

粉丝盘活老牌国货背后：情绪价值凸显

本报记者 许礼清 北京报道

国货品牌在一波又一波的“泼天富贵”中走进更多大众的视野，越来越多转变为粉丝的消费者俨然已成为直播带货行业新的“话事人”。

而在“粉丝经济”时代，国货品牌也迎来更多出圈的机会。老牌国货活力28凭借百万“云股东”的支持卖爆；蜂花“捡粉”“捡箱子”梗圈粉无数，抖音官方直播间粉丝数超过500万；郁美净连夜“通网”开社交媒体账号，董事长直播间跳舞登上热搜第一。

可以看到，在直播带货中，不少消费者转变为品牌粉丝，在二次传播和带货效益转化中展现出

消费“名场面”频现

随着大众对民族文化认同感持续增强，消费者对国货的认可度也在提高。

近日，被粉丝盘活的老牌洗涤剂产品活力28直播间迎来了“云股东大会”，92天时间，粉丝量突破760万，最巅峰时，直播间里同时有28万人在线，商品上线就被秒光。

活力28官方直播间“云股东大会”透露，目前公司增加了245个工作岗位，员工工资上涨了2—3倍。3个多月之前还挣扎在“生死”边缘的老国货迎来了全新的发展。

而将时间线拉长，这种情绪性的消费场面愈发频繁。此前，主播董宇辉在东方甄选直播间带货时常未介绍完产品，便一扫而空；在“小作文”风波发酵后，高途佳品直播间冲进数十万粉丝；更早之前，头部主播李佳琦深陷舆论时，蜂花、白玉牙膏、莲花味精、汇源等多个国货品牌发起联动，引发消费狂欢，被网友调侃是国货品牌“大团建”。

对于这样的现象，清华大学品牌营销高级研究员孙巍表示，新兴消费群已崛起，他们在购买品牌产品时要满足产品功能价值、品牌精神价值、情绪价值三种价值。他们有主见、有价值主张、有主动性，这其中就包括爱国，支持国货。

巨大能量。这也使得卖货不再是一场简单的交易，品牌或将“速生速灭”。在社交网络的助推和放大下，企业的一言一行都可能成为其陷入舆论的导火索。

盘古智库高级研究员江瀚向《中国经营报》记者表示，当前消费品牌生存和发展的环境发生了深刻变化。随着互联网的普及和社交媒体的崛起，品牌与消费者之间的互动变得更为紧密和频繁。新兴消费群体对品牌的期望和需求不断变化，他们不仅关注产品的功能和品质，还注重品牌的价值理念、社会责任和文化内涵。而“粉丝经济”下，品牌的成功得益于粉丝的支持和口碑，机遇的背后也存在着风险。

福建华策品牌定位咨询创始人、福州公孙策公关合伙人詹军豪表示，近两年网络舆情频发，品牌生存和发展的环境发生了多方面变化。随着大众对民族文化认同感持续增强，消费者对国货的认可度也在提高，品牌在公众事件中受益明显。

国货品牌也迎来狂欢。《2022抖音电商国货发展年度报告》显示，2022年，抖音电商上的国货短视频数量提升3652%，国货品牌销量同比增长110%，新锐品牌销量同比增长84%，国货品牌占据爆款热卖榜超九成。

中国信息协会常务理事、国研新经济研究院副院长朱克力表示，新兴消费群体是一个更加多元化、个性化、情感化的群体，他们不仅关注产品的功能和品质，更看重品牌的价值观、文化属性和情感共鸣，其消费需求更多样化、消费心理更复杂。

“当下，消费品牌生存和发展的环境正在经历深刻变革。‘粉丝经济’、直播带货等新型模式正迅速崛起。品牌与消费者之间的互动更直接和紧密，消费者的声音和力量被放大，对品牌的影响也更为深远。”朱克力说。

卖货卖的是什么？

直播卖货不仅仅是卖货，好内容、好故事甚至好角色的创造才是一门好生意的开始。

在新消费时代，当消费者不仅仅是消费者，也不再只追求商品本身，卖货究竟卖的是什么？多个案例都在证明直播卖货不仅仅是卖货，好内容、好故事甚至好角色的创造才是一门好生意的开始。

在活力28的直播间，粉丝不是单纯的消费者，而被品牌方称为“云股东”，关于产品的价格、新品介绍、产销情况、直播间打赏金用途等都要征求粉丝的意见，并称之为向“云股东”汇报工作。3个不懂直播、并且年过半百组成的老头直播团，让粉丝们操碎了心，未过多装饰的直播间展现出朴实无华的風格。

多位专家提到，这就是所谓的“养成系”。国货品牌通过大家手把手教学，搭上了直播带货的顺风车，并不断发展壮大，不少粉丝在购买产品时，会产生一种来自于产品以外的成就感和自豪感，进而加大体验感。正如很多网友所评论的，“盘活一个工厂，比盘活一个网红更有意义！”

在很多刚刚刷网的老牌国货直播间，粉丝可谓是最操心的角色。孙巍表示，在短视频时代，尤其是直播带货这样的营销方式，拉

“粉丝经济”是把双刃剑

新兴消费群体对品牌来说是把双刃剑，他们的情绪强烈而多变，很可能在短时间内发生转变。

充满“种草”“玩梗”“整活”的“粉丝经济”下，不少品牌触网后迅速出圈。消费者的集体狂热可以快速盘活濒临倒闭的老国货品牌，也可以让当红的直播间瞬间陷入舆论讨论中。

众多的头部主播、东方甄选的走红就是典型的“粉丝经济”下的产物。在他们出圈的过程中，粉丝在二次传播以及带货效益转化中都产生了巨大力量，双方关系也不再局限于商家和消费者。

而转化为粉丝的消费者，话语权也不断扩大。例如李佳琦前一秒还是为消费者跟品牌方博弈的



图为活力28工厂职工在赶制订单。

视觉中国/图

近了品牌方主播和粉丝的距离，让卖货不再是人、货、场的单一交易方式，更重要的是主播和粉丝之间的互动和共鸣。这些粉丝要消费的不再只是商品，而是要消费“主播带来的情绪价值”，为了回馈，他们会选择“支持你、宠你、买主播的货”。这也是“粉丝经济”的一个典型现象。

事实上，这也是共创的一种表现形式。而将范围放宽，粉丝和消费者边界逐渐模糊，采取共创的方式也是众多消费品牌的新选择。

例如，2023年最火爆的联名营销，就是将目光投射到IP粉丝的消费者群体，面对这样的群体，品牌在进行联名时高度重视其话语权。霸王茶姬在与顶流盗墓笔记联名时，将联名的主导权交予网友，以IP受众自身的选择来决定联名营销的决策，譬如发布联名IP征集、邀请IP粉丝参与联名周边设计等；老国货蜂花也通过直播平台向网友粉丝征集新包装设计。

中国数实融合50人论坛智库专家洪勇认为，当下，消费者的意见和反馈更加直接和实时，品牌需要更加关注消费者的声音和需求，加强与消费者的互动与沟通。

品牌营销专家于润洁表示，如果说过去的平台电商时代是工具化时代，当下的直播电商、短视频电商可以说是创造者的时代。工具化时代的本质是流量工具的应用，是“引流”；创造者时代的本质是让人还原为人，是用人的情感去“创流”。创造者的时代会奖励拥有动人的情感、有趣的灵魂的消费品牌。

“战神”，后一秒因为舆论就成了无情的资本；东方甄选也因为舆论发酵而多次发布致歉声明，以及调整人事安排。

对此，于润洁表示，新兴消费群体对品牌来说是把双刃剑，他们的情绪强烈而多变，很可能在短时间内发生转变。如果品牌控制不了与新兴消费群体情绪的对接，很可能遭到反噬。

“迎合热点可能会让一个品牌快速出圈。品牌如果高估短期快速出圈的力量，通常就会低估长期的‘真诚’力量，导致品牌出现‘速生速灭’的现象。品牌应该注重真诚情感、有趣灵魂的塑造。”于润洁说。

此外，梳理众多快速出圈的案例可以发现，打造人设是众多品牌营销中的一个重要手段，但往往让企业陷入舆论的就是人设的崩塌。

于润洁表示，一个品牌塑造人设的同时，它的粉丝也会反向设定品牌的人设。粉丝越多，对品牌人设的反向设定就越苛刻，对品牌的要求就越高。若品牌被粉丝的反向设定所裹挟，一方面可能品牌犯一点小错误就被抛弃，另一方面品牌也可能被“捧杀”。

“‘粉丝经济’给品牌发展带来很多优势，如提高知名度和美誉度，提高业绩等。但同时，成败在一夜之间的情况也存在。品牌应以更加开放、互动、真诚的方式链接消费者，同时保持一定的独立性和自主性，避免被粉丝过度捆绑，陷入被动局面。”詹军豪说。

亚玛芬赴美上市 安踏迎国际化关键跳板

本报记者 刘旺 北京报道

拥有高端定位始祖鸟、萨洛蒙、威尔逊等品牌的Amer Sports亚玛芬体育（以下简称“亚玛芬”），终于踏出了重返资本市场的第一步。

日前，亚玛芬已正式向美国证券交易委员会递交首次公开招股书，拟于纽约证券交易所上市。尽管亚玛芬并未透露其发行价格，但外界有声音认为，其IPO

被收购五年再上市

在不少消费者眼中，穿“鸟儿”绝对是一种“中产标配”，售价在几千元的始祖鸟备受中国消费者欢迎。相对应的是，亚玛芬在中国地区的销售增长。

根据亚玛芬披露的数据，2020—2022年，亚玛芬收入分别为24.46亿美元、30.67亿美元和35.49亿美元，总收入超90亿美元；2021年和2022年营收同比增长幅度分别为25.39%和15.72%。

而同期，亚玛芬在中国市场的收入占比不断提升，2020年时，中国市场的收入占比不足整体的十分之一，而到了2023年前三季度，中国市场的收入已经占其整体收入近五分之一。

当然，在中国市场的收入持续增长，离不开安踏的操刀改革。在过往，亚玛芬以批发渠道为主，而在安踏入主后，开始对其进行直营化改革。截至2023年9月30日，亚玛芬的自营零售店数

目标可能会筹集高达10亿美元的资金，并有望在上市后的估值达到100亿美元。

《中国经营报》记者注意到，亚玛芬曾经是芬兰赫尔辛基股票交易所的上市公司，在2019年被中国安踏体育领导的财团以52亿美元的价格收购后，便进行了退市。如今重返资本市场，外界认为，其不仅是自身发展的需要，也是安踏国际化的考量。

对于相关问题，记者联系安

踏方面进行采访，相关负责人表示“目前处于静默期，相关内容以港股公告为准”。

不过显然，亚玛芬上市是安踏全球化布局当中的重要一步。除了探索更多的市场空间，得到更多的收入外，也能够得到更丰富的国际化管理经验。“未来10年，发挥安踏集团+亚玛芬集团的双轮驱动优势，推进全球化战略的落地进程。”安踏集团董事长丁世忠曾如此表示。

在上海良栖品牌管理有限公司创始人看来，亚玛芬在被收购之后的业绩表现，并没有达到预期。

不过，外界有声音认为，亚玛芬IPO目标可能会筹集高达10亿美元的资金，并有望在上市后的估值达到100亿美元（约合700亿元人民币），相较于收购时的投入已增长约340亿元人民币。这意味着，尽管收购时付出了巨额的资金，但安踏及其他一众投资者在经历了5年之后，仍然有着丰富的回报。

回顾2018年年底，安踏联手腾讯、方源资本等斥资46亿欧元

目标可能会筹集高达10亿美元的资金，并有望在上市后的估值达到100亿美元。

不过显然，亚玛芬上市是安踏全球化布局当中的重要一步。除了探索更多的市场空间，得到更多的收入外，也能够得到更丰富的国际化管理经验。“未来10年，发挥安踏集团+亚玛芬集团的双轮驱动优势，推进全球化战略的落地进程。”安踏集团董事长丁世忠曾如此表示。

而安踏一直以频繁的收购闻名于市场，在收购亚玛芬之前，2009年，安踏收购了FILA在中国大陆市场及港澳地区的特许经营权；2015年，安踏收购了位于俄罗斯以及东欧市场的运动休闲品牌斯潘迪；2016年，又将日本品牌迪桑特在中国地区独家经营、产品设计、销售及分销业务纳入囊中；2017年，收购韩国高端户外品牌可隆。

但值得注意的是，在过去，安踏大规模收购国际品牌，不少都是获得它们在中国市场的经营权，更像是一种“引进来”，而亚玛芬则有着独特的战略意义。

此前，安踏为亚玛芬定制了5个“10亿欧元的发展机会”，包括将亚玛芬旗下的始祖鸟、萨洛蒙和威尔逊三大品牌，要打造成3个10亿欧元品牌（2025年计划实现）；中国市场和直营模式都实现收入10亿欧元。服装分析师杨大筠认为，亚玛芬赴美上市将助力安踏国际影响力的扩大。本土品牌出海非常困难，安踏只拥有旗下海外品牌（如可隆、迪桑特）在中国地区的相关经营权，仅能开展国内市场业务。收购亚玛芬有助于优化安踏在全球市场的经营管理。

安踏的国际化图谋

在外界看来，亚玛芬若能成功上市，除了带来巨大的资金回报，也将成为安踏迈向全球化的跳板。

丁世忠曾表示：“不做中国的耐克，要做世界的安踏。”安踏的全球化早已上升到公司战略层面，此前，安踏将发展战略目标由“单聚焦、多品牌、全渠道”升级为“单聚焦、多品牌、全球化”。

而安踏一直以频繁的收购闻名于市场，在收购亚玛芬之前，2009年，安踏收购了FILA在中国大陆市场及港澳地区的特许经营权；2015年，安踏收购了位于俄罗斯以及东欧市场的运动休闲品牌斯潘迪；2016年，又将日本品牌迪桑特在中国地区独家经营、产品设计、销售及分销业务纳入囊中；2017年，收购韩国高端户外品牌可隆。

但值得注意的是，在过去，安踏大规模收购国际品牌，不少都是获得它们在中国市场的经营权，更像是一种“引进来”，而亚玛芬则有着独特的战略意义。

此前，安踏为亚玛芬定制了5个“10亿欧元的发展机会”，包括将亚玛芬旗下的始祖鸟、萨洛蒙和威尔逊三大品牌，要打造成3个10亿欧元品牌（2025年计划实现）；中国市场和直营模式都实现收入10亿欧元。服装分析师杨大筠认为，亚玛芬赴美上市将助力安踏国际影响力的扩大。本土品牌出海非常困难，安踏只拥有旗下海外品牌（如可隆、迪桑特）在中国地区的相关经营权，仅能开展国内市场业务。收购亚玛芬有助于优化安踏在全球市场的经营管理。

很显然，在目标之下，安踏希望将亚玛芬当做一把利刃，在全球各地进行市场扩张，从而获得更多的收入。这从人事变动上也可以看出，2023年年初，安踏进行了上市以来最大的人事变动，丁世忠卸任集团CEO后，集团实行联席CEO制度，丁世忠留任董事会主席。而曾牵头主导多项目品牌并购、此前曾长期供职于阿迪达斯的郑捷，卸任安踏集团总裁及户外运动品牌群CEO，专任亚玛芬CEO。

有着丰富的海外运动品牌的工作经验，包括丹麦鞋履品牌ECCO、运动鞋服零售巨头Foot Locker等。

在助比亚玛芬赴美IPO的同时，安踏的主品牌在海外方面也动作频频。

“集团的品牌足迹、零售渠道、研发网络、供应链及生产基地遍布全球，在北美、欧洲及亚太共有7.5万个销售网点，在美国、欧洲、日本、韩国等地建立了研发设计工作室，并和全球60多家顶级科研机构、高校以及上下游3000多家供应商开展联合创新。未来，集团还将加大中国品牌的海外拓展，持续打开品牌的全球化格局。”安踏相关负责人回应记者采访时提到。

2023年，安踏签下了NBA篮球运动员凯里·欧文作为代言人，将为欧文推出专属的个人产品线，不仅如此，凯里·欧文将作为首席创意官亲自参与专属LOGO和个人产品线设计。

欧文曾公开表示：“我的签名鞋系列使我之前的品牌在过去7年的收入超过26亿美元。我可以有把握地说，我在球鞋市场中非常有竞争力，占据主导地位。”而这背后不仅仅是销量，更为重要的意义是安踏将借助欧文的影响力打入北美市场。

此外，安踏还成立了东南亚国际业务部，在菲律宾、马来西亚、新加坡、卡塔尔、泰国开设线下首店。同时，也逐步获得了FILA在新加坡及其他东南亚国家和地区的运营权。

通过亚玛芬，安踏无疑能够获得更多的国际化运营经验，但进入陌生的市场，渠道、品牌都需要重新建立，文化、习惯、价值观等方面有着一定的差异，对于安踏来说，机遇和挑战同时存在。