责编 刘洋 美编 贾丛丛 责校 杨志强 电话:64101880 kuaijiaogao@163.com

北大羽绒服出圈 急单考验供应链

11月17日,“北大399元羽绒服全网刷屏”冲上热搜,热度延续至今。校内文创店成为新晋打卡点,不少消费者专程进校抢购,校园IP一夜之间走向全国市场。看似偶然的流量爆红,背后是制造业反复遭遇的老问题:社交平台催生的瞬时爆单常常毫无预兆,订单短时间集中涌来,产业带该如何接住,成为摆在制造端面前绕不开的考题。

突发订单对产业带的三重压力与柔性应对

- **环节**:排产
- **传统排产逻辑**:按季度排单,提前数月定产能
- **爆单冲击**:排期被打乱,工位与熟手不足
- **柔性应对**:拆分非核心工序,调用外协产能

- **环节**:备料
- **传统排产逻辑**:按计划批量采购面辅料
- **爆单冲击**:无数据支撑,不敢备货,补单成本失控
- **柔性应对**:关键物料留缓冲,防上游断料

- **环节**:生产
- **传统排产逻辑**:大批量流水线作业
- **爆单冲击**:小单快反与大货逻辑冲突
- **柔性应对**:模块化设计,缩短换型时间



校园文创羽绒服断货

北京商报记者在走访中了解到,这款定价399元的羽绒服填充物为鹅绒,绒子含量90%。目前,相关热度仍在社交平台持续扩散,抢到首批现货的消费者陆续晒出穿搭实拍图,相关帖子评论区内求代购的留言接连不断,还有网友直接发帖主动提供代购服务。

消费者白宇向北京商报记者表示,自己在社交平台刷到这款白色羽绒服,觉得款式简约,专程到店选购,到店后才发现白色款已经售罄,没能买到,觉得十分可惜。

北京商报记者以消费者身份致电北大文创店核实供货情况。工作人员介绍,白色款已经售罄,正在补货,黑色、紫色版本仍有现货。

需求外溢在二手平台显现。北京商报记者检索发现,这款羽绒服已出现加价售卖。平台商家孙女士告诉记者,近期咨询、下单的消费者很多,即便部分热门款式断货,这两天也成交了三四十件;货品均从北大文创线下门店购入,再快递给买家,单件450元包邮。截至发稿,该商家商品已有340人标记“想要”,浏览量突破7000次。

把时间轴拉长,这样的故事并不新鲜。2025年,中国人民大学党委书记张东刚在社交平台推荐的“人大超绒羽绒服”,至今仍处售罄状态;中央戏剧学院、北京电影学院等多所院校推出的文创羽绒服,也多次卖断货。

但流量只解释了故事的前半段。真正被这波订单推到台前的,是几千公里外那些原本按季度排产的羽绒服工厂。

爆单打乱产业带排产

据北京商报记者了解,一件羽绒服从设计稿走到消费者手里,要经过选料、充绒、缝制、检针、整烫等多道工序。过去这条链条按计划有序推进,爆款一来,节奏就乱了。

盘古智库高级研究员江瀚在接受北京商报记者采访时表示,突发爆款订单对产业带的挑战集中在三个环节:南通等地的羽绒产业带按季度排单,提前几个月定产能、备原料,爆款一来排期被打乱,腾不出足够的工位和熟练工人;这类订单事前没有数据支撑,工厂不敢贸然备货,羽绒面料、辅料临时补单,采购周期和成本都不受控;小单快反与传统大批量流水线的逻辑冲突,习惯走大货的产线临时转做小批量定制,次品率和交付节奏都容易出问题。

三个环节指向同一处矛盾:需求端的爆发带有随机性,产能安排却仍按计划进行。一份羽绒服订单,既缺少历史销量可供参照,也缺少稳定的下单周期,工厂是否承接,只能在交期与成本之间反复权衡。

断货由此出现。消费者看到的是商品“售罄”,产业带面对的则是排产计划被打乱。在服装制造行业从业多年的宋女士告诉北京商报记者,压力不只来自短期增产,更在于能否在已经排满的产线上腾出工位、调配熟练工人,并让辅料按时到位。对工厂而言,增加的成本也不只落在追加的那批货上:产线频繁换款会打断熟练工序的节奏,检针、整烫等环节工时上升,交付周期相应拉长。

柔性制造接住急单

类似的“突然爆单”,中国制造已经接过不止一次。2024年巴黎奥运会举办前夕,吉祥物等文创产品需求集中释放,据巴黎奥组委统计,80%的吉祥物由中国制造,其中大部分产自浙江义乌。此前马面裙借社交平台走热,山东曹县的汉服企业添置提花机、扩充工人队伍,以突破产能瓶颈。

柔性制造转型是产业链集群层面的系统性调整,并非单家工厂可以独立完成。马面裙爆火时,压力不只落在下游成衣加工厂,上游提花面料供给同样出现缺口,当地布料企业也在购置设备、加紧生产。

在江瀚看来,制造业遇到突然爆单,首先要靠柔性供应链接住波动:把非核心工序拆分出去,联动配套厂商同步排产,订单上涨时快速调用外协产能,需求回落也不必扛着闲置产线的固定成本;其次要预留合理冗余,在关键物料和核心工位留出缓冲,以扛住短期订单冲击,避免上游断料卡住整条产线;再次要在产品层面多用模块化设计,零件标准化后,不同订单共用基础模块,只改动少量定制部分,产线不必频繁大改调试,换型速度变快,才能在短时间内持续出货。

有分析认为,爆单的网络热度终究会降温,但产业在应对急单过程中积累的供应链经验可以保留。如何把短期流量转化成稳定可持续的生意,考验的正是产业带企业柔性生产的真实水平。

北京商报记者 金朝力 张继文

图片来源:视觉中国

14个季度营收连降 安德玛亚太换帅

全球营收连续14个季度下滑,安德玛把中国区负责人提到了亚太层级。这家美国运动品牌近日披露2027财年二季度财报:营收12.42亿美元,同比下降6.9%;净亏损42.5万美元,较上年同期的1880万美元大幅收窄。业绩会上,安德玛创始人、总裁兼首席执行官凯文·普朗克宣布,中国区副总裁、总经理陈嘉宁接替西蒙·佩斯特里奇出任亚太区域负责人。财报与人事同场发布,外界很难不把两者放在一起看。

分区域看,中国市场所在的亚太区域收入同比下降8.8%至1.63亿美元,按固定汇率计算下滑12%,是集团各区域中跌幅最大的之一;安德玛首席财务官雷扎·塔莱加尼将其归因于中国市场及授权业务的压力。

换帅成效仍待市场验证。安德玛的难题不止一个区域:北美、欧洲同步走弱,三大品类全线下滑,营收已连续14个季度未见增长。把最懂中国市场的人放到亚太,是一次押注,也是一次没有太多退路的调整。

三大品类全线下滑

安德玛再次交出一份下滑的成绩单。财报显示,截至2026年9月30日的2027财年二季度,公司营收12.42亿美元,同比下降6.9%;净亏损42.5万美元,上年同期净亏损1880万美元。

三大品类均为负增长:服装收入8.8亿美元,同比下降6%;鞋类收入2.34亿美元,同比下降11%;配饰收入1.05亿美元,同比下降7%。

分区域看,安德玛第一大市场北美收入下降约7%至7.37亿美元,占集团总营收近六成,直营门店客流疲软、批发渠道售罄率不及预期是主要拖累;欧洲、中东及非洲市场收入下降8.5%至2.91亿美元;亚太区域下降8.8%至1.63亿美元,按固定汇率下滑12%。

拉长时间线,安德玛全球营收已连续14个季度同比下滑,上一次实现同比增长还是在2023年3月止的财季。公司预计三季度营收下滑8%至9%,亚太区域收入大致持平;二季度亚太收入环比已回升约7%。

过去两年,安德玛试图用重组扭转颓势。2024年,普朗克重新出任安德玛首席执行官后便启动“2025财年重组计划”:砍掉大量低效SKU,产品数量较2024年峰值削减近50%,原材料种类精简超过60%,放弃一批长期不盈利的业务线,组织架构转向以品类为核心,北美和欧洲市场的青少年服饰业务转为授权经营,产品开发引入AI工具缩短研发周期。成本管控已见效果,报告期内销售、一般及行政费用同比下降4%。但成本节约尚未转化为营收拐点。

中国操盘手管亚太

人事变动成为这场业绩会最受关注的部分。普朗克在会上宣布,陈嘉宁将接替佩斯特里奇出任亚太区域负责人。任命与财报在同一时点公布,在外界看来,这更像是对亚太业绩的直接回应。

公开资料显示,陈嘉宁拥有超过30年的运动服饰行业高管经验。加入安德玛前,她曾任耐克大中华区销售副总裁,并执掌匡威品牌亚洲区业务。2025年11月9日,她正式出任安德玛中国区副总裁、总经理,全面负责中国市场的战略规划与业务运营。

出任中国区负责人一年来,陈嘉宁主导了安德玛在华的本土化提速:产品端,携手中国设计师品牌Feng Chen Wang推出联名系列,并针对亚洲女性身形打造“都市漫游系列”;传播端,推出本土品牌主张“认定,就乐在其中”,启用张伟丽、张志磊,把竞技叙事延伸至大众;渠道端,门店网络向新兴城市下沉,并通过国家队装备合作、马拉松赛事和腰旗橄榄球等场景渗透年轻客群。

普朗克的解释与此同一逻辑:“她的任务是把这些优先事项整合为更出色的市场执行,借助我们对本地消费者和零售伙伴的理解来改善业务表现。”

要客研究院院长周婷认为,这次任命释放的信号很清楚:用一个真正懂中国、懂对手的人,去改写亚太的战局。陈嘉宁长期在中国市场一线,既熟悉本土消费的真实节奏,也清楚竞争对手的打法与路径。把中国区操盘手提到亚太层级,本质上是想复刻其他运动品牌在中国已经跑通的组合拳——高端化、时尚化、休闲化、年轻化,再加上深度本土化。

盘古智库高级研究员江瀚表示,连续14个季度营收下滑,安德玛已经没有太多试错空间。把中国区负责人往上提,本质是用中国市场过去一年的调整成果为整个亚太托底。陈嘉宁在耐克、匡威积累的行业资源,可以直接平移到亚太其他市场,不必重新搭班子试错;这同时也在给中国区团队吃定心丸——总部认可本土化调整的价值,不会轻易砍掉核心市场的投入。

专业化成突围关键

更懂中国市场是陈嘉宁的优势。但摆在她面前的,是一个正在降温的市场。中国运动鞋服行业已进入存量竞争阶段,国内外品牌均在放缓。

2026年三季度,安踏主品牌零售流水取得中单位数负增长,FILA为低单位数负增长,特步主品牌中国内地零售销售同比中单位数下跌。

即便是仍处高增长的新兴品牌,增速也在回落。2026年三季度,昂跑亚太地区净销售额1.9亿瑞士法郎,同比增长31.1%,但较二季度的43.1%、2025年全年的96.4%明显放缓;HOKA在2027财年二季度净销售额6.77亿美元,同比增长6.8%,此前在2026财年、2027财年一季度增速分别为15.9%、7.7%。

在鞋服时尚行业品牌战略咨询专家、上海良栖品牌管理有限公司创始人程伟雄看来,安德玛最关键的问题,仍是品牌定位、产品定位以及中国本土化策略是否契合当下的市场需求。

“当前耐克、阿迪达斯等全球头部品牌都在加码本土化,并在专业细分和新运动场景上持续投入;而安德玛现有产品仍以紧身衣为主导的‘运动时尚’为主,专业鞋服品类占比与专业品牌相比差距明显。在运动户外成为风口的背景下,安德玛业绩下滑并不意外。其需要解决的核心问题,是让运动时尚回归专业运动,并在某一细分运动场景中实现突破。随着国际品牌纷纷进入、本土运动品牌崛起,如果仅靠紧身衣和原有品牌烙印而不做改变,很难在中国市场突围。”程伟雄如是说。

针对相关问题,北京商报记者向安德玛发去采访函,但截至发稿未收到回复。

北京商报记者 郭秀娟 王悦彤

小鹏营收交付双增 盈利仍待规模兑现

小鹏集团2026年三季度交付与营收双双刷新单季纪录,亏损却同比扩大。11月16日晚披露的财报显示,公司当期总营收242.8亿元,同比增长19.1%;交付新车11.84万辆,同比增长2.1%。规模扩张尚未转化为利润,盈利改善仍要等规模效应与业务结构兑现。

从收入结构看,汽车销售收入216.3亿元,同比增长19.8%、环比增长26.9%;服务及其他收入26.5亿元,同比增长13.7%。综合毛利率18.9%,同比下降1.2个百分点、环比下降1.8个百分点;汽车毛利率13.1%,同比持平、环比提升1个百分点。截至9月底,现金及现金等价物、短期投资及定期存款合计454.1亿元,较6月底净增49.3亿元。

对于三季度表现,小鹏集团董事长兼首席执行官何小鹏表示:“我们的汽车板块已经开启由多款明星产品和全球扩张驱动的高速增长期。在接下来的几个季度里,小鹏的规模效应会越来越好,由技术创新驱动的收入增长和成本优化更加明显。”

国内车市竞争白热化,海外成为小鹏增量主要来源。三季度,小鹏GX月均交付超过7000辆,季度累计突破2万辆;在中东地区正式公布售价前便收获近4000辆订单。10月,MONA L03交付量突破2万辆,产能仍在爬坡;随着L03开启海外交付,集团当月海外交付1.3万辆,同比增长166%,创海外单月新高。

何小鹏随之给出更高目标:10月29日上市的MONA L05,产能爬坡速度将打破公司纪录,首月交付有望突破1万辆;他预计11月公司单月交付将首次超过6万辆。四季度海外销量目标超过4万辆,全年海外销量将首次突破10万辆,2027年目标是在2026年基础上实现翻倍以上的增长。

规模冲高并未带来盈利同步改善。三季度净亏损8.7亿元,同比扩大127.9%,环比收窄35.1%。亏损压力主要在费用端与业务结构。三季度销售、一般及行政开支27.8亿元,同比增长11.4%,环比增长11.2%,增量来自营销推广、销售人力及加盟店佣金;研发费用28.5亿元,同比增长17.5%,环比减少2.1%,投向新车型与AI相关技术。物理AI业务也在本次财报中被反复提及,小鹏集团表示,在汽车业务稳步发展的基础上,公司三季度继续押注物理AI的研发,全力推进第二代VLA、图灵芯片、Robotaxi以及机器人等物理AI应用的发展。

Robotaxi业务已从技术验证走向运营验证。小鹏6月启动员工内测,两个月内完成超过2000单内测订单,并于10月获批广州市智能网联汽车应用示范运营资格,可在广州全域开展L4级示范运营。

人形机器人方面,小鹏IRON正加快迈向量产。按计划,2027年一季度首批量产机器人进入部分门店试用,二季度面向外部商业客户正式发布。何小鹏称:“我乐观地认为,小鹏IRON的销量潜力和毛利规模有望大幅超越市面上最热门的高端车型。”

“很多人认为,今天中国汽车行业正面临一个充满挑战的环境,规模和利润都经受挤压,我反而认为这是优秀企业在汽车行业胜出的新机遇。”何小鹏表示,只有真正具备核心竞争力、注重经营质量、拥抱全球市场、面向未来布局的企业,才能穿越周期。

何小鹏透露,接下来小鹏不仅要追求收入的高质量增长,更要通过规模效应和业务结构变化改善经营业绩,为迎接物理AI的长期机遇打基础;物理AI的技术领先,也会在全球市场带来更多高毛利、高壁垒的商业化机会。

北京商报记者 蔺雨葳