

运动服装市场还在 国际大牌的攻防变了

■ 易佳颖

“不是中国市场不好,是他们不懂中国。”斯凯奇中国合伙人,斯凯奇中国、韩国及东南亚首席执行官陈伟利在接受记者专访时指出,国际品牌本土化经营是一个很重要的模式。海外的品牌生搬硬套进中国市场,并不适合中国的 14 亿人口。中国有自己的风格,每个城市的消费者需求、风格都不同。

中国市场已经成为各运动品牌的重要战略阵地。财信证券纺织服装行业定期策略预计,2025 年中国运动鞋服市场规模将达到 5989 亿元,2021-2025 年 CAGR (年复合增长率)为 11.62%,运动品牌市场规模整体呈现持续扩大的趋势,增速较快。

耐克、阿迪达斯近期的业绩,不尽如人意。阿迪达斯第一季度大中华区收入大跌 35%,阿迪达斯首席执行官罗思德接受媒体采访时直言,阿迪达斯在中国犯下了错误。“我们不够了解消费者,所以我们为那些做得更好的中国竞争商家们留下了空间……如今的中国消费者,喜欢(产品)有一种‘中国的感觉’。”

在广阔的中国市场里,品牌们的一进一退之间,是消费者在投票。

巨头“失守”

在中国市场“称霸”多年的耐克与阿迪达斯,而今境况大变。“大概是文化自信了吧,我有两三年购置新鞋都没有买耐克、阿迪了,现在品牌更加多元、分类也细,不同的运动种类可以买到相对应的专业的运动鞋。”90 后的王磊说着抬起了脚上那双回力鞋,“现在买国产品牌也不会有品牌歧视。”

《国潮品牌年轻消费洞察报告》显示,随着国民经济和民族文化自信的提升,“国潮”上升为一股主流的消费热潮和风尚。对比十年前,国潮热度增长超 5 倍,78.5%的消费者



更偏好选择中国品牌,相较国外品牌选择偏好度高 72%。而在国潮消费中,90 后、00 后成为绝对主力,贡献了 74%的国潮消费。

消费者的选择也直观地反映在两大运动品牌巨头的财报上。在 2022 财年第四季度,耐克大中华区实现的总营收为 15.61 亿美元,相比去年同期下滑了 19%。其 2022 财年在大中华区录得营收为 75.47 亿美元,同比下跌 9%。

这已是耐克连续三个季度在中国市场表现欠佳。而阿迪达斯从 2021 年第二季度到 2022 年第一季度,在大中华区的营收收获了“四连负”。

阿迪达斯今年一季度中国市场的营业收入下降了 35%。值得注意的是,大中华区曾是阿迪达斯的主要营收来源之一。在 2019 财年结束时,阿迪达斯曾在大中华区实现了销售额连续 23 个季度的双位数增长。

尽管,双方都将在中国市场的失利部分归咎于疫情的影响。但据欧睿统计,2020 年国内运动鞋服行业市场规模达到 3150 亿元,



2015-2019 年年均复合增速保持在 17.7% 的高位;2020 年,哪怕在疫情冲击下,同比增速也仅下滑 1.5%。中国市场的广阔和潜力是毋庸置疑的。

对此,罗思德也承认,阿迪达斯在中国犯下了错误,但他不认为中国会最终放弃西方品牌,“那么所有的世界品牌都会遇到麻烦,我认为这是不现实的。中国市场会回来的,并且还有很大增长空间。”

本土化运营

国际品牌在中国市场还有机会吗?答案无疑是肯定的。

有品牌黯然失守,亦有品牌高歌猛进。记者获悉,斯凯奇中国计划到 2026 年将新开两三千个销售网点,并且未来将重点发力下沉市场。

不仅是门店拓展计划,斯凯奇中国物流中心一期开仓暨二期奠基仪式近日在苏州太仓举行。据悉,一二期总投资将超过 30 亿元

人民币,二期项目建筑面积 26.4 万平方米,将于 2024 年竣工。陈伟利表示,该物流中心建成后,将成为斯凯奇全球第二大物流中心。

不同于耐克、阿迪达斯等国际品牌,斯凯奇选择逆势在华加大基础建设的投资。“中国消费者需求变化很快,我们就用效率来替代人工成本,提能增效,降低成本。”在陈伟利看来,没有在中国投资基建,就无法赢得中国市场。目前,斯凯奇中国 85%的产品在中国生产。

他进一步表示,“对我们来说,时间也是金钱,疫情原因,如果把制造业迁移去东南亚,工厂关闭,说不定损失更大。尽管今年东南亚地区,像越南恢复了生产,但是物流跟不上,产品再好也没办法运输,一切皆空,而我们的供应链就在后花园。”

整个斯凯奇物流中心预计可存储产品约 1100 万件,年发货量超过 6000 万件产品。这一物流中心不仅会服务中国庞大的市场,未来也将辐射更广大的亚太市场,太仓作为港口城市,会有更多的出口免税优惠。

无独有偶的是,Lululemon 也正在加速布局中国市场,近日其正式入驻京东,全面上线了瑜伽、跑步、休闲等专业运动装备。中国在数字化、电商等方面也是走在了国际的前列,天猫旗舰店、微博、微信公众号、小红书等账号已成为了国际品牌进军中国市场的“标配”。

多家国际品牌的中国区负责人都向记者指出,本土品牌在营销创新、国潮文化的融入、数字化创新等方面有许多可取之处。“关键是自主权,以应对中国市场的快速反应。随着中国市场的重要性的提高,国际品牌将会给到当地团队更多的理解和重视。”

不可忽视的是,国际运动品牌在研发上的长期投入,具有较高的产品科技壁垒,是国产运动品牌短期内难以跨越的。据了解,耐克的 Zoom 系列、React 系列跑鞋以及阿迪达斯 UltraBoost 系列、alphaedge4D 系列跑鞋仍牢牢占据着高端跑鞋市场。

“中国香菇生产第一大县”:科技支撑特色品牌

■ 夏先清

7.5 万多座香菇大棚遍布全县河川谷地,3.6 万户 11.8 万人常年专业从事香菇生产种植工作,全县香菇生产规模达到 3.6 亿棒;年产香菇 36 万吨,约占河南全省香菇产量的 10%,占全国产量的 3%……近日,河南省卢氏县的一组数据展现了“中国香菇生产第一大县”的实力。

“从 2016 年香菇生产种植突破 1 亿棒,发展到现在规模,科技起了很大作用。”卢氏县委副书记、县香菇产业链链长韩际东说。

伴随着空气中飘散着的阵阵菇香,位于双龙湾镇龙驹村的卢氏县林海兴华农业发展有限公司的香菇生产种植基地里,39 名来自

县内 10 多个乡镇的菇农,正在进行为期半个月的食用菌生产工高级工的培训。

“这次培训完我就成为有证书的技术骨干了,工资将由现在的 3000 多元涨到六七千元。”31 岁的李斌是这次培训班的学员,他告诉记者,自己最初不懂技术,只能干些搬运类的体力活,后来参加了公司组织的食用菌生产工的系列培训,才逐渐接触技术性强的工作。

记者了解到,林海兴华公司是三门峡市最早获得培训、发证资格的企业。一年多来,公司培训、认定食用菌生产工初级工 242 人、中级工 7 人、高级工 110 人。这些由普通农民成长起来的香菇生产乡土人才就像“蒲公英”的种子一样分散、扎根在卢氏大地,成为香菇

生产的中坚技术力量。

但仅仅靠人才培训是不够的,想要做强做大,还需要在生产经营上做出改变。

在东明镇涧北村香菇生产基地,生产管理员谢阳阳用手指轻轻滑动屏幕,就可以看到林海兴华公司从原料采购到菌棒生产整个环节以及 28 个香菇生产基地 2000 多座标准化香菇大棚的生产情况。不仅如此,3500 多户菇农缴售的香菇数量、等级,当天公司香菇 18 个等级的销售价格、销售量、库存,以及每朵香菇的质量追溯,都会被清楚地记录和显示。

谢阳阳告诉记者,这是公司投入 1000 多万元研发费用,并应用到整个公司的采购、生产、销售各个环节的香菇大数据智能化管理

系统,把公司上万人的生产经营管理变成了一件“省心事”。

“只需要一个多小时,这 1 万余棒香菇棒就能够‘喝饱’水,达到最佳湿度。”在朱阳关镇河南村的香菇生产基地里,负责人任章武轻轻一按开关,香菇大棚里自动喷淋系统随即启动。任章武告诉记者,以前给菌棒注水,一个菇棚 1 万余棒菌棒需要 3 到 4 天时间,工人浑身湿透、劳累不堪,注水质量也往往参差不齐。如今,有了高科技的生产装置,生产劳动变得轻松简单了。

在卢氏县,科技的应用早已渗入香菇生产的各个环节,随着科技的迭代升级,“香菇之都”的实力也被越来越多的人看到并认可。

伊利打造多品牌战略法则

今年冬奥会上,“中国冬奥军团”取得了历史最佳战绩,作为北京 2022 年冬奥会和冬残奥会唯一官方乳制品合作伙伴的伊利,也高调迎来闪耀时刻。

在荷兰合作银行发布的 2021 年“全球乳业 20 强”榜单中,伊利蝉联全球五强、连续 8 年稳居亚洲乳业第一,拥有强劲的品牌实力。同时,其众多子品牌也在各自领域表现亮眼,金典、安慕希、QQ 星等品牌均颇具影响力。

多品牌战略并非新生事物,现代营销学之父菲利普·科特勒,世界知名的管理大师赫尔曼·西蒙在著作中对于多品牌战略都有相应研究,随着市场环境和消费者诉求的变化,不同企业也在沉淀新的经验,但实现母品牌与子品牌的紧密联动和互相加成并不是一道易答题。为何伊利能在短短数十年的时间塑造出强大的“伊利”母品牌,以及众多知名子品牌?伊利的多品牌战略是如何有序、高效的推进的?

品牌群打造增长曲线

多品牌战略对大企业而言,既可以通过母品牌在保障品牌主张、品牌调性、价值观、发展愿景等层面的一致性,又可以通过子品牌更精准、更充分地挖掘细分品类市场,与细分消费者建立更密切、更有效的沟通,精准获客,从而打造多垂类增长曲线,实现企业多元、强劲的发展。

以乳制品行业为例,伊利已发展成为覆盖液态奶、以及低温奶、酸奶、奶粉、冷饮、奶酪等细分品类市场。可以说,从餐桌、到办公室、再到社交场景,从儿童到成人,总有一款伊利在陪伴成长。比如,金典的推出,源于伊利对中国市场消费升级趋势的洞察,满足了更多升级用户的需求;2013 年推出的安慕希,通过洞悉消费升级和全球化发展趋势,以“希腊酸奶”定位切入常温酸奶并迅速占领市场;至于 QQ 星,则围绕“儿童专属的、儿童营养专家”的品牌定位,满足消费者(儿童的父母、家人)对孩子健康成长的需求……

不难看出,伊利正围绕不同消费人群,丰满子品牌矩阵。而这些子品牌,也是支撑起伊利快速增长的动力来源。比如,金典和安慕希被业内称为伊利的现象级百亿产品。公开数据显示,金典在 2018 年销售额就突破了 100 亿元;而安慕希在 2014 年,在上市第一年就卖了 7 亿元,2019 年 12 月底,市占比高达 60%,销售额破 200 亿元。

财报数据显示,2021 年前三季度,金典有机奶、安慕希、畅轻都稳居细分领域城市占率榜首。其中,安慕希的市场份额达到了 65.1%,金典的增速继续保持在 20%以上,金典有机奶的增速更是超过了 50%。可以看到,对品牌战略的推进,正为伊利带来更丰富的增长题材,挑战传统“品类品牌”经营模式,构建起第二、第三增长曲线。

拆解品牌战略方法论

多年发展中,伊利集团沉淀摸索出“自主的”品牌战略方法论。这一方法论可以细分为三大步骤与一大底层能力:

首先,企业需要拆解战略目标,落实到具体的市场份额增长和品牌力增长上。每条细分赛道都有自己的成长周期,在伊利耕耘的品类里,低温奶等品类就处于高速发展的窗口期,也将成为推动伊利品牌整体增长的重要动能。在多品牌战略下,企业将增长目标进一步拆分,各细分赛道各司其职,共同带动整体增长。

其次,善用“品牌增长动力”思维,在新消费经济的大背景下,消费行为不断多元化、碎片化,挖掘不同细分品类市场的增长机会,从而形成具有前瞻性的消费者洞察以及整体品牌价值最大化。这一“品牌增长动力”可以理解为企业与消费者进行沟通、互动、连接的神经网络。其中,母品牌是主要脉络,确保从品牌主张、价值观、发展愿景等层面与最广泛的目标消费者建立有效沟通,保持品牌调性的一致性,并占据受众的基础心智认知。子品牌就像是由主要脉络延伸而出的支线脉络,负责触达不同细分市场品类的目标消费者,并通



过更精准的子品牌故事与文化、调性,占领目标消费者的深层心智,影响其消费选择。整体上,母品牌与旗下子品牌既可以联动发力,也可以各自独立发展,互相赋能,互相给力。从伊利的经验看,要构建这一“品牌增长动力”,需要把握两个关键。

一是要从底层动机出发,找到穿越周期的源动力。充分融合消费者的各类行为和态度,利用大数据分析,穿透“需求迷雾”,找到消费者面对全场景、全品类需求时进行选择的底层动机,超越了传统需求分析以品类为局限的制约,真正面向未来打开品牌定位新空间。二是要从多角度审视品牌增长路径,打破“品类主诉求”定位的局限,从而有效避免传统品牌定位方式中,单向定义品类需求,定位“一刀切”的问题。从消费者生活的不同维度、层次切入,精准定义差异化品牌增长路径,应对市场创新趋势灵活调整。

聚焦企业核心战略,确立整体品牌管理规划,并通过品牌分类分层,实现对品牌生命周期的管理。伊利坚持长期品牌价值和短期业绩表现两个角度,对品牌的战略角色、任务进行识别和管理。通过大数据分析多层次消费需求,多元化增长路径,精准区隔长期品牌价值与短期业务价值的驱动因素,从而做到对品牌不同发展阶段目标和风险的良好平衡。

以上所有的战略行动实施,都需要通过

七匹狼：野性共生 破界而行

衣着是个人最好的名片。随着现代人生活态度的转变和生活方式的多元增长,人们对于服装在多场景下的使用提出了更高的要求,“一衣多穿”逐渐成为主流穿衣诉求,人们也更加愿意穿着更加休闲的服饰走到户外,感受大自然的魅力。

作为知名国民男装品牌,七匹狼恪守精工之道,不断创新求变,聚焦茄克核心品类的同时,致力刻画多元生活场景中的时尚风格。今年秋季,七匹狼连同品牌代言人“亚洲飞人”苏炳添继续领跑时尚赛道,发布系列新品,将其拼搏进取、敢于突破的奋斗精神融入于七匹狼所秉承的男装美学。每一件品质之作都焕发出自信气息与跃然活力,尽显男士多面风采。

狼文化茄克系列在精密工艺勾勒的霸气图腾中注入多元艺术,触发潇洒不羁的野性魅力。丝感面料的应用,结合干练的廓形,帮助男士在舒适中寻求个性表达,自然流露趣味与质感,平衡有度。而百搭的工装茄克则适配多场景转换,将其配以高领毛衫、卫衣等单品,便能突破风格壁垒,解锁多种秋日风尚。高品质的麂皮与毛呢面料,使其外形挺阔又兼顾保暖,无忧夏秋交替的气候变化,更显高级品味。

拥有复古设计风格的七匹狼经典 polo 茄克系列传承品牌精神,携质感全面出击时尚主场。该系列以简约的色调展示丰富的内涵,回溯经典,不落风潮。若以同色系进行搭配,便能瞬间提升穿搭高级感,在举手投足间释放强大气场。

在核心品类茄克系列之外,七匹狼秋季新品还针对“商务”、“休闲”及“户外”的使用场景,以“时尚商务、狼文化、轻户外”等关键词,为消费者带来全新的休闲职业着装方式和生活化场景的服装搭配选择。七匹狼洞悉时尚商务和休闲通勤场景的穿搭需求,推出两款全新男士衬衫,用高品质的轻奢质地面料打造如丝绸般光泽的亲肤手感,辅以精致的工艺装饰,提供舒适得体的着装体验。在针织品类方面,七匹狼推出多款狼文化系列针织产品,涵盖男士卫衣、可机洗毛衫等细分品类,以狼元素和丰富的色彩为秋冬穿着增添时尚活力。除此之外,本季多款以全新梭织定位工艺打造的单品也率性亮相,尽显野趣魅力。

除了在出行方式上亲近大自然,当今的消费者也更加看重服饰单品的可持续性,绿色环保也成为了一种时尚态度表达。作为一家以狼为标识的民族企业,七匹狼始终不忘初心,身体力行地践行企业责任,长期关注对动物和环境的保护。在七匹狼看来,时尚与环保同行不仅是为了满足消费者需求、关乎品牌个体的未来,更关乎于整个行业的前景和方向。七匹狼倡导通过对珍稀野生动物的保护,维护生态平衡,曾与云南省绿色环境发展基金会合作,发起狼群保护等公益行动,助力保护地球生物多样性。今秋,品牌还将携手国际知名设计师 Tuomas Merikoski 推出“做 TA 的守护者”公益联名系列,旨在继续将公益环保的理念落实到设计研发、生产制造的产品全生命周期,通过时尚美学关注人与动物和共生共荣。

深耕男装领域三十载,七匹狼始终坚守“男人不只一面”的品牌理念,聚焦茄克核心品类,保持对市场风向的敏锐嗅觉和兼容并蓄的开放心态,以消费者需求为出发点,不断与时俱进、突破创新。正如秋日的辽阔豪爽,七匹狼用野性共生、破界而行的姿态与消费者共鸣。七匹狼作为新华社主管《中国名牌》战略合作伙伴,将继续秉承中国名牌、中国茄克、中国七匹狼的品牌战略理念。在即将到来的 9 月,七匹狼·中国茄克时尚创意大奖获奖设计师作品将于 SS23 中国国际时装周线下专场发布,在虚拟现实间将“狼图腾”与“元宇宙”相融合,以服装为媒介,诠释存在于每个人心中对于“元宇宙”的想象与期许,为观众带来丰富的时尚体验。

未来,七匹狼将继续秉承“做有态度的时尚品牌,让中国时尚引领世界,打造时尚品质生活”的企业使命,发挥狼性奋斗精神,贯彻四大发展战略,不仅引领茄克潮流,于多种生活场景中玩转男装时尚,更从品牌文化、环保事业、时尚年轻化、形象升级等方面锻造硬核竞争力,巩固中国经典男装品牌的地位,向世界传递东方美学。



(据新华社)