

案例题目：因势而动：国际化企业泰普森的战略创业之路

摘要：战略创业是企业应对复杂多变的环境，实现可持续发展的重要工具。本案例介绍了泰普森的三次战略创业，具体说明了该公司如何感知外部环境，寻求新的价值增长点并提高竞争优势，以实现其在全球户外休闲产品市场的可持续发展目标。泰普森在全球产业链上下游的扩张，以及在海外和国内市场的规划，展示了其在寻找机会和提升竞争优势之间的方法。本案例旨在通过描述泰普森战略创业的具体背景和策略，引导学生运用战略创业理论和动态能力理论分析公司行为，激发学生对中国企业海外商业实践的思考。

关键词：战略创业；机会寻求；优势寻求；户外休闲运动产业；泰普森

Title: Acting with changing situations: The strategic entrepreneurship road of international enterprise Topsun

Abstract: Strategic entrepreneurship is an important tool for enterprises to cope with the complex and changing environment and achieve sustainable development. This case introduces the three times of strategic entrepreneurship of Topsun, and specifically illustrates how the firm perceives the external environment, seeks new value growth points and improves the competitive advantage to achieve its goal of sustainable development in the global outdoor leisure products market. Topsun's upstream and downstream expansion in the global industrial chain, as well as its programming in foreign and domestic markets, demonstrated their methodology between opportunity seeking and competitive advantage maintaining. Through describing the specific contexts and strategies of Topsun's strategic entrepreneurship, this case intends to guide students to analyze company behaviors using strategic entrepreneurship theory and dynamic capabilities theory, as well as stimulate students' thinking on Chinese enterprises' foreign business practices.

Keywords: strategic entrepreneurship; opportunity seeking; advantages seeking; outdoor leisure sports industry; Topsun

案例正文：

因势而动：国际化企业泰普森的战略创业之路¹

0 引言

“数据显示，2020 年中国露营市场规模大约在 7000 亿元左右，每年增长速度为 40%，预计未来市场规模 5-10 年将达到 2 万亿元。国内露营人数达 3.6 亿，其中精致露营占到总露营人数的 20%，人群集中于 21-45 岁，以年轻一代和年轻家庭占主导。²”

这则新闻使浙江泰普森控股集团董事长杨宝庆意识到中国露营行业正在加速发展，户外休闲运动产业也将迎来新的机遇。回望公司过去 30 年的发展，从皮革厂起家，有效把握全球化机遇、转战户外休闲产业赛道，逐步成长为集休闲制造、文化创意、金融投资、信息技术等产业板块的集团公司，产品远销美洲、澳洲、欧洲等 60 多个国家和地区，出口额也从 1 个多亿增长至如今的超百亿规模。国际化的过程中，泰普森一直关注国内市场，2015 年以“Westfield 我飞”品牌开始进入中国市场。对于国际化的泰普森而言，要不要大举进入国内市场，又如何进入国内市场？这一直是泰普森全球化布局的核心问题之一。

1 确定赛道，扬帆出海（1991-2003 年）

1991 年，杨宝庆走出校门，放弃了当时人人羡慕的“铁饭碗”，用借来的 2 万元买了 20 台缝纫机，创立杭州康达皮塑厂，毅然决然走上创业之路。1998 年，杨宝庆收到了一份来自加拿大客商的餐包订单，通过这 1000 只餐包的订单察觉到了欧美人对户外休闲运动的热衷，感受到户外休闲行业在国外有广阔的前景，因此萌发了进入户外休闲运动产业的想法。在当时，中国劳动力相较于其他发达国家来说成本低廉，且中国的老百姓非常勤奋。于是，杨宝庆整合中国的劳动力优势，确定了新的赛道——户外休闲运动产业。

转型的第一步，就是解决制造工艺问题。与其他中国外贸企业类似，杨宝庆的基本策略就是逆向工程：根据客户提供的样品以及产品制作手册，制造出

1. 本案例由**大学**学院**撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。

2. 本案例授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。

3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。

4. 本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

² 青蓝文旅 ID. 露营特写：“精致露营”在中国[EB/OL]. <https://baijiahao.baidu.com/s?Id=1712474538391278147&wfr=spider&for=pc>.

客户需要的产品。经过一段时间的学习、吸收和创新，产品质量不断提升，甚至比样品更精细。于是杨宝庆带着自己的成品去找外贸公司，与外贸公司合作，以外贸公司为中介将自己的产品出口到国外。

1999年，中国改革开放步伐进一步加快，政府持续下放出口经营权。杨宝庆抓住政策红利，在当年获得了自营进出口权，掌握了踏进世界市场大门的主动权。2001年，中国成功加入世界贸易组织，中国企业能够享受缔约方无条件的多边最惠国待遇和更有利的市场准入条件。2002年，中国政府大力推进“走出去”战略，更加坚定了杨宝庆走向世界、带领企业国际化发展的信心。此后，杨宝庆的团队开始奔走于国内外，对各国的户外休闲用品市场进行调研。他们发现欧洲和美洲的户外市场体量较大，行业相对成熟，因此开始着手在欧美等发达国家亲自寻找和挖掘客户。在一次重要会议中，杨宝庆表达了勇闯海外市场想法：“依靠外贸公司出口，只是向海外市场踏出了半只脚，只有完全实现自主出口，才能两只脚都迈出去，掌握主动权。”团队成员一致赞成杨宝庆的想法，共同决定通过原始设备制造（即OEM）的方式为欧美的品牌商代工生产产品。

在代工生产的过程中，来自欧美厂商的订单数量不断增加，对产品质量的要求也逐渐提高。杨宝庆也观察到，越来越多的国内代工企业发现了国外户外用品市场这块大“蛋糕”，纷纷进入该市场参与竞争。竞争对手的追赶让杨宝庆感受到了压力，如果要在欧美市场持续获得竞争优势，提高市场份额，企业必须要拥有强于竞争对手制造能力。2002年，德清政府提出“接沪融杭”发展战略，为当地企业提供良好投资创业环境和优惠服务保障体系，鼓励企业投资建厂，以形成制造产业集群，推动工业经济发展。杨宝庆敏锐地察觉到，区域发展战略的提出为升级制造能力创造了一个优良的环境，于是决定带领企业主攻制造环节，打造OEM业务下强悍的制造能力优势。杨宝庆迅速行动，在政策支持下将户外休闲用品制造基地落户德清，并成立了浙江泰普森休闲用品有限公司（现更名为浙江泰普森实业集团有限公司，以下简称“泰普森”）。制造基地的建成使泰普森拥有了更多的生产线，能够应对更多种类的产品生产，整体产能得到了有效提高。同时，泰普森加强学习和创新，投入更多的研发资源，不断进行原材料的优化和产品制造工艺的改进，提升企业的制造水平。杨宝庆认为：“作为中国企业，既然想要攻下国外市场，那就一定要贴近国外市场，只有质量过硬的产品，才能获得国外消费者的青睐。”随着制造能力的提高，越来越多的国外客户纷纷找到泰普森，他们认为，相比于其他以小规模低成本为导向的中国代工企业，泰普森始终秉持“用科技亲近自然”的发展理念，以质量为导向积极响应国外消费者的需求。高效的订单履约能力以及优秀的产

品质量使泰普森在开展代工业务的中国企业中脱颖而出，能够应对数量更多、质量要求更高的订单。

2 转型升级，做大做强（2004-2014 年）

2.1 市场探索，布局全球

依托欧美市场的 OEM 发展模式让泰普森在国际化进程中获得了第一桶金，但是也让企业深切地感受到 OEM 后续发展中存在的两个潜在问题：一是，由于不同市场需求存在显著的差异性，企业难以通过简单的 OEM 出口获得持续的规模经济优势；二是，以代工生产为主的发展模式限制了企业与终端客户直接接洽，同时也加大了企业低端锁定的风险。具体而言，制造环节处于价值链中游，处于“微笑曲线”的最底端，相比于价值链上游的研发设计与下游的营销服务，其带来的附加价值较低。特别是，2000 年以来中国的劳动力和原材料价格上涨，导致中国代工企业的劳动力成本优势以及生产要素成本优势逐渐削弱，难以在国际市场中与持有自主品牌的国外户外用品企业相抗衡，这在一定程度上削弱了 OEM 的可持续性。为了克服 OEM 的弊端，企业需向原始设计制造（即 ODM）以及自主品牌制造（即 OBM）转型，从而开拓更大的利润空间。在意识到问题的同时，欧美市场庞大的体量以及国外消费者对“中国制造”的信赖也为泰普森提供了打造品牌的机会，国外市场部的负责人谈到：“OEM 为企业打下了坚实的基础，国外消费者认为‘中国制造’代表着优良的质量，泰普森的产品更是如此。凭借我们现有的制造能力，打造自主品牌志在必得。”

如果说做精做专 OEM 是企业为了解决眼前的生存问题，而开展 ODM、OBM 是帮助泰普森超越其他国内传统代工企业，追赶国外领先企业的必由之路。经过细致的调研和充分的探讨，泰普森确定了全球化布局的第一步——在欧洲和美洲两大市场建设自主品牌，开始从事自主研发设计，并将中国设置为全球制造中心。

围绕“怎样建立品牌”的问题，泰普森突破了以往 OEM 的被动形式，主动进行 OBM 业务探索。由于欧洲和美洲的户外用品市场存在着显著的需求差异，在正式创建品牌前，杨宝庆带领团队深入调研欧洲、美洲的各个国家和地区，主动走访大量客户并搜集他们的需求。通过深入调研和访谈，调研团队发现欧洲和美国的户外休闲产品用户人群存在着很大的差异，具体表现在消费者的年龄、性别、职业、收入水平、居住的地区、不同的国别对产品的需求和品牌意识都存在着不同程度的影响。比如，部分年龄较大的户外爱好者经常驾驶房车长途出行，偏好更为精致、高端的产品；而年轻户外爱好者有时往往喜欢短途出行，他们偏好更为简单、易携带的产品。基于市场调研的结果，杨宝庆

下定决心创建自己的品牌，2004年，泰普森创立“Westfield”品牌，并成立了Westfield美国分公司。根据不同的市场需求，公司在全球多个地区衍生了多种产品系列，在欧洲市场主要销售渔具产品以及房车露营产品，在美洲市场主要销售折叠式户外家具产品。为了更好地把握欧洲细分市场，泰普森于2008年在德国设立分公司。杨宝庆秉持“工匠精神”，使Westfield品牌的影响力在国际市场逐渐扩大，并且相比于传统的代工企业，拥有自主品牌的泰普森也在国际市场中有了更强的议价能力，企业不再受到OEM业务的局限，能够打开更多的销售渠道，获得更大的利润空间。随着自有品牌以及欧美两个地区分公司的建立，泰普森在“亲近自然”的同时也更加“亲近消费者”，企业能够更加快速地对国外消费者需求做出响应，为企业持续进行全球化布局奠定了坚实的基础。

围绕“怎样实现自主研发设计”的问题，泰普森采取了“国内—国外”互补的研发结构。研发设计自主化是价值链跃升的关键，对于面向国外市场的泰普森来说，如果只在国内单独开展研发活动，本地创新系统存在的知识资源限制、人才资源限制将使产品设计难以达到国际标准水平。因此，泰普森在中国、德国和美国均组建了研发团队，国内的研发团队擅长结构设计，国外的研发团队擅长外观设计。在国外，泰普森聘请具有资深产品开发经验的本土设计师，当国外客户提出新的产品需求时，信息立即反馈给国外研发团队，但当国外团队在结构设计上遇到问题时，就会联合国内研发团队进行协同设计。在国内，研发团队也会洞见市场机会，提出新的设计，并将方案提交给国外团队判断是否能被国外消费者接纳。这种互补式的研发设计方式使泰普森的产品愈受欢迎，其外观和设计到达国际化水平。

围绕“怎样集中生产制造”的问题，位于湖州德清的泰普森休闲产业园被设为全球制造中心。杨宝庆认为，中国改革开放政策的持续推进和中国户外休闲配套产业的持续发展，为泰普森德清生产基地的发展奠定了坚实基础。“当时选择落户德清的原因之一是德清成为了杭州都市圈建设的核心区，”杨宝庆说道，“‘接沪融杭’作为对外开放合作的首选战略，德清整体的发展思路很明晰。”2006年，随着产业园二期的完工，总占地800亩的泰普森休闲产业园正式建成，在前期所积累的制造能力之上，企业生产产能再度得到扩张。虽然劳动力成本有所提升，但是随着技术的消化吸收与再创新，拥有劳动力成本优势、企业制造能力优势、产业配套优势的德清泰普森休闲产业园，能够承担全球制造中心的角色。

2.2 迎难而上，强化布局

随着 Westfield 品牌的建立、产品研发模式的确定以及休闲产业园的完工，泰普森走好了全球化布局的第一步，这使企业逐渐从 OEM 跃迁至 ODM 与 OBM，进入了国际价值链中的高附加值环节。2008 年，全球金融危机席卷而来，世界经济长期处于低迷和增长乏力的状态。受金融危机的影响，我国在对外贸易上遭遇了大量的贸易壁垒，频繁遭到外国的反补贴、反倾销调查以及特殊保障措施。2009 年的 1 月至 3 月，中国出口额 2455.4 亿美元，同比下降 19.7%³，中国众多外贸企业举步维艰。虽然金融危机下的全球户外休闲用品市场相对疲软，但杨宝庆目光长远，他发现许多国外企业在危机的冲击之下面临生存问题，不得不减小市场投入，而且许多中国企业由于缺少国际化经验，也逐渐退出欧美市场的竞争，这些现象给泰普森腾出了多余的市场空间。于是，杨宝庆带领泰普森迎难而上，持续扩大全球化布局，获取更大的利润空间和竞争优势。于是，泰普森决定迈出全球化布局的第二步——在欧洲和美洲两大市场扩大自有品牌的销售，加强研发设计能力，提高制造水平。

为了扩大品牌销售，泰普森采取了三项措施：第一，在欧洲继续设立 Westfield 分子公司，深耕本地市场。继 2008 年在德国设立分公司后，泰普森又在荷兰、英国设立分公司。通过嵌入本地产业链，泰普森更加了解当地消费者的需求，打造更受欢迎的户外产品，在塑造优质国外品牌的同时也把中国企业的故事讲好，为中国制造树立良好的形象。第二，在美国参加大型户外用品会展，扩大客户群体。随着户外用品行业的发展，市场不断细分，客户群体类别也越来越丰富，为了能在众多国外品牌中脱颖而出，参加大型会展成为泰普森宣传其品牌的不二之选。展会中，泰普森与更多的客户打交道，除了挖掘出不少潜在的中小型客户，一些大客户也与泰普森建立起长期的合作关系，这使得泰普森的品牌知名度在业界不断提高。第三，与大型零售商合作，拓展销售渠道。泰普森在美国市场积极开拓零售渠道，先后与多个美国零售商达成合作。美国销售部负责人说：“为了加强企业的品牌销售，我们重点拓展百货超市的零售渠道，美国的多家大型百货超市给予了我们很好的选择。进驻这些超市，才能使我们的品牌被更多消费者知晓。”

为了强化研发设计能力，泰普森采取了三项措施：第一，收购国外品牌。鏖战国外数年的泰普森凭借自身资本的力量寻找到了品牌收购这条捷径，杨宝庆在欧洲收购了一家百年家具品牌，这使泰普森整合了这家欧洲百年品牌的设计资源，并以品牌为依托，吸引了更多设计人才。随后，泰普森又陆续收购了

³ 刘文华.后金融危机时期我国外贸企业战略转型研究[J].经济与管理研究,2009(06):115-122.

欧洲的几家休闲旅游用品公司，持续为企业输入新的人才和技术，加快产品设计的更新迭代。第二，建立欧洲研发中心。泰普森在 2010 年投资了 2500 万美元建立研发中心，并高薪聘请荷兰、德国、意大利等地的 40 多位设计专家。欧洲设计中心集众人智慧，大力发挥欧洲设计优势，使得泰普森在 2012 年通过了英国 BSI 公司 ISO9001 质量体系认证，助力企业打造高端户外产品。第三，加大国内研发投入。2012 年 7 月，泰普森在德清成立企业设计院，从技术战略、人员、设计场地、设备条件等方面都进行了全面的资源整合，形成了现代化的创新设计体系。

为了提高生产制造水平，泰普森在中国主要采取了“机器换人”的策略。“制造实力依然是企业的基础，关键要变低端制造为高端智造。”杨宝庆说。2012 年至 2013 年，为了引进国际一流设备和提升生产工艺，泰普森德清工厂累计投资超过 1.2 亿元，使企业实现减员增效的同时，也提升了产品质量。在渔具五金厂内，人工焊接的工序如今已被一种名为“OTC 自动焊接机器人”的设备所替代，机器人在 10 分钟内搞定 56 个焊接点，这相当于两名熟练焊接工人一天的工作量；在包袋厂内，从意大利引进的自动裁床可以根据参数设置快速、精确地产出成品，只需一名工人就可以照看近 50 米长的自动剪裁设备；在户外家具生产车间内，从欧洲引进的自动弯管设备使钢管裁截、整形、去毛刺、弯管、冲口、压弯成形的工艺步骤一气呵成，一台机器设备至少节约了 9 个工人。

经过十年的全球化发展之路，泰普森完成了从 OEM 向 ODM 与 OBM 的转变，实现了从“做工厂”到“做市场”的转变。随着全球化布局的脚步稳步推进，泰普森成功构建遍及欧洲、美洲的全球设计营销网络，市场竞争力逐渐增强。

3 内外双循环，深耕国内市场（2015 年-至今）

3.1 深思熟虑，进军国内

经历在国际市场上多年的打拼发展后，杨宝庆开拓国内市场的想法逐渐涌现。泰普森深耕户外休闲用品市场多年，致力于做精做深制造环节，主动探索渠道、设计、品牌等产业高端延伸路径，凭借其高水准的产品质量、高度契合市场需求的产品设计和经验丰富的国内外团队，在全球化布局的道路上稳扎稳打，其产品在国外户外休闲运动产业里获得了广泛的知名度。其实杨宝庆的心中一直有一个信念，“企业家在办好企业的同时，必须高度重视并承担自身的社会责任，产业报国责无旁贷，无论是企业还是我个人，一直有个梦想，那就是实业报国，打造民族品牌！”所以，对于全球化布局的泰普森来说，开拓国

内市场是其发展的必然趋势。

于是，杨宝庆召集市场部对国内进行市场调研。市场部负责人发现中国的户外休闲行业仍处于萌芽期，国内市场需求不大，但是近年来城镇化水平的提升、中产阶级的扩大、国内旅游消费升级等现象都预示着未来户外休闲行业的巨大发展空间。第一，国内城镇人口越来越多，常居城市里的人们越发向往大自然，户外体验能够帮助他们放空思绪、享受当下；第二，国内中产阶级群体扩大，提升了整体的消费品质，能够有效带动户外产业的发展；第三，中国人均 GDP 增长促进旅游消费的升级（如图 1），我国城乡居民旅游消费水平快速增长（如图 2），旅游业先后经历观光游——休闲游——度假游三个阶段。2014 年，我国人均 GDP 达到 7485 美元，意味着我国的旅游业开始以休闲度假游的方式加速发展，具体表现为度假市场快速发育、大型休闲度假景区不断涌现、自驾游兴起，消费者的户外活动日益丰富⁴。



图 1 中国人均 GDP 增长和旅游形式的变化⁵

⁴ 张凯琳. 户外用品：山高水阔、风雪兼程[N]. 东兴证券股份有限公司证券研究报告. 2020-4-13(1).

⁵ 2018 年中国旅游行业发展现状及发展趋势分析【图】_产业信息网 (chyxx.com) <https://www.chyxx.com/industry/201804/634265.html>

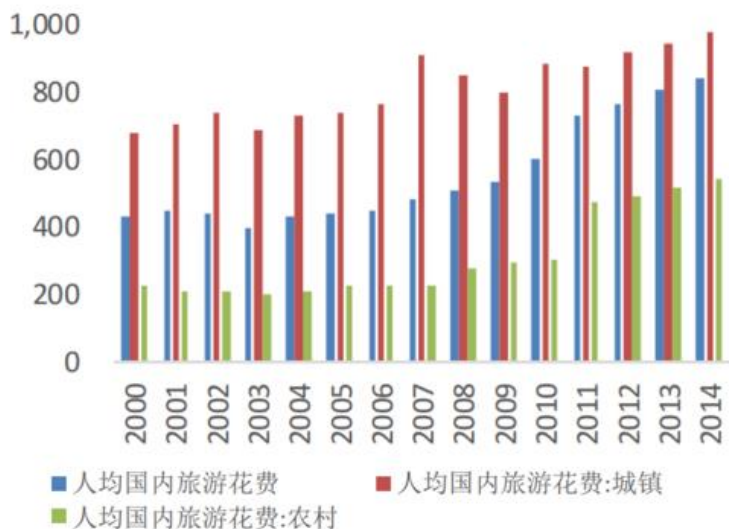


图 2 我国城乡居民旅游消费快速增长⁶

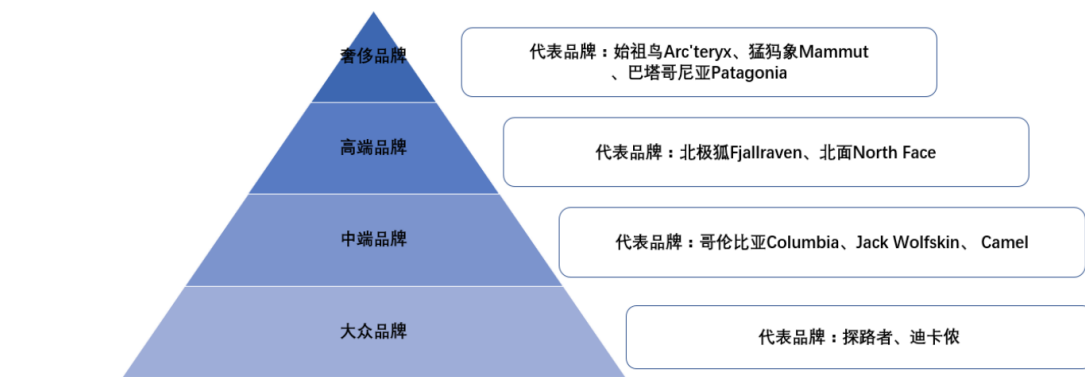
虽然市场调研的结果呈现出户外行业在国内发展的潜力，但是作为多年扎根于国际市场的泰普森来说，想在国内市场上分得一杯羹，势必会面临一定的挑战。

第一，国内外需求具有差异，难以直接将国外产品引入国内。比如帐篷，欧美人对性能的要求较高，希望帐篷能够在通风、坚固和保暖等性能之间取得平衡，以保证他们在外过夜；但是中国大多数人只是带着帐篷出去野营，在白天使用，使用的场景和欧美很不一样，因此需求也很不一样。此外，国内与国外用户的品味不尽相同，在外观设计方面也需要重新调整。如果要开拓国内市场，就要针对国内消费者的诉求去开发新的产品。

第二，泰普森在国内有机会发展 OBM，但是作为一家传统型外贸企业，难以应对国内较短的交货期。泰普森在海外市场大多是做 ODM，OBM 的份额正在快速提升，由于消费的季节性，客户往往提前下单锁定产能，所以其产品交货期较长（半年甚至更长）。泰普森计划在国内发展品牌，其交货期大大缩短（半个月甚至几天）。这就要求企业对市场需求的变化做出快速响应，提高生产效率，增加柔性制造能力。

第三，竞争者已占据一定的市场份额。高端市场几乎被国外一线品牌垄断，以始祖鸟（Arc'teryx）等为代表的奢侈品牌，和北面（The North Face）、哥伦比亚（Columbia）等为主的中高端品牌；针对大众品牌，如探路者和迪卡侬等也占据一定的市场份额（如图 3）。泰普森如何从众多品牌中脱颖而出，也是一个难点。

⁶ 户外用品研报



资料来源：网络信息整理，东兴证券研究所

图3 户外运动品牌金字塔布局⁷

面对以上挑战，杨宝庆深思熟虑，结合自身实力与国内市场中的其他品牌进行对比。首先，相比于其他国内品牌，泰普森的国际化经验使企业积累了雄厚的制造能力、研发能力和营销能力，能够与国内对手相抗衡；其次，相比于其他国外品牌，泰普森在国外市场的影响力也毫不逊色，并且作为中国企业，民族品牌的打造也能获得更多中国消费者的认可。

实业报国之心驱使着杨宝庆抓住机会进军国内，在2015年将驰骋于海外市场的Westfield（在国内的品牌名称为“Westfield 我飞”）品牌向中国正式推出，在继续拓展国际市场的同时全力创新布局国内市场，实现国内国际双循环发展。为了走稳国内市场发展之路，泰普森需要克服长期经营国外市场的惯性，以国内市场特征为导向，从市场营销、研发设计、生产制造各方面进行国内市场的初步布局。首先，在市场营销方面，泰普森成立了专门的国内销售部，并与线下的采购商合作；其次，在研发设计方面，泰普森针对国内消费者的需求成立了专门的研发设计团队；最后，在生产制造方面，泰普森工厂投入了智能制造设备进行柔性制造，提高生产效率，以应对国内市场较短的交货期。

3.2 加大布局，深耕国内

2020年，中国政府提出了双循环政策，强调企业应积极挖掘国内巨大消费潜力，形成以国内经济循环为主、国内国际经济循环相互促进的新发展格局，这一政策支持跨国企业开拓中国市场；此外，2020年疫情期间，人们外出活动受限，催生国内户外运动及露营热情的高涨，使国内户外休闲运动产业呈现高速增长态势。众多户外用品企业察觉到了国内市场的发展潜力，如雨后春笋般出现在国内市场中，特别是一些中小型企业通过快速学习与模仿挤入有限的市场空间。杨宝庆向国内业务团队提出了更高的要求，他说道：“虽然我们已在国内市场初具成效，但还需要持续打造高质量‘民族品牌’，不断放大企业的优

⁷ 户外用品研报

势，成为市场中的佼佼者”。杨宝庆的要求迅速被国内业务团队转化为实际行动，集结各方力量加大国内市场布局力度，全方位提升品牌竞争力，致力实现研发设计本土化，生产制造数智化，市场营销标准化、场景化。

在研发设计本土化方面。国内市场借鉴了欧洲先进的设备、生产标准和理念，并引进欧洲一些相对成熟的创意和产品，再由国内设计团队根据国内消费者画像对这些创意和产品进行调整和再设计，将研发设计本土化。比如户外椅子，会根据国内消费者的体型重新设计长宽高；再比如，针对国内近几年开始流行的精致露营，泰普森设计了全自动帐篷，节省了搭帐篷的时间。

在生产制造数智化方面。首先，依托自有品牌踏入国内市场的泰普森，为了缩短交货期来配合国内消费者的需求，不断改进和升级现有的供应链体系，打造柔性供应链，在需求激变的国内市场上“快人一步”。其次，泰普森将一部分生产基地转移至内陆地区降低生产成本，在 2020 年底启动建设河南生产基地，并将其打造成从原材料到生产成品全供应链配套的户外休闲产业集聚中心；再次，泰普森于 2021 年在德清建立数字户外 E 工厂，将科技和智能制造联结起来，打造样板工厂，然后进行复制、转化，形成全面发展合力。

在市场营销标准化、场景化方面。首先，为了适应国内年轻消费者的网购习惯，泰普森开始运营电商，以实现市场营销标准化。泰普森开拓了淘宝、京东、苏宁易购、网易严选等线上营销渠道，在淘宝、京东等电商平台上线了“westfieldoutdoor 旗舰店”，出售家庭露营、自驾装备、渔具装备及户外家居四大类产品。此外，泰普森与网易严选合作打造了一款轻便午睡折叠床，这款折叠床具有设计新颖、方便收纳、多档位调节、质量保障等特点，在网易严选平台收获 4.3 万条评价，好评率达到 99.6%⁸。

为了提高国内市场的品牌竞争力，在众多品牌中脱颖而出，泰普森决定创新营销模式。与标准化的营销模式不同，泰普森另辟蹊径，于 2022 年建成了一站式体验项目——象月湖国际休闲度假谷（以下简称“象月湖项目”），借此实现市场营销场景化。该项目是一个以户外生活、户外运动、户外度假为标志的高端度假品牌，泰普森致力于将其打造成为中国首个国际化户外生活方式综合体验地。象月湖项目规划建设法式度假营地、高端度假酒店、Westfield 露营基地、国际马术学校、创意街区、创意产业园以及其他户外项目，以“回归自然、享受生活”为主题，游客在这里可以远离城市的喧嚣，感受多种国际文化的交融，体验当下最流行的户外生活方式。对于泰普森来说，该项目能够能使

⁸ 产品在国外入驻 Costco，征战国内市场他选择携手网易严选_泰普森 (sohu.com)https://www.sohu.com/a/359959033_100137374

其与终端消费者直接接触，为顾客提供一站式体验服务，具体包括以下几个功能：第一，收集意见。泰普森邀请一些户外休闲和旅游爱好者前来，为他们提供环境体验、产品体验和运动体验，收集他们在体验过程中对产品和服务的意见；第二，宣传教育。工作人员向参与者介绍各项运动的玩法、露营装备的选择及使用方法，消费者体验的同时也能学习到户外露营的相关知识，从而提高人们对户外运动的认知。第三，品牌推广。象月湖项目本身是一种高端度假品牌，并且在露营基地里使用的帐篷及其他一些户外装备都是企业自有品牌“Westfield 我飞”，为消费者提供户外体验的同时能更好地推广泰普森及其品牌；第四，体验营销。创造户外运动场景，通过一站式体验，让消费者产生情感上的选择倾向，心理上给泰普森打上认可的标签，增加用户粘性，刺激再次购买或体验的欲望。第五，共同富裕。象月湖项目致力于打造泰普森多业态整合经营的新模式：通过文旅项目引流游客，带动当地群众就业，帮助销售农副产品，让产业参与到共同富裕中，这是泰普森努力践行的新使命。象月湖项目成熟后，泰普森的营销模式将从“市场营销标准化”转变为“市场营销场景化”。

4 尾声

30年来，泰普森在杨宝庆的带领下，坚持“走出去”和“引进来”并重，已经从一家名不见经传的小企业发展成中国户外休闲产业的领头羊；30年来，泰普森立足企业发展，不断为社会主义事业建设贡献力量，彰显实业报国的责任与担当；30年来，泰普森积极融入时代发展洪流，把“引领全球休闲生活”作为企业永续发展的灵魂，因势而动，持续创业创新。

中国户外休闲运动产业正处于起步到快速发展的转折点，泰普森国内市场的投入卓有成效，产品销量逐步提升，象月湖项目也逐渐成熟。此外，泰普森在国际市场上也找到了新契机——跨境电商。通过跨境电商平台，泰普森能够直面终端消费者，更精准的掌握国际消费者的需求，真正做到了将中国制造的中国品牌销往世界各地。但对于持续创业的泰普森来说，“居安思危”是企业生生不息的关键词。如何进一步提升企业的整体能力，如何在激烈的国内市场竞争中抢占高位，如何在国际市场上持续转型升级，又是新的挑战……

（案例正文字数：9312）

启发思考题

1. 在国际化发展的三个阶段中，泰普森面临的外部环境发生了什么变化？

泰普森做了哪些关键决策？

2. 泰普森在感知外部环境变化并做出关键决策后，具体如何实施战略创业？
3. 请分析泰普森战略创业行为之间的逻辑关系。
4. 泰普森未来还可以从哪些方面开展战略创业，以拓展国内市场？

中国管理案例共享中心