

专业户外品牌中国市场定位重塑策略研究

李 磊

海丽汉森安骊(上海)商业管理有限公司, 中国·上海 201106

【摘要】近年来,随着中国市场户外消费“泛专业化”趋势的显著增强,众多国际专业户外品牌因原生硬核定位与本土大众的日常通勤需求发生剧烈错配,从而陷入增长停滞与持续亏损的生存困境。面对这一产业难题,传统的成本收缩与降价促销等战术性手段难以触及深层矛盾。本文跳出常规的营销适应性框架,创新性地构建了一套本土化战略增长系统与定位重塑模型。基于对核心矛盾的精准诊断,本研究从战略级稀缺资源整合出发,提出了一条涵盖前端产品线动态重构、中端商业渠道实体焕新与后端标准化运营体系升级的全链路协同重塑路径。通过引入笔者亲自主导的Helly Hansen(海丽汉森)在华业务逆转实证案例,系统论证了将品牌定位从“专业航海”向“商务户外”进行战略级转移的高杠杆效能。研究结果不仅填补了跨文化品牌全链路商业重塑领域的理论空白,也为深陷“水土不服”困境的跨国品牌提供了实现断层式业绩反转与构建长期竞争壁垒的实证范式。

【关键词】专业户外品牌;定位重塑;本土化战略;全链路协同

1 引言

本研究聚焦国际专业品牌在华的定位错配困境,旨在为不同生命周期的跨国品牌提供可量化、可复制的本土化战略增长系统,填补跨文化品牌管理中关于“全链路商业重塑”的研究空白。理论上,本文突破了既往研究中重营销轻底层资源整合的局限,构建了涵盖前端产品重构、中端渠道焕新与后端标准化运营协同的理论闭环;实践上,依托笔者亲自主导的破局性商业实践,系统论证了如何通过高杠杆资源的精准投放及“商务户外”等契合本土需求的战略重塑,实现业务的根本转向与扭亏为盈。这为跨国品牌在复杂内卷的新兴市场中构建长期壁垒,提供了前瞻性的决策范式与实证参考。

2 文献综述与研究空白

2.1 跨国品牌本土化理论回顾

学界关于跨国品牌本土化的探讨由来已久,早期理论多聚焦于“标准化与适应性”的二元博弈模型,主要探讨跨国企业如何在维持全球统一品牌资产与迎合东道国消费者偏好之间寻求最优平衡。近年来,随着新兴市场消费圈层的分化与零售生态的复杂化,学者们逐渐将视角转向营销组合层面的战术性适应,涵盖渠道下沉、文化符号借用与传播策略优化等维度。然而,这些主流理论大多建立在“品牌原生核心定位绝对稳固”的隐性假设之上,倾向于将本土化视为一种末端营销工具或公关手段。这种视阈局限导致现有理论在面对品牌核心战略与本地动态市场需求

发生根本性错位时,难以提供系统性的组织重构机制与战略转向指导^[1]。

2.2 专业品牌定位转移与跨文化适应研究

针对特定垂直领域专业品牌的跨文化适应研究,现有文献主要集中于探讨品牌原产地效应(COO)的溢出价值以及如何通过持续的市场教育维持品牌的专业壁垒。部分跨文化消费行为研究指出,高势能专业品牌在进入文化距离较大的市场时,需警惕品牌资产在认知转移中的稀释风险。但是,当专业品牌的“硬核”原生定位(如极端环境下的航海或极地登山诉求)与东道国(如当前中国市场)以“都市通勤、泛户外”为主流的日常消费场景发生剧烈冲突时,学术界关于品牌如何实施结构性定位转移的研究仍相对匮乏。

2.3 现有研究空白分析

综上所述,尽管跨国品牌本土化领域已积累了丰富的案例研究,但在“面临深度水土不服与财务困境的国际专业品牌如何通过战略定位重塑实现逆转”这一关键议题上,仍存在显著的研究空白。具体而言,现有研究普遍缺乏打通“前端产品重构、中端渠道协同、后端标准化运营”的全链路商业重塑理论;同时,鲜有文献能够从战略级资源整合(如核心商圈锁定、顶级资源谈判)与系统效能验证的“核心操盘手视角”,构建出可落地、可复制的增长系统。因此,本研究致力于填补这一空白,跳出常规的战术收缩与降价清库存思维,系统性提出“国际品牌本土化战

略增长系统”，为解决专业定位与本土大众需求错配问题提供兼具理论穿透力与实证支撑的战略闭环框架。

3 国际专业户外品牌在华发展困境诊断

3.1 中国户外消费需求“泛专业化”趋势

近年来，随着新中产阶级生活方式的演变，中国户外消费市场正经历一场深刻的结构性迁徙，其核心特征表现为“泛专业化”趋势的全面崛起。这一新型消费主体对户外装备展现出独特的双重诉求：一方面，他们依然高度推崇品牌所持有的高阶面料（如卓越的防水、防风、透气性能）等核心防护科技；另一方面，他们摒弃了传统装备臃肿单一的视觉标签，转而强烈追求产品在都市通勤、商务社交等日常高频场景中的体面、舒适与高适配度。这种兼具“技术硬核保障”与“都市生活柔和度”的复合型诉求，彻底重塑了本土市场的消费红利格局^[3]。

3.2 传统专业定位与本土大众市场的错配

然而，多数国际专业户外品牌在进入中国市场后，其原生核心定位往往与上述本土动态需求的演进轨迹产生严重错配。这些品牌由于长期固守母国市场成熟的极限运动场景（如硬核航海、极地攀登等），在产品矩阵与品牌心智上展现出极高的专业固执，导致其主力货盘在本土大众市场面临适用场景过于狭窄的结构性尴尬。当品牌试图将这种原教旨主义的专业高壁垒直接投射给中国庞大的新中产群体时，必然引发供需两侧的剧烈摩擦：消费者虽然渴望获得顶级的技术保障，却难以忍受其在日常穿着中的视觉突兀与舒适度缺失。这种战略级的需求错配，使品牌迅速陷入“高知名度、低转化率”的实质性发展困境，在激烈的本土竞争中面临被边缘化的风险。

3.3 传统应对策略的局限性探索

面对因定位错配导致的销量下滑与财务亏损，传统跨国品牌的常规治理往往陷入了短视的“战术性惰性”怪圈。本研究指出，这些传统策略不仅具有极强的局限性，更带有长期的品牌破坏性：盲目的物理收缩将直接导致品牌丧失稀缺的地标性商业资源与优质的客群触点；激进的降价促销会不可逆地稀释品牌的高溢价资产，摧毁高端心智；而孤立的市场教育则完全无视了本土消费者当下的真实使用习惯。这些战术性动作并未触及战略定位重塑这一底层矛盾，不仅无法带领品牌跳出亏损的螺旋，反而严重延误了品牌实现根本性业务转向的战略时机^[2]。

4 本土化战略增长系统与定位重塑模型构建

4.1 现状分析与核心矛盾界定

构建本土化战略增长系统的首要逻辑起点在于跨维度的信息整合与核心矛盾的精准诊断。在此阶段，需系统性解构品牌自身既有资产、本土竞争环境演变以及内部组织资源的匹配度，从而从纷繁复杂的表象中剥离出制约增长的根本性障碍。例如，深入剖析品牌高知名度与低实际转化率之间的断层，通过这一深度的归因剖析，能够从结构上界定品牌的核心矛盾类型，并为其后续的战略转向设定明确、可衡量的中长期商业目标。

4.2 杠杆行动设计与稀缺资源整合

在明确核心矛盾与战略目标后，必须规避资源均值消耗的常规战术，转而设计具备高杠杆效应与强烈市场信号价值的首发破局项目。该行动路径的核心在于凭借战略级的谈判与操盘能力，强势获取并锁定本土市场中具有排他性的稀缺商业资源——包括核心商圈地标物业的入驻权、顶尖行业节点资源的深度绑定，乃至跨国总部针对产品线的特许调整支持。通过与资源方建立创新且稳固的利益协同模式，不仅能确保启动项目对市场固有认知的强力撕裂与重塑，更能为品牌构建起具有长期防御属性的本土化竞争壁垒^[4]。

4.3 全链路商业协同重塑路径

为确保战略意图的高效放大与精准落地，必须摒弃孤立的业务调整，推进从产品到运营的系统协同。在前端，以战略新定位（如“商务户外”）为导向，在保留品牌顶尖防护科技底色的基础上，强势介入并主导产品线的动态筛选与重构，大幅引入契合都市审美诉求的核心货盘。在中后端，同步推动渠道物理空间与组织效能的全面升级：一方面，通过精准的地标选址与门店视觉形象焕新，以空间语言具象化传递新定位；另一方面，搭建标准化、可复制的本土销售培训与运营管理体系，将关键决策逻辑转化为团队的集体行动规范，确保前端定位变革能够无缝穿透至终端消费者的每一个交互触点。

5 定位重塑策略的实证研究

5.1 案例选择与背景回顾

本研究选取国际知名专业户外品牌 Helly Hansen（海丽汉森）作为实证检验的核心案例。2023年，该品牌在进入中国市场初期，因其原生的“极地专业航海”硬

核定位与中国本土大众市场的实际应用场景产生严重错位,陷入了持续亏损的业务困境。作为该品牌中国区战略重塑的研究者与核心操盘手,笔者观察到当时诸多国际品牌在面临类似“水土不服”时,往往陷入盲目关店收缩或降价清仓的短视战术泥潭。因此,将该品牌作为深度剖析的样本,不仅具备高度的行业典型性,更能直观且量化地检验本土化战略增长系统在应对企业系统性生存危机时的破局效能^[5]。

5.2 定位重塑的具体实施过程

5.2.1 从“专业航海”到“商务户外”的演进

针对前述供需错配的核心矛盾,笔者基于深度的市场诊断,果断主导了品牌核心定位的战略级转移。研究确证中国市场正涌现出庞大的“泛专业人群”,其核心诉求是兼顾底层硬核防护科技(如极佳的防水透气面料)与都市日常通勤的体面感。据此,笔者将品牌在华定位由高认知门槛的“专业航海户外”精准重塑为高日常适配度的“商务户外”。为夯实这一新定位,笔者亲自深入产品线前端,系统性重构了核心货盘,在保留高端专业防护科技底色的基础上,大规模引入并主导改款了如商务风衣等兼具都市审美与实穿性的产品系列,从根本上拓宽了品牌的核心消费场景。

5.2.2 本土化运营体系的全面落地

定位转移必须依赖全链路的协同运作方能转化为商业实效。在运营端,笔者全面推进了从物理渠道到组织效能的系统升级与标准化落地。在渠道空间上,笔者重新制定了核心商圈的选址评估模型;同步建立起标准化的本土销售运营与培训体系,统一规范了从产品知识解析到终端销售话术的标准动作。这一举措确保了前端的战略重塑能够无损、高效地穿透至终端消费者的每一个交互触点,实现了战略意图在本土执行团队中的规模化复制。

5.3 扭亏为盈的财务验证与效能分析

战略级定位重塑与全链路改造的科学性,最终得到了严谨财务数据的强力验证。经过系统性的资源整合与执行纠偏,笔者亲自主导的该品牌中国区业务于实施次年(2024年)成功实现了当年层面的扭亏为盈。在效能追踪周期

内,中国区整体销售额从2023年的约1.8亿元人民币,强势逆转并稳步向约8亿元的规划目标迈进。这一断层式的业绩反转,不仅客观印证了“商务户外”定位转移的精准性以及底层操盘逻辑的高杠杆回报,更为深陷跨文化适应困境的国际专业品牌提供了一条以“战略性重塑”替代“战术性收缩”的可复制经验与实证范式。

6 结论

本研究聚焦国际专业户外品牌在华面临的定位错配困境,创新性地提出了本土化战略增长系统与全链路定位重塑模型。面对中国市场“泛专业化”趋势,跨国企业固守硬核定位或依赖被动战术收缩均无法化解深层危机。依托笔者亲自主导的Helly Hansen实证案例,本文证实将核心定位向“商务户外”进行战略级转移,并协同前端产品重构、中后端商业空间焕新与标准化运营,能有效打破跨文化适应壁垒并实现扭亏为盈。该实践不仅跳出传统的二元博弈框架,填补了“全链路商业重塑”与“战略资源整合”的理论空白,更深刻揭示了赋予本土团队战略决策权限的重要性,为高势能专业品牌跨越“水土不服”、重筑长期竞争壁垒提供了高杠杆效能且可复制的实证范式。

参考文献:

- [1] 侯天辉. T国际户外用品品牌中国营销战略研究[D]. 北京交通大学, 2021.
- [2] 曹文. 户外运动类体育产品的品牌营销策略研究[J]. 中国商贸, 2010(12X): 2.
- [3] 吴清国, 王涛, 王先亮. 中国户外运动消费需求趋势分析[C]//中国体育科学学会, 中国体育用品联合会. 第22届中国国际体育用品博览会体育产业与体育用品业发展论坛论文集. [出版者不详], 2008: 170-173.
- [4] 赵颖. 新材料助力户外运动破界争先[J]. 纺织科学研究, 2024(1): 50-52.
- [5] 袁利芳. 我国户外用品行业的发展战略研究[D]. 华中师范大学, 2013.

作者简介:

李磊(1985.03--),男,汉族,浙江舟山人,本科,研究方向:零售行业(投资零售业)。