行推广，此次时装周使波司登的品牌被快速推向国际市场。

国际化经营的绩效

营收规模

目前，波司登在海外市场的生产基地设在欧洲，在国内拥有六大生产基地，包括波司登总部生产基地、常熟雪中飞生产基地、高邮生产基地、山东德州生产基地、泗洪生产基地以及徐州生产基地。经历了 43 年的发展，波司登集研发、设计、生产、销售羽绒服、女装及其他多元服装业务为一体，且销量在 1995-2019 年连续 23 年位居全国第一。如图 4.4 所示，总体上看，2006-2019 年间，波司登的销售额呈波动上升趋势，而这一趋势与中国服装出口额有很大相似度。同样根据时间节点来划分几个阶段展开分析。2008 年及 2009 年受全球金融危机影响，销售额有所下滑，但 2010 年后销售额逐年上升至 2013 年。2014 年起，销售额有明显下降，波司登进行了业务调整，实施降库存措施。此外，基于 2014 年全球气候变暖的原因，波司登亦受到波及，销售额下降的趋势持续至 2016 年。之后，波司登的调整措施取得了成效，实现净利润的提升。在 2018/19 财年，波司登销售收入为 103.83 亿元，同比增长 16.9%，位居全国服装行业第一。



数据来源：根据波司登历年年报整理（数据统计为财政年度，截止时间为3月31日）

图 4.4 波司登 2006-2019 年财年销售额及同比增长率

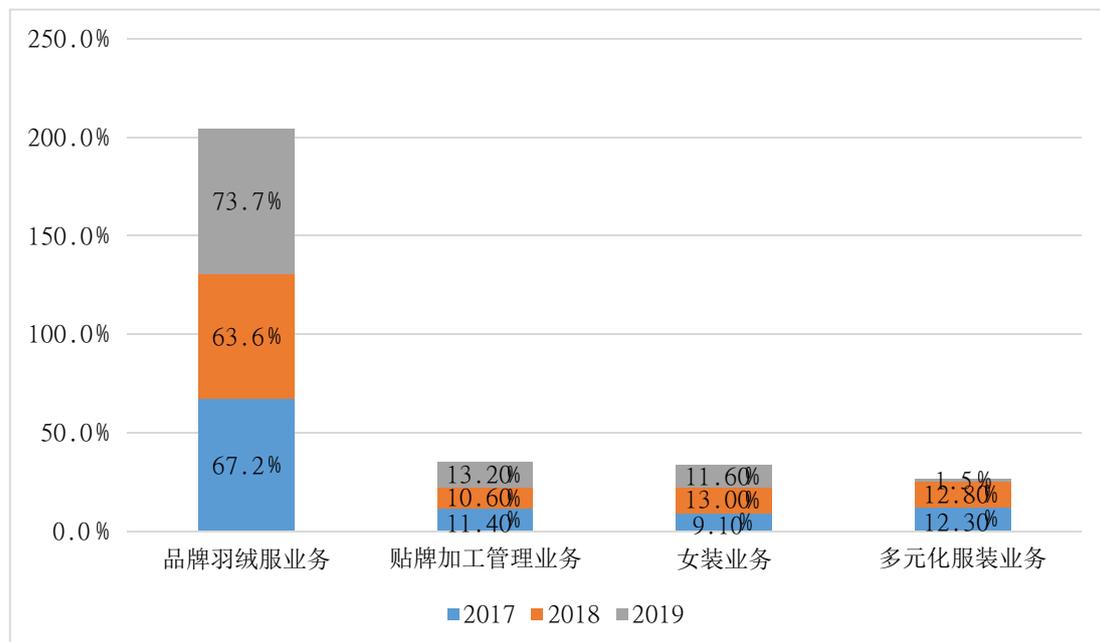
产品结构

如图 4.5 所示，波司登的销售结构主要包括四大主营业务：品牌羽绒服、贴牌加工管理业务、女装业务以及多元化服装业务。其中，品牌羽绒服占比最高，呈逐年上升趋势，至 2019 财年占比达 73.7%；贴牌加工管理业务亦逐渐提升业务比重，2019 财年升至 13.2%；女装业务升至 11.6%；多元化服装业务大幅缩减，至 2019 财年缩至 1.5%。

波司登品牌羽绒服系列包括波司登、雪中飞以及冰洁。其中，雪中飞以年轻化风格，打造都市休闲羽绒服品牌；冰洁目标市场定位在二、三线城市；波司登的贴牌加工业务近期亦在不断升级，在原本的贴牌加工业务基础上增加了原始设计制造的比重，提升客户粘性；女装业务系列中，杰西（JESSIE）女装的目标客户市场为都市职业女性，并于 2018 年登上米兰时装周，开始国际化发展，BUOUBUOU 以手工定制工艺为特色，柯利亚诺以创意全球化、面料采集全球化



为主要特色，柯罗芭（KLOVA）以简约设计为风格^①。



数据来源：波司登 2018/19 年报，<http://company.bosideng.com/gb/ir/reports.php#2020>（浏览日期：2020 年3 月26 日）

2018/19 财年波司登的各项业务收入

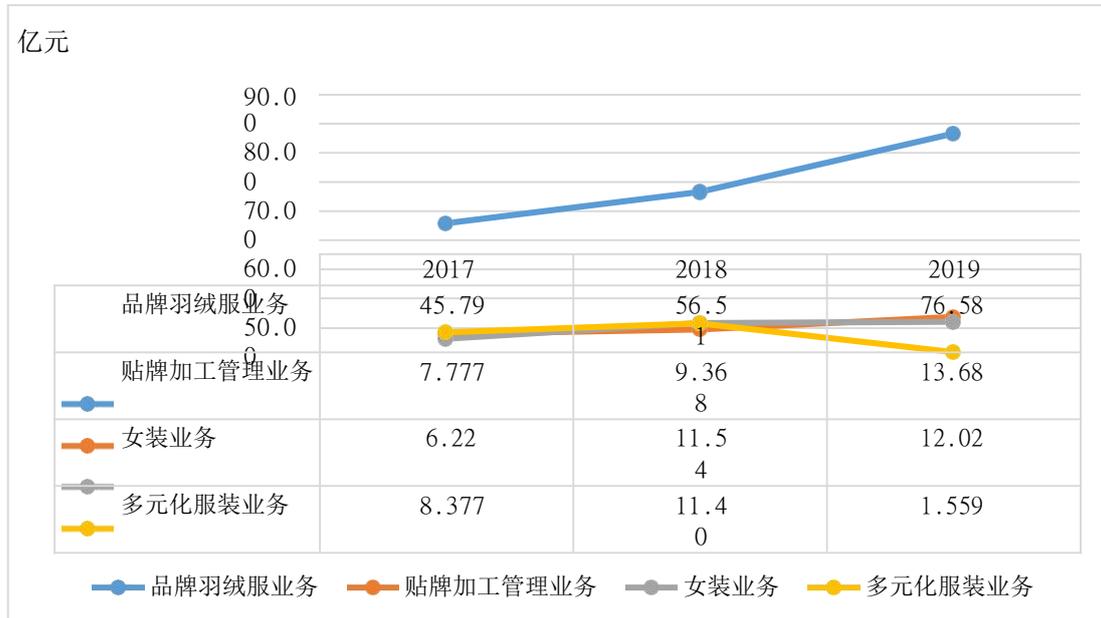
以 2018/2019 年财年为例，品牌羽绒服作为波司登最大的收入来源，收入达 76.58 亿元，占比 74%，同比上升 35.5%；贴牌加工管理业务收入约 13.68 亿元，占比 13.2%，同期上涨 46.1%；女装业务收入约 12.02 亿元，占比 11.6%，较去年同期上升 4.2%；多元化服装业务大幅收缩，较去年同期减少 86.3%，收入 1.56 亿元，仅占总收入 1.5%（如图 4.6 所示）



少數民族服裝與服飾傳承與創新資源庫

THE LIBRARY OF INHERITANCE AND INNOVATION OF MINORITY CLOTHES

① 波司登 2018/2019 年報，<http://company.bosideng.com/gb/ir/reports.php#2020>（瀏覽日期：2020 年 3 月 26 日）



数据来源：根据波司登历年年报整理。

2017-2019 财年波司登的各项业务收入

绩效影响因素分析

本文根据东方财富 choice 金融数据中的数据整理，提取出波司登 2007 年至 2018 年的年度财务指标数据，并通过财务绩效指标分析波司登的绩效影响因素。选取的指标主要包括：营运能力方面包括存货周转率、固定资产周转率、总资产周转率以及流动资产周转率；盈利能力方面包括销售净利率、销售毛利率、净资产收益率以及总资产净利率；成长能力方面包括营业利润增长率、营业收入增长率、总资产增长率（1 年）以及每股净资产增长率（1 年）；偿债能力方面，包括流动比率、速动比率以及资产负债率。其中，营运能力、盈利能力以及成长能力为正向指标，偿债能力为适度指标。

首先通过 SPSS 软件对除营业利润增长率外的其他指标进行 KMO 检验和 Bartlett 球度检验，并进行因子分析。检验结果显示，该矩阵不是正定矩阵，但旋转荷载平方和的累计饱和度达 94%（如表 4.4 所示），表明可以进行因子分析。



表 4.4 总方差解释

组 件	初始特征值			提取荷载平方和			旋转荷载平方和		
	总计	方差百 分比	累积%	总计	方差百 分比	累积%	总计	方差百 分比	累积%
1	7.450	53.217	53.217	7.450	53.217	53.217	5.288	37.769	37.769
2	3.318	23.704	76.921	3.318	23.704	76.921	3.664	26.175	63.943
3	1.241	8.862	85.782	1.241	8.862	85.782	2.760	19.718	83.661
4	1.207	8.624	94.407	1.207	8.624	94.407	1.504	10.746	94.407
5	0.424	3.032	97.439						
6	0.249	1.781	99.220						
7	0.073	0.519	99.739						
8	0.025	0.175	99.914						
9	0.009	0.064	99.978						
10	0.002	0.018	99.996						
11	0.001	0.004	100.000						
12	7.403E- 16	5.288E- 15	100.000						
13	-1.627E- 17	-1.162E- 16	100.000						
14	-5.928E- 16	-4.23E- 15	100.000						

注：提取方法为主成份分析。

营业利润增长率作为衡量企业绩效的一项指标，由报告期营业利润增长额与基期营业利润总额的比率得出，这项指标越高，则表明企业的扩张范围增速，用于衡量企业的增长能力。因此，本文将营业利润增长率作为因变量，并根据 Kaiser 标准化最大方差法提取出 4 组因子，作为自变量，以便于对波司登的财务绩效进行回归分析，结果如表 4.5 所示。

表 4.5 旋转后的成分矩阵^a

	组件			
	1	2	3	4



资产负债率	-0.961			
速动比率	0.929			



续表

	组件			
	1	2	3	4
流动比率	0.921			
固定资产周转率	0.837			
销售净利率	0.817			
总资产净利率	0.690	0.620		
流动资产周转率		0.941		
总资产周转率		0.854		
销售毛利率		0.743		
净资产收益率		0.691		
每股净资产增长率			0.895	
总资产增长率			0.867	
基本每股收益增长率				0.926
营业收入增长率				0.702

注：a 是因变量，代表营业利润增长率；提取方法为主成份分析；旋转在 5 次迭代后已收敛。

如表 4.6 所示，得出调整后的 R^2 为 0.838，表明可信度较高。

表 4.6 模型汇总

模型	R	R 平方	调整后的R 平方	标准估算的错误
1	0.923a	0.852	0.838	21.24819

注：a 是因变量，代表营业利润增长率。

根据表 4.7 的系数得出回归分析模型： 营业利润增长率=48.681* 因子 4+18.910，说明因子 4 对营业利润增长率的影响最强，而其他 3 组因子对营业利润



增长率的影响较弱，意味着基本每股收益增长率和营业收入增长率对波司登的营业利润增长很大，呈正向影响，波司登应注重股票的基本每股收益增长率和营业收入增长率这两项指标，通过对自身的国际化经营策略进行调整，以便于取得营业利润增长率的良好成效。

表 4.7 系数^a

模型	非标准化系数		标准化系数	t	显著性
	B	标准错误	β		
1 (常量)	18.910	6.134	0	3.083	0.012
REGR factor score 4 for analysis 1	48.681	6.407	0.923	7.599	0.000

注：a 是因变量，代表营业利润增长率。



少數民族服裝與服飾傳承與創新資源庫

THE LIBRARY OF INHERITANCE AND INNOVATION OF MINORITY CLOTHES