

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寻本土共创发展之路。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

中国三个方面展开合作。阿迪达斯将在传播中国文化及助力体育事业方面开展各项公益活动，以阿迪达斯的视角向世界讲述中国故事。

事实上，在全球化背景下，作为一个德国品牌，阿迪达斯一直在不断努力。无论是以尖端科技打造前沿产品、为顶级赛事和专

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

探索在艺术表达中塑造中国形象、呈现中国价值的实践。阿迪达斯如何在未来更好地与年轻一代消费者互动？如何让经典中国文化元素以创新方式展现中华文化魅力？近日，《中国经营报》记者专访了阿迪达斯大中华区董事总经理萧家乐。

## 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

达斯作为官方服装合作伙伴，为志愿者和工作人员提供装备，为中国体育代表团、中国残奥体育代表团提供领奖装备，还开发出一系列奥运特许产品。

**《中国经营报》：**在这个时代，中国市场相对全球其他市场有没有自己的独特性？

**萧家乐：**在中国市场，我们发现有很多与国外不同的地方。比如中国消费者对运动产品要求多元化，运动领域越来越细分。例如专业跑步、篮球、网球，对体育运动产品的需求也呈现细分化和专业化特点。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。另外，新兴运动也在中国蓬勃发展，比如飞盘、腰旗橄榄球、攀岩、街舞等都受到年轻消费者的青睐，这也催生了新兴体育用品市场的服务。

## 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。

**《中国经营报》：**下一步阿迪达斯如何应对这些变化？会做出哪些调整？

**萧家乐：**的确，我们也在积极地做出调整，布局中国市场，应对市场变化。首先就是面对中国国潮文化的兴起，我们的产品没有很好地吸纳这些新鲜元素，更好地融入中国消费市场。阿迪达斯一直以来的品牌态度就是“没有

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。

**《中国经营报》：**下一步阿迪达斯如何应对这些变化？会做出哪些调整？

**萧家乐：**的确，我们也在积极地做出调整，布局中国市场，应对市场变化。首先就是面对中国国潮文化的兴起，我们的产品没有很好地吸纳这些新鲜元素，更好地融入中国消费市场。阿迪达斯一直以来的品牌态度就是“没有

不可能”，这些困难和挑战都将是

我们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。

## 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，给到他们最喜爱的产品，这个对我们来说是最重要的。

**《中国经营报》：**现在国内消费

者消费观念转变比较快，除了创造力之外，阿迪达斯还有什么核心竞争力面对消费者的变化？

**萧家乐：**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。这一新战略旨在促进营收、盈利和市场份额的增长，迈向2025年。公司预计超过95%的销售额增长将来自足球、跑步、训练、户外及生活休闲五大战略品类。当下，与目标受众建立直接联系变得愈发重要，因此阿迪达斯将推动运营模式升级，更直接地为消费者服务。

在这一战略中，“可持续发展”位列三大重点领域之一。阿迪达斯承诺，到2025年，实现平均每件产品的碳足迹减少15%，实现自营业务碳中和，并在2050年之前实现整体业务的碳中和。阿迪达斯可持续“三环”体系，在全产业链中运用环保科技：

包括回收环（利用可回收材料制造产品）、再造环（实现产品的可回收再造），以及生态环（用天然材料制造）。

在中国，我们开展了广泛的实践，在整个供应链上都取得了成效：在中国打造可持续的物流供应链，对阿迪达斯在全球的运营都有极高的借鉴价值：我们在国内有3大物流中心，位于苏州、天津，均致力于多维度打造可持续的物流供应链，将环境和碳管理延伸至包装、运输、基建三大供应链环节，通过有效减少废弃物的产生、降低碳排放，突破节能环保的新高度，助力可持续发展。苏州二号物流中心是阿迪达斯在全球范围内自动化水平最高的物流中心之一。在包装环节，阿迪达斯采用可回收快递盒、手提袋，推广无纸化包装等举措。阿迪达斯每年都举办全球性的跑步盛会——“跑出蔚蓝”（Run for the Oceans）主题活动，旨在唤醒公众对海洋污染问题的意识，通过捡拾跑等跑步活动，呼吁运动爱好者

们共同对抗海洋污染。

**《中国经营报》：**在阿迪达斯中国市场的1万多家门店中，是如何贯彻“掌控全场”战略的？你如何看待不同城市消费者需求的不同？

**萧家乐：**我们在中国有超过一万家的门店，分布在一二三四线以及一些新兴城市，大概现在的比例是一半比一半。在“掌控全场”的策略中，其中一个要点是提升消费者的购物体验。比如北京三里屯的门店是用了5至6个月重装的，大家可以来体验店里的数据化工具，来增加消费者的购物体验与乐趣，帮助消费者选择符合要求的产品。

我们非常重视，店里设计了很多可以自我创作、自我设计的空间。一层有一个实验室，可以自己创作喜欢的图案放在喜欢的衣服上，也可以添加中国元素在上面，这个非常独特，也只有这家店才有。在北京、上海、成都、深圳的旗舰店，我们希望通过这些独特的设计提升消费者购物乐趣。

## 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？



简历

萧家乐先生于香港中文大学社会工作学系取得社会科学学士学位，并拥有香港科技大学工商管理学硕士。他于2002年加入阿迪达斯，担任香港地区销售总监；2009年升任香港地区董事总经理；2011年出任华南地区区域总经理；2016年升任大中华区商务高级副总裁。2017年，萧家乐先生获评“香港零售精英领袖50强”，他在推动阿迪达斯大中华区市场业绩增长上取得的成就备受认可。2019年9月，萧家乐先生出任中国本土服装品牌“都市丽人”行政总裁，带领品牌成功转型。2022年4月，萧家乐先生回归阿迪达斯，全面领导阿迪达斯全球三大战略市场之一的大中华区，任大中华区董事总经理。

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，给到他们最喜爱的产品，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，能够有这样有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，毫不避讳地说，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与态度。

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