

耐克中国自救,从给在华高管加速放权开始

严峻市场压力下,耐克需要给在华团队进一步放权。近期,耐克宣布,大中华区等四个区域负责人直接进入高级领导管理层,向集团CEO汇报,以加速推进Win Now计划。落地到具体高管,便是耐克大中华区董事长兼CEO董伟进一步升职。“我期待与她及团队展开更紧密的合作。”在业绩会上,耐克集团总裁兼首席执行官贺雁峰说。

需要注意的是,董伟近年一直在被重用。2024年10月,她就已升任耐克大中华区董事长兼CEO,并担任ACG品牌全球CEO。董伟于2005年加入耐克中国,过去十年间,她出任耐克全球副总裁、耐克大中华区总经理。

另据记者了解,董伟与贺雁峰有着长久共事的基础。而董伟升职背后,是耐克在华需要更灵活的运营机制。

在华“收缩”

客观上,耐克正“失守”中国市场。

在截至2025年11月末的最新财季,耐克在华销售额同比下滑16%至14.23亿美元,EBIT(息税前利润)同比下降49%。其中,耐克直营业务下降18%(数字业务下降36%,门店业务下降5%);批发业务下降15%。

“门店客流下降,当季产品销售率疲软,市场整体库存老化且水平偏高。我们的品牌在消费者心中逐渐沦为折扣品牌(尤其在数字渠道),这影响了整个市场的高端定位。这些挑战导致折扣销售占比上升、降价幅度扩大、销售相关退货增加、批发折扣提高,以及为清理市场库存产生的高额报废费用——这一循环对大中华区的盈利能力造成了重大影响。”业绩会上,耐克执行副总裁兼首席财务官马修·弗兰德说。

这背后,是中国运动市场的竞争走向白热化。

一方面,市场正走向存量。央行城镇储户问卷调查显示,倾向于更多消费的储户比例,从2025年二季度的23.3%,下降到三季度的19.2%。

来到运动市场,巨头们普遍遭遇增长压力。

2025年9月,匹克董事长许景南在内部会议上提到,匹克内销直营板块自年初以来持续亏损,仅1月至7月就累计亏损逾1.3亿元,其间还不得不转手三个分公司。

据安踏体育披露,在2025年第三季度,安踏品牌产品的零售金额(按零售价值计算)同比录得低

单位数的正增长。同期,FILA品牌的零售金额(按零售价值计算)同比录得低单位数的正增长。此种增速与往年相比形成巨大落差。

李宁的销售则直接下滑。该公司披露的公告显示,2025年三季度,李宁(不含李宁YOUNG)零售流水同比录得中单位数下降。

另外,国产品牌崛起,已对耐克这样的外资巨头造成压力。“我们在产品上与耐克已经没有差距了,区别在营销。”有头部国产品牌负责研发的高管向记者强调。

市占率能说明此种境况。欧睿数据显示,2021年,阿迪达斯在华市场占有率达到15%,2024年已跌至8.7%。作为对比,耐克市占率从18.1%跌至16.2%,保持了第一位置。安踏市占率从9.8%增至10.5%,排名第二。

新的路径

回到耐克,其正准备重塑在华品牌形象。

比如,降低折扣率来维护定位,这在2025年“双11”尤其明显。天猫数据显示,在“双11”运动户外全周期成交榜中,耐克跌至第三。前几年,耐克都是毫无疑问的冠军。

据马修·弗兰德透露,这是一种计划内的“收缩”。受促销力度减少影响,耐克2025年“双11”销售额在下滑区间。

事实上,这已经是一种行业性趋势。

有头部国产运动品牌高管表示,其所运营的品牌



AI生成

牌也正在收缩“双11”活动力度。“我们会把活动平均到日常与各个渠道,对于线上毛利率会越来越重视。”他说。

某种程度上,耐克的“双11”策略就是一种明显信号,该品牌要回归往日高端定位。

这也是一种系统性打法。

譬如,耐克正对大中华区重点门店升级。以北京汉光店为例,在其跑步品类完成重点升级后,该系列产品的销售额同比实现了25%的增长。耐克计划将这一升级模式拓展至更多门店。

此外,耐克在华总库存较上年同期录得中单位数的下降,库存件数减少了20%,创新产品和应季新品正源源不断地摆上货架。

另外,耐克在华正下调春季产品铺货计划,并削减夏季产品采购量,以提升销售率和全价销售占比。

需要注意的是,耐克对中国市场依旧抱有信心,这体现在其继续加码投入。2025年进博会期间,该公司宣布,其大中华区创意制作中心“ICON.

上海”正式启动。这是耐克在美国之外设立的首家创意制作中心。另外,2023年,耐克中国运动研究实验室落地上海。

客观上,耐克在品牌营销乃至研发上依旧具有相对优势。

以营销为例,率先合作刘翔、李娜、郑钦文等体坛巨星就是例证。在2025年全运会期间,耐克与苏炳添共创主题短片刷屏,也显示出该品牌融入中国本土市场的深度。

本届全运会,耐克助力多位运动员及多支省市代表队斩获87枚奖牌(32金、26银、29铜),涵盖田径、篮球等核心项目,以及滑板、街舞等新兴运动,横跨6个大项以及22个小项。

以上种种运营策略都显示,耐克在华正形成独特生态,这需要新的管理架构介入。此番董伟升职可以看出耐克正在回应此种市场变化。

庞大的中国市场太特殊了,这里值得所有外资巨头探索管理新框架。

供稿:《21世纪经济报道》作者:贺泓源

市占率不到7%、近三年累计亏损超4亿元

松果出行赴港IPO:下沉市场共享单车能否撑起资本期待?

1月2日,松果出行向港交所递交上市申请,灼识咨询报告显示,其在下沉市场排名第一,全国整体市场中位列第四。截至2025年9月,公司投放超45万辆电单车,有1.28亿注册用户;近三年累计亏损超4亿元,2025年前9个月首度扭亏。此次IPO是对独立商业模式的关键测试,松果出行未来计划进行业务扩张与研发,但增长瓶颈、盈利压力等挑战仍待突破。

巨头夹缝中生存,共享单车“老四”开启冲刺港交所IPO。1月2日,松果出行正式向港交所递交主板上市申请。成立于2017年的松果出行,由美团创始团队成员之一翟光龙创立。凭借在下沉市场的持续渗透,灼识咨询报告显示,按2024年交易额及车辆投放量计算,公司在中国“外围发展区域”(即下沉市场)排名第一,在全国整体市场中位列第四。

然而,规模的扩张并未带来利润的同步兑现,这构成了其上市叙事中最核心的挑战与不确定性。

招股书显示,截至2025年9月,“松果出行”已在全国422个市县投放超45万辆电单车,积累了1.28亿注册用户。公司在2025年前9个月实现经调整净利2640万元,首次扭亏为盈,但是2023年、2024年及2025年前三季度净亏损累计超过4亿元,过去三年的营收增长也近乎停滞。

这意味着,此次IPO不仅是松果出行寻求资金“输血”以继续扩张的常规路径,更是在共享单车行业格局固化、盈利难题待解的背景下,对其独立商业模式的一次关键压力测试。

招股书数据进一步显示,若以2024年交易额计,松果出行市占率仅6.6%,另外前三大参与者则占据了67.4%的市场份额。公司面临美团、哈啰、青桔(滴滴旗下)等生态型巨头的夹击。松果出行能否证明聚焦下沉市场的垂直策略具备可持续盈利能力,将成为资本市场评估其价值的核心因素。

头部玩家普遍面临盈利困难

记者注意到,共享单车服务是松果出行的主要收入来源,根据招股书,其共享单车服务在2023年、2024年、2024年1月至9月和2025年1月至9月的占比分别为98.1%、97%、97.4%和93.6%,虽然收入占比逐年下滑,但依然是公司最主要且直接的收入来源。

这也直接导致了公司过去一直处于亏损状态。招股书显示,松果出行2023年、2024年营收分别约为9.53亿元、9.63亿元;毛利分别约为1.51亿元、1.82亿元;期内亏损分别约为1.92亿元、1.51亿元。松果出行2025年前9个月营收约为7.46亿元,毛利约为1.81亿元,期内亏损约为5999万元,期内亏损率为8%。不过招股书也披露,松果出行2023年、2024年经调整净亏分别约为8008万元、4407万元;2025年前9个月经调整净利约为2640万元,首次扭亏为盈。

自共享单车行业兴起以来,头部玩家普遍面临盈利困难的问题,多家主要企业长期处于亏损状态,行业整体尚未实现可持续盈利。虽然共享单车盈利模式要优于共享单车,但依然是“弯腰捡钢镚”的生意。正因如此,曾以共享单车起家的哈啰在过去几年陆续开拓包括网约车、顺风车等新业务,2024年4月,“哈啰出行”宣布将品牌升级为“哈啰”,这意味着公司从移动出行平台向专业的本地出行及生活服务平台转型,进入全新发展阶段。

网经社电子商务研究中心数字生活分析师陈礼腾指出,作为独立运营的垂直领域玩家,松果出

行在特定市场展现出了独特价值。与美团、滴滴出行、哈啰等生态型企业相比,松果出行的决策链条更短,在县域市场的本地化运营上更为灵活。

不过他也提到,缺乏生态协同是松果出行的短板。美团可以将共享电单车作为本地生活服务生态的一环,以战略亏损换取用户活跃度和平台黏性;而松果出行作为单一业务线公司,必须直面盈利压力,这种劣势在行业增长放缓阶段尤为明显。但另一方面,陈礼腾认为,“双碳”政策导向下,短途绿色出行仍有政策红利,松果出行挑战中也蕴含着机遇。

松果出行在招股书中提到,未来公司计划继续增加电单车投放、扩张网络覆盖范围,同时持续投入研发,进一步完善其人工智能运营管理系统,加上未来每笔订单价格的持续攀升,公司的盈利能力和财务表现将进一步提高。

“在2023年、2024年及截至2025年9月30日止9个月,我们的单次行程均价分别为2.73元、2.85元及2.94元,我们预期在市场规模更大的城市实现更高订单价格,因较大的地理面积与通常较长的出行距离会带来更高的单次行程价格,我们预期收入与盈利能力将进一步增强。”松果出行在招股书中表示。

美团创始成员再创业

松果出行的故事,始于创始人翟光龙的美团创始团队背景及其丰富的互联网创业经历。

2010年,翟光龙离开开宝洁加入美团并成为早期创始团队成员。离开美团后,翟光龙在2014年创立顺风车平台“天天用车”,并在2015年完成百度领投的C轮融资,创造了8个月融资到C轮的纪录。2015年2月14日,滴滴、快的突然宣布合并。将近一年后,翟光龙作出“巨头的出现会挤压其他玩家生存空间”的判断,毅然选择停止运营该创业项目。

2017年,当一线城市成为摩拜、ofo(共享单车出行平台)等巨头和资本争夺的焦点战场时,翟光龙对其第二个创业项目“7号电单车”快速迭代。2017年下半年,他决定从一线城市转向下沉市场,聚焦县域市场的共享单车平台松果出行就此诞生。

在2021年6月记者专访时,翟光龙曾告诉记者,在共享单车投入一个城市时,每家公司都会面临准人和运营两大问题。据他观察,大部分公司在这两个问题上都没有质量明显更高的答案。

他当时提出,当下整个行业的玩家都在用共享单车那一套低质量的方法在各个市场复制。相比之下,松果出行在下沉市场摸爬滚打三年多形成的认知差和涉及县域市场的政府、硬件、安全、运营等模块的管理经验,是其他巨头进入下沉市场时所不具备的能力。

此次招股书显示,松果出行已获得创新工场、险峰、蓝驰创投、软银、诺基亚投资基金、红杉中国等知名机构的投资。IPO前,创新工场、险峰和蓝驰创投分别持有松果出行23.23%、14.12%和11.85%的股份,为主要机构投资者方,翟光龙目前持股26.08%。

不过记者也注意到,2018年,松果出行曾获得百度(香港)有限公司的投资;2020年2月,百度基于其战略方向的原因选择撤资。

以交易额计的市占率仅6.6%,共享单车“老四”还有哪些新故事?

虽然避免与巨头正面冲突,但是松果出行依然身处高速增长但高度集中的市场。

招股书中援引灼识咨询报告预计,中国共享电

单车市场规模将从2024年的166亿元增至2032年的1083亿元。然而,这个市场一直是巨头的游戏。根据招股书,共享单车行业前三大参与者(美团、哈啰、青桔)依托母公司的庞大生态与资金优势,占据67.4%的市场份额,松果出行以6.6%的市场份额位居第四。其“独立且专业”的标签既是差异化优势,也意味着从出生那一刻开始,松果出行就在巨头夹缝中求生存。

松果出行在招股书中表示,IPO募集所得资金净额将主要用于扩大地区覆盖范围并深化市场渗透;研发用途;加强探索电单车销售商业化;探索海外扩张机会,并选择性地寻求策略性投资和收购机会;以及一般公司用途及营运资金需求。

对此,陈礼腾认为,松果出行在招股书中规划将IPO募资用于“市场拓展、技术研发、海外布局”的这一战略设想与其当前业务状况相悖。中国县域市场的增量空间正在收窄,而一、二线城市又被巨头牢牢把控;海外市场的文化差异、政策风险和运营复杂性远超国内。在行业从粗放式增长转向精细化运营的关键阶段,公司需要重新思考其核心价值主张。

公告

青岛明禹启航传媒科技有限公司:
本委受理的马志鲁、李悦与你单位劳动争议一案已审理终结。现依法向你单位公告送达青黄劳人仲案字[2025]第8713、8785号仲裁裁决书,请自本公告发布之日起30日内到本委(地址:青岛市西海岸新区朝阳山路329号阳光大厦南侧裙楼三楼劳动维权三室)领取仲裁裁决书,逾期不领取,即视为送达。
特此公告
青岛市黄岛区劳动人事争议仲裁委员会
2026年1月7日

公告

青岛合力嘉盛装饰工程有限公司:
本委已受理陈晓玲、刘西明与你单位劳动争议一案(青黄劳人仲案字[2025]第24433号)。因向你单位直接、邮寄送达相关文书不成,故依法向你单位公告送达《应诉、开庭通知书》《申请书副本》等法律文书,自本公告发布之日起经过30日即视为送达。本委定于2026年3月16日14时00分开庭审理此案,地址为青岛市黄岛区双珠路166号机关西部办公中心2号楼309室。请准时到庭参加庭审,否则本委将依法缺席裁决。
特此公告
青岛市黄岛区劳动人事争议仲裁委员会
2026年1月7日

公告

青岛叶优堂生命健康管理有限公司:
连思淇诉你单位劳动报酬纠纷一案(青黄劳人仲案字[2025]第10890号),本委已受理,因向你单位直接、邮寄送达相关文书不成,故依法向你单位公告送达《应诉、开庭通知书》等法律文书,自本公告发布之日起经过30日即视为送达。本委定于2026年3月26日9时30分在本委仲裁庭(地址:青岛西海岸新区双珠路1688号明珠维权工作站3楼306-1室)开庭审理此案,请准时到庭参加庭审,否则本委将依法缺席裁决。
特此公告
青岛市黄岛区劳动人事争议仲裁委员会
2026年1月7日

声明

遗失我公司公章(编号:3702110064320)一枚,声明作废。

青岛华英达国际船务有限公司

2026年1月7日

公告

青岛万福久丰建筑劳务有限公司:
本委受理的徐先伟、徐桂枝与你单位农民工工资纠纷一案已审理终结。现依法向你单位公告送达青黄劳人仲案字[2025]第22627号仲裁裁决书,请自本公告发布之日起30日内到本委(地址:青岛市黄岛区双珠路166号机关西部办公中心0219室)领取仲裁裁决书,逾期不领取,即视为送达。
特此公告
青岛市黄岛区劳动人事争议仲裁委员会
2026年1月7日

公告

青岛弘一国际货运代理有限公司:
本委受理的王秀娟与你单位劳动报酬纠纷一案已审理终结。现依法向你单位公告送达青黄劳人仲案字[2025]第6279号仲裁裁决书,请自本公告发布之日起30日内到本委(地址:青岛市黄岛区朝阳山路329号青岛西海岸新区社会治安综合治理中心3层劳动维权二室)领取仲裁裁决书,逾期不领取,即视为送达。
特此公告
青岛市黄岛区劳动人事争议仲裁委员会
2026年1月7日

公告

青岛世道建筑装饰工程有限公司:
本委已受理黄祥胜与你单位劳动争议一案(青黄劳人仲案字[2025]第24424号)。因向你单位直接、邮寄送达相关文书不成,故依法向你单位公告送达《应诉、开庭通知书》《申请书副本》等法律文书,自本公告发布之日起经过30日即视为送达。本委定于2026年3月17日14时00分开庭审理此案,地址为青岛市黄岛区双珠路166号机关西部办公中心2号楼309室。请准时到庭参加庭审,否则本委将依法缺席裁决。
特此公告
青岛市黄岛区劳动人事争议仲裁委员会
2026年1月7日

招标公告

依据《中华人民共和国招标投标法》、国务院《物业管理条例》、《山东省物业管理条例》和《青岛市物业管理条例》等相关规定,青岛雍嘉置业有限公司对雍嘉和园项目前期物业管理服务进行公开招标。总建筑面积50448.98平方米,地上建筑面积37538.98平方米,地下建筑面积12910.00平方米。

1.投标企业资格要求:具有独立法人资格,经营范围有效;物业企业信用等级(企业信用等级截图日期为招标公告发布日期以后的截图)。

2.有意参加此次投标的单位,报名时须提供以下原件资料:法定代表人身份证明和法人身份证原件或法定

代表人授权委托书和授权代表人身份证原件;营业执照(三证合一)副本原件;其他需要提供的证件彩色扫描件等(复印件需加盖公章)。

3.报名时间:2026年1月7日—2026年1月11日(10:00至16:00,节假日除外)。报名地点:平度市北京路379号市民服务中心5号楼B区425房间。领取招标文件,报名费200元/套。

联系人:王女士
联系电话:15366669515
招标单位:青岛雍嘉置业有限公司

2026年1月7日