

声音

# 在中国市场发展是跑马拉松

访阿迪达斯大中华区董事总经理萧家乐

深耕中国 25 年,阿迪达斯作为一个德国品牌一直在不断探索本土共创发展之路。近日,阿迪达斯体育(中国)有限公司在中德建交 50 周年之际,与中国文学艺术基金会签署战略合作备忘录,双方计划在未来三年围绕致敬百年巨匠体育精神、播撒青春力量、描绘魅力

## 挖掘中国市场的独特性

值得注意的是,年轻一代消费者更注重表现个性,要功能性和个性兼顾,锻炼要展现美,希望通过运动装扮、装备来展现自己独特的个性和态度。

《中国经营报》:2022 年是阿迪达斯进入中国的 25 周年,阿迪达斯经历了几个有代表性的阶段? 在各个关键时刻阿迪达斯做了什么? 萧家乐:25 年来,阿迪达斯在竞技体育领域有一条自己的道路,从而支持到中国体育事业与中国专业运动员。回忆起来阿迪达斯与中国体育产业的携手缘起于 1997 年,那年阿迪达斯宣布进入中国。中国女足穿着阿迪达斯的战袍一路过关斩将,赢得了美国亚特兰大奥运会的银牌。这是中国球迷的甜蜜时刻,也是中国体育与阿迪达斯品牌密切合作的起点,支持中国体育逐步走向世界。在夺冠之路上,阿迪达斯牵手中国女排 17 载;2004 年雅典奥运会夺冠之后,以周苏红、赵蕊蕊为代表的中国女排“黄金一代”,让人们看到了新时代的女排精神。2008 年北京奥运会上,阿迪

## 是马拉松而不是百米短跑

在马拉松比赛方面,我们会有领先的时候,但可能也会有一些时候比较累,需要放缓速度、调整、储备力量,准备再一次的冲刺。

《中国经营报》:阿迪达斯如何面对在中国市场的增长遇到的困难? 萧家乐:中国市场是我们全球最重要的三大市场之一。近年来,受到多种因素的影响,我们在大中华区销售情况不尽如人意。但是我们相信,阿迪达斯在中国市场的发展是马拉松比赛,而不是百米短跑。在马拉松比赛方面,我们会有领先的时候,但可能也会有一些时候比较累,需要放缓速度、调整、储备力量,准备再一次的冲刺。马拉松比赛最重要的是不断超越自己,希望可以不断提升自我,做得越来越好。作为一家运动公司,阿迪达斯深知,就像世界上伟大的足球

## 未来战略要“掌控全场”

2021 年,阿迪达斯通过在线投资者及媒体发布会公布了新的公司战略——“掌控全场”(Own the Game)。战略聚焦三大重点领域:提升品牌信誉、创造独特的消费者体验和继续拓展在可持续发展领域的实践。

《中国经营报》:阿迪达斯如何解读国内 Z 世代消费人群的消费行为? 萧家乐:现在的消费人群需求比较多元化。在运动上面,他们也非常细分、非常专业,需要兼顾功能与个性,能够展现他们在运动过程中的个性与美。现在的年轻一代是非常关注自我满足的,注重幸福感、仪式感、满足感。所以我们会通过不同的方法跟消费者互动,去更多理解他们的审美眼光和需求。应该说,每个品牌都很爱 Z 世代,Z 世代也是数字化的原住民,对数字化的沟通方式也会特别喜欢。阿迪达斯在数字营销方面做了很多尝试,例如,元宇宙音乐会、抖音开箱大赏,实际上都是为了迎合 Z 世代的消费者。不管是哪部分消费者,我们都要做好消费者的洞察、理解他们的需求,把握需求潮流,给他们最喜爱的产品,这个对我们来说是最重要的。《中国经营报》:现在国内消费

业运动员提供全方位支持,还是助力推广全民健身,帮助人们养成健康生活习惯,以及赋能本土新锐设计师,挖掘中国原创文化元素,这些都是阿迪达斯与消费者深度对话的方式,是深耕中国市场信心的体现。如今,阿迪达斯品牌又开始



不可能”,这些困难和挑战都将是不断完善和前进的动力。我们会持续加强对中国市场和中国消费者的了解,就像前不久与中国文学艺术基金会的合作正是一个重要的尝试和举措,希望未来能够从中华文化精粹中汲取灵感力量,满足中国消费者的多样化需求。此次我们与中国文学艺术基金会合作,携手更多中国艺术家、设计师,都是希望在国家的指引之下,能够在中国市场推动文化自信的提升,为建设“健康中国”“体育强国”贡献我们的力量。《中国经营报》:你怎么看待中国制造,阿迪达斯中国制造能够占

多大的比例? 萧家乐:未来,在中国制造方面,我们肯定需要加大投入,这也是未来重点发展方向。我们希望通过大数据能够更明了、更理解中国消费者的需求。通过这次与中国文学艺术基金会的合作,跟这些年轻的、顶级的艺术家一起合作,创造更多充满中国元素的产品并带到国内和海外市场,我们希望在未来几年可以将中国的生意提升到 30%,等于差不多三分之一中国的生意来自这些中国制造,就是充满中国故事,由中国年轻设计师一起参与的一些产品,不管是鞋,还是服装,这是我们未来的目标和方向。

# 老板秘籍

## 阿迪达斯如何面对在中国市场的增长遇到的困难?

中国市场是我们全球最重要的三大市场之一。近年来,受到多种因素的影响,我们在大中华区销售情况不尽如人意。但是我们相信,阿迪达斯在中国市场的发展是马拉松比赛,而不是百米短跑。在马拉松比赛方面,我们会有领先的时候,但可能也会有一些时候比较累,需要放缓速度、调整、储备力量,准备再一次的冲刺。马拉松比赛最重要的是不断超越自己,希望可以不断提升自我,做得越来越好。作为一家运动公司,阿迪达斯深知,就像世界上伟大的足球俱乐部、运动员一样,在发展的过往之中,有辉煌的时刻,也有低谷时期,有状态不好、被竞争者打败的经历。但是,处在低迷的时期能做到的就是,每天坚持训练,不断提高自己的水平,最终真正成为一个伟大的运动员或者团队。

## 阿迪达斯如何解读国内 Z 世代消费人群的消费行为?

现在的消费人群需求比较多元化。在运动上面,他们也非常细分、非常专业,需要兼顾功能与个性,能够展现他们在运动过程中的个性与美。现在的年轻一代是非常关注自我满足的,注重幸福感、仪式感、满足感。所以我们会通过不同的方法跟消费者互动,去更多理解他们的审美眼光和需求。应该说,每个品牌都很爱 Z 世代,Z 世代也是数字化的原住民,对数字化的沟通方式也会特别喜欢。阿迪达斯在数字营销方面做了很多尝试,例如,元宇宙音乐会、抖音开箱大赏,实际上都是为了迎合 Z 世代的消费者。不管是哪部分消费者,我们都要做好消费者的洞察、理解他们的需求,把握需求潮流,给他们最喜爱的产品,这个对我们来说是最重要的。

## 深度

# 战略的背后是思维方式的改变

2022 年 11 月 4 日,德国总理朔尔茨来到北京,阿迪达斯全球首席执行官罗思德先生随访问团到访。阿迪达斯作为一家体育公司,能够有这样的机会说明其对中国市场的重视程度。应该说,阿迪达斯深耕中国市场的 25 年,正是中国体育方兴未艾、体育营销蓬勃发展的前所未有的时代。从 1997 年赞助中国女足开始,阿迪达斯在中国的体育市场一路赞助、签约体育明星,品牌形象可谓深入人心,其发展路径也清晰可见。时间到了 2022 年,在中国 25 岁的阿迪达斯应该正值青春,但是,毫不讳讳地说,阿迪达斯作为中国市场上老牌的国外运动品牌也在遭遇前所未有的挑战。一方面是来自消费者的挑战。很显然,如今的消费者已经不同以往,他们开始不再关注明星,不再关注广告,不再关注门店,甚至不再关注品牌。取而代之的是更多地关注自己和自己身边的“同类”人。萧家乐也坦承,年轻一代消费者更注重表现个性,要功能性和个性兼顾,锻炼要展现美,希望通过运动装扮、装备来展现自己独特的个性和态度。另一方面,则是来自本土其他品牌的挑战。李宁等本土品牌不断通过“国潮”来冲击年轻人的思维和消费,安踏也通过收购和多元化的品牌策略在不断地攻城略地。正如萧家乐所言:“中国市场的迅速变化,可以用日新月异来形容。同时,中国年轻消费者的需求也在持续快速升级。如何及时捕捉到消费者需求变化,并将其快速实现,形成具有创新属性的产品送达消费者手中是我们需要不断面对的挑战。”

挑战时时存在,最关键的是如何积极应对这样的挑战,萧家乐提出阿迪达斯需要坚持五大年轻化,即产品年轻化、消费者体验年轻化、品牌营销年轻化、社团赋能年轻化、团队人才年轻化。其中,团队的年轻化非常重要,一个不断成长的品牌背后必然有一个强大的团队以及管理系统,阿迪达斯目前最重要的也是要转变自己的思维方式,用全新的视角重新审视自己的消费者,审视全新的消费环境,从而更好地发挥自己的科技优势,当然,讲好中国故事在本土化的市场尤为重要。只有如此,才能让阿迪达斯保持年轻化的姿态,从而实现技术、产品与服务不断创新,满足年轻一代消费者迅速崛起的消费需求。

本版文章均由本报记者李媛采写