

营收连降九财季之后 耐克“重做”中国市场

中经记者 刘旺 北京报道	日—8月31日),本季度耐克集团实现营收112亿美元,同比下降4%。大中华区营收为11.8亿美元,同比下降22%。	《中国经营报》记者注意到,发布业绩的同时,耐克宣布运营模式将进入全新的Pace阶段,新举措将在未来1—2个财年内逐步落地,包括推进耐克全球供应链现代化、在印度设立新的园区、将业务调整为三大区域市场,以及进一步精简组织架构以降低成本。	其中,最引人关注的是大中华区与亚太市场将组成新的“亚太和大中华区”。实际上,从曾经的“鞋圈顶流”到如今的连续9个季度营收下滑,耐克在中国市场正经历一轮剧烈的“过山车”。而种种举措表明,当前耐克在中国市场正在经历重塑。
--------------	---	--	--

耐克大中华区往事

2021年之后,耐克大中华区进入调整周期。

1981年,耐克在上海设立中国总部,同年中国田径队成为耐克在全球范围内赞助的第一支运动队。彼时很少有人能预料到,这个品牌将在此后40多年里,与中国运动消费市场产生如此深度且复杂的交集。

1996年开始,耐克为中国国家篮球队提供装备,2009年成为中超联赛官方战略伙伴,2012年起连续8年赞助上海马拉松,还打造了耐克中国高中篮球联赛之类的校园赛事。这些布局让耐克在中国市场完成了极高的品牌渗透。

到2010年,耐克中国的角色已经发生了根本性转变。2010财年,耐克首次单独披露大中华区收入,占总营收的8%;到2019财年,这一比例上升到16.7%,大中华区营收达到62.08亿美元,连续21个季度实现双位数高速增长。

这背后,除了运动品类的持续渗透,还有一股不可忽视“球鞋文化”。2018年和2019年,“炒鞋”进入最疯狂的阶段。一双发售价1299元的AJ1联名款,在二级市场能被挂出接近3万元的价格。限量发售、联名合作将AJ系列、Dunk系列包装为年轻人的“社交货币”,在得物之类的平台上,溢价数倍是常态。

耐克大中华区业绩也一路飙升。2019财年营收首次突破60亿美元,剔除汇率影响同比增长24%,息税前利润上涨31%至23.76亿美元。到2021财年,大中华区营收达到82.9亿美元的历史峰值,时任CEO还高调表态“耐克是属于中国的品牌”。

不过,2021年之后,耐克大中华区进入调整周期。从数据上看,耐克大中华区2026财年营收58.47亿美元,同比下降11%,连续8个季度负增长。到2027财年第一财季,营收降至11.8亿美元,同比下降22%,连续第9个季度下滑。曾经的增长引擎,变成了财报电话会上最需要解释的区域。

独立鞋服行业分析人士马岗认为,中国运动鞋服市场已经从增量竞争变成存量竞争,本身消费增长空间有限;受宏观环境影响,消费降级现象明显,作为高端品牌的耐克受影响比较明显;涌现的新品牌和竞争对手一定程度上抢夺了部分耐克的消费群体。

上海良栖品牌管理有限公司创始人程伟雄也提到,国产鞋服崛起,对耐克这种国际大牌冲击很大。同时,户外市场的崛起,不少国际户外新品牌也扎堆进入中国,直接对耐克传统的运动场景造成了冲击。

Pace转型

随着各地市场的特色与文化逐渐鲜明,规模效应所带来的红利正在消退。

实际上,耐克在过去一段时间启动了一系列调整,包括大中华区的高层变动,拥有超过25年耐克任职经验的申凯希出任大中华区总经理。在产品创新和渠道方面,也都进行了一系列动作。

而如今,耐克再次对组织架构进行划分。耐克集团总裁兼首席执行官贺雁峰(Elliott Hill)表示:“‘以运动为引领’战略正在推动我们的运动表现品类取得实质性进展。同时,我们推出了Pace这一运营模式转型,旨在进一步加速这一势头,让相关成效扩展到整个耐克业务。”

据了解,耐克将原有四大区域市场调整为三大区域市场,拉丁美洲与北美进一步整合为美洲市场,亚太与大中华区形成新的亚太和大中华区,欧洲、中东和非洲地区则为另一大区域市场。

耐克方面认为,对于全球品牌而言,过去的经营模式集中于让全球创新能力抵达不同市场,也就是在完成将专业科技和产品带到不同市场的任务,在维持品牌调性一致的基础上,用全球化产品和庞大的销售网络来达成更强的规模效应以换取销售额。

而随着各地市场的特色与文化逐渐鲜明,规模效应所带来的红利正在消退,更具有本地生活方式特色、更符合本地运动文化的产品逐步占领市场高地。

本土化加码

自2027年1月起,耐克将以天猫、京东、抖音官方旗舰店,以及Nike官方网站和App为核心,重构线上市场生态。

聚焦中国市场,自此前转型开始,耐克便持续推进产品体系调整。记者从耐克方面获悉,本季度,耐克任命大中华区首位本地产品创新副总裁,进一步加强面向中国消费者的产品创造能力,扩充本地产品创新团队,希望推动更多产品在中国完成设计、开发与制造。而这一变化意味着,中国市场在耐克产品创新体系中的角色将进一步深化。

此外,记者了解到,首个完全由中国团队进行创意、设计和开发的服装系列于10月推出,只在线下门店发售。

跑步品类成为验证本土化成效的重要窗口,源自中国跑者需求的Swooshfly跑鞋即将在中国首发,Alphafly 4在研发阶段邀请中国马拉松运动员参与实测,依据亚洲跑者脚型调整鞋楦。跑步业务已连续多个季度实现双位数增长。

渠道层面的调整最为激进,2026年7月,耐克通知滔搏和宝胜国际,自2027年1月1日起终止两

显然,过去的耐克市场响应相对较慢。申凯希在接受采访时就提到:“受旧架构限制,我们过去有时响应较慢,难以及时满足本地团队服务消费者、把握市场机会的需求。”

马岗认为,此次耐克组织架构调整,官方解释是简化组织,降低运营成本。不过,这似乎与当年走的精细化运营的Consumer Direct Acceleration模式又有一些矛盾,这更像是从D2C(直面消费者零售)又回归到经资产的渠道零售模式。

但耐克方面则一直强调组织架构调整之后,并不会影响中国市场决策。而据申凯希透露:“中国毫无疑问是耐克全球最重要的市

家经销商在中国内地的耐克产品线上平台销售。申凯希解释,这一调整的目的是“减少线上渠道碎片化,加强消费旅程的完整性”,核心目标是重新掌握产品定价权。

据了解,自2027年1月起,耐克将以天猫、京东、抖音官方旗舰店,以及Nike官方网站和App为核心,重构线上市场生态。

而线下零售升级正与数字渠道优化协同推进,进一步提升整体市场经营质量。本季度,耐克携手

合作伙伴相继在更多城市开设ACG大本营,扩展户外零售布局。

马岗认为,从产品和营销上,更注重与本地消费环境结合,这个模式之前(约2008年前后)耐克做得不错,但经历了管理层的变动之后,耐克在这方面投入变少。当前耐克在中国市场的业绩表现不佳,开始在本地化方面加强投入,这块过去耐克本身擅长,特别是与体育明星合作,开发中国文化符号的产品等,其过去都有丰富的经验。

受资本与商家热捧 黄酒地域限制仍待突破

中经记者 党鹏 北京报道
10月8日,股市开盘后,三家黄酒上市企业古越龙山(600059.SH)、金枫酒业(600616.SH)股价呈现小幅下滑,但会稽山(601579.SH)一度涨停,收盘价为39.6元/股,涨幅6.71%。
《中国经营报》记者注意到,自9月1日以来,三家黄酒上市企业的股价就一路上扬,其中会稽山从每股19.35元升至最高41.84元;古越龙山从每股8.15元升至最高12.27元;金枫酒业从每股4.32元升至最高5.73元。
黄酒受到资本市场关注的背后,是酒业大商纷纷入局。“近期黄酒行情走高,股价上涨,大商纷纷入局,行业话题热度很高。不少从业者认为沉寂多年的黄酒迎来全面爆发,急于入场,担心错过机会。但我认为,当前黄酒的火爆属于资金轮动带来的短期炒作,并不是品类真正的全面复苏,炒热不等于真热。”酒业观察人士胡一刀说。
就此,古越龙山方面认为:“从长期战略规划的视角,给予公司的启示:一是资本市场的定价最终要回归产业基本面。股价波动是短期现象,但背后反映的‘黄酒价值重估’叙事,要求黄酒上市公司有更扎实的经营数据来承接市场预期。二是外部关注是加速器,不是方向盘,古越龙山不会因资本市场热度而改变既定节奏。”

商家与资本带动“温热”黄酒

从9月初开始,黄酒市场迎来好几波利好消息。先是会稽山旗下“兰亭”先后签约多个头部酒商,部分合作采取合资子公司模式,重点推动“兰亭”系列进入河南、四川及东北等市场。9月8日,古越龙山则联合广东粤强酒业、重庆农资推出三方合作与联名定制新品“琥珀光”,此前亦与北京糖酒集团达成战略合作。

值得一提的是,“兰亭”签约的河南省茅五剑贸易有限公司,长期运营茅台、五粮液等名酒,是河南知名酒类流通企业。此次参与组建合资公司“会稽山·远年”,正式进军黄酒赛道,主导品牌全国化运作。另一签约酒商——四川盛世群运贸易有限责任公司也是茅台、五粮液20多年的经销商,董事长杨

黄酒市场仍待全国化

财报显示,在今年上半年,三家黄酒上市企业业绩持续分化,金枫酒业营收为1.89亿元,同比下降12.46%;归母净利润亏损576.2万元。会稽山营收为8.53亿元,同比增长4.43%;归母净利润为1.29亿元,同比增长37.04%。古越龙山营收为7.87亿元,同比下降11.9%;归母净利润为9156万元,同比上升1.4%。

古越龙山方面表示,上半年虽然营收承压,但毛利率提升至40.62%,运营成本整体下降17.44%,江浙沪以

黄酒企业有待抓住市场风口

在胡一刀看来,黄酒的短期热度有它的价值:能够快速拉高行业声量,吸引渠道入局,助推产品高端化升级,是黄酒破圈的好契机。但热度高涨不等于品类已经走向成熟。“真正的行业爆发,不是股市短期躁动,而是消费者愿意主动饮用,终端愿意持续售卖,市场可以稳定走量。”

波更是茅台四川经销商联谊会会长。广东粤强酒业是华南老牌名酒大商,同样在白酒流通领域深耕多年。

受白酒大商人局消息的刺激,三家黄酒上市公司的股价开始拉升,尤其是会稽山,在9月份持续出现多个涨停的行情。

借着黄酒被热捧的机会,企业也纷纷进行了一系列的场景创新。国庆假期,古越龙山首届开醺节在绍兴天地871大道隆重举办,将黄酒从酒厂、博物馆搬入街头巷尾,吸引各地游客打卡拍照。会稽山围绕“高端化、年轻化”搭建四季营销体系,秋季主推“蟹酒搭配”,夏季推广冰饮方式,联动夜经济IP和草根体育赛事,助力黄酒进入夜宵、观赛等新场景。

外市场收入占比达到42.47%。“改革成效的释放有其自身节奏,短期阵痛是主动调整的代价,公司更看重中长期经营质量的系统性改善。”

记者注意到,古越龙山“无高低”产品江浙沪以外市场收入占比已超60%。该产品是其推出的面向年轻群体和全国市场的黄酒品牌,上市2年来累计销量突破500万瓶。

即使如此,黄酒的全国化仍处于早期。黄酒市场规模偏小,仅约210亿元,属于小众品类。黄酒消费区域

古越龙山也看到了机会。其表示,公司的态度是珍惜市场机遇窗口,力求长期转化。消费场景受限和大众认知不足是黄酒行业的深层课题,不是一轮资本关注就能解决的。特别是黄酒在Z世代中的认知度和接受度提升“任重道远”,资本层面的利好要转化为终端增长,必须经过“认知培育、场景

古越龙山方面认为,这一轮关注的核心逻辑,在于黄酒品类长期被低估的价值正在被重新发现。主要因素包括:酒水行业深度调整期导致的优质经销商结构发生变化,低度健康和微醺雅饮的消费趋势兴起,以及黄酒龙头在高端化与年轻化上的持续投入。此外,叠加政策的催化,如2026年年初工信部等三部门印发《酿酒产业提质升级指导意见(2026—2030年)》、绍兴市政府印发《绍兴黄酒产业发展振兴若干政策》等,构成资本市场重新审视这一赛道的产业基础。

但胡一刀认为,本轮黄酒热度产生的底层原因,并不是终端消费爆发增长,根源在于白酒行业进入存量调整阶段:白酒赛道利润收窄、库存高企,大量避险资金、头部

集中度极高,八成以上收入来自江浙沪。以会稽山为例,上半年会稽山实现销售收入8.26亿元,江浙沪地区收入合计6.88亿元,占比83.29%,其他地区收入占比仅为16.71%。但乐观的是上半年,会稽山江浙沪以外地区收入同比增长76.59%。

胡一刀认为,黄酒行业现存核心短板,并未发生根本改变。地域属性极强:黄酒长期属于区域性小众品类,消费圈层固化,饮用场景单一,全国渗透率很低,80%销量集中

建设、复购形成”的完整链条,每一个环节都需要时间。

为此,古越龙山提出的应对逻辑是用产业培育的确定性,来接住资本关注的波动性:一是以品质资产托底高端化。二是以机制改革激活渠道动能。三是以持续投入培育消费认知。

肖竹青认为,想要把资本热度



在一些商超,黄酒仍被摆入调味品展柜。 党鹏/摄影

渠道资源从白酒赛道溢出,流入估值更低、行业基数小、具备政策利好的黄酒小众赛道,以此规避风险。“股价上涨、板块走强、经销商集中签约,本质上是资本市场、招商端的情绪狂欢,并不是终端市场真实动销的反馈。”

“资本市场看到白酒大商把圈层资源、烟酒终端网络导入黄酒赛道,于是黄酒交易呈现全国化的想象空间。”中国酒业独立评论人肖

在江浙沪核心区域;缺少全国性消费基础;对比白酒全民消费、礼品流通的属性,黄酒还没有培育起大众饮用习惯,年轻消费者教育、跨区域动销体系,都没有实现规模化突破;招商热,消费冷;招商签约场面热闹,但普通消费者认知不足,日常复购低,终端实际动销偏慢。

肖竹青认为,想要真正推进全国化,打破地域壁垒,黄酒行业必须落地四件关键举措:重构品类价值认知。要把黄酒从“厨房料酒、

落地为真实销售增量,产品、渠道、营销三个板块都要做体系化创新。在产品端,分层打造产品矩阵,打破黄酒单一的老派口感认知;在渠道端,用好白酒大商资源,但不能只靠大商压货,要建立经销商动态考核机制,严控窜货、价格倒挂,保护渠道利润,避免“招商火爆、动销停滞”;在营销端,跳出单

一讲千年历史的老叙事,打造现代消费场景。

“只有踏踏实实做好消费者培育、消费场景拓展、全国市场布局,把热度转化成口碑,把流量变成实实在在的销量,黄酒才可以从被资本炒热的小众赛道,走向自主红火的黄金时代,而实现这一目标,还有很长的路要走。”胡一刀表示。