耐克密集重启老将 聚焦跑鞋及百美元以下市场

本报记者 许礼清 北京报道

不久前，耐克官方发布消息称，前高管埃利奥特·希尔（Elliott Hill，以下简称“希尔”）将回归，上任耐克总裁兼首席执行官。

10月14日，这位曾为耐克服务32年的老将，重新回到工作岗位。

与此同时，耐克在中国市场的人事任命也迎来变动，曾出任耐克全球副总裁、耐克大中华区总经理的董炜将出任耐克大中华区董事长兼CEO，及ACG（All Conditions Gear全天候装备）品牌全球CEO。

《中国经营报》记者注意到，此次人员变动的背景是2025财年第一季度（截至2024年8月31日止3个月），耐克营收和净利润均出现下滑。大中华区的营收数据同样不理想。

据耐克对外透露的信息，希尔将在未来重点关注跑鞋运动领域和100美元以下的市场；而董炜兼任ACG品牌全球CEO，也被外界解读为耐克将加速推动ACG户外运动品牌在中国市场的发展。

老将密集重启，重新聚集老本行“跑鞋”，耐克好像进入了“怀旧服”（游戏方启动过去经典版本重启开服供玩家游戏、怀旧），种种举措之下，耐克能否重拾增长？

借助老将寻觅新增长点

在中国市场，2025财年第一季度，耐克大中华区营收为16.66亿美元，同比减少4%，在汇率不变的基础上同比减少3%；息税前利润为5.02亿美元，同比减少4%。

值得注意的是，希尔和董炜均是耐克的老将。

耐克方面提供给记者的资料显示，希尔在耐克的职业生涯中，曾在欧洲和北美担任高级领导职务，并负责帮助公司业务增长到超过390亿美元。在2020年退休前，他担任消费者和市场总裁，领导耐克和乔丹品牌的所有商业和营销运营，包括公司4个地理区域的损益表。

而董炜也是耐克中国的老员工，其于2005年加入耐克中国，过去10年间，她出任耐克全球副总裁、耐克大中华区总经理，负责制定大中华区的远景目标和增长策略。

10月2日，耐克公布了最新财季报告，2025财年第一季度，耐克实现营收115.89亿美元，同比下降10%；净利润为10.51亿美元，同比下降28%。

在中国市场，2025财年第一季度，耐克大中华区营收为16.66亿美元，同比减少4%，在汇率不变的基础上同比减少3%；息税前利润为5.02亿美元，同比减少4%。

记者注意到，上述财季横跨了2024年的整个夏天，期间，欧洲杯、奥运会等大型国际赛事也带动了运动产品的销量，但仅从耐克的业绩数字上并未得到明显体现。

据了解，除了希尔和董炜，耐克又任命了一位最近回归的高管负责北美业务。

10月10日，耐克宣布此前在耐克工作了30年的汤姆·佩迪（Tom Peddie，以下简称“佩迪”）将担任北美地区总经理，佩迪负责过耐克全球销售、新兴市场以及批发合作伙伴业务。

贝恩公司全球商品战略顾问总监潘俊认为，希尔的回归表明耐克正在重新审视其业务模式，并寻求新的增长机会。希尔强调将在未来重点关注跑步运动领域和100美元以下的市场，这表明耐克将更加注重创新和适应市场需求。

“此外，希尔可能会调整产品组合，加强新品开发和推广，以平衡经典产品和新品之间的比例。”潘俊进一步表示。

上海良栖品牌管理有限公司创始人程伟雄分析认为，耐克这种企业对CEO的选拔很谨慎，肯定是要符合公司阶段性的需求，但战略方向肯定不会轻易改变。其实就是根据高管的专业性能，放大他们的优势。

正如程伟雄所说，像佩迪的上任，耐克希望他的到来可以修复公司与合作商的关系，并解决销售额下降等问题；董炜担任大中华区董事长兼CEO，也伴随着耐克子品牌ACG的战略发力。而希尔也曾带领耐克北美业务重拾增长，据公开报道，希尔曾在2010年耐克北美业务增长陷入停滞时，带领耐克扭转局势并实现连续4年的双位数增长。

显然，耐克希望借助老将的力量，使公司重新觅得增长点。

发力跑鞋品类

实际上，目前跑鞋市场竞争十分激烈，跑步赛事的关注度提升，促使人们越来越关注并参与到这些运动当中。

除了对老将的密集启用，近日，耐克首席财务官马修·弗兰德（Matthew Friend，以下简称“弗兰德”）向媒体阐述了即将就任的新首席执行官的指导方针，探讨了未来的两大破局点：“跑步”以及“100美元以下的市场”。

众所周知，耐克是依靠跑鞋起家的，但在近几年，耐克的跑鞋业务却并不理想。弗兰德承认，耐克在4年多前退出跑步专业渠道并遭受市场损失后，“失去了在该渠道的份额”。

弗兰德提到了On昂跑和HOKA的崛起，他表示：“投资跑步专业渠道并与之建立联系的重要性，远不止于增加收入的商业影响，而是关乎跑步社区，意味着未来耐克不仅将推出更多专业跑鞋，还将在该领域推行更多营销活动。”

零售独立评论人马岗认为，跑鞋是一个很大的运动品类，用户基数非常大。耐克发力这个品类，也是看中了庞大的消费者基数。当然，在加强其专业品类的产品布局，提升产品的专业用户群。但从另一个角度来看，耐克也在反思过去几年在专业板块产品品类布局上的一些不足。

“另外，这几年国内跑鞋终端市场，包括李宁、安踏在内的众多品牌，根基深厚，同时也在向高端市场延伸，抢占了不少原属于阿迪达斯、耐克的市场份额，这也是耐克加强布局的重要原因。”马岗认为。

实际上，目前跑鞋市场竞争十分激烈，跑步赛事的关注度提升，促使人们越来越关注并参与到这些运动当中。根据数据机构QuestMobile发布的《2022年中国跑步运动行业大报告》，跑步人群占比已达运动健身行业总用户规模的26%。

正如弗兰德所说，围绕着跑步的营销活动正如雨后春笋般出现，其中最为激烈的就是对运动员的赞助。

以2023年11月27日完赛的上海和厦门马拉松为例，作为国内仅有的两场世界田联（WA）白金标赛事，两场比赛几乎囊括全国所有马拉松顶尖运动员。根据悦跑说公众号，上海马拉松“破3”（预计3小时内完赛）选手跑鞋穿着率前三分别为耐克、特步、阿迪达斯，占比分别为46.3%、23.0%、9.8%，国货品牌占比39.7%；厦门马拉松“破3”选手跑鞋穿着率前三分别为特步、乔丹、耐克，占比分别为53.8%、10.0%和9.7%，国货品牌占比88.3%。

当然，这只是跑鞋市场竞争的一方面，在科技研发、资本运作等方面，各个跑鞋品牌已经展开了激烈竞争。

国内运动品牌就正在通过资本运作来壮大自身在跑鞋领域的布局。如特步与Wolverine World Wide（狐狼世界公司）成立合资公司，开启索康尼和迈乐两个品牌在国内市场的开发、营销及分销。近日，特步以6100万美元作价收购索康尼所在合资公司所持权益，同时收购索康尼在中国40%的权益。

希尔将在未来重点关注跑鞋运动领域和100美元以下的市场。 视觉中国/图

据悉，索康尼品牌创办于1898年，与亚瑟士、NEW BALANCE和BROOKS被业界并称为“四大慢跑鞋”。而在此之前，安踏以约2.4亿欧元收购了亚瑟士的部分业务；随后于2020年以约6亿欧元收购了瑞士运动品牌斯普瑞。

潘俊认为，耐克做跑鞋的优势在于其多年的技术积累和品牌口碑，能够针对不同跑者的需求推出多种款式的跑鞋，从入门级到专业级都有相应的产品。挑战在于如何不断创新和提高产品的性能，以满足消费者对于高品质、高科技含量跑鞋的需求。

中国企业资本联盟副理事长柏文喜也提到，耐克在跑步赛道市场的潜力巨大，跑步作为一种普及度高且易于参与的运动，已形成庞大的跑步文化和市场。耐克在跑步领域有着深厚的品牌积累和技术优势，例如Zoom Air、React科技。耐克的跑鞋以创新和高性能著称，如Pegasus系列和Alphafly系列，这些都是市场上的热门产品。

“然而，耐克也面临着挑战，比如市场上新兴品牌的激烈竞争以及消费者需求的快速变化。耐克正在逐步加码性能运动鞋和服装，包括户外产品，这可能是为了满足消费者对多元化运动装备的需求，同时也是为了拓宽市场覆盖面和增强品牌竞争力。这种布局有助于耐克在运动用品市场中保持领先地位，并吸引更广泛的消费者群体。”柏文喜认为。

此外，耐克还决定发力100美元价格带产品。潘俊分析认为，耐克发力100美元以下的市场是基于对大众市场的考量，特别是在中国市场。未来耐克在中国市场可能会发布更多中端产品，以提供更多选择给消费者。同时，虽然与众多运动品牌同处一个价格带，但耐克凭借其品牌影响力和研发能力，仍然具有一定的竞争优势。

逐鹿中国市场

耐克的品牌力可能会成为消费者心中的加分项。

目前耐克的多项改变中，与中国市场关联最大的要属董炜提任耐克大中华区董事长兼CEO。与此同时，董炜还担任耐克ACG品牌全球CEO。

耐克方面称，随着耐克不断推动全球业务的增长与创新，集团宣布了一项重要的战略调整，将加强打造全球子品牌ACG，以更好地服务于户外运动员及爱好者。“董炜将领导全球ACG业务的产品、品牌及销售，加速推动ACG品牌在全球和中国市场的发展。同时，她将继续领导耐克大中华区实现新的增长，进一步深化耐克对于中国运动市场的长期承诺。”

程伟雄认为，该项业务调整是耐克看中了中国运动户外市场的快速增长，耐克新的任命与安排是期待在董炜的领导下能够更加融入中国市场，满足中国用户需要，特别是在新兴女性用户市场，继续保持品牌优势。

实际上，当前国内户外运动赛道竞争极为激烈，始祖鸟、猛犸象、土拨鼠、北面等国际品牌垄断高端市场，国产品牌主要覆盖中低价位，包括骆驼、探路者、牧高笛等户外品牌。此外，耐克、Lululemon、安踏、波司登等一众企业也入局该赛道，企图拓展新的业务增长曲线。

竞争点在面料上。大部分品牌将面料、科技和制作工艺等作为卖点。GORE-TEX面料、三合一款式、抓绒内胆等是冲锋衣较为受关注的属性，例如始祖鸟及一些品牌大部分采用的就是GORE-TEX面料。

不过，在激烈的竞争中，耐克也有突围机会。梳理冲锋衣市场可以发现，入局者众多，但品牌效应并不明显，国内品牌在高端领域更是稀缺。

程伟雄表示，不只是冲锋衣，在很多运动类的功能性产品上，国内品牌的号召力不够。这和产业链也有关系，近几年产业链一直在转型升级，因为以往做中低档的原材料研发、加工比较多，缺乏做品牌的经验。同时，受线上的冲击较大，很多企业注重规模性销售，进行价格博弈。

马岗告诉记者，毫无疑问，国内品牌这几年的崛起，在产品力和营销能力等方面给耐克这些国际品牌带来了很大的挑战，尤其是当前消费者对国货热爱程度的提升，也在变相削弱了耐克在中国市场的竞争力。“耐克当前需要在本土化营销策略上进行加强，在品牌、文化上更加贴近中国市场。”马岗表示。

而面对未来，柏文喜认为，未来耐克在中国市场可能需要通过加强本地化策略、提升产品创新和优化营销策略来改变这一处境。耐克已经在中国设立了运动研究实验室，专注于中国消费者的独特需求，这表明耐克正在积极适应中国市场的变化，并寻求增长机会。

挥别卢敏放时代 蒙牛进入全新发展阶段

本报记者 钟楚涵 蒋政
上海报道

近日，蒙牛乳业（02319.HK）发布公告，卢敏放辞任公司董事会副主席、执行董事。而在此前的3月份，卢敏放卸任蒙牛总裁，同时高飞获委任为本公司总裁。这意味着，在带领这家乳业行业巨头8年之后，卢敏放离开了蒙牛。这也意味着，蒙牛这家乳业巨头开始进入全新的阶段。

对于这一变更，艾媒咨询CEO张毅向《中国经营报》记者表示：“客观来说，卢敏放在任职期间对于蒙牛的组织架构、供应链、新业务拓展等方面都有努力和贡献。但同时，其没有实现自己的双千亿元业绩目标，并且在其任职期间，蒙牛在奶粉业务上有所落后。而对于高飞来说，面临的挑战也非常大。乳业市场新的消费人群对于乳制品的需求已经发生很大变化，如何面对市场的变化，提升公司的盈利能力都是高飞需要面对的。”

人事变更

10月10日，蒙牛乳业发布公告，卢敏放因欲投入更多时间于其个人事务及家庭，已辞任本公司执行董事、董事会副主席以及公司战略及发展委员会和可持续发展委员会的成员。而在此前的3月份，卢敏放卸任蒙牛总裁，同时高飞获委任为本公司总裁及执行董事。对于这一人事变更，记者向蒙牛方面提出采访需求，蒙牛相关负责人表示：“以公告为准。”

“从一系列的调整来看，自3月份开始已经逐步把一些管理职能转移。对于蒙牛的这一人事变更，业绩肯定是主要的原因。另外卢敏放在蒙牛的履职时间也比较长，其重大举措和该出的牌也已经落地。在此背景下，蒙牛需要找到新的突破点。”上海博盖咨询创始合伙人高剑锋向记者表示。

公开资料显示，2016年9月，卢敏放出任蒙牛集团总裁。在其任职期间，蒙牛营收规模实现很大增长。财报数据显示，2016年，蒙牛的营收为537.79亿元，而到2023年蒙牛的营收规模已经达到986.24亿元。

在这8年间，卢敏放对蒙牛做出了不少的贡献。乳业分析师宋亮向记者指出：“首先，卢敏放进一步改造了蒙牛，建立起现代化的企业管理制度，打造了一个高效的管理团队；其次，进一步推进了蒙牛的国际化发展，建立起了国际化的供应链体系，探索、开拓国际市场，并在国际市场取得了一定成绩；最后，推进了蒙牛整个产业体系的数字化，建立起了数字化、智能化的供应链体系，提高了供应链的效率。”

除此之外，在卢敏放任职期间，蒙牛进行了多项投资和收购。其中包括对于现代牧业、中国圣牧进行战略投资；2019年蒙牛以14.6亿澳元收购澳洲奶粉品牌贝拉米；2020年蒙牛收购奶酪企业妙可蓝多。

“这些并购对于蒙牛集团来说，也是其在实现双千亿目标和积极扩展业务以及品牌组合的过程中不得不走的路。当然，部分溢价收购的资产也让蒙牛会面临商誉减值的压力，这对于其资本影响方面会有一定的负面影响。但无论如何，这些并购对于蒙牛在扩张细分领域、加强竞争力以及加快国际化等方面赢得了宝贵的时间。”张毅认为。

而对于继任者高飞，根据百度百科信息，高飞于1999年加入蒙牛，历任销售部区域经理、中心经理、销售总监、总经理等职，2016年担任蒙牛集团副总裁。张毅向记者指出，高飞在特仑苏品牌的发展过程中做出了很好的贡献，主要体现在产品创新、市场拓展等方面。

“高飞是一个很猛的人。其从牛根生时代开始就做销售，拥有非常丰富的销售经验，对于市场有多年的认知和丰富的经验。同时，高飞拥有很强的凝聚团队的能力，是一个能够在目前环境下有效破局的人。”宋亮表示。

消费市场发生变化

但宋亮也同时指出，在外部环境发生变化以及与另一行业巨头伊利竞争的情况下，目前留给高飞的蒙牛是面临挑战的。

在业绩方面，2017年，卢敏放提出双千亿目标，即营收和市值在2020年分别达到1000亿元。而蒙牛2023年分别营收才刚刚达到986.24亿元。2024年上半年，蒙牛实现营收446.71亿元，同比下降12.6%；净利润为25.32亿元，同比下滑17.2%。对于收入的下滑，蒙牛在财报中指出，由于乳制品行业供需矛盾凸显、消费需求不及预期。

一名行业专家向记者表示：“首先，在目前大环境下，很多中高端乳制品都在做促销，就造成行业企业业绩下滑；其次，龙头企业都在积极地履行社会责任，占用了很大的资金，这也对企业业绩下滑造成了影响；最后，现在的消费方式正在发生变化，许多细分化的消费对于传统产品产生了挤压。”

在与竞争对手的比较上，目前来看，2024年上半年，乳业另一巨头伊利实现营收596.96亿元，同比下降9.53%；归属于上市公司股东的净利润为75.31亿元，同比增长19.44%。可以发现，今年上半年，蒙牛与伊利的营收差距达到150.25亿元，而2023年上半年双方营收的差距为148.64亿元。

具体来看，2024年上半年，蒙牛液态奶收入为362.6亿元，占比81.2%；冰淇淋、奶粉、奶酪板块的收入分别为33.7亿元、16.35亿元、21.14亿元，分别占比7.5%、3.7%、4.7%。而同期，伊利液体乳业务实现营业收入368.87亿元，奶粉及奶制品业务实现营业收入145.09亿元，冷饮业务营业收入73.22亿元。

从以上的数据可以发现，实际上双方在液态奶业务上的规模不相上下，而在奶粉相关业务上有一些差距。“伊利此前抓住了奶粉品类。而目前随着出生率的下降及其他因素，其实奶粉的高速增长时代已经过去。蒙牛在这一块错失了这个机会，从产品线的角度上看是比较遗憾的。”高剑锋指出。

下转↘D3