



王一博代言的鸭鸭羽绒服

老牌羽绒服 年卖200亿

羽绒服涨价潮下，299元、399元一件的鸭鸭，成了“国货之光”。鸭鸭早年风靡全国，只是，在竞争中一度落于下风，市占率不到5%。直到2020年，一支新团队接手鸭鸭，开启老牌羽绒服的复兴之路。如今，鸭鸭已强势回归。2019年到2023年，GMV从8000万元飙升到近200亿元，大涨超百倍，江西起家的鸭鸭神奇逆袭。

”

统筹开发

“不是千元羽绒服买不起，而是鸭鸭更有性价比。”在追求性价比的年头，均价在300~700元的鸭鸭开始走红。

2019年前，鸭鸭的年销售额只有8000万元，连年亏损。新管理团队接手，先迭代产品，定位“国民羽绒服”，加速品牌年轻化、时尚化。

团队整合上千位行业设计师，还请来知名品牌的设计总监操刀新品开发。鸭鸭每年会开发1000个款式，对应全年龄段用户的需求。产品备案后，鸭鸭的供应链团队将生产复杂度、生产能力等反馈给企划团队，并调整生产供应。

每年8~9月份正式上架前，产品被投入公司统筹的店铺矩阵，配合用户点击、收藏、互动等数据，筛选出产品主推池，围绕潜力款式进行推广。

旺季前，鸭鸭根据销售端下单情况排产。

借助这套开发模式，鸭鸭可以精准预测市场趋势，不仅依靠单一的大单品来支撑业绩，而持续打造爆款矩阵，确保每个季度都有新的热销产品。

鸭鸭有超过1000个款式，除基础款，还有个性化设计款，以及各类联名款、定制款，覆盖不同价位段。

2022年，鸭鸭向上游整合羽绒原材料，与三星、玉龙、古麒等多家国内羽绒供应商合作，通过集采方式降低原料成本。即使遭遇羽绒成本波动，鸭鸭仍能够保持高性价比。

记者在其官方旗舰店发现，王一博明星同款——男女短款派克登山外套，券后价387元，全网热销超过3万件。

客服介绍，其填充物是鸭绒，含绒量90%，充绒量根据尺码在77.4~98.7g之间，并强调说“都是真羽绒”。

在鸭鸭官方旗舰店，产品价格跨度很大，有不到100元的，也采用冰岛雁鸭绒、西伯利亚冰原鹅绒等高端产品，价格突破1000元。

多管齐下

羽绒服赛道拥挤，为了让更多人重新认识鸭鸭，品牌做了焕新——换LOGO、找代言、上时装秀，一个都不落。

2020年，鸭鸭商标中的“YAYA”改成更简约的英文字体。2022年开始建立代言人矩阵，今年合作11位艺人。

2023年，管理层聘请王一博为首席代言人，官宣当天，线上GMV即超2亿元。今年，鸭鸭还走出国门，亮相米兰时装周。

公司内部制定了一套海陆空营销策略，针对每年的主推产品，通过明星代言人、网红以及物料拍摄，累积流量和热

度，再利用微博、小红书、微信等社交媒体，不断产出内容。

同时，在电商平台、线下户外大屏、高铁机场等集中投放，在北京、上海等核心城市商圈密集曝光。

在供应链端，公司对其江西产业园进行智能化升级。不同于传统服装行业的片区式生产，鸭鸭智能工厂的整条生产线，包含了从裁片到羽绒服成衣的制作过程。智能吊挂设备解决运输问题，自动化裁床、自动模板机等设备提高了产品质量与标准化程度，提升了生产效率的同时，还降低了成本。

在外部合作上，鸭鸭根据口碑、设备、技术、产能进行供应商筛选与分级管理。传统品牌大多遵循生产商-品牌方-销售商-消费者的单向线性链条，需要提前半年以上进行企划和投产。

而在鸭鸭的品牌生态内，原料商、设计师、生产商、销售渠道、品牌营销端与消费者存在多线连接，形成高效协同并行的网状生态，实时根据测款的结果，动态调整。

线上开道

鸭鸭的历史已超50年，过往4年成功逆袭。

早些年，98名上海青年到鄱阳湖畔垦荒，从事水禽养殖，在1972年创立鸭鸭品牌，生产出中国第一件羽绒服。其后，份额走低，甚至有倒闭危险。直到2020年，新管理层入驻，重组公司。

此前，鸭鸭比较排斥互联网，有千余家线下门店。近几年，公司关掉店效低、形象不符合的门店，再开新店和大店。

2020年起，鸭鸭从线上开道，布局传统电商、直播电商、私域流量等渠道，建立店群。旗下统筹着约百个品牌店群，每家店铺都作为独立单元经营，鸭鸭统一把控着视觉形象输出标准和平台传播营销策略。

鸭鸭还围绕“短视频+投流+直播+货盘”的组合，做反季生意。先是在抖音上，每天发布预热短视频，种草穿搭，聚集可观且精准的流量后，根据客群特点规划货盘组合。到了夏天，鸭鸭另辟蹊径，2021年在西藏设立“雪山直播间”，2022年夏天把直播间搬进雪场，在寒冷状态下展示产品。

这些策略奏效了。2021年，鸭鸭的线上全渠道GMV突破80亿元。2022年夏季，8天卖出3300万元羽绒产品。

同时，鸭鸭重新在线下开店，除常规店外，旗舰店选址核心城市核心商圈，面积超过300平方米；快闪店则是针对羽绒服季节性特点，在旺季设立门店。

鸭鸭管理层放话，要“让14亿人穿上高性价比的优质羽绒服”，200亿元不是尽头。据21世纪商业评论



信达生物

博士造新药 剑指200亿

浙商俞德超控制的信达生物，狂飙突进。12月20日，公司发布公告宣布，达伯乐®(己二酸他雷替尼胶囊)新药上市申请获批，成为信达第13款商业化产品，将惠及ROS1突变的肺癌患者。

“2027年完成20款产品上市。”信达生物火力全开，旗下产品组合格外丰富，从三期临床到上市获批的各类新药，超过30款。

今年1~9月，信达生物收入已超60亿元，增长超5成。公司董事长、CEO俞德超放出豪言：“到2027年，产品收入要达到200亿元。”

”

密集兑现

在外界看来，信达是一家“非典型”创新药企。

“俞德超有实验室‘魔法之手’之称，做事刻苦努力，也很务实。”一位医药行业研究员评价，信达产品商业化的效率很高，注重项目成本、规模、效率的管理。

这两年，俞德超团队进入密集兑现期。今年截至12月，信达有13款产品获批上市，4款新品处于药监局审批中，3个新药分子进入3期或关键性临床研究，17个新药品进入临床研究。其中，达伯舒是业绩支柱，作为国内首个进入医保的PD-1产品，已获批7个适应症，1~6月销售额约17亿元，同比增长近5成。

信达综合管线新药临床开发负责人钱镭表示，达伯舒在国内肿瘤免疫领域市占率第一，还在持续拓展新适应症、开展联合疗法，不断突破产品增长空间。

今年12月，俞德超宣布，信迪利单抗与呋喹替尼(和黄医药旗下)联合疗法获批上市，用于治疗二线子宫内瘤。这款明星药尚有多项三期研究，涉及针对非小细胞肺癌围手术期、联合IBI310(CTLA-4)用于结直肠癌新辅助治疗等。

目前，俞德超团队员工超过6000名，其中销售人员占一半以上，研发人员约1500人。

信达已在苏州、杭州建立生产基地，设计产能23万升，在全球生物制药企业中排名前十；已建成产能达14万升，坐拥国内生物制药总产能的两成。

多点开花

这些年，俞德超将管线拓展至非肿瘤领域，已颇具成果。

眼下，最有看点的是“减肥神药”玛仕度肽。“好多年前，我们就看到了机会。”钱镭介绍，信达布局减重领域已久，并非赶当下时髦。

玛仕度肽由信达与礼来合作开发，是一款胰高血糖素样肽-1受体(GLP-1R)/胰高血糖素受体(GCGR)双重激动剂，可通过激动GLP-1R促进胰岛素分泌，降低血糖、减轻体重；又可通过激动GCGR增加能量消耗，增强减重疗效，改善肝脏脂肪代谢。目前，其用于减重和2型糖尿病两项适应症的上市申请，国家药监局均已受理。

“能同时踏准PD-1和GLP-1两大靶点的企业，全球范围都不多。”钱镭介绍，信达管线内，已有22款肿瘤候选药物，涵盖单克隆抗体药物、双特异性抗体、ADC、CAR-T和小分子等多种技

术领域。

除肿瘤领域，俞德超带队建立一条综合产品线，覆盖心血管代谢、自身免疫等领域，共有14款差异化的候选药物，既有针对甲状腺眼病的创新药，也有治疗痛风、高尿酸血症的产品。例如，苏立信已上市，可用于强直性脊柱炎、类风湿性关节炎等；信必乐则是首款国产PCSK9单抗产品，用来治疗高血脂、高胆固醇血症，今年刚进入国家医保目录。

大量药品颇有性价比。以信必乐为例，最长可6周注射一次，相比市面同类产品，患者依从性更好，哪怕注射频率略高，价格则不到竞品的1/5。

管线众多，俞德超正在快速拓展商业化队伍。“我们正有序构建CVM(心血管及代谢)领域商业化平台，准备新品上市。”信达管理层已表态，其商业团队正处于扩张状态。

剑指全球

俞德超一路走来，颇为不易。

他1964年出生于浙江台州天台县的一个小山村，童年一度放牛砍柴，之后苦读，并在中国科学院上海植物生理研究所取得博士学位。

2011年，他在苏州创立信达生物，决心开发百姓买得到、用得起的高质量救命药，其首款PD-1药品一进医保，即降价达6成。

过往数年，行业寒冬，信达市值从高点1760亿港元，一度跌破300亿港元。俞德超只得精简人员，优化资源配置。

大力降本增效，俞德超稳住了基本面。截至今年6月，信达账上现金超过百亿元，足够支撑后续研发。

俞德超已锚定两大战略目标：可持续成长及全球创新。目前，信达建立了先进的自研技术平台，涉及抗体、ADC、蛋白工程等多种工艺，创新产品管线则超30款。今年8月，他刚刚启用上海闵行的全球研发中心，其总投资38亿元，完全投运后，预计就将聚集研发超过3000人，研究领域将涵盖肿瘤、代谢、免疫、眼底等。

同时，俞德超也在布局国际业务。2021年，信达成立Fortvita子公司，作为承担其海外业务发展的主要平台，探索出海新路径，其PD-1单抗产品也曾申请赴美上市。今年3月，信达调整在美国马里兰州的Rockville实验室，将美国研发中心搬迁到创新力更强的加州。

刚满60岁的俞德超，志在其66岁时，将信达打造为一流的全球生物制药企业，让各国患者都能用上信达研发的好药。

据21CBR