

# 加码三四线城市,本土产品比例将提升至 75% 阿迪达斯中国本土化转型走向深水区

■ 周嘉宝

随着大中华区业绩恢复增长,阿迪达斯中国的本土化转型在走向深水区。

近日,阿迪达斯 2024 年秋冬产品订货会在广东珠海举行。订货会期间,阿迪达斯大中华区董事总经理萧家乐接受了媒体的采访。

2023 年,阿迪达斯困于库存高企,也失去了 Yeezy。但阿迪达斯大中华区却走出独立行情,重返增长轨道。财报显示,2023 年第三季度,阿迪达斯大中华区实现营收 8.7 亿欧元,同比增长 6%;若剔除 Yeezy 的影响,则同比增长 10%。

当下,以阿迪达斯为代表的外资运动品牌正在加码中国市场,并进行一系列本土化转型。国内稳步向好的消费市场,让入局的外资品牌尝到甜头。

萧家乐透露,2023 年,阿迪达斯的折扣力度开始减少,爆款德训鞋 Samba 与 Fear of God 的联名产品供不应求,线下门店也再现排队盛况。

萧家乐认为,中国市场的消费环境正持续回暖,阿迪达斯中国的转型也将继续深化。

这场年末的对谈中,萧家乐也释放出阿迪达斯在中国市场的多个重要信号,包括在 2024 年进一步发力跑步产品;“中国创造”产品占比或将进一步提升至 75%;在中国三、四线城市加速下沉,持续发力本土文化营销,推动更多本土大型体育赛事等。

## 盯上跑步一族

据阿迪达斯发布的《中国跑步市场洞察》,中国跑者人数超过 5 亿人,跑步已经成为最大众化的运动。中国跑步市场零售规模一年高达 800 亿元,占运动市场零售规模的比例为 23%,是规模最大的运动品类。

跑步市场潜力巨大,是阿迪达斯加码布局的主要原因。萧家乐表示,针对不同消费者的功能需求,阿迪达斯已经打造出 ADIZE-RO、SUPERNOVA、ADISTAR、ULTRABOOST、



4DFWD 等科技创新平台,搭建起完善的跑步产品矩阵。目前,阿迪达斯的跑步产品仍在不断迭代。

除了产品矩阵持续完善,未来阿迪达斯会进一步加大赛事投入和运动员合作。阿迪达斯大中华区企业公关高级总监吴亮补充道,对于中国消费者来说,跑步的社交属性很高,阿迪达斯也会同时加大对跑团、跑步社群的关注。

不过,盯上跑步市场的不仅仅是阿迪达斯,耐克、李宁、安踏、特步等运动鞋服品牌都对这一潜力市场虎视眈眈。而面对激烈的竞争,萧家乐直言,“越来越多品牌关注跑步是好事。只要是良性竞争,我们共同研发、创造更好的产品给消费者,到最后都是消费者得益。”

## “关店很正常”

和许多零售品牌一样,阿迪达斯的渠道策略也在进行调整。

消费缓慢复苏的当下,在门店数量和规

模之外,品牌形象与服务能力、店铺坪效成为当下市场竞争的焦点。

今年 11 月,阿迪达斯位于深圳的品牌中心店关门歇业引发业界关注。在此次采访中,萧家乐也详尽地回应了阿迪达斯关店的原因。

萧家乐解释道:“阿迪达斯在中国有超 7000 家门店。现在的零售生态圈非常复杂,有线上、线下的形式,开店和关店的情况非常正常。随着时间的转移,许多商圈也有变化,几年前这个商圈的客流很好,三年后可能有很大的变化。”他还指出,基于商圈迁移与消费者需求,未来阿迪达斯在中国的关店与开店同时进行。

“我们会挑选在客流很高、很多年轻消费者会去的商圈里面开品牌旗舰店或品牌中心。如果这个商圈跟几年前发生了变化,我觉得我们调整、修改也是很正常的商业行为,目的是希望利用好资源,给消费者提供更好的线上及线下体验。”萧家乐说。

2023 年,阿迪达斯在重庆、贵州、上海、陕西、海南等地均开设了大店与品牌中心,原本

仅在二线城市才能看到的高势能品牌大店,也出现在更低线的城市核心商圈。

他进一步指出,2024 年阿迪达斯将会在中国三线以下的新兴城市加大力度开拓销售渠道。“2024 年,阿迪达斯除了 T0、T1、T2 城市的大店,我们会加大在三线城市开店的速度及品牌形象的搭建。”

## 本土创造比例或提升至 75%

除了渠道的进一步下沉,明年阿迪达斯本土化产品比例也将大幅提升。

此前,阿迪达斯已建立起 35-40 人的中国本土设计师团队。萧家乐透露,目前该团队正在开发研究 2025 年的产品。

今年 9 月,阿迪达斯全球首席执行官比约恩·古尔登透露,希望 2024 年中国本土创造产品比例达到 70%。在此次采访中,萧家乐则将这一目标进一步提升,“目前,由中国本土设计生产的商品比例已占 60% 左右,2024 年这一数据或会升至 75%。”

这也意味着,往后消费者在中国购买的阿迪达斯商品,可能有 3/4 的产品都来自中国本土设计和生产。萧家乐透露,阿迪达斯也正与中洲国际、维珍妮、波司登等中国本土的代工龙头伙伴深度链接,共研符合本土消费者需求的创新产品。

值得一提的是,阿迪达斯的中国产品快速本土化的背后,是深入的供应链改革。今年,阿迪达斯在中国推出了涵盖从设计、采购、生产到销售的“端对端”的完整流程的柔性供应链升级计划,这一项目的落地是阿迪达斯从“以产定销”到“以销定产”模式转变的重要体现,而中国市场是阿迪达斯全球首个试点市场。

随着阿迪达斯中国团队与本土代工厂在供应模式的转型磨合逐步成型,阿迪达斯的“以销定产”也快速地反映到了经销商层面。在最新的订货会上,阿迪达斯正鼓励经销商降低期货拿货比例,加大日常小单快反货品比例。

# 比亚迪再夺全国销冠,自主品牌表现亮眼

■ 肖和

根据乘联会公布的 11 月国内单一汽车品牌销量数据,比亚迪品牌以 288501 辆的销量再次占据榜首,大众品牌以 221354 辆的成绩依旧屈居第二,这是比亚迪连续 14 次获得中国市场单一品牌冠军。

11 月新能源渗透率 37.7%,较去年同期提升了 1.7%。这其中,中国自主品牌新能源车渗透率达到了 52.6%,而主流合资品牌仅有 7.9%。

众多中国自主品牌已经通过新能源产品和技术牢牢占据市场,并持续扩大市场优势。

## 多品牌矩阵成型 以绝对实力引领市场

11 月,比亚迪旗下仰望品牌和方程豹品牌正式交付,比亚迪多品牌矩阵在市场中正式形成,全面覆盖从家用到豪华、从大众到个性化,满足用户多方位全场景的用车需求。

过去在中国市场,南北大众的销量是中国品牌难以逾越的高峰,而如今比亚迪早已翻越了这座高峰,背靠强大技术护城河,不仅在新能源汽车市场一直保持着销量冠军,更成为了整体汽车市场的销冠。曾经被合资占领的市场高地,现在已然插上了比亚迪的旗

帜。随着市场逐渐转向新能源汽车,比亚迪还会拥有越来越多的增量空间,持续稳固市场领先的地位。

## 纪录持续刷新 领先地位无可撼动

11 月 24 日,比亚迪第 600 万辆新能源汽车正式下线,成为全球首家达成该成就的车企。比亚迪用不断刷新的销量增速,夯实了自己在市场中绝对领先的地位,而比亚迪距离年销 300 万目标也只差最后一步。

11 月中国自主品牌销量大爆发,中国品牌乘用车市场份额占比 59.7%,以比亚迪为代

表的中国车企销量节节攀升,而合资品牌只有四成的份额,自主品牌在市场拉开了有史以来与合资品牌之间的最大差距。

即使合资品牌近期凭借燃油车型大面积、大幅度的降价动作,营造了市场回暖的假象,但是在新能源市场依旧不温不火,合资品牌的阵地依旧面临着巨大压力。

从领先中国新能源汽车赛道,到领先整个中国汽车市场,再到冲进全球汽车市场销量排名前十,比亚迪销量的持续爆发,让行业看到了新能源汽车发展的前景,也为中国汽车工业崛起注入了更多信心。随着对新能源技术的持续探索,我们将共同见证比亚迪进一步重塑世界汽车发展格局。

# 品牌出海攻克供应链 亚马逊抢夺主动权

■ 何倩 乔心怡

在 TEMU、SHEIN 等平台如火如荼“卷”低价的时候,卖家们却“卷”向了供应链。近日,记者采访多位中国出海品牌得知,当前跨境电商消费市场中,品牌的关注重心已经逐渐从单品销量转向了供应链布局。据了解,亚马逊 2024 年的战略重点之一也正是开放供应链整体解决方案。而在此之前,亚马逊不仅下调了低价产品的佣金,还释放对白牌商家有利的政策。很显然,面对新势力的“跑马圈地”,亚马逊正力图抢夺出海市场里的主动权。

## 单品打爆款难长久

越来越多的中国品牌,成为了出海财富故事里的主角。“过去我们可能不会想到,在亚马逊的多个海外站点,在瑜伽、骑行品类的商品中,排名第一位的是中国品牌。”运动生活方式品牌 Baleaf Sports(以下简称“Baleaf”)的品牌首席营销官(CMO)张玉凤告诉记者,在出海多年之后,Baleaf 终于在去年启动了品牌化转型,从单品运营升级为系列化产品体系。

在此之前,Baleaf 和大多数出海的中国商家一样,都采用了“单品打爆”的策略。张玉凤认为,将品牌的供应链资源集聚在少数单品之上的策略,能够在极短的时间内将产品打磨完善,并利用社媒等渠道进行流量资源倾斜。据了解,Baleaf 在亚马逊主推的瑜伽短裤也曾经创下了累计销售超过 148 万件的销量。

不过,在竞争本就十分激烈的海外运动消费市场,Baleaf 想要获得更为长久的生命力,依靠一个爆款,是远远不够的。“我们想要讲述更有包容性的品牌故事,就需要通过更多元的产品线触达消费者。”而这就对品牌自身的供应链能力提出了更高的要求。“国内供



应链的高效流转,保障了产品的生产力,也让 Baleaf 能够有更快的产品研发迭代周期和更健康的库存周转效率。”张玉凤表示,对于出海的中国品牌来说,想要走得更远,供应链是重要的基石。

根据亚马逊全球开店最新发布的数据,过去一年,亚马逊全球站点中,销售额超过 1000 万美元的中国卖家数量,同比增长接近 30%。与此同时,中国卖家通过亚马逊全球站点,向消费者以及企业客户售出的商品件数,同比增长超过了 20%。

“品牌出海触达的市场越广阔,对产品线、供应链能力的要求就越高,这也是未来中国品牌在海外‘卷’的大方向。”张玉凤说道。

## 切入细分错位竞争

和在海外白手起家的 Baleaf 不同,在国内市场已经建立起声量的品牌得力,在出海的过程中,曾一度面临着“光环消失”的局面。得力海外电商公司总经理黄冠荣告诉记者,在出海初期,得力延续了国内的产品布局,仍然将不同系列的产品线归属于得力单个品牌。

不同消费市场的消费习惯差异,很快让黄冠荣发现了品牌的战略定位偏差。“海外市场的消费者都更注重品牌在细分赛道的影响力,当一个品牌囊括了过多的产品线,那么市场认知很容易模糊。”和 Baleaf 相反,对于得力这样出海初期就具备丰富产品资源的品

牌,在征战海外市场时,更需要做减法。

“我们在很短的时间内,对集团下属的产品线进行分割包装,在出海时将其归类至得力下属的很多子品牌当中,使产品能够在本地市场与全球品牌进行错位竞争。”与国内市场不同的是,进军海外,得力为不同国家、地区的市场,配备了不同的产品池子。“调整过后的子品牌定位,就是在每个细分赛道做到最专业。”黄冠荣表示,借助亚马逊平台的用户数据和需求,得力迅速调整战略布局,依据不同产品线在不同地区的消费情况,进行有针对性的调整。“截至今年底,得力子品牌在亚马逊上的年增长速度达到了 70% 左右。”黄冠荣说道。

除了极少部分的头部品牌,大部分出海的中国商家,其供应链都分布在国内的各个产业带之中。比如 Baleaf,其供应链正是来自于中国厦门的本土运动服饰产业带。因此,对于中国品牌来说,在产品供应链之外,从工厂到海外末端消费者手中的物流供应链,也成为了众多商家“内卷”的重镇。

在 12 月 12 日举行的“2023 年亚马逊全球开店跨境峰会”现场,亚马逊全球开店宣布亚马逊供应链整体解决方案(Supply Chain by Amazon)首次正式向中国卖家开放。亚马逊中国副总裁、亚马逊全球开店亚太区产品及卖家教育负责人彭嘉屹透露,依托亚马逊在海外积累多年的供应链经验,今年推出的亚马逊供应链整体解决方案能够帮助商家实现“端到端”的服务,即从出厂开始,覆盖头程、入关、末端等多环节服务。

## “全托管”模式混战

相比起此前亚马逊提供的亚马逊全球物流(AGL)、亚马逊跨境承运伙伴方案(Amazon SEND)、亚马逊入仓分销网络(AWD)等服务,这一次,亚马逊面向中国卖家开放的亚马逊供应链整体解决方案更像是一个“物流全托

管”服务。

“实际上,这一次的方案就是把亚马逊解决方案端到端联系在一起,会帮助卖家处理很多事情,包括用亚马逊全球物流、亚马逊跨境承运伙伴方案、亚马逊入仓分销网络等服务,来提升卖家的服务效率,以及次日达和当日达配送的比例。”彭嘉屹说道。

“全托管”模式实际上并不是新鲜事。据了解,TEMU 于去年率先推出全托管模式,随后 Lazada、速卖通、Tik Tok Shop 等电商平台也纷纷跟进。卖家只需专注于生产,而运营、物流等环节由平台担负,这对于特别是工厂型或是供应链能力较强的卖家而言较为利好。而利用该模式,平台能掌控最终定价权,以低价席卷跨境电商市场,这无疑对亚马逊的现有布局造成一定冲击。

在谈及市场竞争的时候,亚马逊全球副总裁、亚马逊全球开店亚太区执行总裁戴净斐(Cindy Tai)坦言,目前整个跨境电商的赛道“越来越宽敞”,“但亚马逊始终认为,培养品牌的内部建设、创新能力,是商业践行‘长期主义’的必要条件之一。”

虽然听上去很“佛系”,但从眼下的情况来看,作为被动防守的那一方,亚马逊已经开始出招了。今年 10 月左右,亚马逊发布公告称,平台已经将对商品详情页面的保护扩展到了无品牌商品的信息。在“示好”白牌商家之后。今年底,亚马逊又将平台福利倾斜至低品类类,宣布下调定价 20 美元以下的服装类商品的销售佣金。与此同时,亚马逊也对物流配送费、非高峰期的月度仓储费等进行了一系列下调。

“平台需要做的,是为出海的卖家提供更为广阔的发展空间。我们会尽可能地保护、鼓励亚马逊平台卖家的创新能力和利润。毕竟,高毛利的商品才能带来高的回报,才能继续投入研发,正向的飞轮才能够得以形成。”亚马逊中国副总裁、亚马逊全球开店亚太区企业购负责人杨钧说道。

# “县城餐饮品牌”加速上行

■ 央广

今年以来,伴随着国民消费的多样性增长,以“县城餐饮品牌”为代表的新势力,相继在一二线城市掀起消费热潮,实现了大规模“反向”扩张。

美团数据显示,除蜜雪冰城、华莱士、塔斯汀等头部品牌外,一批发源于低线城市、全国门店数量在千家左右的中等规模品牌,也均在今年实现了较快增长。2023 年 1 月 1 日至 12 月 1 日,闯入一二线城市的县城餐饮品牌,平均门店增速、订单量增速、交易额增速、用户数增速同比分别达 10.7%、94.3%、77.6% 和 84.5%,相关增速均领先大盘。

一线城市的年轻消费者,是县城餐饮品牌的主要增长来源。美团数据显示,年龄段在 20 岁至 35 岁的用户成为县城餐饮品牌消费中坚力量,例如,在南京选购过一鸣真鲜奶吧的消费者中,20 岁至 35 岁消费者占比 70.7%。

“当下城市年轻人注重性价比,而从低线城市起家的餐饮品牌,不但非常讲究成本控制,在产品定价上也注重性价比,正好契合年轻人的消费习惯。”美团研究院相关研究人员表示。

餐饮业业内人士分析认为,不同于此前“高价地段”的餐饮品牌扩张模式,如今餐饮品牌,广泛结合了团购、直播、外卖等互联网运营手段,不仅有效争取了一线年轻用户的注意力,同时省去了到黄金地段抬高租金位置的成本,因此在产品价格上更有竞争力。

## 靠极致性价比打天下 县城品牌冲进一线城市

2023 年 7 月,《经济日报》发文称,“2023 年上半年以来,理性消费正在成为主流”“追求性价比已成为消费者做出决策的重要影响因素”。

性价比,正是县城餐饮品牌角逐一二线城市的最强竞争力。

以今年 11 月底刚进驻北京的“超意兴”为例。这家来自济南的快餐品牌被当地人称为“快餐王者”,进驻北京后更是以极致性价比复刻了其在山东的火热场面。8 块钱的把子肉是招牌,免费的玉米糊糊也是经典。价格便宜的同时,口味、口感也广受好评。

除此之外,阿水大杯茶、兵立王、莱得快酸辣粉等“县城品牌”,均被消费者视为“高性价比”的代表。

起家于四线城市德阳的茶饮品牌兵立王鲜果茶、奶茶,已在成都开出近 20 家门店,太古里店的顾客络绎不绝。该门店员工表示,“美团、大众点评等线上展示帮我们节省了不少营销成本,团购活动帮我们吸引了绝大多数顾客。”

“县城餐饮品牌能够在新一线城市获得青睐,主要是由于消费趋势正在向注重性价比的方向转变。”上述餐饮业业内人士表示,不论是三四线城市还是一二线城市,商品“性价比”“划算”都是最能吸引和留住客户的特色。消费者对“高性价比”的追求成为县城餐饮品牌进军一二线城市的最好时机。

## 本地零售平台助力品牌增长

在此之前,以蜜雪冰城、塔斯汀等为代表的头部“县城餐饮品牌”,已经先后发展成为一二线城市的餐饮主力军,平均订单数和用户增速同比去年均超过 50%。相关分析认为,充分利用互联网多种营销工具降低成本、扩大品牌效应,是该类县城餐饮品牌的成功之道。

和头部品牌类似,中等规模品牌的增长,同样基于日益成熟的互联网工具和运营。今年以来,美团等本地零售平台为门店上线了直播功能,成为商家除团购外新的获客和订单渠道。对此,塔斯汀相关负责人表示,“我们想要培养消费者去直播间主动找到我们的消费习惯,做到流量到销售的转化”。

除此之外,以外卖为主的本地化运营方式,辅助“县城餐饮”门店扩大服务半径。例如,以华莱士、老乡鸡为代表的餐饮企业,均在外卖平台上上架了定制套餐,以吸引附近更多的潜在消费者。

“外卖可以帮我们减少在选址时对黄金位置的依赖,而获得的客流量比起线下‘黄金位置’却更多。”某蜜雪冰城门店负责人表示,他们曾经算过一笔账——在商业地段的非核心位置,租金往往会比核心位置便宜 50% 左右。省下来的房租中,仅需把 30% 用在本地平台上进行外卖运营、团购套餐补贴等,即可获取更多流量。

“装修和运营好外卖平台还可以吸引潜在消费者,以后这些点过外卖的用户在逛街时,也更容易优先到店消费。”上述门店人员表示。

业内人士认为,一二线城市消费者尤其是年轻消费者对性价比的热衷,正不断激发新的消费潜力,县城品牌扎堆上行,正是抓住了这波消费浪潮。随着互联网工具的创新与普及,商家得以更好地降低成本、扩大销量,在满足消费者需求和品牌增长之间形成了正向循环。