

中国体育产业再度进入活跃期

——专访阿迪达斯大中华区董事总经理高嘉礼

靠中小型城市拉动

高嘉礼分享了一组数据，目前阿迪达斯在中国近1000个城市拥有9000家左右的门店，而2010年时仅覆盖了500个城市。过去五年，阿迪达斯每年门店数量增长不低于500家，按照未来五年的“立新”战略，从2016年开始，每年将增加600家新门店，最终在2020年达到1.2万家门店。这些新店的选址大部分在中小型城市。

渠道下沉不可避免会遇到本土体育品牌的狙击，高嘉礼并不担心，他认为，“阿迪达斯会根据中小城市消费者的一些偏好布局，产品的品类会和一线城市略有差别。但是我们发现中小消费者也成为越来越见多识广的消费者，他们的消费能力和品牌已经迎头赶上一线城市和大中型城市。”

就目前的情况来看，阿迪达斯在中国覆盖了近1000个城市，其中包括上海在内的23座城市贡献了50%以上的业务，这23个城市的业务和经营更关注生产力提升，而不是大幅度进行扩张。“我们是要更好地提升服务，改善店铺的陈设，更好地提升消费者体验。”阿迪达斯判断，未来增长的60%来源于中小型城市。

细分门店学零售

阿迪达斯的近9000家门店并非千篇一律，以女子专营店为例。“我们在2012年的时候开始重视女子消费者这样一分市场，2013—2015年连续三年举行了非常大型的女子品牌营销宣传活动。”高嘉礼

体育用品业的回暖带动了各个品牌业绩走高，在阿迪达斯大中华区董事总经理高嘉礼看来，如果2000—2008年体育产业被称为是钻石年代的话，那么从2014年已经开始进入了黄金年代，未来行业将以高单位数增长。阿迪达斯想要超过这个速度，实践起来并不容易，“中国市场上消费者变化速度令人震惊，每2—3年的变化可能西方市场需要十年”。低线城市、细分门店、速度，这是阿迪达斯未来五年的关键词。



介绍，女子消费品在整个销售中的比例从22%提升到27%，同时，运动经典系列和NEO这两大品牌中，超过50%的销售额都来自于女性。在2020年前，女子专营店的数量将从4家拓展到20家。

细分门店是阿迪达斯从传统品牌商向零售商学习的过程。“之前我们在中国只是个单纯的品牌商，采购、做广告、把商品卖给经销商。”高嘉礼表示，“现在，我们

需要学习自己去开店卖东西。”包括北京三里屯和上海淮海中路的两家品牌中心在内，中国的自营门店在2015年为阿迪达斯贡献了12%的营收。

速度是核心

在阿迪达斯未来五年的“立新”战略中，速度是关键词之一，作为运动品牌，阿迪达斯更多地向外界展示科技和产品，鲜

少谈及供应链的快速协同。针对过去几年增速明显的NEO系列，阿迪达斯通过大幅缩短生产周期增加应季产品供应，从设计草图到设计终稿和生产，再到门店送达只需要45天。

“几年前我们卖的所有产品和衣服都是12个月以前已经开始设计开始生产的，没有当季设计生产这样的一种做法。但是现在当季我们就可以有本季度设计的东西进入到店铺，让消费者选择。”高嘉礼解释，“NEO是运动休闲品类的品牌，时尚和速度对他来说非常重要。”高嘉礼认为，三叶草、NEO等所有系列，产品和消费者都会越来越注重时尚感，这也是“速度”项目全球推广的一个原因。

“中国市场上消费者变化速度令人震惊，每2—3年变化可能西方市场需要十年。”高嘉礼观察到，五年多来中国市场上消费者的变化还有整个市场变化的速度令人震惊，无论是一线、中小型城市还是新兴城市都是如此。“对于我们来说，最关键的一点就是2020年之前如何更好地响应快速变化的中国消费者不断变化的需求。”当时，阿迪达斯的目标当然不仅仅如此，剔除汇率因素，2015年，阿迪达斯大中华区的销售额增长了17.7%至24.69亿欧元。高嘉礼认为，如果2000—2008年体育产业被称为是钻石年代的话，那么从2014年已经开始进入了黄金年代，未来行业将以高单位数增长，阿迪达斯想要超过这个速度，最终目标是，2020年成为大中华区“最佳运动品牌”。

北京商报记者 邵蓝洁

国内烘焙品牌要全面国际化

——专访味多美董事长黄利



国外烘焙品牌在中国市场遍地开花，但中国烘焙企业却鲜有走出国门。这既与烘焙行业的发源有关，也与本土企业的发展现状脱离不了关系。在近十年的发展中，国内烘焙行业从原来的作坊店、夫妻店逐渐向品牌店、连锁店转变。在味多美董事长黄利看来，国人消费水平和口味的提升，使国内的主流面包品牌在未来3—5年取得更快发展，洗牌在所难免。

行业洗牌在即

从过去的作坊店、夫妻店，到现在的品牌店、连锁店，中国烘焙市场已经经历了一代变革，现在国内烘焙市场即将迎来新一轮的洗牌。“随着国民收入越来越高，趋势一定是追求高品质、追求健康。”黄利表示，国内的主流面包品牌在未来的3—5年会取得更快发展，洗牌在所难免。

小，生产工艺基本以小作坊生产为主，此类企业数量虽多，但专业技术水平参差不齐。另一方面，随着北京消费者在饮食结构上对烘焙类产品侧重越发明显，新兴面包坊品牌层出不穷，面包品类也呈现百花齐放的趋势，烘焙市场的竞争将会更加激烈。

黄利表示，味多美要做主流的面包坊品牌，依靠单一品类。个别新奇品类的面包坊也会有生存空间，但更大的空间还是在主流市场。“要成为主流面包坊品牌，需要的不仅是优质的产品，还要有足够的规模和经验积累，这不是一家企业短时间就能实现的。”

对标国际品牌

“酒香不怕巷子深”，这句话放在当今似乎很难再站得住脚。面对竞争激烈的商业零售市场，企业需要把品牌形象更深入地

烙印在消费者心中，面包坊也不例外。在日前公布的北京十大商业品牌评选榜单当中，味多美连续第三年获选，而在此之前，味多美还在法国举办的面包世界杯大赛中被评为“国际精英面包坊”。

欧洲是面包的发源地，在很多消费者心中，那里的面包风味更纯正，口感更地道。要做“北京更受欢迎的面包坊”的味多美，将众多国际面包品牌视为对标企业。黄利称，国人消费水平的提高，对产品口味、健康的重视程度也越来越高，这就要求企业按照更高的标准去经营。

加速国际化进程

消费者的需求导向决定传统作坊式的面包坊需要做出改变。“过去经营面包坊可能只要保证面包做得好吃就可以了，但现在不行，没有精细化的管理，只能是一家面包作坊。”黄利表

示，国际化与传统作坊的经营方式最大的区别是理念不同，中国的市场可以容纳一个面包坊品牌开出上万家连锁店，味多美要开出更多的店，甚至以后走出国门，需要在管理水平上提前与世界水平接轨。

在黄利看来，从原料和研发团队方面，味多美要让产品与国际水平接轨，同时味多美也要进行门店升级改造。“在过去20多年的经营中，味多美有过三次门店改造，但都没有本质变化，去年味多美启动第四次升级改造，这次是本质上的变化，现在已经48家店完成了升级。”据了解，新味多美门店无论是从外部装修风格、后厨环境以及产品陈列等方面都进行了调整。黄利称，精细化的管理、对细节的重视是味多美要与国际水平接轨不可或缺的工作。

北京商报记者 李锋 陈克远

北京稻香村

承中华智慧 融现代精神

弘扬中国食品文化

网址: www.daoxiangcun.com 电话: 84043305