

# 品牌研究之——始祖鸟



不断向上 持续进化的“鸟”



**品牌发展**



**产品研发**



**品牌策略 — 亚玛芬时期**



**品牌策略 — 安踏时期**



**品牌困局**



**后续扩张策略**



# 35年3次易主，母公司成功IPO，户外顶奢品牌的发展之路

## 发展历程

1989-2002年 独立品牌时代，  
奠定户外品牌基因

### 【主打定位：最贵的户外品牌】

- (1) 利用世纪之布，打造出**王牌产品冲锋衣 ALPHA SV**
- (2) 2000 年，始祖鸟营收达到 **1800 万欧元**，北美市场 5 年平均增长率高达 54%，
- (3) 2000年，一位名叫 Jeffrey White 的始祖鸟员工带着一批 Alpha SV 来到中国，**尝试开拓中国市场**

2002-2005年，阿迪达斯时代，  
水土不服，发展停滞

- (1) 2001年，Jeffrey成立**上海蓝冰公司 (BIA)**，开启中国鸟版图，之后更名为**“飞蛙”**，在此后很长一段时间，它一直是始祖鸟中国的独家代理商。
- (2) 2002年，**阿迪100%收购始祖鸟**，归入Salomon部门，即自由运动部门下，期望提高阿迪在户外运动、科技服装领域的影响力。
- (3) 2002年，始祖鸟营收达到 **2600万欧元**，比2000年提升44%。
- (4) 2003年，始祖鸟**和三夫户外合作**，三夫一度成为始祖鸟中国最大的经销商，销额占到近60%-70%。
- (5) 由于**阿迪的业务中心不在户外**，加之，**始祖鸟高价格定价在当时的中国市场成为发展阻碍**，被收购后始祖鸟逐渐脚步停止，被阿迪抛弃。



# 35年3次易主，母公司成功IPO，户外顶奢品牌的发展之路

## 发展历程

2005-2019, 亚玛芬时代  
高速增长, 中国市场0-1破局  
【主打定位：最专业的户外品牌】

(1) 2005年，Salomon部门以4.85亿被阿迪**整体出售**给Amer Sports

(2) 亚玛芬体育，前身是一家**芬兰烟草商**，由于垄断的烟草业务利润巨大，却无法完全发挥，开启了并购扩张的道路。**1974年，正式成立了体育部门。**

(3) AmerSports集团分成 冬季与户外、球类运动、健身三大板块，始祖鸟属于**冬季与户外板块**下的服装鞋类部门

(4) 2009-2015年，AmerSports**全球保持高速增长**，2015年后增速放缓。集团收入来源长期以美洲及欧洲为主。中国市场，销售额占比仅从 **2010 年的1% 增长至 2018 年的 6%。**

2019-至今，安踏时代  
中国市场&运奢定位崛起  
【主打定位：户外品牌中的奢侈品】

(1) 2019年，由**安踏**牵头**方源资本、腾讯及Anamered Investments**(lulu创始人持有的投资公司)，斥资**46亿欧元**完成收购。

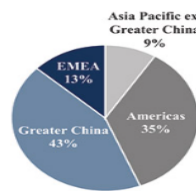
(2) 2020年到2022年，**始祖鸟**的单品牌收入从**5.47亿美元**增至**9.52亿美元**，涨幅达到了**74%**，遥遥领先，2023年仍在快速增长，前9个月就实现了9.41亿美元的收入。

(3) 始祖鸟**中国区收入**年增长率在**2019年达到峰值**，2022年国内市场规模达人民币32.4亿元。

(4) 始祖鸟最大的**中国市场**占比**43%**，**美国**和**欧洲**分别占**35%和13%**

  
ARC'TERYX  
1989  
Lead the world in snow, trail and climb products for the mountain athlete  
Activities Climbing, hiking, mountaineering, skiing, snowboarding  
Key Product Performance Outerwear  
Delivering leading mountain outerwear designed for the point of extreme need

Geographic Revenue Mix by Brand (for 2022 and the nine months ended September 30, 2023 and 2022)



| Arc'teryx Revenue by Geography Nine months ended September 30, |         |         |
|----------------------------------------------------------------|---------|---------|
|                                                                | 2023    | 2022    |
| EMEA                                                           | \$110.2 | \$ 71.0 |
| Americas                                                       | 295.2   | 171.0   |
| Greater China                                                  | 452.6   | 279.8   |
| Asia Pacific                                                   | 83.3    | 47.6    |
| Total                                                          | \$941.2 | \$569.3 |



# 来自加拿大海岸山脉，根植于高山的专业户外品牌

## 产品发展历程

### 1991年更名 Arc 'teryx 始祖鸟

始祖鸟人类已知的最早的鸟类生物  
一亿四千万年前，有一种生物奋力地尝试摆脱只能在地平线上生存的限制，因此它首先进化为强有力且技术超群的攀爬者，随着不断追求高度的渴望与本能，最终它进化成了带有双翼翱翔在天空的鸟，这正是始祖鸟不断向上、勇往直前的精神所在。

### 1999年-2008年—持续技术探索， 解锁其他新适用场景

2001年—第一个立体成型的防风侧拉链，并将其运用到Sidewinder滑雪夹克中  
2005年—AC<sup>2</sup> 技术，基于以往对轻量化与耐用性知识的积累，研发出 AC<sup>2</sup> 高复合结构技术，并将其运用到Acrux50背包中  
2007年—全新材质诞生，深入新型防水材质研发，推出更轻量、透气、耐磨的专业级面料  
2008年—WARP STRENGTH 经编强韧科技，推出拥有出色的轻薄和舒适度的安全带





# 亚玛芬时代，建立经销商零售渠道，完成中国市场0-1的扩张

市场背景：2009-2015 年，亚玛芬体育在全球保持高速增长。但在中国市场，占比仍然较低。始祖鸟在中国市场面临的两大痛点：  
**一是缺乏零售渠道、二是尚未建立品牌势能。**



## 一、户外店 转向 商场渠道

- **建立商场渠道。**始祖鸟在中国早期主要在户外店销售，一直没能建立起统一的品牌形象。而同一时期，The North Face 和 Columbia 都已经把商场作为主要渠道。于是，始祖鸟在大连友谊商场开出第一家专营店。这家店的业绩超出了品牌方和经销商的预期，人均客单价超过 2 万。此后，始祖鸟在商场渠道快速扩张。
- **整合销售渠道，代理商+经销商模式，户外店+商场店并行。**商场店有助于始祖鸟建立品牌势能，拉高客单价。亚玛芬时期，始祖鸟采用商场店+户外店并重的渠道策略。始祖鸟根据商场店和户外店的不同特点，制定了相应的经销策略：**在户外渠道以城市为单位授权独家经销商，商场渠道则以区域为单位授权独家经销商。**助力扩张，同时防止经销商太多，管理混乱。

## 二、守住价格，提升品牌高端定位

- **守住价格体系，提升品牌稀缺性。**为了维持品牌的高端定位，始祖鸟参考奢侈品品牌的做法，只在入驻城市的核心高端商场开店，同时为商场店设计了一套全新的形象系统。



# 安踏时代，始祖鸟彻底蜕变重生，开启中国市场快速增长之路

市场背景：FILA的惊人复苏让安踏看到了高端市场的巨大潜力。2019年，当安踏决定收购亚玛芬时，其账户上只有92亿现金，而收购亚玛芬至少需要200多亿。

这种“蛇吞象”的举措在当时引起了各种猜测，但丁世忠坚持认为**“商品可以被迅速制造出来，但品牌不行”**。当时，安踏主品牌和FILA分别占据大众运动和时尚运动领域，但在专业运动的特定领域，安踏集团的品牌还是空白。

那么，亚玛芬当初未能完成的事情，换成安踏就能做到，安踏是如何做的？



## 一、渠道改革，清理经销商，转型至直营零售模式

- **淘汰经销商。**安踏接管后，首先接手了始祖鸟零散的线下门店，随后同步淘汰了大型经销商，甚至之前的销售冠军三夫户外也未能幸免。
- **收回奥莱店及线上店的经营权。**始祖鸟有正价店和outlet店两种形式，安踏的规划是正价店做客户体验，outlet店做货。但outlet渠道此前大多在经销商手中。疫情期间，很多经销商出现了现金流问题，无法百分百完成提货率。徐阳（始祖鸟大中华区总经理）做出一个大胆的决定，**他准许经销商拿旧货抵现金换购新货，但同时从经销商手中收回所有的outlet渠道。**一招杯酒释兵权顺利拿回了outlet渠道，同时推出的过季尾货回收政策，打通了全国经销商的尾货，实现了货通。与正价店彼此定位清晰之后，outlet店实现了超过200%的增长。



# 安踏时代，始祖鸟彻底蜕变重生，开启中国市场快速增长之路

## 二、打造高端线下门店，提升客户体验

- **收缩性增长策略。**关掉年单产低于千万的门店，转而从体验、服务、产品等打磨旗舰店。
- **门店选址奢侈品店化。**为打造始祖鸟“户外品牌中的爱马仕”形象，徐阳提出了始祖鸟三大落位战略**Better(更好形象)**, **Bigger(更大面积)**, **Lower(更低楼层)**，具体到各个城市，始祖鸟门店选址主要聚焦在核心商圈，与众多奢侈品牌同位于商场一层，核心大店面积在400平米以上。



上海淮海中路—始祖鸟阿尔法中心



北京三里屯店

## 三、产品端，吸引更多女性及年轻受众，跨界营销

- **产品端推出全新系列，开发高消费力客群。**女性商务人士、年轻潮流人士。**2021年Veilance**系列首次推出女子产品，首发产品硬壳外套、西装夹克、轻质衬衫、阔腿西裤，延续了Veilance一贯的精确设计、严谨工艺、简约样式，**瞄准都市生活中的独立女性客群**。同年，推出全新系列**System\_A**，主打户外机能服饰，**瞄准年轻潮流客群**。在保持始祖鸟面料科技基因的同时，使用更潮流的配色，更风格化版型。



# 安踏时代，始祖鸟彻底蜕变重生，开启中国市场快速增长之路

## 三、产品端，吸引更多女性及年轻受众，跨界营销

➤ **明星代言，跨界艺术、电影、潮流时尚合作。**

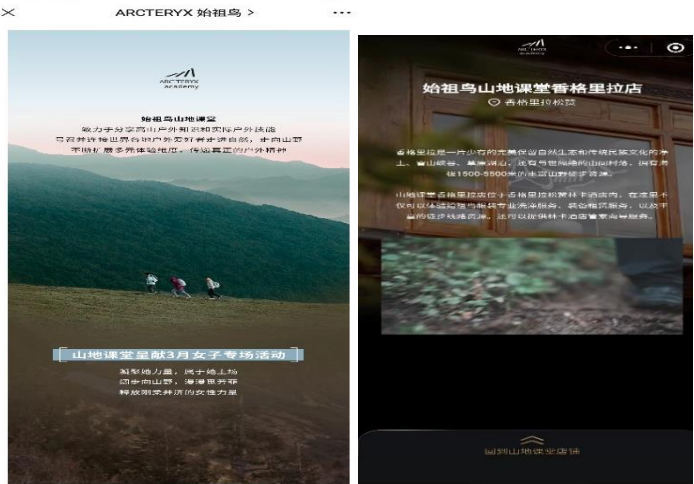
- ①为深耕女性市场，始祖鸟签约国际超模—刘雯成为品牌史上第一位全球代言人；
- ②与英国滑板品牌 PALACE Skateboards 的发售限量联名款；
- ③与英国伦敦艺术工作室联名推出Great Goods系列，贯彻可持续发展理念的同时追求产品的极致设计；
- ④始祖鸟推出与松赞合作的联名系列“卡瓦格博”，并在青藏高原举办了“向上致美”大秀；
- ⑤与法国艺术家合作，上线实验电影《A Line Alone》。影片由始祖鸟签约运动员Ashima Shiraishi主演，在加州沙漠取景，呈现艺术与攀岩的化学反应。
- ⑥越来越频繁地出现在各大时尚品牌的秀场和影视剧中。



## 四、用户社群运营，品牌户外基因延续输出

随着潮流化发展，也有户外专业用户对品牌发出质疑，“始祖鸟现在都不像始祖鸟了”，户外是品牌的根源与内核，于是始祖鸟开始从里到外完善其户外文化输出体系。

- **山地课堂活动**，山地课堂是始祖鸟最重要的IP之一。2019年，始祖鸟将其引入中国市场，起初以普及户外知识的线上课为主，并请专业向导带领用户开展户外活动。
- **山地店铺**，这类门店通常开在远离城市的地方，可以让用户沉浸式体验户外运动。始祖鸟山地课堂香格里拉店是其中的代表。这家店开业后，因为独特的地理位置，吸引了众多用户前来打卡。目的地门店是始祖鸟作为“专业户外品牌”更具象的化身，对于品牌形象的塑造作用，是城市门店无法替代的。



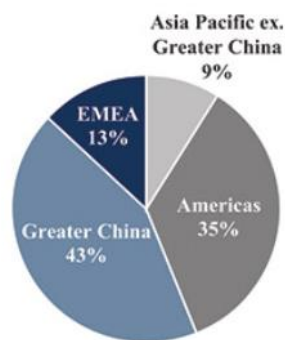


# 母公司亚玛芬，成功IPO，但始祖鸟仍面临许多困局需要突破

## 1. 品牌如何突破，实现全球化持续增长？

亚玛芬尽管持续营业收入提升，但受财务支出影响，仍在持续亏损1-2亿元。其中，22年-23年9月始祖鸟中国区营业收入占比全球收入的43%，那么始祖鸟如何能够实现全球化增长？中国式营销逻辑在国外不适用，如何增长？

| Arc'teryx Revenue by Geography<br>Nine months ended September 30, |                |                |
|-------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|
|                                                                   | 2023           | 2022           |
| EMEA                                                              | \$110.2        | \$ 71.0        |
| Americas                                                          | 295.2          | 171.0          |
| Greater China                                                     | 452.6          | 279.8          |
| Asia Pacific                                                      | 83.3           | 47.6           |
| <b>Total</b>                                                      | <b>\$941.2</b> | <b>\$569.5</b> |



2. 市场变化，国内国外多品牌冲击竞争，加之中高端市场消费品市场受经济形势下滑影响，高昂价格的始祖鸟如何竞争，销售如何增长？

|                                                  | For the Nine Months<br>Ended September 30, |            | For the Year Ended December 31, |                                 |                                 |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------|------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
|                                                  | 2023                                       | 2022       | Restated<br>2022 <sup>(1)</sup> | Restated<br>2021 <sup>(1)</sup> | Restated<br>2020 <sup>(1)</sup> |
| (\$ in millions)                                 |                                            |            |                                 |                                 |                                 |
| Revenue                                          | \$ 3,053.4                                 | \$ 2,350.1 | \$ 3,548.8                      | \$ 3,066.5                      | \$ 2,446.3                      |
| Cost of goods sold                               | (1,460.5)                                  | (1,188.5)  | (1,785.2)                       | (1,560.9)                       | (1,297.4)                       |
| Gross profit                                     | \$ 1,592.9                                 | \$ 1,161.6 | \$ 1,763.6                      | \$ 1,505.6                      | \$ 1,148.9                      |
| Selling and marketing expenses                   | (956.8)                                    | (754.3)    | (1,107.6)                       | (962.6)                         | (733.2)                         |
| Administrative and other expenses                | (392.2)                                    | (299.8)    | (415.1)                         | (364.4)                         | (277.3)                         |
| Impairment losses                                | (4.6)                                      | (0.9)      | (201.7)                         | (0.7)                           | (20.5)                          |
| Other operating income                           | 3.3                                        | 2.2        | 11.4                            | 9.0                             | 7.2                             |
| Operating profit                                 | \$ 242.6                                   | \$ 108.7   | \$ 50.6                         | \$ 186.9                        | \$ 125.1                        |
| Finance income                                   | 4.5                                        | 2.1        | 3.3                             | 2.3                             | 1.6                             |
| Finance cost <sup>(2)</sup>                      | (296.6)                                    | (168.5)    | (236.5)                         | (279.0)                         | (274.1)                         |
| Net finance cost                                 | \$ (292.1)                                 | \$ (166.4) | \$ (233.2)                      | \$ (276.7)                      | \$ (272.5)                      |
| Loss before tax                                  | \$ (49.5)                                  | \$ (57.7)  | \$ (182.6)                      | \$ (89.8)                       | \$ (147.4)                      |
| Income tax expense                               | (64.4)                                     | (24.9)     | (48.3)                          | (34.7)                          | (26.2)                          |
| Loss from continuing operations                  | \$ (113.9)                                 | \$ (82.6)  | \$ (230.9)                      | \$ (124.5)                      | \$ (173.6)                      |
| Loss from discontinued operations,<br>net of tax | —                                          | (21.8)     | (21.8)                          | (1.8)                           | (63.6)                          |
| Net loss                                         | \$ (113.9)                                 | \$ (104.4) | \$ (252.7)                      | \$ (126.3)                      | \$ (237.2)                      |
| Loss attributable to:                            |                                            |            |                                 |                                 |                                 |
| Equity holders of the company                    | \$ (115.6)                                 | \$ (104.4) | \$ (252.7)                      | \$ (126.3)                      | \$ (237.2)                      |
| Non-controlling interests                        | \$ 1.7                                     | \$ —       | \$ —                            | \$ —                            | \$ —                            |



# 后续的始祖鸟，如何持续性增长?——来自招股书中的回复

## 一、持续深化DTC模式

➤ **自营店+电商将继续使DTC成为该品牌增长最快的渠道。**始祖鸟与DTC渠道战略保持一致，因为它的技术服装产品可以利用零售店为消费者提供身临其境的体验。

*While Arc' teryx has a selective wholesale footprint that will remain an important element in its distribution strategy, we expect owned retail and e-commerce to continue to enable DTC to be the brand' s fastest growing channel.*

*Arc' teryx is aligned with a DTC channel strategy because of its technical apparel product portfolio where it can leverage a retail store base to deliver an immersive experience to consumers.*

## 二、产品端加强核心品类并扩展新品类

➤ **加强主产品Alpha SV市场领导地位，推动持续性增长。**

*Core innovation enables products like the Alpha SV waterproof breathable “hardshell” jacket to consistently be among Arc' teryx' s top selling products, supporting the brand' s market leadership within outdoor technical apparel and driving continued topline growth.*

➤ **扩大女性品类，包括扩大产品系列、调色板和更新版型，以及与女性运动员的严格合作。**

*Along with core outdoor category growth, Arc' teryx plans to grow its women' s category, where it has invested in new design leadership, including an expanded assortment, color palette and updated fits, along with rigorous engagement with female athletes to further expand market share with female consumers.*



# 后续的始祖鸟，如何持续性增长?——来自招股书中的回复

## 二、产品端加强核心品类并扩展新品类

- 新品研发方面，发展鞋类产品，提供季节性产品线。

*For new product development, Arc' teryx recently opened a footwear development office in Portland, Oregon to be able to provide a more comprehensive offering to the outdoor consumer, while also further diversifying product line seasonality.*

- 扩大城市生活方式 Veilance系列产品, 且以可持续发展方式补充。

*Arc' teryx is also expanding its product portfolio through its popular contemporary urban lifestyle line, Veilance. These new categories are supplemented by sustainability programs.*

## 三、仍聚焦北美和中国，欧洲及其他亚洲市场机会性考虑

- 未来的地域增长仍将立足北美和中国，22年北美门店的坪效817美元，中国门店的坪效1269美元（每平方英尺一年的营业收入），仍是较高产出的市场。

*Within Technical Apparel, Arc' teryx' s future geographic growth will be grounded in its historical momentum in North America and Greater China, with considerable opportunity in Europe and the rest of Asia Pacific.*

*We use sales per square foot to assess the performance of Arc' teryx brand stores relative to their square footage. For the years ended December 31, 2021 and December 31, 2022, in North America, Arc' teryx' s sales per square foot increased from \$622 to \$817, in Greater China, Arc' teryx' s sales per square foot increased from \$1,251 to \$1,269.*

- 欧洲市场，像巴黎等大都市以及阿尔卑斯山的标志性户外场所仍有零售机会，像法国的夏蒙尼等地，有机会建山地店铺。

*In Europe, there are retail opportunities in large metro areas such as Paris, as well as iconic, outdoor locations across the Alps, including Chamonix, France, Zermatt, Switzerland and St. Anton, Austria, where important community-building “mountain stores” are targeted to create authentic brand positioning.*



# 后续的始祖鸟，如何持续性增长?——来自招股书中的回复

## 四、全球化战略，提升全球品牌知名度

相对于更成熟的高端品牌来说，始祖鸟的全球品牌知名度相对较低，品牌拟通过全球战略提升品牌知名度

*However, Arc' teryx global brand awareness levels are relatively low when compared to more established premium outerwear brands. The brand plans to tactically increase brand awareness and curate more passionate communities through the following global strategies:*

➤ 山地课堂，全球标志性高山目的地举办全球活动。

*Arc' teryx Academies: Each year, Arc' teryx hosts several global events in some of the most iconic alpine destinations around the world such as Chamonix, France; St. Anton, Austria and Whistler, British Columbia.*

➤ 门店活动，门店与周围社区互动建立联系。

*Store-Driven Events: Arc' teryx' s events enable the brand to connect to the communities surrounding the brand' s stores.*

➤ 原创内容+数字和社交媒体，持续与电影等数字原创内容合作，提升全球知名度。

*Original Content + Digital and Social Media: In 2022, Arc' teryx has produced 15 original content films with talented filmmakers that featured sponsored athletes. We believe original content combined with digital marketing strategies will increase Arc' teryx brand awareness globally.*



THANK YOU