



# 纺织服饰行业：从波司登成功 实现二次成长 看好服装家纺 龙头运用竞争战略有望重获 主流认可



核心观点：(本文如无特殊说明，货币单位均为人民币)

波司登运用竞争战略成功实现品牌二次成长的历程。波司登是国内最大的羽绒服企业。2017年之前，波司登由于品牌老化、行业竞争加剧，面临极大的市场挑战。公司在2017年与君智战略咨询合作，开始运用竞争战略，提出聚焦羽绒服主航道，聚焦波司登主品牌，收缩多元化，之后将所有资源聚焦于羽绒服的品牌重塑，从产品、渠道、品牌三方面进行升级，提升品牌的影响力，唤醒消费者对于波司登品牌的记忆。从结果看，2018/19、2019/20、2020/21财年是波司登新十年战略规划的第一阶段，通过三年的战略转型，波司登品牌势能得到全面提升。业绩方面，在波司登运用竞争战略之前的2016/17财年，波司登收入和归母净利润为68.17亿元和3.92亿元，到2020/21财年，波司登收入和归母净利润为135.17亿元和17.10亿元。资本市场表现方面，公司股价从2017年最低0.446港元/股，上涨至2020/21财年最后一个交易日3.407港元/股，累计涨幅663.90%。

竞争战略的定义、四大基本原则、三大战术组合及激励机制和责任机制。竞争战略是企业战略的一部分。企业竞争战略要解决的核心问题是，如何通过确定顾客需求、竞争者产品及该企业产品这三者之间的关系，来奠定该企业产品在市场上的特定地位并维持这一地位。企业竞争战略包括四大基本原则，(1)以顾客为中心；(2)与竞争者形成差异化；(3)引领行业需求；(4)依据自身实力。企业有了竞争战略之后需要制定对应的战

术组合，具体包括（1）产品管理；（2）营销管理；（3）供应链管理等三个方面。竞争战略的落地和执行离不开企业内部团队成员共同努力，合理的激励机制是调动企业内部团队成员积极性的有效方式。同样还需要企业自上而下勇于担责。具体包括责任分解、战略部门担责、企业家精神与责任感、企业担责和员工担责五个层面。

九牧王、梦洁股份、奥康国际、红豆股份目前的改革实践和未来规划。

（1）九牧王是中国男裤行业的龙头企业。

九牧王于 2020 年开始运用竞争战略，拉开“全球销量领先的男裤专家”战略序幕。（2）梦洁股份主要从事高端床上用品的设计、生产和销售。梦洁股份于 2020 年开始运用竞争战略，进一步深化公司在高端床上用品全国领先的定位。（3）奥康国际主要从事皮鞋及皮具产品的研发、生产、零售及分销业务。奥康国际于 2021 年 1 月开始运用竞争战略，启动了“更舒适的男士皮鞋”升级战略，聚焦“更舒适”特性，聚焦主品牌。（4）红豆股份主营业务为男装的生产与销售。红豆股份于 2021 年 6 月开始运用竞争战略，旗下红豆男装正式锚定“舒适男装”新赛道，定位“经典舒适男装”。

投资建议。我们认为波司登成功运用竞争战略重获主流认可的经验是可以复制的。虽然 2022 年国内经济面临多重压力，但是借鉴 2018 年和 2019 年波司登赢得逆势发展，建议关注九牧王、梦洁股份、奥康国际、红豆股份，通过竞争战略进行战略升级，加之本土战略咨询公司的助力，满

足人们对美好生活的向往，有望逆势突围。

风险提示。宏观经济波动的风险；竞争战略实施效果低于预期的风险；  
和战略咨询公司合作终止的风险。

**预览已结束，完整报告链接和二维码如下：**

[https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1\\_36953](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_36953)

