重构门店 体育品牌打造获客新战场

本报记者 柯国笠 文图

临近中秋节，安踏集团旗下高端运动品牌迪桑特位于广州的华南地区最大面积店铺正式亮相。有别于传统门店单纯陈列产品、展示科技，该门店还深度还原高尔夫球场的碧绿草坪，并为消费者打造“行动家俱乐部”专属空间。

这已成为迪桑特门店的“标配”。在体育用品行业，不仅是迪桑特，安踏集团旗下多个品牌已经掀起重构门店的行动，而包括李宁、特步、滔博等在内的国内外众多运动品牌、经销商也早已加入其中。在线下，新一轮的获客之战早已悄然打响。

01 重构“消费场”不止于卖货

尽管反复的疫情，让不少品牌对线下门店的投入保持谨慎态度，但对于线下门店的探索并未就此停止，相反，对未来门店形态及其角色作用方面，包括安踏、李宁、特步等国内外体育用品品牌已经开启了新探索。

“我来投一个！”“我的得分比你高。”“再来单挑一局！”……中秋节期间，记者走进位于安踏池店总部的982创动空间，耳边便传入一阵篮球对阵的声响。凑近一看，原来是几个小朋友在门店里的标准篮球半场内比拼。

将篮球场搬进门店，成为982创动空间在安踏门店历史上的“创举”。事实上，不仅是篮球场，在创动空间里，包括攀岩壁、模拟滑雪场、跑步、滑梯等运动场景也被纳入其中，还提供咖啡等饮品服务。

“这个假期的体验课程早早就被约满了。”该空间义务滑雪教练小陈告诉记者，越来越多的消费者慕名而来。

而在一旁的攀岩空间，尽管还是中午1点多，已经有五六个小朋友占据了整个攀岩壁，还有个别小朋友在一旁排队等候。

如果不是旁边陈列着款式众多的产品，在普通人看来，很难想象这会是一个卖货的门店。

“提供运动场景，让消费者真正体验产品、感受品牌，是线下门店新零售变化的方向。”安踏创动空间负责人说，这样的方式可以让消费者在体验中自主、愉快地购买。

开启门店变革的不仅仅是安踏，今年以来，李宁也在门店上做足了文章。

上个月，中国李宁首家城市定制店于北京西单正式开业，该门店首次开设俱乐部主题的VIP室，着力营造社群氛围，为运动潮流爱好者们打造趣味、新颖的社交场合。通过城市定制门店，对中国文化、城市DNA元素进行深度挖掘与诠释，与消费者更深入地沟通和互动，展现了李宁品牌对中国李宁的差异化定位和零售策略。

而在此前，李宁还在多个线下旗舰店推出“宁咖啡”，通过年轻人喜爱的咖啡，提升主业零售环节体验感。

特步在国内跑步圈具有绝对的地位。在刚刚发布的特步跑步最新战略中，特步对跑步社群的打造也给予厚望，构建生态的战略中，门店也成为重要载体。

据悉，如今特步已拥有41家特步跑步俱乐部，覆盖约150万名特跑族会员。特步于2022年上半年新开设了11家特步跑步俱乐部。

打造门店高体验感，在高端品牌上更为显著。

8月，高端户外品牌始祖鸟就联手高端酒店品牌松赞酒店集团，开启“目的地门店”新尝试，把运动品牌陈设开进高端酒店。

有业内人士表示，线下门店作为“场”，其个性化、真实的线下场景能够给消费者带来更沉浸化的视觉感受和“身临其境”的消费体验，这与线上电商、相对同质化的直播间场景相比有明显优势，同时也是品牌覆盖不同消费者人群是重要布局。

02 打造营销和互动新空间

不仅仅是依托门店本身的空间载体，进一步延伸空间，获得与消费者更多连接，也成为众多品牌门店升级的方向。

在安踏集团内部，作为“新崛起”的品牌迪桑特已经展现出惊人的潜力，其背后正是对门店和目标消费者的精准运营。

打造“行动家俱乐部”成为迪桑特的秘密武器。

去年，迪桑特行动家俱乐部特别成立“精准炼就营”，围绕着认知、蓄能、突破与爆发四个核心阶段，通过精英分享会、身体素质评估、专项体能提升、骑跑两项外练，为行动家俱乐部的铁人三项及骑行跑步爱好者提供针对性训练。

这为迪桑特品牌带来极大的用户黏性。如今，“精准炼就营”线下活动已经在北京、成都、重庆、深圳等城市，围绕迪桑特位于高端零售商圈的门店展开，包括北京三里屯DKL全球体验中心、成都IFS等。

这种打造“社区”“社群”的模式也在安踏主品牌中发生。

今年，“要疯”赛事走进80个城市。安踏篮球事业部零售营销经理陈智罡介绍，在今年的“要疯”进入各个城市的过程中，各个分公司、门店也参与其中。

这样的方式，不仅带动了篮球鞋、篮球服等篮球相关品类的销售，更让门店成为联系消费者的重要枢纽。

安踏篮球事业部总经理蔡之本表示，相比于纯粹的品牌宣传，“要疯”更希望打造成与篮球爱好者生活、运动相关的平台。“把产品、社群、数字化、球员生活、训练甚至价值观的东西都囊括进来，包含方方面面，为消费者提供更好的服务。”

事实上，不仅是“要疯”，在安踏主品牌新品发售中，依托线下门店，品牌还实现了与品牌代言人王一博粉丝的线下常态化互动，进一步维系了线下门店作为社群载体的作用。门店，也进一步成为品牌营销和互动的新空间。

有业内人士表示，打造细分社群的需要，也对门店提出了更高的要求，不只是卖货，也是品牌直面消费者，深入社区、社群的重要载体。“消费者不仅消费着产品本身，也在消费服务。这也是线下门店与线上店的区别。”

03 品牌差异化的必由之路

新零售大背景下，品牌门店被更多地赋予形象展示、消费者体验服务等功能。应对消费趋势的变化不仅需要在产品本身下功夫，如何为消费者提供更好的用户体验是整个零售行业需要面对的课题。

对迪桑特而言，在城市商业中心、高端社区举办“精准炼就营”，既能精准定位铁三运动的目标消费者，也能通过俱乐部群体和活动本身，吸引更多同类消费者，并且在互动中，让消费者感知品牌差异化。

而在安踏主品牌“品牌向上”的策略下，新一代安踏品牌零售终端——“安踏冠军店”入驻北京合生汇、北京APM、上海环贸、广州天汇广场、天津及青岛万象城等多个一二线城市核心商圈。

在中秋期间，安踏冠军店充分发挥安踏旗下奥运冠军资源，邀请多个冠军到场助阵，与消费者互动，玩在一块。

而对安踏主品牌而言，这是品牌向上的重要布局，同时也是进一步与新锐白领、资深中产及“Z世代”等身份标签的优质客群增加联动的必然动作。

在安踏集团副总裁姚伟雄看来，“982创动空间中，消费者在运动中的即时反馈能够给体验者更多运动方面的指导和激励，从而让他更好地参与运动、爱上运动。未来的门店一定越来越强调消费者体验。”

这也是安踏直面消费者战略提出的新课题。安踏方面表示，安踏品牌直面消费者业务占比（含线上及线下）已达70%。该模式实现了安踏和终端零售的高效打通，有助于安踏更好地监控及分配门店库存，灵活调整零售折扣，从而快速地响应消费者的需求。

这样的趋势不仅是市场转变的需求，更是品牌运营升级的必要条件。

随着门店O2O化，一线员工的角色发生转变，作为连接品牌、商品和顾客的纽带，店员、导购成为私域营销和会员运营的重要触点。

就连作为经销商角色的滔博也早有动作。

围绕消费者需求的满足，国内最大的运动品牌代理商滔搏体育如今已经建设了“门店+电商+APP+小程序+社群+全媒体平台IP矩阵”等多渠道触点，上线了包括“会员+私域”在内的大量产品工具，为消费者提供全渠道、全周期、全旅程的服务。

“对品牌而言门店就是门面。”福建省体育产业研究中心负责人任慧涛表示，国产品牌已经转向对消费者更高消费需求的满足层面，必然要求包括门店在内的所有相关方面都有所提升。

的确，在此前披露的半年报中，多个运动品牌也指向下一个升级方向：重构“人”“货”“场”。

跨境电商迈入“精耕细作”时代

本报记者 施珊妹 文图

近日，以“焕新 增长”为主题的2022泉州跨境出海行业峰会在鞋都电商城举行，吸引了跨境电商平台、运营、支付等领域的专家和企业代表数百人参加，聚焦行业热点话题，分享智慧观点经验，共话跨境电商发展。

来自鞋库网、中国联通、派安盈、阿里巴巴国际站的行业资深大咖围绕目前跨境电商发展的实际需求，从选品、运营、流量、新兴市场营销、企业出海等方面向跨境电商企业分享了出海掘金的经验和秘籍。

作为产品、品牌出海的主要方式，跨境电商日渐成为外贸生力军。而随着这一方式的日渐成熟，业内人士普遍认为，数字出海正当时，优买优卖趁现在。更精准的布局、更加深耕细作的方式，有助于企业走得更远。

鞋靴跨境电商的跳跃式增长

虽然全球经济受到新冠疫情影响，但中国依然保持全球最大鞋靴制造国地位。

作为大会首位分享嘉宾，鞋库网运营经理苏国荣率先分享了一组数据，提振行业信心。数据显示，2021年中国、美国及英国合计占据全球鞋类行业近一半的份额。详细来看，中国鞋业市场规模从2016年的549亿美元增长至2021年的699亿美元，复合年增长率为5%。预计2026年市场规模达975亿美元，2021-2026年复合年增长率达6.9%。

鞋类行业大致可以分为时尚及休闲鞋类行业及以穿着功能划分的运动鞋类行业。数据显示，全球时尚及休闲鞋类行业的零售额市场规模由2016年的1747亿美元温和增长至2021年的1877亿美元，复合年增长率为1.4%，随着经济逐步复苏，预计2026年将达2094亿美元，复合年增长率为2.2%。

海外鞋靴实体零售商拖欠和破产风险仍将持续发酵，新冠疫情严重削弱了欧美鞋靴实体零售商现金流和盈利能力，知名老牌鞋靴零售商纷纷破产。考虑后疫情时代经济复苏需要较长时间，以及鞋靴实体零售商因关店带来的现金流锐减、债务负担压力加重等因素，鞋靴实体零售商拖欠和破产风险仍将呈增长态势。同时，国外鞋靴中间贸易商生存空间进一步被挤压，海外终端客户将进一步压缩成本和提升利润率，避开中间商，直接下单给工厂，后疫情时代“去中间化”特征愈发明显。鞋靴跨境电商的跳跃式增长，也将在后疫情时代持续发展。

将目光移至泉州，当前，“泉州制造”的鞋类、纺织服装及配件、小配饰、包袋、小电器、数码产品配件和其他家居日用品等，凭借着物美价廉、实用性强的优势，正通过跨境电商热销菲律宾、马来西亚、印度尼西亚等多个国家和地区。数据显示，2021年泉州进出口规模首次突破2600亿元大关，其中出口规模达2035.5亿元，增长35.4%。

“泉州作为海上丝绸之路的起点，这里的人有着经商创业的传统，并且塑造出了自身独特的海上丝绸文化。”阿里巴巴国际站闽汕大区总经理高杰介绍，目前，泉州已经拥有市场采购贸易、跨境电商、外贸综合服务企业、海外仓等一系列外贸新业态，跨境电商已经从规模到质量实现了真正的转型。

福建省电子商务促进会副会长、泉州市跨境电子商务协会会长林时乐表示，跨境电商是传统外贸转型升级重要的方向。过往的十年，跨境电商从业者都在享受新兴业态红利，“在未来多年里，我们依旧在享受这个红利”。

“跨境电商正日渐成为外贸生力军。”阿里研究院新产业研究中心秘书长郝建彬也看好行业前景。同时，他也注意到，受物流成本、国际市场规则制约、汇率波动、市场参与者渐众等因素影响，当前跨境电商行业的竞争愈发激烈。

数字出海正当时

“2005-2015年是信息差时代，利用信息差，有外贸规模的卖家能在市场上分得一杯羹；2015-2020年是加工红利时代，这个时期产品为王，具有一定爆品规模的卖家颇具优势；2021-2025年是买家分层时代，高潜卖家更具竞争力；2025-2030年是品牌价值时代，这一阶段将充分体现价值为王，有品牌服务的卖家能获得更多可能。”阿里巴巴国际站招商部负责人郑旭东认为，用发展眼光看跨境B2B企业规模增长的周期性。

数字出海正当时，优买优卖趁现在。

“鞋库网2.0版系统历经近三年沉淀，服务近一万多家工厂及批发商，月超100万曝光量，累计铺货20多万件商品，惠及全国10万多采购群体，实现‘源头好货+市场+平台+供应链便捷资源’匹配对接，极大方便用户。”苏国荣表示，随着数字化在鞋服行业的持续深化，数字化业务占比持续提升，转型的效率成为企业数字化战略的关键。中国联通与鞋都电商城开展战略合作，为旗下鞋库网提供数字化转型技术支持，帮助众多供应链厂商打造“从产到销”的全链条数字化经营模式，围绕“用户与会员运营”数字化、“渠道与运营”数字化等展开合作，帮助供应链厂商持续提升竞争力。

郑旭东则通过一组数据表示，B2B线上交易渗透率65%、年增长率22%，在Alibaba.com中，62%买家表示通过买家评价、商家在国际站的运营时长、交易回复时长等信息，来建立与商家的信任感。可见，B2B线上采购已转变为常态。

“受全球疫情的影响，B2B电商的体量也在持续增长，可见B2B线上交易逐渐被海外广泛接受。但采购的首要习惯仍然是信任感的建立。唯一有效的通道，就是通过各种方式进行实力展示，最大化提升买家信任感建立的所有可能。”郑旭东说。

在郑旭东看来，全球购买力下降，但需求并没有减少。卖家应该根据环境变化，从买家需求出发，找到新的增量空间和机会。虽然消费或许在降级，但刚需品需求在上涨，建议把握特价精选、生活必备、品质维修配件方向。

在访谈约2500个美国B2B采购负责人后，郑旭东总结，中国供应链加工生产时效快、供给完备、质优价廉等特征，仍是出口的差异化优势。

“我们建议优势供给分场景差异化运营，追寻趋势、更要追寻自身优势，找准高质量增长的发力点。”郑旭东建议，如果是工厂，要找到自己交期可控、研发设计和成本优势；如果是贸易商，需要从供应链中找到自己是否能满足一站式采购的服务优势。

从货架模式到品牌化模式出海，是中小企业提升竞争力和溢价能力的关键。过去跨境电商主要以性价比为主，以低价获量，低廉的价格是竞争优势之一。而如今，流量红利消散，Meta、Google流量向社交媒体转移，海外消费者需求升级，品牌价值越来越重要，精准化运营成为主流，跨境电商进入品牌出海时代。如何适应跨境电商行业转型，实现品牌建设是必行之路。

有业内人士指出，在做品牌出海时，外贸企业需要补上一节非常重要的功课。过去，别人怎么做我们就怎么做，大体是质量好一点，价格便宜一点。现在，卖家需要重新定义产品，把客户新需求作为我们的关注点，而不是产品本身。

“一件货卖全球的思路已经过去了，专业化、本土化、深耕你的目标市场时代到来了。把握当下，跟随时代发展深耕市场才是保证市场前提。”汕头市澄海区汇业玩具有限公司总经理陈瀚总结道。

赛道愈切割愈要精准布局

阿里巴巴国际站SKA商家、泉州必扬贸易有限公司总经理许开发认为，赛道愈切割，卖家愈要懂得精准布局，而唯有回归生意本质，打造有利润、可持续的跨境B2B模式才有出路。

泉州一塑胶公司的陈先生，近年由传统内销转跨境B2B。在陈先生的实践中，传统内贸转型外贸和跨境电商，过去获客的渠道只有广交会，不仅渠道单一且成交周期长。现在通过金品的专属场景、数据分析功能，打造成为线上的实力工厂，目前外贸的占比达到了90%，电商平台的占比50%左右。2021年10月，他通过RFQ成交一单14条柜子的大客户，接着又在RFQ上接到了首单5条柜子的客户。

厦门超能贸易有限公司的谢先生则是跨境C端转跨境B2B的代表。为了能够提升品牌影响力，同时还能保证资金快速回流，他2021年从跨境C端转型跨境B端，进行海外分销。通过升级金品，成为星厂牌，以点打面、群能共进，在海外迅速打响了品牌。“我们和国际站是互补的关系，前期我们有了一点的基础沉淀，在国际站上成为金品商家后，这些实力才能被认证、被放大，快速地获取B端客户的信任”。

想要转型，但面临一个全新平台，如何入手？许开发分享了店铺定位五要素：选定行业、确定产品、目标国家、目标人群、店铺类型。

具体来看，如何选品呢？许开发建议，可以通过平台“选词参谋”查看“关键词指数”，每周关注行业热词、蓝海趋势词等把握机会，在搜索指数、搜索涨幅、点击率、规模指数中观察，通过“流量榜单+交易榜单”找到共同产品分析。“首先让客户看见我，再信任我，然后最终选择我，这是获得询盘的秘诀。”他说，新品成长需要测品测款，而卖家要做好养品、孵化的准备。

随后，他分享了GMV计算万能公式：销售额=流量×转化率×客单价×复购率×裂变。“只需要提升公式里的任何一个变量，你的销售额就能大幅度提升；如果你能提升多个变量，那你的销售就能实现倍数级增长。”

师徒制、视频、在线学习、现场学习、外部嘉宾分享、内部员工分享……是企业善用的培训人才方式。许开发认为，企业的一切培训为经营目标而服务，而凡是培训就要有复盘和考核。