

走在潮流前列,进军一线市场

国产运动品牌勇争赛场外“金牌”

本报记者 康朴

北京市朝阳区合生汇安踏冠军店。

本报记者 康朴 摄



14年前,北京奥运会上,中国运动员领奖时穿的是阿迪达斯。那时的中国运动品牌,与国际品牌相比,差距不仅在资金,更多的是技术鸿沟。14年后,北京冬奥赛场,安踏、李宁、匹克等中国运动品牌与各国运动员一同亮相,跟随奥运健儿频频“圈粉”,引发热议。中国运动品牌一路追赶,绚丽绽放,奥运赛场一水儿的“洋品牌”已成历史。

2009年至今,安踏与中国奥运代表团相伴相随,一起走过了3届夏季奥运会、4届冬季奥运会,为20余支中国运动队打造比赛装备,用科技硬实力助中国健儿不断刷新成绩。安踏的故事,是中国运动品牌摆脱廉价标签实现“逆袭”的缩影。这家成立于1991年的国产运动品牌是如何争赛场外“金牌”的?

从批发商到零售商

时间拨回到2012年。

这一年,安踏营业额下降14.4%,净利润同比下滑21.5%,这是自2007年在香港上市以来,首次出现业绩下滑。此前,安踏保持高速增长,从2008年至2011年,营业额由46.27亿元上升至89.04亿元,净利润由8.95亿元增至17.30亿元。

安踏遇到的问题,其实是运动品牌行业共同的困境。那年,在中国体育用品市场,无论本土品牌还是外资企业,日子都不好过。“供给侧出了问题。行业经历了几年跑马圈地式的扩张,品牌依靠疯狂开店和广告轰炸来拉动业绩增长,有时在一条街上能看到同一品牌的好几家门店。”北京关键之道体育咨询公司创始人张庆说,“品牌方陷入同质化竞争,产品缺乏特色,把标志去掉,根本没办法分辨产品是谁家的。”

粗放式扩张背后是销量见顶、增长乏力的隐忧。库存积压,收入锐减,关店潮来袭,危机终于爆发。据统计,2012年,李宁、安踏、特步、匹克等运动品牌总库存金额高达37.21亿元。

如何破局?安踏认为,问题出在商业模式上。“以前安踏是批发商,只管把商品卖给经销商,由经销商卖给消费者,至于经销商如何运作、消费者反应如何,品牌方并不清楚。”安踏副总裁李玲说,从经销商再经过几层分销、零售到消费者手里,中间有巨大的时间差,消费者看到新款,但不能及时买到;企业闷头生产,却不知市场变动,“真正推动市场增长的恰恰是消费者,必须以消费者为导向,和他们建立更紧密的连接。”

安踏的想法是实现品牌批发商向品牌零售商的转变。高管们把全国500多个城市、数千家门店的安踏网店跑了个遍,一家接一家地推行零售标准化与数字化。库存怎么处理、产品如何陈列和定价,曾经由各地经销商和门店说了算的问题,有了统一标准。

2014年,安踏的零售转型在销售端结出果实:销售额超百亿元,率先走出库存危机,巩固了国内运动品牌领军企业的地位。

今天,安踏的零售改革仍未止步,目标是将零售店转归品牌直营。“这项工作是从2020年开始的。直营模式能帮助品牌更好地理解消费者需求,培育私域流量,也能够更好落实零售标准。”李玲说。转型过程并不容易,这意味着蛋糕的重新切分,“代价很大,但也值得。”

打造品牌矩阵

规模不断增长的安踏,还在思考另一件事:如何在利润率更高的中高端市场打开一片天地?

要进军一线市场,打破消费者对品牌已有印象是最难的。从晋江一家鞋厂壮大而来的安踏,一时很难实现品牌形象的重大突破。“单个品牌也难以覆盖消费者的多元化需求,这就需要多品牌精准定位和明确分工。”李玲说。

安踏把目光瞄向斐乐(FILA)。这个创建于1911年的意大利品牌,定位中高端,一度是全球第三大运动品牌,2005年进入中国市场后并不顺利,连年亏损。2009年,安踏收购了斐乐在中国的商标使用权和专利权等所有权益,负责在中国内地和港澳地区的推广及分销斐乐商标产品。

来到安踏手中,斐乐重焕生机。2021年上半年,斐乐收入达到108.27亿元,为安踏贡献总收入的近五成,利润占比则更高,成为安踏重要的增长引擎。

收购是件高风险的事,安踏对斐乐的成功改造,成了行业竞相学习的典范。重塑斐

乐的过程中,安踏摸索出的诸多经验对主品牌转型也助益良多。

“我们给斐乐的定位是走运动时尚路线。时装虽好看但缺乏运动属性,专业运动品牌又缺乏时尚感。我们用运动面料做高级运动时装,对市场具有引领作用。”李玲说,“而对品牌门店全部直营化管理更是创举,门店员工全部纳入公司花名册,这在整个零售行业也不多见。”

2015年以来,斐乐营收复合增长率达56%,成为安踏体育的支柱品牌。对收购品牌的成功运营让安踏走上了“单聚焦、多品牌、全渠道”的发展战略。滑雪品牌迪桑特、户外品牌可隆等在中国的商标权和运营权等权益被安踏陆续收入麾下。2018年,安踏又收购了世界第三大体育用品集团亚玛芬体育,旗下始祖鸟、萨洛蒙等品牌的加入,使安踏形成了覆盖专业运动、时尚运动和户外运动的品牌矩阵。

如今安踏旗下已有约20个子品牌。品牌这么多,关系如何处理?

安踏的思路很清晰:强调差异化经营。“我们的优势是后端进行供应链方面的整合,在生产 and 物流方面发挥集团规模优势,而在前端用各自不同的品牌定位、商品创新和零售模式满足消费者的不同诉求。”李玲说,“服

饰品牌都会受到生命周期的影响,多品牌战略能在不同的消费周期和需求场景激发新的消费需求。”

“安踏旗下各个品牌在目标人群、价格、品类等方面的定位都很鲜明,可以从各自品牌角度吸引消费者,让企业更快做大做强,形成规模效益。”张庆分析称。

“这种重资产零售模式,不仅仅要做好品牌和产品,还要做好渠道和服务,在运动市场向好时可以快速占领细分市场,但遇到市场风险,须注意面临的资金压力。”上海良栖品牌管理有限公司总经理程伟雄表示。

做强主品牌是必答题

在安踏发力品牌矩阵的同时,老对手李宁把更多精力放在了做强主品牌上。2018年,在纽约时装周上演“首秀”的“中国李宁”系列,凭借中国风加运动潮流的设计吸引无数眼球。

“中国李宁”试水成功为品牌注入强心剂。此后,李宁多次登陆国际时装周,持续推出与各大IP的联名款,通过限量发售、门店发售等形式提升品牌形象。

“中国李宁”系列产品目标受众是年轻、时尚、有较高消费能力的人群。如今,目标人群更加小众的“LI-NING 1990”时尚运动品牌门店也在线下铺开。品牌不断升级背后,挖掘李宁IP价值的思路清晰可见。

安踏也意识到,想要实现“成为领先的世界级多品牌体育用品集团”这一目标,仅靠“买买买”还不够,做强主品牌是一道必答题。

运动市场对专业性、功能性要求较高,这也是少数几个头部品牌把持这一市场而其他服装领域市场集中度较低的原因。“整体而言,本土运动装备品牌公司在渠道上已具备优势,但在产品研发上依然存在差距,在中高档装备竞争上相对弱势。国内品牌正奋力追赶,但仍需从重营销、重渠道转向加大对品牌和产品的投入。”程伟雄说。

“运动品牌实现可持续增长的核心动力是产品与品牌,而支撑中国品牌突围的关键不仅在于科技实力,还在于想办法把实力直观地呈现给消费者。”张庆举了个例子,“耐克开创性地在气垫鞋底挖洞,就是常说的‘开窗’,让气垫技术可视化,从而赢得消费者青睐。”

2021年9月,安踏第一次举办创新科技大会,最新的氮科技中底技术高调亮相。办发布会“秀肌肉”,手机电脑等电子产品企业常以此宣传新产品、新成果,安踏借鉴了这一做法。“我们的核心战略是‘专业为本,品牌向上’,在发布会上向消费者介绍产品科技含量的同时,还能传递‘专业运动’的品牌形象。”李玲说。

安踏的另一个想法是把奥运赛场上的科技用到面向大众的产品中,让科技成果惠及更多消费者。安踏已在全国一二线城市开启“冠军店”,推出奥运品质的专业运动产品和国家队同款休闲产品。记者来到北京合生汇安踏冠军店发现,领奖服、领奖鞋等诸多冬奥相关产品已售罄或断码,而且仍有不少消费者来咨询。

与国际品牌争夺赛场外“金牌”的竞争远未结束,但中国品牌正在努力掌握更多法宝。

发力中高端,底气在提质

史志鹏

2022年北京冬奥会圆满落幕。一场冰雪盛会,不仅是各国运动员的竞技场,也是各大运动品牌的展示台。开幕式上,各代表团入场身着各式运动服装、户外服装成为网友讨论的热门话题,一连冲上多个热搜,许多入场同款在网店迅速销售一空。这些带有运动属性的服装火速走俏,反映出人们对运动品牌的关注。

近年来,全球运动服饰行业规模稳步上升。在中国,随着全民健身持续推进,大众健康意识不断增强,穿着观念日益改变,运动服饰行业前景广阔。据统计,中国运动服装市场规模从2015年的1650亿元增至2020年的2540亿元,年均增幅超178亿元。在这一背景下,以安踏、李宁为代表的中国运动品牌持续推动品牌突破升级,向长期以来由国外品牌占据的中高端市场发起冲击。

过去,中国品牌凭借强大的制造能力以及物美价廉的优势享誉世界,中国运动品牌也不例外。然而在市场上,很多产品被贴上“廉价”“没有科技含量”的标签。在进军中高端市场时,不少人表达了担心与质疑,进而还引发了一些喜爱运动鞋服的网友们讨论:国产运动品牌难道就应该廉价,卖得比国外品牌便宜?

时间总会给人答案。无论是安踏通过收购多个海外品牌,瞄准高端消费群体,还是李宁接连亮相国际时装周,推出颇具时尚属性的系列中高端产品,都证明中国运动品牌向中高端迈出了重要步伐。很多产品的价格有提升,但仍受到消费者青睐,这也从侧面表现出

中国企业在品牌升级方面的积极成效。

提价可视为品牌发力高端化的一个表现,并不是全部内容。贝恩咨询数据显示,运动人群在购买产品时,60%会考虑产品功能,44%会考虑智能科技,二者在所有考虑因素中位居前列。由此来看,运动品牌拼到最后,拼的往往是产品研发实力、科技含量,提价的底气恰恰来源于此。客观地讲,国产运动品牌虽然也争相推出各种“黑科技”,可在研发与创新层面,与国际巨头品牌尚存一定差距。在某程度上,正是产品的科技含量推动着运动品牌成为行业顶尖。

曾几何时,国际体育赛事赞助一直被国外品牌垄断,如今在各大赛场,越来越多的中国运动品牌崭露头角。但同时,更要清醒认识到,市场对品牌的认可最终会回归产品本身。好的产品跟不上,过快提价反而适得其反。要想在高端市场竞争中走得稳、行得远,深耕科技、专注产品是不二法门。只有这样,才能逐渐打破消费者对国产运动品牌的固有思维与刻板印象,愿为产品溢价买单。

有专家在谈到国产运动品牌时说:“以后每当人们提起中国运动品牌,希望听到的不再是性价比有多高,而是产品的功能和专业性有多强。”我们共同期待这一天早日到来。

延伸阅读



①: 2月14日,身穿李宁比赛服的加拿大选手马克斯·帕罗特在男子大跳台资格赛中。

新华社记者 程婷婷摄
②: 自由式滑雪女子U型场地技巧金牌被新西兰选手尼科·波蒂斯摘得,图为2月19日他身着匹克领奖服在奖牌颁发仪式上展示金牌。

新华社记者 薛玉斌摄
③: 2月7日,北京冬奥会短道速滑项目男子1000米决赛中,安踏赞助的中国选手和李宁赞助的匈牙利选手在比拼。

新华社记者 熊琦摄

冬奥赛场的中国运动品牌

赞助运动员、运动队是品牌获得曝光的常用手段。冬奥赛场上,有哪些中国运动品牌跟随运动员登上赛场和领奖台呢?

安踏赞助了中国体育代表团,包括比赛服和领奖服,中国队此次获得9金4银2铜,刷新参加冬奥会最好成绩,安踏产品也多次跟随中国运动员亮相。自由式滑雪女子U型场地技巧项目中,获得冠军的中国队选手谷爱凌与分获亚军、季军的加拿大选手都是身穿安踏赞助的比赛服。

收获1金1银4铜的加拿大单板滑雪队比赛服由李宁赞助。此外,李宁赞助的匈牙利短道速滑队收获1金2铜。值得一提的是,李

宁赞助的运动队与中国队有正面竞争,在单板滑雪赛场和短道速滑赛场上,都出现过安踏、李宁包揽金银铜牌比赛服的场景。

匹克赞助的7个代表团中,4个代表团共收获5金5银3铜共13枚奖牌。作为领奖服赞助商,匹克见证了合作代表团在北京冬奥会取得佳绩:新西兰首次获得冬奥金牌,最终收获2金1银;斯洛文尼亚获得2金3银2铜,追平冬奥历史最佳金牌数;比利时获1金1银,是近74年来首次夺金以及收获1枚以上奖牌。

资料来源:体育大生意公众号
(本报记者 康朴整理)

