



安踏东南亚千店计划背后

本报记者 柯国笠

9月,在新加坡举行的亚洲愿景论坛上,安踏集团对外透露了其全球化战略的最新进展:未来三年内在东南亚市场实现1000家安踏品牌门店的布局计划。

这个被称作“千店计划”的战略布局,是安踏集团全球化进程中的关键一步,更是其对东南亚市场探索后稳定布局的进一步扩张。

从0到1,再从1到100,三年时间,1000家门店的扩张计划,展现了中国运动品牌从“产品出海”到“品牌出海”的战略转变。

作为先行者,安踏的积极探索,也成为中国运动品牌出海从试探性尝试转向系统性拓展的重要标志。

为何首选东南亚作为“桥头堡”?

安踏集团将东南亚视为全球化战略的“桥头堡”和蓝图的第一站,绝非偶然。

这片拥有约6.76亿人口、平均年龄仅30岁的年轻市场,同时,东南亚十多个国家拥有超10亿人口,整体规模巨大,经济发展空间大,正展现出飞速增长的消费潜力。

选择东南亚作为出海首站,体现了安踏深思熟虑的战略考量。从地缘文化看,东南亚市场拥有基数众多的华人群体,地理位置和文化属性上都更易获得海外文化认同。

安踏集团副总裁、东南亚区域董事长兼总裁王华友表示,“真正的全球化,是在坚持品牌基因的前提下实现每个市场的本地化”。

而从竞争的角度来看,当下的东南亚市场格局相比北美、欧洲等高度成熟的市场,存在着领先品牌市场覆盖的空白。

整体来看,包括阿迪达斯、耐克、彪马等国际品牌主要以全球统一款为主打,这种产品策略主要受限于这些品牌没有自己足够完善的制造供应链,无法兼顾中低端市场和特定细分市场的需求,从而为国产运动品牌出海留下了发展空间。

比国际品牌产品多样化更灵活,比本地品牌制造更好设计有优势,这也为安踏提供了避开与国际巨头正面冲突,同时相对于本土品牌形成优势的机会。

而从国内市场来看,体育用品行业已经进入了存量质量发展的阶段,趋于饱和。此外,中国服装产业战略专家杨大筠认为,“国产品牌出海可以实现多币种、多区域产布布局,避免风险。”

当下,安踏等国产品牌的海外收入平均仅占13.6%,远低于耐克的58%,国内市场相对于安踏而言,在多个季度领先耐克中国后,已经是安踏集团的基本盘,向外拓展则不仅有扩大规模的需求,更有降低全球竞争风险的意义。

向外开拓新战场,成为国产运动品牌寻求持续增长的重要战略方向。

数据显示,安踏集团今年上半年,其东南亚业务流水同比增长接近翻倍,新增美国线下业务和中东业务共同拉动海外业务流水同比增长超过150%。这一数据验证了东南亚作为“桥头堡”的战略价值。

从“外来者”到“共建者”的本地化策略

作为行业的先行者,耐克、阿迪达斯的全球化历程可以为鉴。回溯两大品牌的全球化发展历程,可以发现,其都在当地树立了品牌优势,并通过赞助顶尖体育资源和明星,快速打开品牌知名度。

如今,安踏在东南亚的成功,也很大程度得益于其“全球化思维、本土化执行”的策略。但,相比于“前辈”,安踏的本土化涵盖产品设计、品牌沟通和渠道运营的全方位深度本地化。在品牌上的资源投入还没有完全打开,反而优先放大中国品牌在供应链上的绝对优势。

比如,在产品层面,安踏针对热带的湿热气候,专门研发了透气快干面料的服饰。而在马来西亚,安踏

推出了符合习俗的女性运动头巾、长袖上衣和宽松长裤。

安踏的本地化策略还展现了其对多元文化的尊重和融入。他们配合当地一些专属节日进行营销,实现文化层面的共鸣。

在篮球文化盛行的菲律宾,安踏品牌将篮球品类,如欧文系列作为重点产品强势导入,迅速吸引了市场的关注;在马来西亚,安踏集团针对当地高尔夫运动较为流行的特点,优先推广Descente品牌;在越南则是利用Wilson品牌,抓住当地新兴匹克球热潮。

2024年,安踏品牌签约NBA球星欧文后,除了在北美策划欧文见面会外,还在东南亚地区开展“欧文东南亚

行”,引爆了当地年轻群体的热情,迅速提高了安踏品牌的认知度。

在品牌营销层面,安踏着力于从“外来者”向“共建者”的角色转变。他们积极赞助本地体育赛事,从泰国校园篮球联赛到越南篮球联赛(VBA),并签约菲律宾拳击明星帕奎奥。

这些举措有效地帮助安踏的品牌形象融入当地体育生态,拉近了与消费者的距离。

人才本地化是其另一重要战略。以新加坡总部为例,安踏创造了400多个本地岗位,本地员工占比近80%。这种人才策略不仅为当地创造就业机会,也深化了安踏对本地市场的理解。



DTC与“前店后厂”的渠道变化

所有落地的本地化策略,都需要一个强大的运营体系来支撑。

相比国内大力推行的DTC(直面消费者)战略,安踏在东南亚也在推行DTC模式,但有所不同的是,安踏还将其与自身的制造基因相结合。

在线下渠道方面,安踏采取“旗舰店+卫星店”的组合策略。在曼谷等核心城市设立的大型旗舰店,被打磨为品牌体验中心,设有篮球体验区和跑步机,鼓励消费者“先体验,再买单”。

安踏能够支撑这一切的核心能力之一,是其根植于基因的供应链能力,即所谓的“前店后厂”模式。

作为一个以鞋厂起家、至今仍保持相当自产比例的企业,安踏对自有供应链有着深刻理解和把握能力。

这一点,也在特步、361°等为代表的国产运动品牌中,尤为突出。

2024年,安踏已经在东南亚建立生产和物流平台。通过现有的基建,安踏能依据一线的销售数据灵活调整生产计划,提升市场响应速度,进而减少库存,保持对消费市场的快速反馈速度。

此外,根据王华友透露,2025年上半年,安踏品牌海外收入同比增长超过150%,主要受益于东南亚市场增长,以及在美国和中东的新线下业务启动。

此外,在中东和北非,安踏零售网络已覆盖阿联酋、沙特阿拉伯、卡塔尔、埃及和肯尼亚等市场。

渠道融合创新,成为安踏东南亚增长的重要引擎。

在线下,安踏采取“旗舰店+卫星店”的组合策略,在曼谷、新加坡等核心城市设立大型品牌体验店,在二、三线城市开设中小型销售网点。安踏还充分利用不同地方的渠道优势商,建立经销等多类型的合作,加速产品进入主流渠道市场。

在线上,安踏深度合作Lazada、Shopee等区域电商平台,利用“9·9”“11·11”等购物节进行精准营销,线上业务增速连续多年超过50%。

2024年,安踏上线覆盖东南亚的海外物流平台,实现了区域库存的智能调配,订单满足率提升至90%以上。

安踏在东南亚的千店计划只是中国品牌出海大潮的一个缩影,但绝对是战略性的一步。

不只是安踏,如今的国产运动品牌已经加速出海,其中东南亚成为大家不谋而合的首选之地。

当下,李宁联手红杉资本,为进军海外市场做铺垫;361°在马来西亚吉隆坡开设海外首家直营店,并推动“触地即燃”篮球赛事IP出海;特步开始在东南亚实施一系列整体规划……这些行动显示中国运动品牌正在全球范围内构建新一轮竞争格局。

从晋江小厂到世界舞台,“安踏们”正在重现当年国际品牌进入中国市场的路径——但这次方向反转了。

在30多年的发展历程中,中国运动品牌从代工出口和贴牌生产,到自主品牌走向全国,再到如今放眼全球加速出海。

安踏集团董事长兼首席执行官丁世忠曾说过:“不做中国的耐克,要做世界的安踏”。

如今,“世界的安踏们”的愿景正走向现实。

中国品牌之都

发布平台: 15880722026

领军品牌榜

