



# 体育用品20 25

免责声明：

这份工作独立，反映了作者的观点，并未受任何企业、政府或其他机构的委托。

# 体育用品20 25

# 前言

世界体育用品联合会（WFSGI）及麦肯锡公司自豪地推出我们第五份年度体育用品行业报告，*体育用品2025——新的平衡艺术：将不确定性转化为机遇*。在过去的一年里，体育用品行业在经济波动、地缘政治紧张和消费者行为不断演变的环境下坚持了下来。放缓的增长预测促使高管们同样关注收入增长和生产力的提升。

我们最新的调查、研究和分析确定了既提供机遇又带来挑战的主题。我们发现活动差距正在扩大，不活跃人群的整体份额在增加，而活跃消费者群体进一步将积极的生活方式视为其身份的一部分。同时，竞争格局正在转变，挑战品牌在收入增长和市场份额方面超越了大公司。最后，面对面健身的复兴以及现场体育和娱乐的融合，包括现场体育赛事的增加，为新的增长途径提供了机会。

展望2025年，体育用品行业面临着一个不断变化的环境。通过在细粒度增长和生产力方面采取平衡的方法，同时专注于消费者参与并强调真实性，公司可以将不确定性转化为机遇，并在新的环境中蓬勃发展。

本报告旨在为领导者提供洞察力和策略，以应对这些复杂性并把握新兴趋势。我们邀请您探讨本报告中所概述的研究发现和建议。

# 目录

前言	2
贡献者	4
致谢	6
关于这项研究	6
执行摘要	7
体育用品速览 2025	10
访谈 – 杰克·戴利，TRX 首席执行官	12
追逐难以捉摸的增长和重新思考价值链	14
访谈 - 杨振宇，胜利集团首席执行官	20
躯体不活动作为最大未开发的市場潛機會。	22
访谈 - Rachel Acheson，企业战略高级副总裁 并且期货创新，Lululemon	28
积极的生活方式作为身份认同	30
采访——尼古拉·罗辛，Colnago 首席执行官	36
市场份额动荡，大型既定企业面临挑战，需提升竞争力 38	
采访 – 萨缪尔·温格，首席运营官，On	44
体育直播的兴起与娱乐界限的模糊	46
访谈 —— Celine Del Genes，全球首席客户官，Decathlon	52
联系人	54

# 贡献者

## 麦肯锡



**Gemma D'Auria**  
米兰

Gemma D'Auria 是麦肯锡公司的资深合伙人，并担任公司全球服装、时尚与奢侈品部门的领导。她与客户合作进行全面的转型，以加速可持续增长，并在业绩和健康方面创造持久的变化。



**贝卡·科金斯**  
芝加哥

贝卡·科金斯是麦肯锡公司的高级合伙人，也是该公司全球零售和消费品实践领域的领导者。她为客户提供关于转型绩效、健康和能力方面的咨询服务。



**亚历山大·希尔**  
苏黎世

亚历山大·希尔是麦肯锡的合伙人，并领导着瑞士麦肯锡的消费品和零售实践，同时在全球范围内共同领导我们的体育用品工作。他帮助体育用品品牌、零售商和制造商实现盈利增长，并使业务适应未来的需求。



**埃里克·法拉尔杜**  
蒙特利尔

艾里克·法拉德 (Eric Falardeau) 是麦肯锡的合伙人，他负责该公司在全球的健身和健康项目，服务于亚洲、欧洲、北美洲和南美洲的关键客户，涵盖策略、品牌塑造、收益管理和创新等领域，这些领域得到了高级消费者洞察和数据分析的支持。



**布朗，帕梅拉**  
迈阿密

帕梅拉·布朗是麦肯锡公司的一名合伙人，并领导北美地区的服装、时尚与奢侈品部门。她与各个行业周期的标志性品牌和零售商合作，从投资组合策略和尽职调查到并购管理和多品牌运营模式设计。



**萨比内·贝克尔**  
苏黎世

萨比纳·贝克是麦肯锡零售业务部门的副合伙人，也是该事务所体育用品工作领导团队的一部分。她专注于策略和运营相关主题。

## 世界体育用品行业联合会



**艾玛·齐维勒**  
波恩

Emma Zwiebler自2018年起担任WFSGI职务，此前曾领导该联盟的精英体育和体育活动领域。Emma于2023年成为临时首席执行官，并于2024年4月正式担任首席执行官。她是一名前职业运动员和体育律师，从事体育和体育组织工作已超过20年。



**马克·伊瓦尔·马格努斯**  
弗里堡

马克·伊瓦·马格努斯是WFSGI的运营官和贸易部门负责人。马克·伊瓦专长于国际法、欧洲法、刑法以及国际人权法和人道法。



**琳达·墨菲**  
马德里

琳达·墨菲于2024年加入WFSGI，此前她在阿迪达斯从事了15年的传播工作，并在欧体体育担任了8年的记者。琳达负责领导WFSGI在所有战略主题方面的传播工作，重点关注身体活动；环境、社会和治理；以及贸易。

## 麦肯锡核心团队

---



**Mareike Gerckens**

苏黎世

Mareike Gerckens 是麦肯锡消费品和增长、营销与销售实践领域的合伙人。她专注于为领先的消费品公司及零售商制定增长战略和商业优化策略。



**Monika Siedlecka**

苏黎世

Monika Siedlecka 是麦肯锡公司的消费者包装商品；战略与公司金融；以及增长、市场营销与销售实践领域的业务经理。她服务于全球品牌和零售商，专注于增长和收入增长主题。



**弗朗切斯卡·蒂帕诺**

弗朗切斯卡·蒂帕诺是麦肯锡公司服装、时尚与奢侈品和财富与资产管理部的高级顾问。她在全球范围内为客户提供服务，涉及战略和增长议题。



**奥莉佳·奥斯特罗马切卡-克拉奇克**

华沙

Olga Ostromecka-Krawczyk 是麦肯锡全球消费包装产品实践领域的专家，专注于健身、健康、体育用品和消费者健康。

## 顶级专家

---



**丹尼尔·齐普泽**

深圳增长、市场营销与销售



**史蒂夫·诺布尔**

明尼阿波利斯增长战略



**约恩·库珀**

科隆品牌与营销



**亚历克斯·帕纳斯**

波士顿体育战略



**亚历山大·苏哈列夫斯基**

伦敦通用人工智能



**Haddioui Kenza**

巴黎库存供应链



**丹·辛格**

纽约体育联赛和协会



**Tim Lange**

科隆供应链



**Wouter Maes**

北京采购



**伊斯特万·拉布**

温哥华生态系统



**蒂姆·弗罗曼**

布鲁塞尔可持续发展



# 致谢

作者们愿对WFSGI的所有成员以及麦肯锡社区的贡献表示感谢，感谢他们对本报告的贡献，以及对分享他们观点的众多行业专家。特别是，我们想要感谢以下受访者：Celine Del Genes、Charles Yang、Jack Daly、Nicola Rosin、Rachel Acheson和Samuel Wenger。

作者亦想感谢WFSGI董事会，该董事会自报告起始于很大程度上给予了支持，并积极为报告内容作出贡献。

此外，作者们想感谢Eitan Urkowitz、Julie Heaser和Magdalena Balcerzak在对外关系和沟通方面的支持。作者们对Alexei Yablokov、Daryna Frolova、Eralda van Zurk以及整个设计团队在创意投入和指导方面的贡献表示感激。我们还要感谢Emilia Szyszko、Inés Casanovas和Nadya Snezhkova在数据分析和研究方面的支持。

## 关于研究

本报告展示了来自多个研究努力的见解和观点。

*WFSGI体育用品行业高管脉搏检查，2024年12月。* 为了更深入地了解体育用品行业高管如何应对2025年，麦肯锡与世界体育用品联合会（WFSGI）合作，对50位高管进行了调查，了解他们对行业现状及最重要因素的总体观点。

*麦肯锡体育用品报告消费者调查，2024年12月。* 我们也调查了德国、英国和美国超过3600名消费者，以探索他们对身体活动的态度、与他们所参与的真实运动和娱乐的互动，以及他们对体育品牌消费的情况。在这份样本中，我们将1842名自称活跃消费者进行了分段。

*额外的研究和分析。* 我们通过审查公开可用的资料（年度报告、公司出版物和新闻稿）增强了我们的研究结论。此外，我们对上市公司的财务状况进行了分析，以评估其表现和市场占有率。此外，我们还进行了高管和专家访谈，以获得更深入的见解并验证我们的发现。



# 执行摘要

体育用品行业在2024年面临了艰难的环境。增长前景放缓、持续的通胀和消费者支出的谨慎态度都考验了公司的韧性。尽管存在这些障碍，该行业还是设法从2021年到2024年保持了每年7%的增长率。预计2024年至2029年的增长前景将略微温和，年增长率预计为6%，这主要受到亚太、西欧和拉丁美洲地区增长放缓的影响。

今年报告，*体育用品2025——新的平衡艺术：将不确定性转化为机遇*，突出了体育用品公司双重议程——同时关注盈利和亏损。品牌能够应对这一任务。根据最近WFSGI的调查，44%的行业高管对2025年感到乐观或相当乐观。<sup>1</sup> 这是一个表明他们在普遍挑战中把握机会时谨慎信心的信号。本报告探讨了将塑造市场的关键主题，并突出了可能代表增长路径的消费趋势。

## 追逐遥不可及的增长与重新思考价值链

在本报告的第一章中，我们强调了行业对收入和效率的双重关注。在谨慎的消费者重新评估其可支配收入之际，公司必须减轻通货膨胀的长期影响。

行业在眼前面临另一挑战：84%的运动用品公司高管表达了对地缘政治环境对其业务影响的担忧。<sup>2</sup> 今年可能出现的关税增加可能会对体育用品行业产生重大影响，特别是在价格和供应链管理方面。企业可以通过加快降低风险和多样化供应链的努力来做好准备。例如，他们可以审查自己的供应链足迹和库存管理实践，并通过增加自动化和数字化来提高效率。

环境、社会和治理（ESG）以及可持续性仍然是体育用品公司的优先事项，但外部因素和商业考量迫使高管们做出艰难的权衡，导致与去年相比优先级有所降低。对于2025年，接受调查的体育用品高管中有半数表示，可持续性是他们公司的优先事项——相比前一年的三分之二，有所下降。<sup>3</sup> 此外，本章强调需要供应链多元化以减轻风险。

在剩余的四个章节中，我们深入探讨未来一年可能会出现在高管议程上的关键主题。

### 身体活动不足为最大的未挖掘市场

尽管体育活动具有显著益处，但2010年26%的成年人不活跃的比例在2022年上升至31%。更令人担忧的是，这种趋势在未来几年可能持续，世界卫生组织预测到2030年不活动水平将达35%。<sup>4</sup>

缺乏运动也对体育用品行业构成了生存风险。如果年轻人的运动水平持续上升或甚至保持不变，与运动相关的市场将下降。然而，将缺乏运动的群体转化为潜在消费者是体育用品行业最大的机遇。目前未达到世界卫生组织建议的运动水平的全球人口总数为18亿——这是一个相当于印度成年人口两倍规模的未开发市场。

好消息是，体育用品公司有机会采取针对性措施，激励缺乏运动习惯的消费者增加身体活动量。他们可以寻求消除针对更缺乏运动群体的障碍，专注于产品创新、提升公众意识的营销活动以及增强青少年参与度。例如，阿迪达斯的“Stay in Play”产品系列和耐克的...

<sup>1</sup> WFSGI 体育用品行业高管脉搏检查，2024年12月。

<sup>2</sup> WFSGI 体育用品行业高管脉搏检查，2024年12月。

<sup>3</sup> WFSGI 体育用品行业高管脉搏检查，2024年12月。

<sup>4</sup> Tessa Strain 等，“2000年至2022年间成年人缺乏体力活动的国家、地区和全球趋势：一个汇总研究”分析507个基于人口调查的样本，包含570万人。《柳叶刀全球卫生》，2024年8月，第12卷，第8期。

# 全球目前未达到世界卫生组织建议的身体活动水平的人口总数为18亿——这是一个相当于印度成人人口两倍规模的开发潜力巨大的市场。

适度磨损的产品旨在解决特定的消费者障碍，而像New Balance的“Run Your Way”运动和ASICS的“The Desk Break”运动等活动则提高了人们对身体活动的意识。Shimano正在与学校自行车俱乐部合作，教授孩子们如何骑自行车，并提高对骑行的认识。

## 积极的生活方式作为身份认同

尽管全球范围内的身体活动量已达到历史最高水平，但也存在一个越来越活跃的消费群体。麦肯锡公司对体育用品行业中的这些活跃消费者最新调查显示，活动水平差距正在扩大，不活跃和活跃人群之间的距离正越拉越大。<sup>5</sup> 对于那些已经参与其中的人来说，锻炼已经从一种随意的追求发展成为健康方案的枢纽和个性特征的重要要素。这种转变超出了十年来的运动休闲趋势，预示着更深层的变化，其中活跃的生活方式已经成为越来越多的消费者生活中的核心参照点。

这一趋势为体育用品品牌提供了机会，以开发满足活跃消费者情感和功能需求的产品，并培养长期的忠诚度。理解消费者选择的深层动机，使品牌能够创造在个人层面产生共鸣的提供物，从而提升产品设计及营销策略。

## 市场份额重组

在过去十年中，体育用品市场见证了新进入者的激增，包括既有的服装品牌——它们战略性地扩大了产品组合，增加了运动服饰——以及专注于特定领域的品牌，每个品牌都为跑步、瑜伽、自行车或健身房服饰等细分市场提供紧密聚焦的价值主张。这种专业化使得挑战者品牌能够更深入地挖掘那些倾向于选择“为我而设”而非“为任何人”的品牌消费者的身份。与进入壁垒的下降相结合，这种专业化推动了挑战者品牌的崛起。行业重组的一个明显迹象是，这些竞争者已经超越了老牌巨头阿迪达斯和耐克在收入增长和市场占有率方面的表现。从2019年到2024年，上市挑战者品牌的扩张速度超过了主要的老牌企业；在这段时间里，这两大巨头失去了3个百分点的市场份额。<sup>6</sup>

新品牌是如何迅速扩大其市场份额的呢？从宏观角度来看，它们专注于追求特定的增长领域，并通过多种方式拓展其影响力：制定更鲜明的价值主张、提供具有平台潜力的明显创新、利用文化营销以及利用批发和精选零售。

<sup>5</sup> 麦肯锡体育用品报告消费者调查，2024年12月（总样本量n=3,606；活跃消费者n=1,842）。

<sup>6</sup> 《欧睿国际2025年版服装和鞋类》

这种动态给有抱负的品牌带来了一个困境：如何在保持使他们在市场中脱颖而出的特性的同时，继续他们的增长之旅并增加市场份额。报告探讨了未来增长的两种潜在原型：通过成功的增长食谱建立的单品牌和通过收购形成的品牌之家。为了保持竞争力，体育用品公司的执行人员需要客观评估他们的优势并扩大他们的影响力。

## 混合现场体育与娱乐的繁荣

行业观察到现场健身以及现场活动的复兴。这种动态为体育用品公司重新评估其商业模式、营销策略和客户拓展提供了机会。

消费者纷纷涌向现场健身选项。麦肯锡体育用品报告消费者调查发现，81%的受访者在过去一年中参加了现场健身课程——几乎是使用在线健身课程人数的两倍半。消费者选择现场健身课程是为了提高他们的动力和一致性，利用团体活力，增强他们的社区归属感或归属感，并结识新朋友。

在经历COVID-19大流行期间的隔离之后，过去几年中现场活动的参与人数持续激增。麦肯锡估计，到2023年，全球现场活动票务市场已超过1000亿美元，并可能在2030年达到1500亿美元。对现场体验的渴望导致了更多场馆融合体育、娱乐和零售；新的体育模式融合了竞技和观赏特性；以及更多的基于体育的内容。

随着消费者越来越寻求具有娱乐角度的社区导向健身体验，能够有效结合线下和数字提供的品牌将处于有利位置以实现繁荣。此外，品牌可以通过与其他参与者合作或举办自己的现场活动，利用体育与娱乐的交汇点，创造独特的品牌参与和忠诚度机会。

---

过去一年对体育用品行业来说是一个重新校准的时期，伴随着不均衡的复苏和持续的挑战。展望未来，我们相信最成功的品牌将通过创新来应对不断变化的消费者需求，管理供应链复杂性，并简化运营。通过在这些领域的努力以及精确的执行力度，该行业将处于继续其积极轨迹的有利位置。

# 体育用品速览 2025

The 体育用品2025 报告回顾了行业的最新发展，并探讨了不同消费者对体育的态度如何影响行业。今年，我们继续强调全球范围内令人担忧的缺乏身体活动水平——这是一个私营和公共利益相关者应努力解决的问题。

## 1. 追求难以捉摸的增长与价值链的重新思考

仅有十分之三

体育用品公司自2018年以来能够实现收入增长和利润率扩张。



体育用品企业正采用双重议程来提升其盈利能力和成本效益，以应对市场增长放缓的地缘政治不确定性。

## 2. 体力活动不足作为最大的未开发市场机遇

31%

全球范围内，有成年人被认为不活跃，比2010年高五个百分点，预计到2030年将达到35%。



身体不活动代表着18亿人的潜在市场机遇——相当于印度成年人口的两倍——这是最大的增长潜力。

### 3. 作为身份的积极生活方式

1/2

活跃的消费者报告称，健身是他们身份的核心要素。

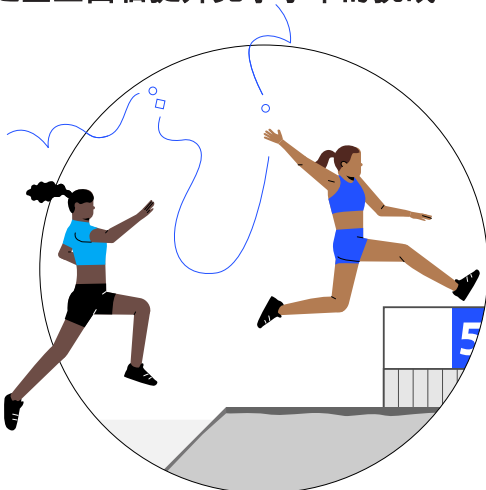


在活跃的消费者将运动活动从偶尔的兴趣转变为健康与身份认同的首要选择时，体育用品企业需加强其价值主张，并在情感层面上与这些消费者建立联系，以确保成为他们的首选品牌。

### 4. 市场份额动荡，大型既定企业面临提升竞争水平的挑战

3%

2019年至2024年期间，大量在位企业失去市场份额，而这些市场份额被新兴品牌所夺取。



2025年，随着更多挑战品牌通过针对特定增长领域和扩大覆盖范围而赢得市场份额，市场份额的争夺战可能会加剧。高管们可能需要重新思考他们的增长策略。

### 5. 真人体育的蓬勃发展和与娱乐界限的模糊

1500亿

直播票务市场规模价值预计到2030年将增至500亿美元，比2023年增长50亿美元。



消费者对现场体验的需求不断模糊体育、零售和娱乐之间的界限，为体育用品从业者提供了提升忠诚度、增强参与度以及触达新客户的机会。

# 为不确定的世界做好准备

## 杰克·戴利，首席执行官，TRX

工业界面临了怎样的挑战？

2024年将增长吗？TRX是如何蓬勃发展的？在市场挑战期间？

从行业角度来看，2024年的增长面临挑战，因为多种趋势交织在一起。我们正在应对COVID-19后的后遗症，一些消费者仍然在家锻炼，而另一些人则回到了健身房。这导致了资本波动，然后暂停，因为行业试图找到立足点。企业正在收缩，因为我们不知道增长点在哪里。因此，2024年的市场大部分时间都是平稳的。此外，从宏观经济角度来看，消费者健康状况并不十分良好。

几年前，人们还有可支配收入。如今，他们似乎压力大，所以勒紧了裤腰带。我们的高价值、低成本产品使我们能够在一个注重成本的市场中茁壮成长，因为我们的产品能够让消费者通过一个装有TRX悬挂训练器的背包，在袋中完成力量训练、有氧运动、活动能力训练、瑜伽和普拉提。

因此，公司选择建立合作关系而非推出新产品。他们还采取了一些明智且财政稳健的措施，例如激活他们的品牌。例如，通过TRX训练峰会，我们在希腊雅典聚集了近一千人，参加为期两天的

锻炼活动。这些对我们来说是很重要的激活类型，因为它们能够激发品牌热情。

我们很幸运能够通过战略创新推出新产品。例如，在2023年，我们收购了YBell，这是一款集哑铃、壶铃、medicine ball和俯卧撑支架于一体的健身器材。我们找到了一款适合我们生态系统并推向市场的产品。我们同样在商业方面也做到了这一点。例如，Orange Theory正在将其健身房的YBell推向市场。因此，我们不仅在品牌激活方面找到增长，还在创新产品方面找到了增长。

几年前，人们有可支配收入。现在，他们似乎压力很大，因此紧缩了开支。

消费者认为健身、健康或运动习惯是其身份一部分的比例每年都在增长。您注意到消费者如何与您的品牌关联了吗？

我：我相信在未来五到十年里，健康和 wellness 对人们来说将会变得越来越重要。有一些

你：我认为，在未来五到十年内，健康与福祉将变得更加重要。有一些



杰克·戴利 是TRX的所有者和首席执行官，TRX是功能训练设备的领导者。2022年，他与TRX创始人兰迪·赫特里克合作回购了该公司，并自此以来重振了其品牌。在收购TRX之前，杰克曾是高盛的合伙人，后来在TPG资本，领导了工业和服务领域的大型私募股权收购。



三个因素推动这一趋势。第一个是公众普遍认为健康和福祉对他们来说很重要；第二个是公众变得更加健康；第三个是通过社交媒体和播客，人们正在更多地了解健康生活方式。虽然我更关注北美，但我看到这种转变在全球范围内正在发生。健康、福祉和健身已经成为文化的一部分，不仅在美国，也在欧洲和亚洲，甚至在中东地区也开始兴起。年轻人选择去健身房锻炼而不是去酒吧。尽管年轻人的兴趣增长迅速，但年长者的兴趣和参与度也在增加。例如，有一位59岁的加拿大女性刚刚打破了女性俯卧撑的世界纪录。因此，年长者也期望能够保持健康和活跃。

功能性强化训练变得更加重要，以抵消与日益流行的GLP-1治疗相关的肌肉流失，这对TRX来说是一个重大的推动力。人们不仅想要健身，他们还在进行冷热训练、呼吸训练、冥想以及营养服务。一些健身房提供了一整套健康生活的服务。我们正在看到这些趋势成为我们全球文化的一部分。今天的消费者在寻找的不仅仅是锻炼——他们想要一种生活方式。

过去一年中，客户和教练们与您的品牌一起做了哪些令人兴奋的事情？社交媒体在其中扮演了什么角色？

让我从社交媒体开始说起，因为它现在在品牌与消费者关系之间扮演着至关重要的角色。通过我们在社交媒体平台上的数百万粉丝，我们鼓励人们互相标签并讨论他们不仅使用TRX器材所做的事情，还包括健康生活的创新理念。例如，普拉提是一个热门话题。客户会发布他们自己使用悬吊训练器做普拉提与使用价值4,000美元的器材，如矫正器并排对比的帖子。

## 健康、wellness 和健身已经深深植根于文化之中——不仅在美国，而且在欧洲和亚洲，甚至在中东也逐渐兴起。

我们来自世界各地的30多万认证教练也将尝试设备和锻炼，并分享他们的故事，我们将重新发布。我们的客户和教练将以一种酷炫、有趣的方式激活我们的产品和服务，然后向大家讲述它们。

我们目前所处的是一个极为不同的世界，但这并不一定是针对TRX的特定情况。整个行业正由这些趋势所塑造。健康与幸福已经成为一个你可以采纳适合你自己的方法的空间。现有信息的量、获取的便利性，以及人们分享其生活方式的方式——所有这些都使人们会说：“我甚至不知道你可以做那件事。”

当谈到您和您的团队在供应链管理  
方面最关心的问题是什么时？

我们专注于在关键绩效指标（KPIs）如准时交付方面实现世界级的表现。2022年收购TRX时，我们的供应链遇到了麻烦。我们供应链的首要任务是修复现有问题并重建，因此我们汇聚了来自顶级品牌的人才，他们凭借其全球仓储和供应链经验。我们将库存转移到了配备正确系统和控制的顶级设施中。我们的供应链已经从一个小规模的家庭式企业转变为一个无论从哪个角度看都令人羡慕的、稳健的体系。这已成为我们的竞争优势，因为它确保我们的产品准时交付。

我们也考察了我们的商品来源。从宏观角度来看。

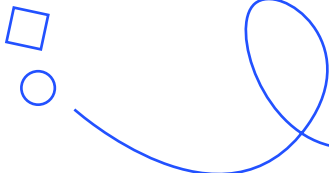
并且需要考虑全球安全问题，这些问题在接下来的几年内可能会影响关税、海洋运费或规划航线。当遇到当地地缘政治逆风时，您需要从战略上考虑如何与港口合作，例如，在问题开始之前就进入其他港口锁定产能。这样，如果您不得不调整方向，您已经做好了准备。然而，在这种情况下，许多公司虽然获取了可用的产品，但随后却遭受了延误和不完整的货物装运。如果您做事方法正确，当那个港口关闭时，您已经转移到另一个港口，或者您已经增加了库存。这就是我所说的“做好准备”，因为供应链本质上是一个充满不确定性的世界。

评论和意见由以下人士表达：  
参与者是他们的，不可分割的。  
代表或反映意见、政策、  
或者麦肯锡公司的职位或  
拥有其认可。



# 追逐难以捉摸的 增长与重新思考 价值链





2024年，体育用品行业的执行官们面临着一项不愉快的任务，那就是调整商业策略以平衡常常相互冲突的趋势。增长放缓、消费者越来越挑剔、地缘政治紧张以及可持续性承诺都塑造了这一格局。尽管面临这些挑战，一些公司仍开辟了一条艰难的增长之路。

#### 关键洞察

1. 软化增长前景：体育用品行业在2021年至2024年间的年增长率从大流行前的8%下降至7%。预计从2024年到2029年，年增长率将进一步放缓至6%，受关键地区增长放缓驱动。总体而言，消费者行为已转向更加谨慎的消费，偏好价值产品和必需品购买。
2. 上下游双重挑战：针对2024年观察到的经济挑战和消费者谨慎态度，高管们计划在2025年在收入增长和生产率提升之间平衡努力。
3. 地缘政治不确定性及潜在关税增加：地缘政治不确定性加剧及潜在关税增加对2025年构成重大风险，需要供应链管理方面的战略调整。
4. 持续性进展放缓：在可持续发展承诺方面进展的放缓凸显了重新关注可持续产品设计、采购和制造实践的需求。

#### 执行优先事项

1. 适应谨慎的消费者行为：通过提供价值导向的产品，并在定价和零售策略中保持灵活性，以维持消费者忠诚度并捕捉关键类别中的可支配消费。
2. 平衡收入与生产力：同等重视增长收入和提高生产力，以应对较软的增长预期，利用提高营收和利润的策略。
3. 缓解地缘政治风险：加速努力降低和多元化供应链风险，以应对地缘政治不确定性，包括可能的关税增加。这包括探索替代的采购区域，投资于当地生产能力，以及建立战略伙伴关系，以确保供应链的弹性。
4. 实施高影响力的碳减排措施：重点关注高影响力、成本效益的可持续性措施，利用减排成本曲线逻辑来降低碳排放强度。

较温和的增长预期以及上  
下线双重挑战

过去一年中，体育用品行业面对增长放缓的情况，采取了双重议程，即提高收入和利润两端。在收入方面，从2021年到2024年，全球行业增长率为每年7%，比2017至2019年的 prepandemic时期低一个百分点（如图表1所示）。预计从2024年到2029年，增长前景可能会更加疲弱——约为6%。

一年——由于亚太地区、西欧和拉丁美洲的增长放缓。<sup>1</sup> 尽管前景混合，44%的体育用品行业高管对2025年的行业持乐观或相对乐观态度，大约40%的人保持中立。<sup>2</sup>

公司在这充满挑战的环境中表现如何？我们的分析发现，那些能够在收入和生产率两方面都表现卓越的领导者是例外。事实上，自2018年以来，只有十分之三的上市公司体育用品公司在收入增长上超过了市场水平。

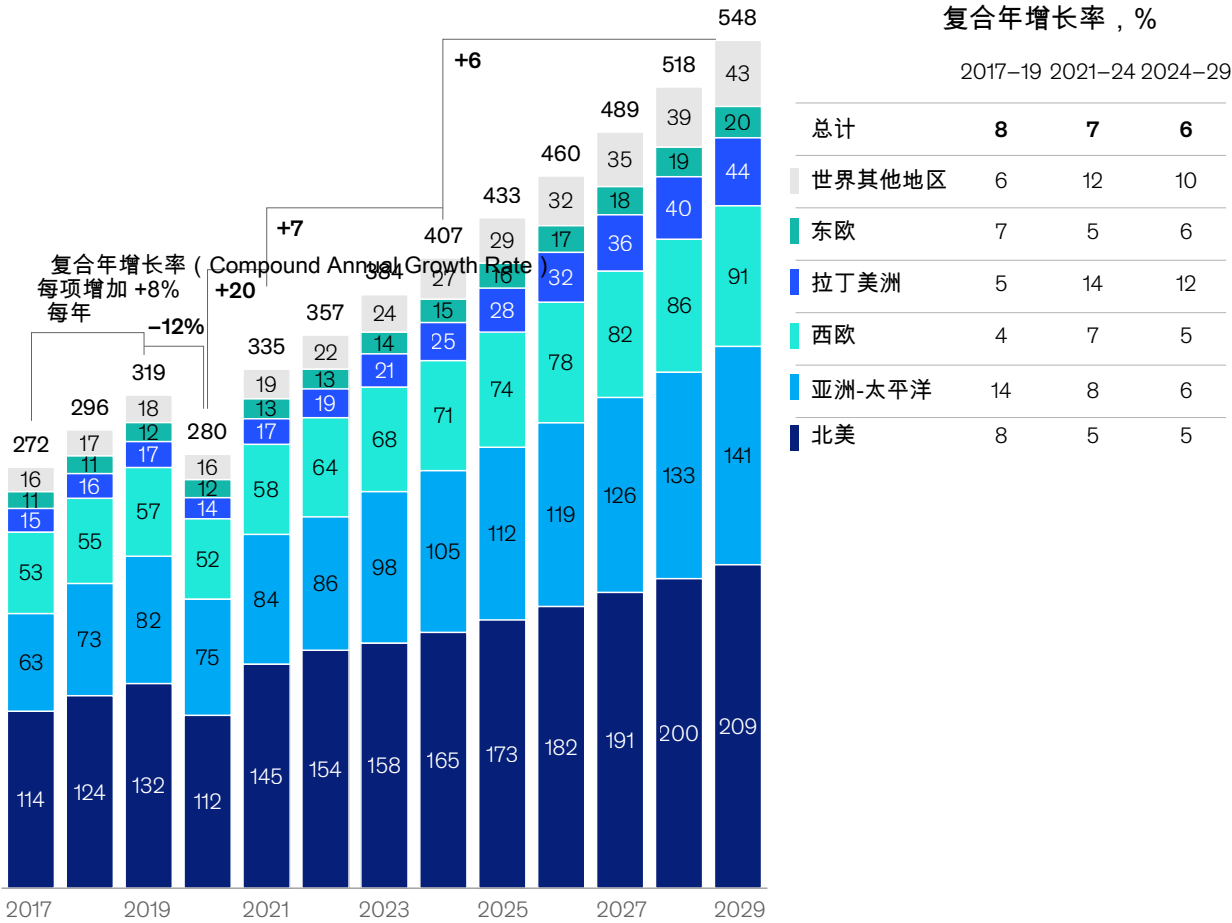
然而，利润率增加（见图表2）。在另一个端点上，三分之一的公司在增长和利润率方面落后于市场。

展望2025年余下的时间，50%的体育用品行业高管计划同时关注提高收入和提升生产力。<sup>3</sup> 约四分之一的受访者表示他们将强调营业额，而其余的四分之一则表示他们在优先考虑提高生产效率。<sup>4</sup>

网络 <2025>  
《MCK241115 体育用品报告 2025》  
展示 <1> of <11> 展示 1

体育用品行业增长前景预计将放缓至约  
从2024年到2029年，每年增长6%。

全球运动服市场，零售销售额价值，亿美元



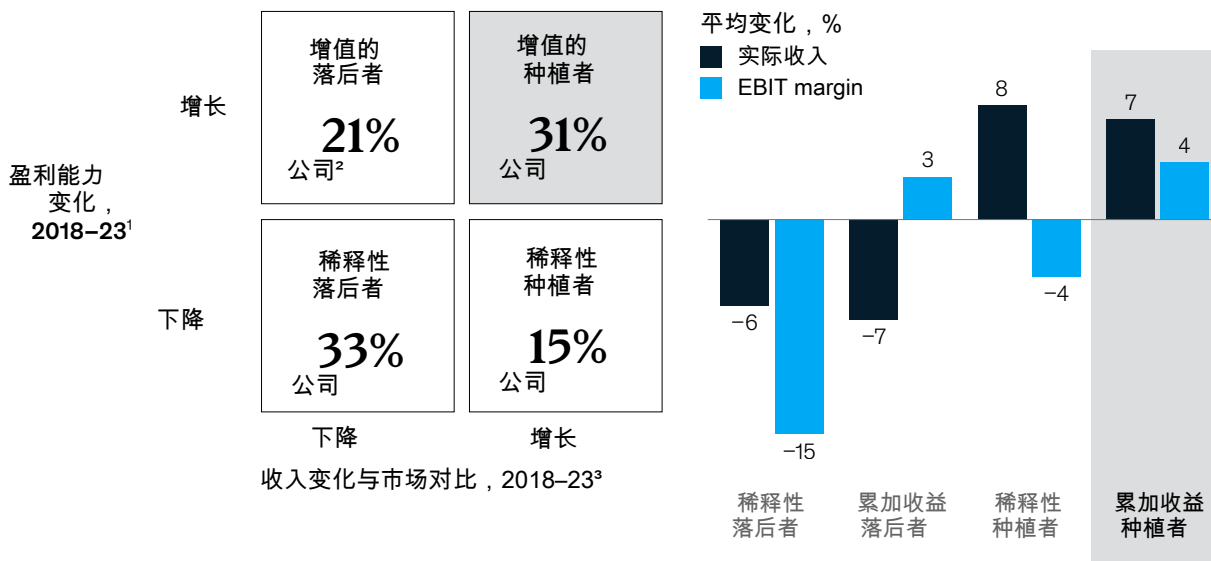
注：由于四舍五入，数字可能不总和为100%。使用固定汇率。“世界其他地区”包括非洲、澳大利亚、中东和纽西兰。来源：Euromonitor International 2025年版服装及鞋类

麦肯锡咨询公司

1 欧睿国际 2025 年版 服装与鞋类  
2 麦肯锡与WFSGI体育用品行业报告调查，2024年12月，样本量n=50。  
3 麦肯锡与WFSGI体育用品行业报告调查，2024年12月，样本量n=50。  
4 麦肯锡与WFSGI体育用品行业报告调查，2024年12月，样本量n=50。

仅有十分之三的体育用品企业实现了收入增长。  
自2018年以来，市场增长率和利润率超过市场平均水平。

盈利能力、平均收入和利润率的按典型模型的变化



<sup>1</sup> EBIT.

<sup>2</sup> 上市公司。

<sup>3</sup> 种植者被定义为那些收入增长速度快于市场的公司——即，2018-23年至少有5.8%的实际有机收入复合年增长率（样本中全球体育用品行业玩家的增长平均值）。来源：麦肯锡《企业绩效分析》，2024年11月12日数据下载；标普全球；麦肯锡分析；n = 39

麦肯锡咨询公司

## 谨慎的消费者降低消费档次并更加审慎地购物

尽管通货膨胀近期有所下降，但其阴影仍对体育用品公司和消费者具有重要意义。三分之二的执行官认为，通货膨胀对需求产生的长期影响令人担忧。<sup>5</sup> 尽管消费者信心正在从2022年的下降中缓慢恢复，消费者仍保持谨慎的购物态度。

保持谨慎对待他们的支出，并将优先考虑非自由支配项目（见图表3）。麦肯锡消费者情绪调查发现，25%的欧盟受访者持悲观态度，51%的人对他们的国家经济状况持混合情绪。<sup>6</sup>

这种情绪在大西洋彼岸并没有显著改善。略超过一半的美国消费者仍然保持警惕。

尽管其下降，通货膨胀的影响仍然存在。通货膨胀仍然是首要关注的问题，促使消费者降低购买力，减少购买数量或推迟购买。<sup>7</sup>

经济担忧也导致消费者重新评估购买体育用品的地点。超过八成的消费者在购买前会考虑多个零售商。此外，他们越来越倾向于选择价格较低的替代品，并转移购买渠道。

## 展望2025年，行业将重点关注推动营收和利润增长，因为仅关注这两者中的任何一个将不足以达到目标

— Celine Del Genes，全球首席客户官，Decathlon

<sup>5</sup> WFSGI体育用品行业高管脉搏检查，2024年12月，样本数n = 50。

<sup>6</sup> Jessica Moulton, Fleur Porter, Gizem Ozelik, 和 Nadya Snezhkova, “欧洲消费者情绪更新：随着悲观情绪增长，假日会发生什么？”关于“支出？”，麦肯锡，2024年12月12日。

<sup>7</sup> 贝卡·科金斯、克里斯蒂娜·亚当斯和卡里·奥尔德里奇，“美国消费者情绪更新：假日消费季乐观情绪的提振”，麦肯锡，2024年12月11日。

向低价零售商或折扣店倾斜——表明对体育用品零售商的整体忠诚度降低。<sup>8</sup>

一些类别预计在面对通货膨胀时更具韧性。例如，服装和鞋类，包括运动服，是欧盟和美国消费者，尤其是Z世代和千禧一代，报告有意挥霍的前五大类别之一。<sup>9</sup>

地缘政治不确定性及潜在关税增加

行业在眼前又面临一项挑战：84%的体育用品行业高管表示，他们对地缘政治环境对其业务的影响表示担忧。<sup>10</sup>

全球贸易在过去一年中面对全球地缘政治紧张局势展现了韧性。根据联合国贸易和发展会议（UNCTAD）的数据，预计增长了3.3%，达到

2024年记录达到33万亿美元。<sup>11</sup> 然而，对于即将到来的一年，前景因潜在的贸易战升级、国际政策转变以及持续的 geopolitical conflicts 而蒙上阴影。

今年潜在的关税上涨可能会对体育用品行业产生重大影响，特别是在定价和供应链管理方面。此外，消费者支出可能会进一步受到影响，尤其是在体育用品等自主选择的消费品类中。

企业可以通过加快降低风险和多元化供应链的努力来做好准备。例如，他们可以审查其供应链布局和库存管理实践，并通过增加自动化和数字化来提高效率。

减缓的可持续发展进程

环境、社会和治理（ESG）因素与可持续性

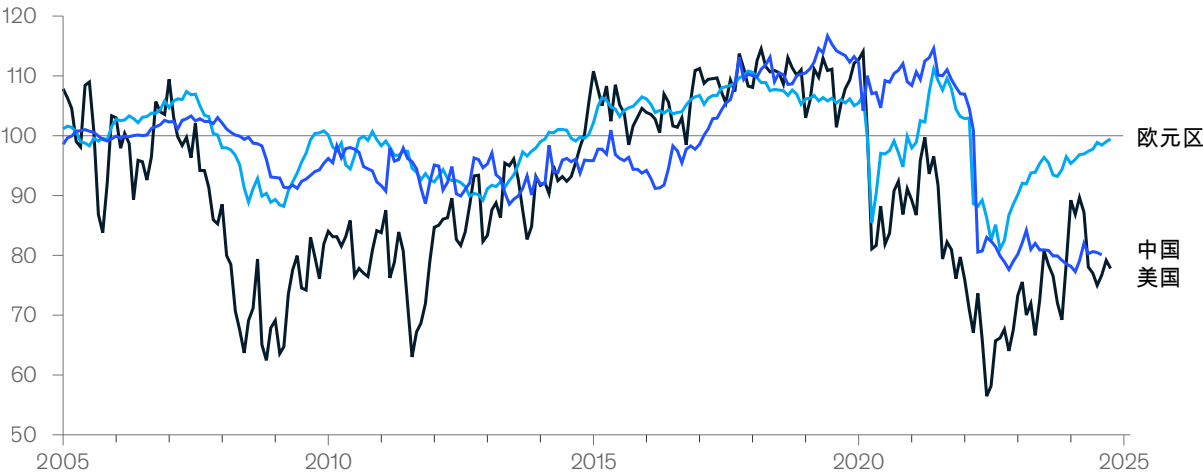
体育用品公司仍将可持续性视为优先事项，但外部因素和商业考量正迫使高管们做出艰难的权衡，导致与去年相比优先级有所降低。对于2025年，接受调查的体育用品公司高管中有一半表示，可持续性是他们公司的优先事项——相比前一年的三分之二有所下降。<sup>12</sup> 此外，44%的人承认可持续性的重要性，但目前正专注于其他商业举措，这一比例相比2023年增长了11个百分点。<sup>13</sup> 现实情况是，体育用品公司通常需要平衡短期因素，如通货膨胀、库存水平和资本成本，以及长期可持续性目标。

消费者同样存在矛盾心理。根据麦肯锡的研究和分析，*2024年零售业现状——欧洲*，仅有一成三的受访者关注可持续性

网络 <2025>  
《MCK241115 体育用品报告 2025》  
展览 <3> 的 <11> 展品 3

消费者情绪在2024年末持续增强，但仍然保持谨慎。

消费者信心指数（2005年=100）



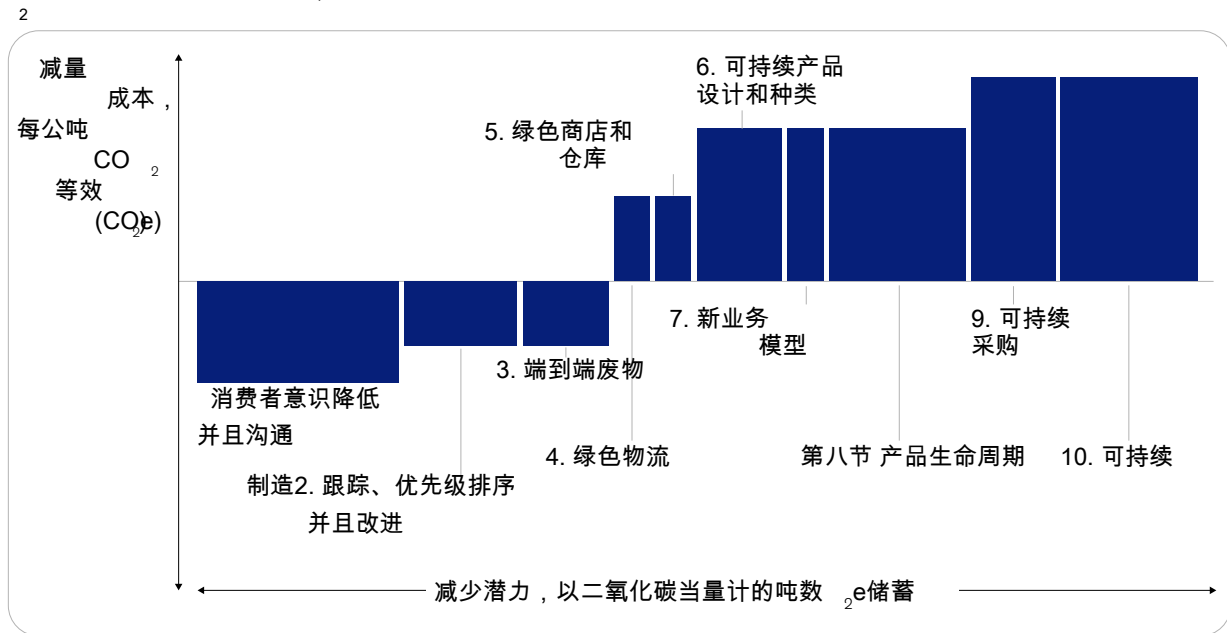
注意：图表反映了中国至2024年8月的数据，欧元区和美国至2024年10月的数据。来源：欧盟统计局；国家统计局；密歇根大学；麦肯锡分析

麦肯锡咨询公司

<sup>8</sup> 贝卡·科金斯、克里斯蒂娜·亚当斯和卡丽·奥尔德里奇，《美国消费者情绪更新：假日消费季节乐观情绪的提升》，麦肯锡，2024年12月11日。  
<sup>9</sup> Jessica Moulton, Fleur Porter, Gizem Ozcelik, and Nadya Snezhkova, "An update on European consumer sentiment: As pessimism grows, what happens to holiday "支出？"麦肯锡，2024年12月12日；贝卡·科金斯、克里斯蒂娜·亚当斯和卡丽·奥尔德里奇，"关于美国消费者情绪的最新报道：假日购物旺季中的乐观情绪增长"，麦肯锡，2024年12月11日。  
<sup>10</sup> 麦肯锡与WFSGI体育用品行业报告调查，2024年12月，样本量n=50。  
<sup>11</sup> 全球贸易更新，联合国贸易和发展会议（UNCTAD），2024年12月。  
<sup>12</sup> 麦肯锡与WFSGI体育用品行业报告调查，2024年12月，样本量n=50。  
<sup>13</sup> 麦肯锡与WFSGI体育用品行业报告调查，2024年12月，样本量n=50。

## 我们已经确定了体育用品公司在减排曲线上的十个影响领域，以优先考虑可持续性行动。

一套推动CO<sub>2</sub>减少的杠杆，基于估计的示意图



注意：边际减排成本曲线展示了从不同机会中预期的成本或节省，以及如果实施，可能减少的潜在排放量。来源：Sabine Becker, Gemma D'Auriana, Sajal Kohli和Alexander Thiel, 体育用品2024：是时候行动了，WFSGI和麦肯锡，2024年1月30日

麦肯锡咨询公司

体育用品产品，他们购买。<sup>14</sup> 这一发现与其他类别一致，例如家具、美容和个人护理，以及消费电子产品。

尽管存在这些复杂情况，体育用品公司仍然坚持其实现碳中和的目标，尽管他们的进展显示出放缓的迹象。总体而言，52%的调查公司已经设定了CO<sub>2</sub>目标。<sup>2</sup> 减排目标，其中22%正处于讨论之中，并计划在未来一年内宣布其目标。<sup>15</sup>

企业正在采用全面策略来应对环境影响并减少CO<sub>2</sub>排放——将可持续性视为长期商业成功和环境管理的关键杠杆。去年本报告的版本突出了十个具有代表性的杠杆。

商品行业高管可能通过以下途径在2050年实现净零排放（见图表4）

对于这份报告，我们调查了体育用品行业的执行官，以了解他们关注的哪些方面。根据调查，主要关注的是CO<sub>2</sub>减少杠杆的70%来自可持续的产品设计和种类，以及可持续的采购。<sup>17</sup> 此外，60%的受访者正专注于可持续的制造实践。<sup>18</sup> 大约55%的企业正专注于排放减少的跟踪、优先级排序和运营改进，以及调整产品生命周期以实现循环利用。<sup>19</sup>

这些见解强调了行业将可持续性融入其运营各个方面的承诺，反映了一种全面降低影响的整体方法。

环境影响与实现长期业务目标。

在以下章节中，我们深入探讨塑造来年高管议程的关键主题。我们探讨了应对身体不活动所蕴含的未开发市场潜力，那些将积极生活方式作为其身份一部分的活跃消费者子集，重塑市场份额的竞争动态，以及影响该行业的趋势，包括面对面健身的复兴和对现场体验需求的增长。每个主题都提供了独特的机遇和挑战，为寻求成功穿越未来景观的行业领导者提供了宝贵的见解。

<sup>14</sup> 欧洲非食品零售：过渡与转型，《麦肯锡》，2024年11月28日。

<sup>15</sup> WFSGI体育用品行业高管脉搏检查，2024年12月，样本数n = 50。

<sup>16</sup> 萨宾·贝克尔，杰玛·达乌里亚，萨贾尔·科利，亚历山大·塞伊尔，体育用品2024：是时候行动了，WFSGI与麦肯锡，2024年1月30日。

<sup>17</sup> WFSGI体育用品行业高管脉搏检查，2024年12月，样本数n = 50。

<sup>18</sup> WFSGI体育用品行业高管脉搏检查，2024年12月，样本数n = 50。

<sup>19</sup> WFSGI体育用品行业高管脉搏检查，2024年12月，样本数n = 50。



# 制造业创新

杨查尔斯，胜利集团首席执行官

2024年最令您感到惊讶的是什么，以及胜利集团面临的最大的挑战是什么？

我们为多个品牌制造鞋子，其中一些品牌在2023年经历了大幅需求下降，但在2024年需求激增。我们最终重新开放了在2023年关闭的工厂，并重新雇佣了那里的工人，以便能够迅速满足需求。

现在我们可以看到我们服务的品牌之间的竞争正在加剧。提供更具创新性产品并以具有竞争力的价格进入市场的新的体育用品品牌正在市场上涌现。因此，现有品牌正在试图捍卫自己的地盘。

许多大型品牌转移到他们生产产品的地区。我们看到了大量公司涌入印度尼西亚和印度。因此，未来可能面临的挑战是，如果体育用品品牌之间的竞争加剧，可能会出现巨大的产能过剩。

**我们正在关注自动化和数字化以增强直接劳动者的技能。**

市场加剧，市场增长未达到预期。

为何会出现这种过度建设现象？

对于鞋类或其他运动用品制造商，构建一国生产能力需要时间。我们在越南建立业务历时四到五年。当我们进入一个新国家时，需要了解当地的基础设施、当地劳动法律法规以及规章制度或环境保护措施。

我们也要在能够与主要机构合作之前预先构建我们的能力。

品牌并获得更多订单。传统观念是，一旦我们看到订单到来，就扩大产能，但由于品牌之间以及制造商之间的竞争日益加剧，首先扩大产能的一方将获得订单。

许多运动品牌在越南过度建设，其总订单量的60%或70%在越南生产。由于越南与欧洲国家免关税的待遇，许多其他行业也将他们的制造业转移到那里。这也意味着他们为同一劳动力池竞争，因此劳动力成本被推高。现在许多品牌正在尝试通过将他们的制造商转移到印度或印尼来多样化该风险。

胜利集团及其他运动用品制造商如何准备应对2025年的供应链挑战？

我们专注于提升生产力和质量。同时，我们也在印尼进行多元化布局，以减轻在越南过于集中的风险。

像很多制造商一样，我们正专注于自动化和数字化

杨查尔斯是胜利集团的首席执行官，该集团是一家为包括Under Armour、Speedo、Crocs和Skechers等主要品牌开发产品的鞋类制造商。杨一直致力于帮助胜利集团推动创新，使其供应链更具韧性和循环性。





为了提高直接工人的技能，帮助解决劳动力短缺问题，并确保整个供应链中的所有信息都得到清晰记录，可以传递给我们的客户和供应商，以避免沟通中断。精益制造在制造业中至关重要，因此我们也将专注于这一点，特别是在我们采用自动化解决方案时。

许多公司已作出ESG和可持续发展的承诺。运动服装公司需要做些什么来增加回收利用并降低碳排放强度？

它需要整个供应链中的大量合作，从品牌到制造商再到二三级供应商。制造业相当分散。例如，你可能有一个为不同品牌服务的鞋厂和一个为不同品牌和工厂供应材料的供应商。跟踪产品的足迹是复杂的，制造商将不得不找出他们可以使用哪些数据以及如何在他们供应商之间创建一个共同的平台。

他们还必须弄清楚如何正确回收他们的产品。例如，对于鞋类来说，你有鞋的上部和鞋底，它们是通过胶水粘合在一起的。现在我们必须想出如何将它们拆开并分解物品，以便正确地进行回收。

服装比鞋类更容易回收和转售。您无法像处理服装一样转售鞋类，尤其是在穿了几年后。鞋类的循环利用很大一部分在于

拆卸过程以分离鞋子的各部件，这将是最大的挑战，因为它将需要大量投资。

您看到品牌正在要求哪些ESG（环境、社会和治理）优先事项？

大多数需求集中在追踪数据以及确保材料能够被回收或可回收。有一个名为“可再制造”的倡议正在尝试提高可回收性，这要求我们注册所有关于产品信息以追踪它。更多品牌鼓励我们使用回收或绿色材料，尽管这可能会增加成本。因此，在我们这一端，我们主要关注信息追踪方面的内容以采购原材料。

品牌如何在应对其业务中的其他优先事项的同时，进步向实现净零排放？

在为品牌创建一个共同平台，以便制造商或品牌间可以共享数据和最佳实践方面非常重要。维持环境、社会和治理（ESG）合规性的成本非常高，因此，如果有一个制造商和品牌可以从中学习和借鉴的信息中心，那么品牌可以更容易地共同实现他们的目标。

如何推动鞋类制造业在整个价值链上的创新？

如果我们能从其他行业，例如汽车零部件行业，学习到他们如何管理供应链以及如何处理，比如，旧轮胎和其他

可回收材料，我们可以将这些技术应用于我们的创新中。

我们还在关注其他创新，例如3D打印，将其用于制造业。例如，我们可以在3D打印复合材料中混入回收材料，从而使之成为构建产品的方式。

创新的一部分可能来自于材料，因为我们试图摆脱使用石油基材料。例如，当使用回收材料时，色彩选择通常变得有限，这限制了产品的功能，因此我们可以找到方法使回收产品既美观又引人注目。

*评论和观点均由受访者自行表达，不代表或反映麦肯锡公司或其观点、政策或立场，亦无其背书。*

## 我们正在关注自动化和数字化以增强直接劳动者的技能。



**身体活动不足作为  
最大的未开发  
市场机遇**

尽管活动具有显著且已证实的益处，但全球范围内缺乏体育锻炼的现象已达到创纪录的水平，31%的成年人未达到建议的活动水平。<sup>20</sup> 更令人担忧的是，这一趋势似乎将在未来几年持续并甚至加速。好消息是，体育用品品牌有机会采取有针对性的行动，激发久坐不动的消费者增加他们的身体活动水平。

#### 关键洞察

1. 活动水平上升：全球31%的成年人被认为是不活跃的，预计到2030年这一比例将增加到35%，这将对健康、经济和可持续性带来重大风险。

未开发的潜在市场：在18亿成年人——这是印度成年人人口的近两倍——未达到世界卫生组织的活动建议的情况下，缺乏身体活动为体育用品产业提供了一个巨大的市场机会。

3. 重大跨部门合作需求：虽然体育用品行业——凭借其知识、资源和消费者接触——在转变全球体育锻炼方面处于有利地位，但挑战的范围更广，需要政府、教育机构、雇主和医疗专业人员进一步采取行动并加强合作。

#### 执行优先事项

1. 通过创新去除障碍：开发针对特定消费者运动障碍的产品，例如阿迪达斯的“Stay in Play”系列和耐克的休闲服饰。

2. 开展活动和市场营销以提高意识：利用营销活动来推广包容性和体育锻炼的好处，类似于New Balance的“跑你的方式”和ASICS的“工作间隙”。

3. 增强青少年参与度：通过辅导计划、运动训练营和培训以及可获得的设备，支持青少年和更广泛社区参与，促进更积极的生活方式。例如包括Pentland的Speedo Swim Unit倡议和Shimano的学校自行车计划。

<sup>20</sup> “身体活动”，世界卫生组织，2024年6月26日。

## 广泛参与体育活动的益处

世界卫生组织（WHO）将身体活动定义为由骨骼肌产生的任何需要能量消耗的身体运动——例如行走、跳舞、骑自行车和运动。为了维持良好的健康，WHO建议儿童和青少年每天至少进行60分钟的适度至剧烈的身体活动，成年人每周至少进行150分钟的适度强度身体活动。<sup>21</sup>

定期进行体育锻炼在多个方面都有益处：

**总体健康和生活质量。** 规律的身体活动可以预防可预防的疾病，如心脏病、中风、癌症和2型糖尿病，这些疾病都可能造成过早死亡。它还有助于人们管理慢性疾病，提高生活质量，同时降低超重或肥胖的风险。此外，身体活动可以帮助人们降低焦虑、抑郁和压力水平。

**劳动力与生产力。** 健康的员工更富有生产力，产生更多的个人所得税，并且需要更少的长期病假。经合组织发现，拥有工作场所健康的公司...

项目针对久坐行为进行干预，可以实现其投资的四倍回报。<sup>22</sup>

**可持续性。** 将交通和出行方式转向更依赖身体活动，包括步行和骑自行车，可带来双重效益：一方面，改善社区健康；另一方面，通过降低碳排放和改善空气质量，减少对环境的影响。

## 全球范围内体力活动水平不断上升

尽管这些好处存在，但身体活动不足的现象仍在持续上升，这不能归因于COVID-19大流行期间暂时性的挫折或活动量激增。全球成年人身体活动不足的比例从2010年的26%上升到2022年的31%（展示5）。<sup>23</sup> 世界卫生组织预测，到2030年，不活跃水平可能达到35%。<sup>24</sup>

此外，81%的青少年（11至17岁）没有进行足够的规律性体育活动以保持良好健康——这可能是未来活动水平较低的潜在警告信号。今天的青少年将成为明天的父母，他们久坐不动的生活方式可能为他们的子女树立了不良的榜样。

**81%** 青少年（11至17岁）没有进行足够的有规律的身体活动以维持良好的健康。

目前全球未达到世界卫生组织推荐的身体活动水平的总人口达18亿人——这是一个相当于印度成年人口两倍规模的市场机会。

<sup>21</sup> 身体活动，世界卫生组织，2024年6月26日。

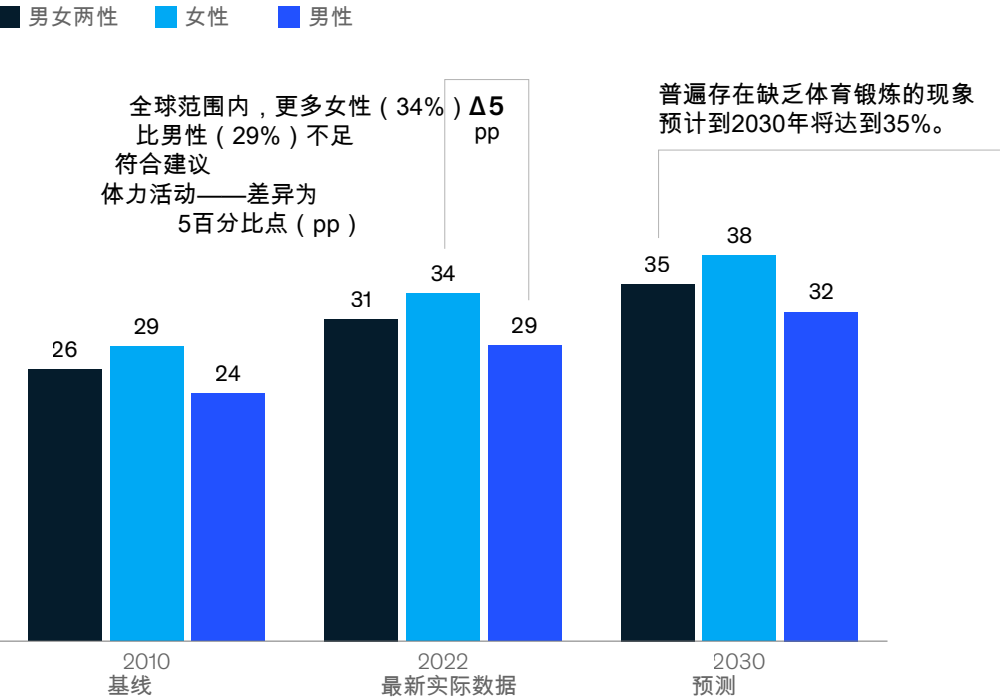
<sup>22</sup> 促进职场健康与福祉：政策与实践，经济合作与发展组织卫生政策研究，2022年11月22日。

<sup>23</sup> Tessa Strain 等人，“2000年至2022年成年人缺乏身体活动在国家和全球范围内的趋势：基于507个基于人群分析的汇总分析” 调查涉及570万参与者，” 《柳叶刀全球卫生》，2024年8月，第12卷，第8期。

<sup>24</sup> Tessa Strain 等人，“2000年至2022年间成年人缺乏身体活动的国家、地区和全球趋势：基于507个基于人群分析的汇总分析” 调查涉及570万参与者，” 《柳叶刀全球卫生》，2024年8月，第12卷，第8期。

身体活动持续增加，并且这不是一个暂时的挫折或一个疫情相关的不活跃度急剧上升。

全球不活动性患病率，%



来源：Tessa Strain 等人，《2000年至2022年成人人群中缺乏足够身体活动的国家、地区和全球趋势：基于507项基于人群调查的池化分析，涉及570万参与者》 《柳叶刀全球卫生》，2024年8月，第12卷，第8期

麦肯锡咨询公司

因此，鼓励当年轻年人过上更加积极的生活对于防止进一步的下滑至关重要。

在行动不力的代价是巨大的。据世界卫生组织（WHO）估计，当前的缺乏体育锻炼水平可能导致2030年前新增5亿例可预防的健康状况，这将对全球公共卫生系统造成3000亿美元的负担。<sup>25</sup> 因此，原本可以用于减少身体活动的预防措施的将资金将转而用于管理和治疗慢性疾病。

缺乏运动也给体育用品行业带来了生存风险。

行业。如果年轻一代没有变得更加活跃，与身体活动相关的市场将会下降。与此同时，不活跃的人体代表了体育用品行业最大的未开发市场。目前，全球未达到世界卫生组织建议的身体活动水平的人口总数为18亿——这是一个相当于印度成人人口两倍规模的市场机会。<sup>26</sup>

成年人之间的不活跃程度因国家而异，并受社会经济因素、生活方式和政策倡议的影响：

性别。 鉴于女性（34%不活跃）的活跃度低于男性（29%不活跃），提高女性的活动水平可能产生乘数效应。考虑到预计到2028年女性将控制75%的购买决策，尤其是在体育用品等可自由支配的支出方面。<sup>27</sup> 他们通常会为自己、孩子、伴侣或年迈的家庭成员购买。

地理。 身体活动量因地理区域而异，东地中海地区的水平最高。

<sup>25</sup> 身体活动，世界卫生组织，2024年6月26日。  
<sup>26</sup> 近1.8亿成年人因缺乏足够的体育活动而面临疾病风险，"世界卫生组织，2024年6月26日。  
<sup>27</sup> Sandy Carter, "谁统治着世界？女性控制着85%的购买，29%的STEM角色，" 福布斯，2024年3月7日。

并且东南亚地区（40至48%）。<sup>28</sup> 随着这些地区成为经济强国并拥有更高的可支配收入，将体育参与和活动确立为一种理想的生活方式将变得至关重要。

**年龄** 体力活动在60岁及以上的人中迅速增加，这一趋势在老龄化人口世界中构成了重大挑战。与此同时，81%的年轻人（11至17岁）没有进行足够的规律性体育活动以维持良好的健康——这可能是未来更高水平不活跃性的潜在预警信号。

## 品牌如何帮助扭转轨迹

体育用品公司通过消除更多久坐不动的消费者参与身体活动的障碍，可能会开启一个巨大的商机。三种方法前景看好，而且一些品牌已经着手尝试。

### 1. 创新以消除障碍：调整产品创新引擎以解决具体的消费者障碍

品牌有机会调动那些在过去可能被忽视或服务不足的消费群体。一种策略是开发直接满足这些需求的产品。

特定细分市场。例如，阿迪达斯开发了“Stay in Play”产品线，以帮助女性保持活跃。产品包括经期不透水的紧身裤、孕妇胸罩和针对女性脚部特征的训练鞋。同样，耐克推出了一系列保守的服装设计，包括游泳头巾，以使女性在尊重文化和宗教习俗的同时参与体育活动。

**2. 提高意识：运用营销和宣传活动改变人们的看法，吸引消费者参与活动。**直接针对可能犹豫不决的消费者群体已被证明是有效的。例如，New Balance发起了名为“Run Your Way”的跨平台营销活动，将跑步定位为一种包容性运动，同时提高消费者对New Balance品牌的认识和转化率。例如，Instagram上@newbalancerunning的粉丝在2024年增长了34%。<sup>29</sup> ASICS的“桌面休息”活动鼓励人们离开办公桌，进行身体活动以支持心理健康。该活动已获得超过5000万次观看，通过媒体渠道触及超过20亿人，并引领全球数千名工人在世界心理健康日进行#桌面休息。<sup>30</sup>

**3. 提升青年参与度：通过教练支持和社区激活改善获取途径**提高青年参与度对于提升体育活动水平至关重要。数家体育用品公司已利用其知识和资源来改善获取途径。

阿迪达斯运营着“打破壁垒学院”，这是一项针对教练和体育教师的免费在线性别平等培训项目。该学院旨在增加青少年早期获得积极体验的机会，这些体验可以转化为持续的体育活动。截至目前，已有1,500名用户参与了学院的学习，参与人数仍在持续增长。<sup>31</sup>

耐克与联合利华旗下的个人护理品牌多芬合作，为教练提供工具以帮助培养女孩的自信心，解决女孩退出的运动比例是男孩六倍这一主要问题。自信体育是一项独一无二的、基于证据的教练工具集合，利用体育活动帮助11至17岁的女孩建立身体自信。目前，该工具集合已提供七种语言版本。自大约12个月前数字平台推出以来，已有115,000名教练使用它，其中超过12,000名教练通过数字或实地培训接受了培训。<sup>32</sup>

体育用品公司通过消除更多久坐不动消费者的身体活动障碍，可以解锁一个巨大的机会。

<sup>28</sup> 全球成人体身体活动水平：偏离了2030年的目标 世界卫生组织，2024年。

<sup>29</sup> New Balance通过WFSGI，2025年1月。

<sup>30</sup> ASICS via WFSGI，2025年1月。

<sup>31</sup> 阿迪达斯，经WFSGI报告，2025年1月。

<sup>32</sup> 大鸽与耐克，通过WFSGI，2025年1月。

Pentland的Speedo Swim United项目在英  
国启动了两个试点项目，旨在教会  
孩子们游泳。一个项目在本地游泳  
池提供密集的游泳课程，另一个项目  
在学校提供临时游泳池的课程。基于  
学校的项目在三周内共有742名学生参  
与，36%在项目开始前不会游泳的孩  
子在项目结束时能够游25米。<sup>33</sup>

Shimano与学校自行车俱乐部合作，  
教导孩子们如何骑自行车，提高人们  
对骑行的认识，并通过孩子们将这种  
认识传播给他们的大家庭。公司为培  
训课程提供自行车、备件、维修和维  
护工具以及头盔。土耳其伊兹密尔的P  
edalanka自行车学校合作在过去三年  
中培训了超过3200人。<sup>34</sup>

体育用品行业在转型全球体育活动方  
面具有有利地位。它对消费者行为具  
有深入了解，

在社会各个领域拥有强大的影响力，  
投入大量投资，也许最重要的是，有  
直接的动力来促进更活跃的民众。202  
4年6月，私营部门的体育用品和健身  
产业联合签署了一份联合声明，呼吁  
紧急、协调的行动来应对日益严重的  
缺乏运动危机。该声明由领先的体育  
用品企业、WFSGI的成员以及其他体  
育用品、零售、以及健康和健身联盟  
的成员签署。WFSGI继续在将体育用  
品产业与应对缺乏运动问题对齐方面  
发挥重要作用。<sup>35</sup> 该行业已经在这一  
问题上走在了前列，利用其全球平台  
和强大的集体声音来提高公众意识—  
—例如，在达沃斯世界经济论坛的年  
度会议上。

但是，这个挑战对于行业单独应对来  
说过于巨大。增加身体活动需要政府  
、教育机构、雇主和医疗专业人员进  
一步加大跨行业合作的力度。

<sup>33</sup> 彭兰德品牌通过WFSGI，2025年1月。  
<sup>34</sup> 岛田公司通过WFSGI，2025年1月。  
<sup>35</sup> 成人身体不活动水平达到历史最高点，WFSGI, 2024年6月26日。



# 以积极的生活方式作为价值观和身份象征

Rachel Acheson，企业战略和未来创新高级副总裁，Lululemon

鉴于运动休闲市场的演变，企业们目前重点关注的增长领域是什么？

过去25年里，我们已从创造市场转变为开发和拓展市场。如今，品牌正进入一个新阶段，需要考虑如何抵抗商品化——或者更准确地说，如何与之抗衡。与此同时，消费者正在重新评估他们的可支配支出。人们有许多选择，因此公司必须提供消费者想要的且质量最佳的产品。

市场增长和组成的改变迫使参与者重新定义其产品提供。谈到品牌战略时，区分高端和奢侈品牌至关重要。高端商品价格更高，因为你得到的更多效用和功能。奢侈品则……

更高的价格，因为品牌及其产品给消费者带来的印象和感受。

露露柠檬一直以来都是这两者结合的典型代表，以我们自己的方式。我们相信我们的产品更优秀，因此享有更高的价格溢价。同时，我们代表着一种许多消费者向往的积极生活方式。

我们能够分解我们的产品，并以相同的属性和实用性重新组装它们，同时我们仍在创造消费者对增量支付意愿。这是由品牌驱动的。我认为这是通过磨练我们的宗旨和拥有独特的观点来提升人们的。制作出其他品牌没有提供或构思过的产品，强化了Lululemon的承诺。如果更多的人进入

市场和我们是最好的产品，我们将不成比例地夺取市场份额，并因此增长。

如何在成本通胀时期平衡增长与盈利？

Lululemon在处于积极状态时表现得最好，因此我们拥抱双管齐下的议程。未来是通过增长来创造的，但你必须关注边际利润。股东希望两者兼得，因此这关乎取舍。在第一点，我们是一家增长驱动的公司。市场奖励增长，我们招聘那些在增长中茁壮成长并获得报酬的人。

然而，我们显然重视底线。特别是在不确定的经济环境中，强调生产率至关重要。关键在于在整个组织中不断追求效率。支出应集中精力

今天，积极的生活方式是身份的一个要素。  
Your ability, performance levels, choice of  
活动和健康成为衡量个人谁的标准。  
你们所具有的以及你们所重视的——比……更重要。  
你驾驶的汽车，你居住的地方，或者你的电话  
你们有。’

# 近年来，社会越来越重视健康与福祉，主要通过提高意识、缓解压力和增强运动表现来实现。



Rachel Acheson是领先的运动装备公司Lululemon的企业战略和未来创新高级副总裁，该公司以其通过运动的力量提升人类潜能而闻名。在Lululemon，Rachel领导和推动战略举措以及创新未来，推动品牌的使命，激发并支持人们过上最佳生活。

在创新和创造力方面，这将带来增长。然而，你只能削减成本这么多年的。我个人更关注增长，因为如果你通过高效运营的业务增加收入，这将对你的利润产生积极影响。

如何消费者对积极生活方式的兴趣影响了您的参与策略？

今天，积极的生活方式是身份的一部分。你的能力、表现水平、活动选择和健康状况成为你身份和价值观的指标——比你所驾驶的汽车、居住的地方或所拥有的手机更重要。

在Lululemon，我们的宗旨具有普遍的相关性。谁不想时刻感觉最好？这体现在生活的各个方面。无论您的活动是什么——无论是成为父母、在董事会任职还是跑马拉松——感觉最好都是一种追求。

对于品牌而言，这是一个在情感层面上与消费者建立联系的机会——部分是通过推广产品所蕴含的所有价值观、原则和属性，以及这些属性能够帮助消费者实现的事情。这不仅关乎产品的功能以及产品外观；最终，它关乎产品如何影响你的感受。

GLP-1时代正在改变健康与幸福本质。您如何看待行业如何适应这一变化？

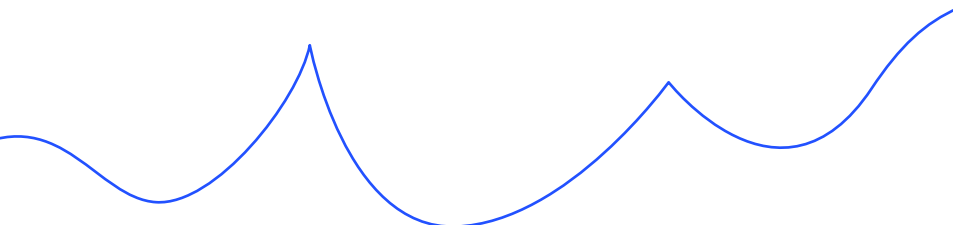
近年来，社会越来越重视健康和福祉，主要通过增强正念、缓解压力和提高运动表现来实现。传统上，瑜伽一直是实现这些目标最有效的工具之一。GLP-1代表了一种潜在的转变；它本质上为世界提供了一种改善外貌、减肥或解决其他福祉维度的方式。我们在Lululemon相信身体、情感和社会健康的重要性。

健康与幸福——这些是我们将继续致力于保证的关键维度，以确保它们可以与减肥的优先性共存。

评论和意见均为受访者个人观点，不代表或反映麦肯锡公司及其立场，亦无其认可。

积极生活方式作为身份认同。





尽管全球范围内缺乏运动的现象已达到历史最高水平，但也存在一个越来越活跃的消费者群体。麦肯锡对体育用品行业这些活跃消费者进行的最新调查显示，在活动水平上存在日益扩大的差距，缺乏运动和活跃群体之间的距离正逐渐拉大。<sup>36</sup> 对于那些已经参与活动的人来说，锻炼已经从一项休闲活动演变成健康计划的基石，并成为个人身份的标志性要素。这种转变超越了长达十年的运动休闲趋势，预示着更深刻的转变，其中积极的生活方式已经成为越来越多的消费者的重要试金石。



#### 关键洞察

1. 扩大的活动差距：活跃人群与不活跃人群之间的差距正在扩大。虽然31%的成年人处于不活跃状态，但其中三分之一活跃人群的锻炼频率比一年前有所增加。
2. 健身作为核心身份的文化相关性日益增强：健康、wellness 和 fitness 已成为全球消费者生活方式的重要组成部分，近一半的活跃消费者以及相当一部分的 Z 世代和千禧一代将健身视为他们的核心身份。
3. 消费者群体中“超级活跃”人数增长：活跃消费者变得更活跃，每周有四分之一的人锻炼六到七次。

#### 执行优先事项

1. 提升产品设计及市场营销：开发满足活跃消费者情感和功能需求的产品，强调技术效益和生活风格的一致性。
  2. 促进品牌与消费者之间的连接：通过将品牌价值观与消费者的活跃生活方式相契合，并与社区互动以建立忠诚度，与消费者建立深度个人联系。
- 利用“超级活跃”的消费者作为代言人：开发符合这些消费者活跃生活方式的有针对性的营销活动和社会建设倡议，鼓励他们通过自己的网络和社交媒体平台推广产品。

<sup>36</sup> 麦肯锡体育用品报告消费者调查，2024年12月（总计n = 3,606；活跃消费者n = 1,842）。

健身作为核心身份的文化相关性日益提升

健康和健身的兴趣急剧上升，将体育活动从一项休闲追求提升为许多活跃人士日常生活和身份的标志性支柱（图6）。在回应麦肯锡体育用品报告消费者调查的活跃消费者中，54%的人将锻炼放在首位，51%的人认为健身和积极的生活方式是他们身份的重要组成部分。在Z世代和千禧一代中，这一比例更高：55%的人表示积极的生活方式是他们身份的基础，60%的人通过锻炼来增强自我形象。这些结果突显了文化趋势的不断增强。

健身作为活跃消费者核心身份的相关性。<sup>37</sup>

正如TRX首席执行官Jack Daly所说，“健康、健康和健身已经深深植根于文化中——不仅在美国，而且在欧洲和亚洲，甚至在中东也正在兴起。”

消费者“超级活跃”群体数量不断增长。

由于对健身的重视程度提高，一些消费者已经采取了更加投入的健康生活方式。我们的分析显示，已经活跃的人群正在加大他们的努力（见图7）。值得注意的是，84%的活跃人士

受访者的锻炼强度与12个月前相当，甚至更高，其中三分之一的人比一年前更频繁地进行体育活动。此外，59%的这些活跃消费者每周至少锻炼三次，四分之一的人几乎每天都锻炼。其中超过四分之一的人坚持严格的训练计划。这一趋势凸显了越来越多的消费者成为“超级活跃”个体，并强调了健身在他们日常生活中的重要性。<sup>38</sup>

几个因素促使人们保持身体活跃，麦肯锡调查显示。首要因素是改善健康和长寿的愿望，72%的受访人称这是首要原因。

网络 <2025>  
《MCK241115 体育用品报告 2025》  
展览 <6>的<11> 展览6

身体活动和健康已经成为文化中如此相关的一部分，以至于它们成为许多活跃消费者身份的核心。

消费者对体育锻炼的态度，表示强烈同意或同意的活跃消费者比例，单位：%<sup>1</sup>

	总体而言	Z世代和千禧一代
我总是抽出时间进行锻炼。	54	58
健身和进行体育运动是我日常例行公事的核心部分。	51	58
健康不仅仅是一种爱好；它是一种生活方式。	51	59
健身和我的活跃生活方式是我身份的核心部分。	48	55
我锻炼/做运动是因为它强化了我的自我形象。	46	60
我的健身常规包括几种运动 <sup>2</sup>	39	50
我遵循严格的训练计划。	26	37
在上一个12个月内，我开始了一项新的运动。	26	41
在过去的12个月内，我开始从事一项新的运动。因为我看到社交媒体上很多人在做这项运动	16	27

<sup>1</sup> 问题：请表明您对以下每个陈述的同意或不同意程度。  
<sup>2</sup> 例如，去健身房、做普拉提或跑步。来源：麦肯锡体育用品报告消费者调查，2024年12月（总样本量n = 3,606；活跃消费者n = 1,842）

麦肯锡咨询公司

<sup>37</sup> 麦肯锡体育用品报告消费者调查，2024年12月（总计n = 3,606；活跃消费者n = 1,842）。  
<sup>38</sup> 麦肯锡体育用品报告消费者调查，2024年12月（总计n = 3,606；活跃消费者n = 1,842）。

34% 活跃的受访者中有的人锻炼量与12个月前一样多，甚至更多。

激励人们保持身体活动的因素。另外59%的人表示他们追求健身目标——如增肌、保持体型或减肥——而其他人则寻求提升心理健康、缓解压力或简单放松。<sup>39</sup>

目前，大多数人仍然致力于他们的身体健康，其中三分之二计划在接下来两到三年内更加关注锻炼，还有三分之一预计将保持现状（展示8）。<sup>40</sup>

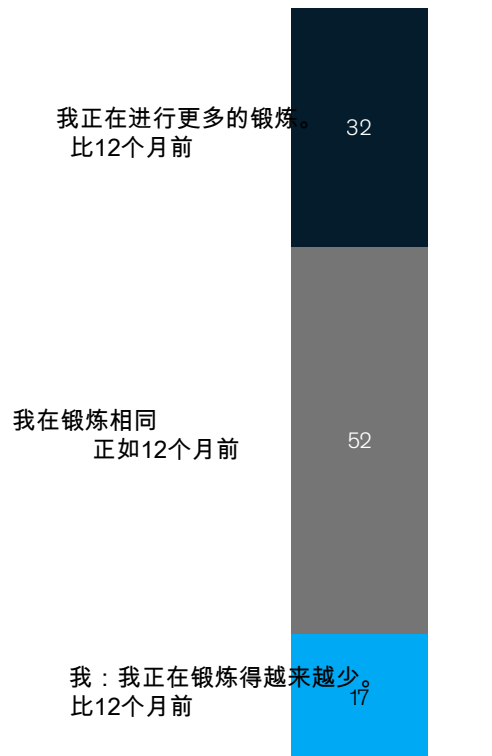
### 对运动服作为日常服装的偏好

体育运动已经成为一种越来越有力的自我表达方式，许多消费者将积极的生活方式视为其身份的一部分。<sup>41</sup> 这一趋势为体育用品品牌提供了一个机会，通过开发满足活跃消费者情感和功能需求的产品，来提升产品设计及营销，同时强调技术优势和生活方式的契合。

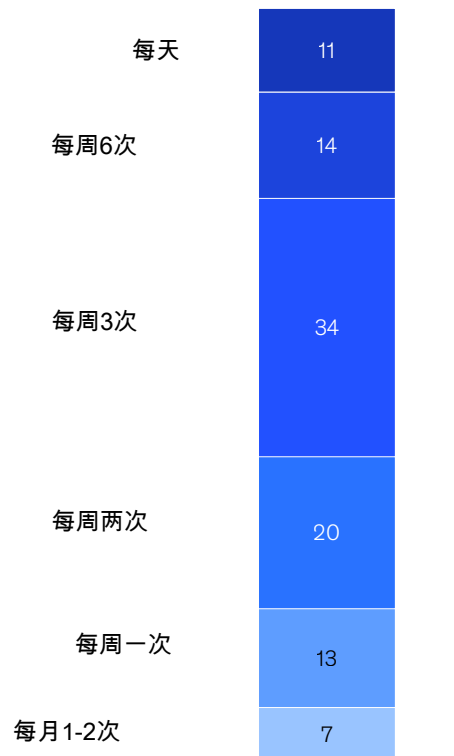
网络 <2025>  
《MCK241115 体育用品报告 2025》  
展示 <7> / <11> 展示 7

对于活跃的消费者，体育活动已从一种业余爱好转变为优先事项，表明越来越多的超级活跃消费者。

2024年与2023年相比的体力活动水平，<sup>1</sup> %



2024年身体活动频率<sup>2</sup> %



注意：由于四舍五入，数字可能不总和达到100%。

<sup>1</sup> 问题：以下哪一项最能描述您过去12个月的锻炼/运动习惯？

<sup>2</sup> 问题：总体而言，您多久进行一次体育运动、锻炼或训练？来源：麦肯锡体育用品报告消费者调查，2024年12月（总样本量n=3,606；活跃消费者样本量n=1,842）

麦肯锡咨询公司

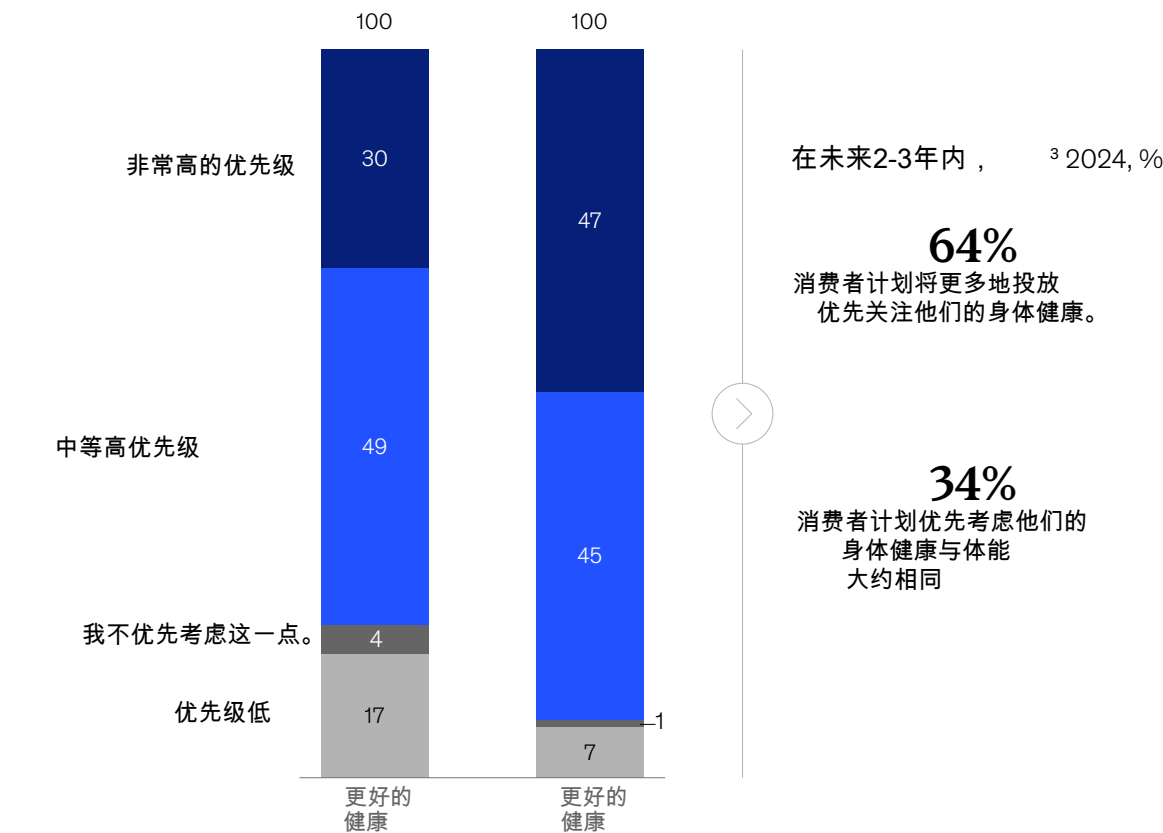
<sup>39</sup> 麦肯锡体育用品报告消费者调查，2024年12月，（总样本量n = 3,606；活跃消费者样本量n = 1,842）。

<sup>40</sup> 麦肯锡健康未来调查，2024年12月。

<sup>41</sup> 麦肯锡体育用品报告消费者调查，2024年12月（总计n = 3,606；活跃消费者n = 1,842）。

消费者将身体健康和 Fitness 优先考虑并计划继续这样做。  
在未来两到三年内，他们甚至将获得更多。

优先考虑更好的品质和更健康健康状态。<sup>2</sup> 2024, %



<sup>1</sup> 问题：您认为提高健康水平的重要性有多高？  
<sup>2</sup> 问题：更好的健康对您来说有多重要？  
<sup>3</sup> 问题：您认为在未来2-3年内，您对身体健康和健身的优先级会有怎样的变化？来源：麦肯锡健康未来调查（中国、德国、英国和美国），2024年12月

麦肯锡咨询公司

体育运动已成为自我表达的越来越强大的工具，众多消费者将积极的生活方式视为其身份的一部分。



# 通过挖掘更深层次的消费者动机，品牌可以打造出在个人和情感层面上产生共鸣的主张。

麦肯锡 《2025年时尚行业报告》  
强调指出，运动服在全球范围内的增长速度比非奢侈品时尚更快，并且可能继续保持这一趋势。<sup>42</sup> 2025年，预计其在欧洲和美国的时尚市场将比其他部分高出两个至三个百分点，在我国的时尚市场将比其他部分高出五个至六个百分点。<sup>43</sup> 多种力量推动这一增长：时尚与运动服饰之间的界限模糊，各年龄群体对健康的意识提升，以及更广泛的体育相关媒体和活动的获取途径。

三分之二千禧一代和Z世代消费者每周多次穿着运动休闲装。<sup>44</sup> 为了确保他们的活跃生活方式身份得到认可，许多消费者通过在社交媒体上发布内容来传达这一点。事实上，近五分之一的消费者表示，他们会进行体育活动并在网上分享他们的活动。<sup>45</sup> 利用这些“超级活跃”的消费者作为品牌大使可以

这是一个强大的策略，适用于体育用品品牌。该策略包括开发与活跃生活方式产生共鸣的目标营销活动和社区建设倡议，并鼓励消费者通过他们的网络和社交媒体平台推广产品。

## 建立与消费者的情感联系。

体育作为一种身份现在已成为一种独立的生活方式，预示着消费者行为发生重大转变。这一趋势为体育用品品牌提供了机会，使他们成为消费者日常生活不可或缺的一部分——但这需要一种新的视角。

消费者，尤其是那些拥抱积极自我形象的人，越来越在日常环境中穿着运动服和运动鞋。为了抓住这一机遇，体育用品制造商必须培养

对目标市场的情感和功能性需求的细微把握，利用这些洞察来优化产品设计营销，同时保留定义其品牌独特技术特性的独特技术质量。通过深入挖掘消费者的动机，品牌可以提出能够在个人和情感层面产生共鸣的论点。

同样重要的是情感维度，这吸引着细分市场。在这里，品牌试图建立一种亲密的联系，将自己定位为反映客户价值观和生活方式的镜子。构建和参与社区可以加强这种归属感，而始终如一地将品牌价值与消费者的价值观相一致则能培养长期的忠诚度。

<sup>42</sup> 《2025年时尚行业现状：每一步都充满挑战》 麦肯锡，2024年11月11日。  
<sup>43</sup> 《2025年时尚行业现状：每一步都充满挑战》 麦肯锡，2024年11月11日。  
<sup>44</sup> 本·巴特林，《奢侈品与运动休闲相结合：设计师运动服的兴起趋势》，GWI，2023年11月22日。  
<sup>45</sup> 麦肯锡体育用品报告消费者调查，2024年12月，（总样本量n = 3,606；活跃消费者样本量n = 1,842）。

# 赛车骑行的运动跑车

尼古拉·罗辛，CEO，科兰格

回顾2024年，您的主要收获是什么？

从科朗沃的角度来看，这是一件了不起的事情。几乎四年前，我们决定战略性地专注于我们的遗产和品牌身份，而不是试图成为自行车行业的万金油。我们特别专注于公路车和不断增长的碎公路车领域。关注并致力于特定的一组消费者与我们的故事相一致，并且使我们能够将所有的精力投入到同一个篮子里。最终，这取得了回报。

更普遍地说，自行车市场和体育市场显然都在遭受打击。COVID-19疫情对公司造成了巨大的影响。我曾经预测这个行业将会更快地摆脱这一负面循环，但实际情况并非如此。消费者对自己的购买更加慎重。现在许多家庭都面临着一些几年前并没有的财务问题。尽管这些挑战重重，但许多公司仍然试图满足所有消费者的需求，而不是专注于自己的优势。我的建议是，公司应回归业务的核心，以重新与客户真正的需求保持一致。

您的企业坚守核心业务的结果是什么？

2020年末，科洛纳戈被阿布扎比的一个投资基金收购。我们有很多机会在价格各个档次的竞争对手中脱颖而出，他们提供产品和服务的。我们决定专注于高端下弯把自行车。我们希望在这个细分市场成为第一名，并且一天天、一个月月，我们开始看到结果。我们的消费者更加投入，因为我们对我们自己的品牌真实可信。我们是公路自行车领域及其客户群的专家。这就是我们公司的真相，我们的消费者对它给予了积极的反响。

体育运动正变得越来越重要。身份的一部分。什么是您对消费者需求的看法你的品牌？

人们由于社交媒体和疫情等影响而变得更加分散和彼此疏远。他们不再有寻求指导和支持的地方。他们感到迷茫。他们希望得到帮助来塑造自己的身份认同和找到归属感。我给你举一个例子。在意大利，我们过去在教堂附近有游乐场。无论你是否去教堂，你

我们曾被允许去这样一个游乐场，在那里你可以交谈、社交和玩各种运动。然而，就像许多其他类型的社区一样，这个社区现在已经不存在了。因此，人们现在必须找到满足这种社区需求的方法，并开始转向品牌和公司寻求他们在身份和生活态度方面的指导。公司开始意识到，他们的成功在于成为这样的社区。当我们的客户开始相互连接时，无论是由于他们是公路自行车手还是仅仅热爱这个品牌，他们就开始使用这个品牌来塑造他们对自己看法的方式。法拉利或苹果等品牌早已理解和吸收了这一点。我们的故事和社区非常重要，因为它们给了我们的消费者一种认同感和目标感。我们认识到，我们有责任提供不仅仅是产品的东西。

您正在寻找增长的地方在哪里，您认为更广泛的自行车行业现在能在哪里找到增长点？

我们关注的增长领域是如何将Colnago定义为一个专属品牌，而不是一个高端公路品牌。如果你是专属的，并且专注于你的核心业务，你就可以超越它。在我们的案例中，这看起来像是以下服务：

我的建议是，公司应回归其业务的核心，以与客户真正想要的相一致。

# 我们关注的增长领域是：如何将Colnago定位为一个独家品牌，而不是高端公路品牌。

尼古拉·罗辛 他是著名意大利高端自行车制造商Colnago的首席执行官。他对将Colnago定位为高端品牌发挥了关键作用，并愿景是让Colnago成为“世界最受欢迎的自行车品牌。”



组织并销售高端骑行之旅或创建合作伙伴关系以提供其他独家产品，同时保持我们的专长。我们有机会探索我们的核心产品之外，因为我们成功于超级高端市场。我们是销售单价超过15000欧元自行车的第一家公司。

关于更广泛的自行车业务，在线领域存在着巨大的机遇。我们有一些消费者已经准备好在线购买超级高端的自行车。这表明，凭借合适的产品、态度和展示方式，在线渠道可能会非常有吸引力。

其他机会在于我们核心业务的研发。当我们能够专注于我们的优势并创造更好的产品时，消费者总会存在，尤其是在体育领域，一个产品可以提升性能或舒适度。人们会倾向于选择真正能带来利益的产品：一个更舒适的鞍座或轮胎，一个更舒适的座椅。

气动框架。您可以通过专注于为非常苛刻的运动型消费者创造更好的解决方案来实现增长。

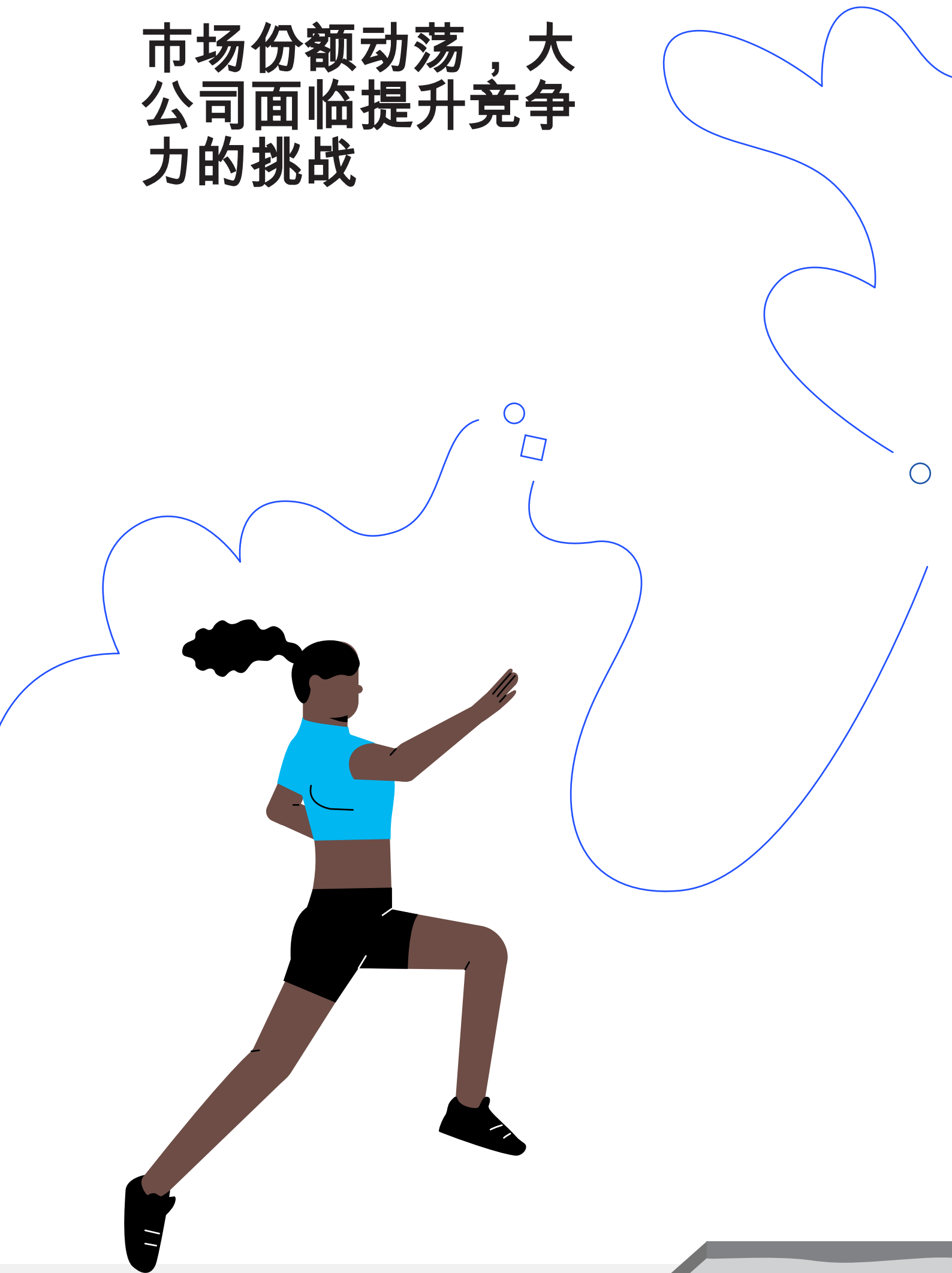
当您展望2025年时，您有哪些担忧？是什么给您带来希望，激发您对未来的乐观？

我对Colnago和整个行业表示担忧，因为持续不断的宏观经济和地缘政治气候。我们每天都在受到这些问题的困扰。即使你是拥有世界上最好的自行车的最佳品牌和CEO，但如果你的供应链受损或面临一些地缘政治问题，你将面临困境。我不知道这一切何时结束，如果会结束的话，这可能会让人感到害怕。我们正生活在不确定的时代，这是这个时代CEO们面临的一个大问题。

与此同时，我对我的公司非常乐观，因为我们实现了四年前我们就有的梦想：成为最受人们喜爱的自行车品牌之一。

评论和观点由以下内容表达：  
受访者是他们自己的，并且不属于任何组织。  
代表或反映意见、政策、  
或麦肯锡公司的立场或职位  
拥有其认可。

# 市场份额动荡，大公司面临提升竞争力的挑战



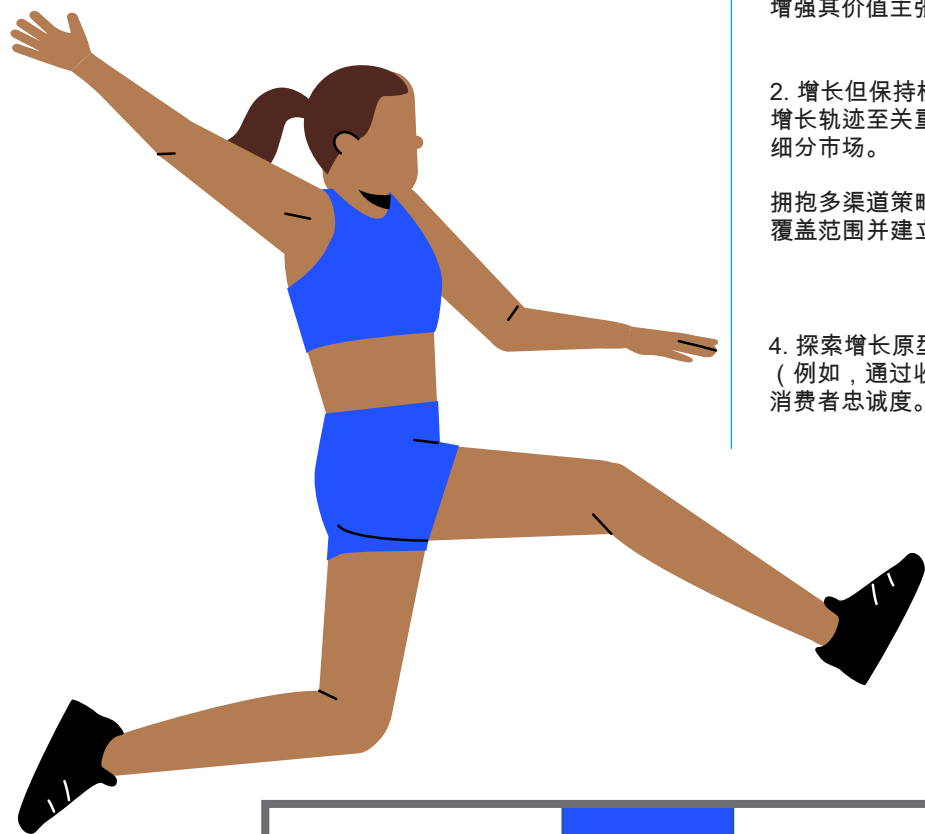
大公司和新兴品牌之间的竞争很可能会加剧，并且目前正使那些定位更加精准的竞争对手受益。这些品牌通过实施针对特定消费者群体的策略而取得成功。在这个新的市场格局中，成功之路可能在于保留他们的价值主张或精心打造品牌组合。

## 关键洞见

1. 激烈的竞争：历史大型企业之间的竞争日趋激烈，这些中小型及新兴品牌在收入增长和市场份额的快速增长中超越了传统大型企业。因此，中小型及新兴品牌在2019至2024年间从大型传统企业那里获得了市场的三个百分点份额。
2. 战略重点：小型和挑战性品牌通过针对特定细分市场制定尖锐的价值主张、利用明显的创新，以及挖掘文化营销来取得成功。
3. 分销和制造优势：这种转变是由诸如通过战略批发合作（由大型在位者留下的空缺）更容易获得分销渠道，以及为较小和挑战者品牌建立的良好发展的第三方制造商网络等因素所推动。
4. 逐渐增长的投资者兴趣：投资者越来越倾向于新兴运动品牌，突显了现有品牌需要更新策略以保持竞争力的必要性。

## 执行优先事项

1. 创新和差异化：现任企业需要通过明显的创新和情感联系来增强其价值主张，以与特定市场产生共鸣并保持竞争力。
  2. 增长但保持核心真实性：对于小型和挑战型品牌来说，保持增长轨迹至关重要，这需要它们维持其真实的核心，并专注于其细分市场。
- 拥抱多渠道策略：确保结合直接面向消费者和批发策略，以扩大覆盖范围并建立品牌信誉，借鉴小型和挑战型品牌的成功模式。
4. 探索增长原型：考虑扩展到相邻类别或采用品牌家族模式（例如，通过收购）以有效扩展规模，同时保持品牌身份和消费者忠诚度。



6

景观已经发生了变化——  
大幅且迅速。

过去十年中，体育用品市场见证了新进入者的激增，其中包括那些战略性地扩大其产品组合以涵盖运动服装的一般服装品牌，以及为跑步、瑜伽、自行车或健身房服装等细分市场提供紧密聚焦的价值主张的专业品牌。这种专业化使挑战者品牌能够更深入地挖掘那些倾向于

品牌更倾向于“为我”而非“为任何人”。与进入门槛的降低相结合，这种专业化推动了挑战者品牌的兴起。

包括更便捷的分销渠道（通过批发和直接面向消费者渠道）、成熟的第三方纺织品制造商生态系统以及充足的创业资本和私募股权融资等因素，使得许多新兴企业能够迅速扩大规模。例如，On公司成立于2010年，由研发和创新驱动，早期获得投资，通过...

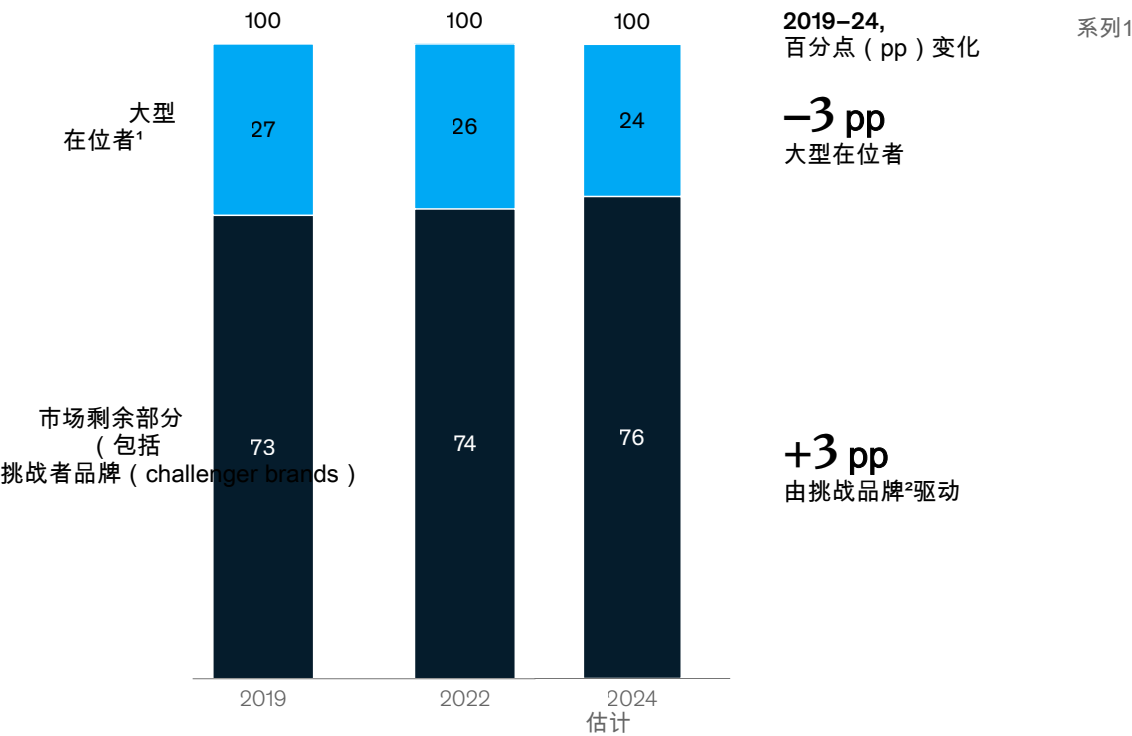
批发和针对零售的策略，于2021年上市，并有望在2024年实现超过25.3亿美元的营收。<sup>46</sup>

在行业重组的显著标志中，挑战者品牌在收入增长以及因此带来的市场份额增长方面已经超越了大型老牌企业阿迪达斯和耐克。<sup>47</sup>从2019年到2024年，公开交易的挑战品牌扩张速度更快；在这段时间内，两大传统品牌向挑战品牌让渡了3个百分点的市场份额（展示9）。<sup>48</sup>

网络 <2025>  
《MCK241115 体育用品报告 2025》展  
品 <9> / <11> 展示9

这两家最大的在位品牌失去了大约3个百分点的市场份额。  
2019年至2024年的市场份额。

运动服市场市场份额演变，2019–24



¹ 大型企业包括耐克和阿迪达斯。  
² 包括既有规模已实现的老牌挑战性品牌如Lululemon和On，以及更新的较小挑战性品牌如Arc'teryx和Hoka。来源：欧睿国际《服装与鞋履2025年版》

麦肯锡公司

46 迪兰·凯利，“On Running 预计今年将实现超过26亿美元的收入，”《Hypebeast》，2024年11月13日。  
47 Euromonitor International Apparel & Footwear 2025 Edition.  
48 欧睿国际《服装与鞋类2025年版》《2025年时尚行业现状：每一步都充满挑战》 麦肯锡，2024年11月11日。

投资者兴趣增长

投资者已经注意到了这一点。在过去的这一年中，挑战性品牌和公司如Arc'teryx的母公司Amer Sports、On和Hoka的母公司Deckers的股价都实现了显著的上涨（见图10）。这样的结果突显了现有品牌需要重新考虑他们的策略，如果他们希望应对日益增长的市场竞争。

私人资本也涌向了新兴品牌。一个有代表性的例子是由泛大西洋投资合伙公司和Stripe领导的8.25亿美元投资Vuori，这是一家位于加州的挑战品牌，其产品结合了健身和日常穿着。Vuori成立于2015年，2024年估值达到55亿美元。<sup>49</sup>

探讨挑战型品牌近年来的成功

新品牌是如何如此快速地扩大其市场份额的？从宏观层面来看，它们专注于追求特定增长点，并通过多种方式扩大其市场覆盖范围。<sup>50</sup>

*打造更尖锐的价值主张。*  
大型既定企业撒开大网，希望在不同运动领域保持强大的存在感。相比之下，挑战者专注于特定细分市场和被忽视的群体，以构建鲜明的价值主张。Lululemon从女性运动服装起步，并成功从那里扩展。Arc'teryx专注于户外爱好者，提供功能性产品，并将品牌定位为高性能、耐用的装备首选，这些装备专为极端条件和探险活动量身定制。公司的产品为将运动服视为自我表达途径的消费者带来情感回报。在这些“酷”的细分市场中，购物者往往愿意为反映其身份的品牌支付溢价。

交付具有平台潜力的明显创新。 现任者通常依赖于渐进式业绩增长。

那些可能被日常顾客忽视的特点。然而，挑战者品牌则展示出引人注目的特性，这些特性与消费者产生共鸣并为产品定位。Hoka 突出其超大的中底，而 On 则利用其独特的 CloudTec 大底，并已扩展到3D打印鞋类——这些策略激发了消费者的兴趣并维持了创新氛围。

*挖掘文化营销潜力。* Alo Yoga和New Balance已转向名人代言和文化联系来提升其品牌，而Gymshark、Hoka和Vuori则通过草根营销和社区建设培养真实性。这些举措可以吸引新的消费群体，并强调诸如健康等价值观。

大企业广撒渔网，希望保持跨多个体育领域的强大地位。相比之下，挑战者专注于特定细分市场和被忽视的群体，以建立鲜明的价值主张。

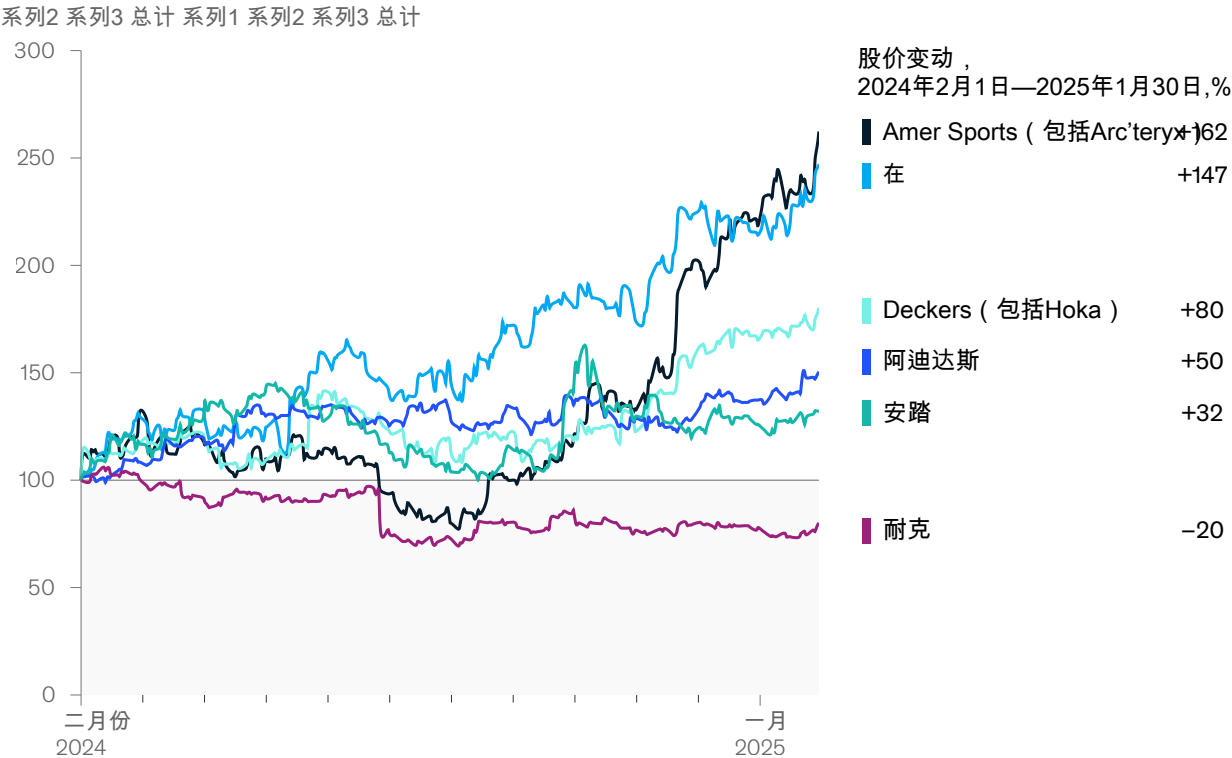
<sup>49</sup> 达芙妮·霍兰德，“随着最新投资，Vuori估值达到55亿美元，”《零售快讯》，2024年11月11日；“Vuori宣布获得8.25亿美元投资，由通用领投。”大西洋和条纹，“大西洋投资集团”，2024年11月8日。

<sup>50</sup> 以下部分借鉴了 《2025年时尚行业现状：每一步都充满挑战》 麦肯锡，2024年11月11日。



数家公开上市的挑战性品牌自2024年2月以来股价上涨。

选定的运动品牌股价演变，2024年2月1日至2025年1月30日，指数（2024年2月1日=100）



来源：麦肯锡价值情报

麦肯锡公司

利用批发和选择性零售。当阿迪达斯和耐克在2010年代后期转向直接向消费者的渠道时，挑战者填补了这一空白。<sup>51</sup> 他们采用了“先批发”战略，与专业零售商合作以获得信誉并扩大其影响力。一旦这些新兴玩家达到临界规模，他们通常会处于有利位置，在最佳位置尝试开设自己的旗舰店，从而进一步加强品牌识别度。

两种实现规模化的潜在原型

具有鲜明价值主张和强烈情感联系的体育用品品牌日益增多。这种动态为雄心勃勃的品牌提出了一个难题：如何在继续他们的增长之路并增加市场份额的同时，保留使他们在市场中脱颖而出的属性？

未来大型企业很可能会落入以下两种典型模式之一：一种是从成功增长配方中诞生的全面、独立的品牌，或者是一个精心策划的品牌家族。

通过成功的增长配方建立的新任独立品牌，擅长特定类别的品牌通常试图通过扩展到相邻的产品线、涵盖更广泛的运动领域来利用他们的成功。

<sup>51</sup> 《2025年时尚行业现状：每一步都充满挑战》 麦肯锡，2024年11月11日；“耐克公司正在加速以消费者为导向的转型，以点燃其下一阶段长期增长的下一阶段”，“耐克，2017年10月25日；“阿迪达斯提出至2025年的增长战略‘掌握游戏’”，“阿迪达斯，2021年3月10日。

# 如何在保持使其在市场上脱颖而出的特性的同时，雄心勃勃的品牌继续他们的增长之旅并提高市场份额？

或者迎合多样化的消费群体。Lululemon和On是这种策略的两个例子。随着公司追求此类扩张，它们保留基于现有品牌的经营理念，并专注于真正标志性的设计至关重要。这些设计不仅维护了技术卓越，还建立了长期维持消费者忠诚度的情感纽带。

在奢侈品、美容和个人护理领域的核心地位——使每个品牌能够保持其独特的身份和价值主张，同时利用集体协同效应。共享能力可以加速全球扩张和渠道发展，促进跨品牌创新，并在采购、物流和商业支持等领域提高效率。

那些愿意从创新角度思考并购和协同效应建立的人，很可能会发现自己引领行业下一次扩张的浪潮。

## 通过收购形成的主要品牌系列

体育用品公司也可能考虑采取收购策略，目标是成为一个“品牌之家”。这种商业模式——长期以来——

在未来几年内，越来越多的运动用品品牌有望突破50亿美元的收入门槛。为了达到这个高度，高管们必须审视他们现有的优势，并决定如何最佳地拓展其业务范围。

# 永远是一个挑战者

Samuel Wenger, 首席运营官，在

什么最让你感到惊讶关于以下内容：What surprised you most about the 2024年的市场？您考虑了哪些方面？发现哪一项是最具挑战性的？

## 如果您拥有核心创新和底层技术，您将始终有存在的理由。

总体而言，体育用品市场度过了一个出人意料的好年。我们进入2024年时面临一些不确定性，但体育支出和兴趣依然高涨，特别是在我们运营的高档体育用品行业。人们愿意在高质量体育产品上消费——甚至可能比以前更多。

On在跑步和运动服装等一些最大的体育用品市场有存在。您如何看待作为一个挑战者对一些最大老牌企业的增长？

运动服装市场是您可以参与的最大的市场之一，而跑步作为一种参与性运动，是最大的单一运动市场。这两个市场都在经历健康增长，On公司正处于充分利用这一动力的有利位置。我们的创新产品管线以性能为核心，使我们脱颖而出。此外，我们不仅通过性能技术引领市场，还将其与独特的设计和可持续性相结合，这非常符合消费者的需求。这使得我们也能够关注将运动融入生活方式和人们普遍更加注重健康的趋势，并将运动服装带入日常生活。

作为一个挑战者品牌，On不仅占据了整体市场增长的一大部分——我们还从 established players 那里夺得了市场份额。您知道，在我们2010年进入之前，跑鞋行业在创新方面已经停滞不前。消费者渴望新的东西，而我们

我们已准备好掀起一场变革。我们通过革命性的CloudTec技术和可靠的产品采纳及讲故事方式，让我们的品牌贴近日常生活消费者，而不仅限于高性能赛车领域。这种组合促使公司快速增长。

我们的最终目标是激励人们去行动，所以我们尽量避免与竞争对手进行比较。相反，我们专注于讲述自己的故事，真诚地分享我们的信念。我相信，通过坚持我们的DNA，我们将继续发现新的机会和增长的道路。

如何防范中断  
从小型灵活的参与者那里  
进入市场——并不与...类似  
大约15年前？

作为挑战者和创新者深深植根于On的认同之中。对我们来说，绩效必须来自创新。我们看到了无尽的创新机会，不仅在于跑鞋技术，还包括我们使用的材料、我们的可持续性举措、我们的循环努力，以及我们的服装。我们在On的整个企业中培养了一种创新和卓越的文化。因此，创新必须来自各个领域，我们的团队需要具有适应性，以便迅速做出决策，做出

快速行动，并迅速进入市场，以便我们能够迅速将创新带给消费者。

当然，趋势总是起起伏伏，但我们绝不想依赖于目前流行与不流行的大众心态。如果你拥有创新的核心和底层技术，你总会找到存在的理由。

十年前，运动休闲潮流模糊了运动服饰和日常服饰之间的界限。On如何观察到其客户是如何改变他们与品牌和自我认同之间的连接方式的？

回顾新冠疫情后的景象，我们看到了公众对健康意识的提升和对运动的渴望。疫情真正凸显了运动对于我们的身心健康的重要性。我们看到人们纷纷拥抱户外活动，寻找保持活力的新方法。现在，我们看到这种活跃生活方式已成为人们身份认同的一部分，他们在日常生活中和日常穿着中表现出来。

在On，我们热衷于向客户展示他们喜爱的体育活动如何融入日常生活。通过探索更多的活动，而不仅仅是跑步或网球，我们可以与更广泛的人群建立联系。

更广泛的受众，他们可能不太了解运动有多种形式。

在On，您的增长不仅地理上，而且在品类和客户吸引力方面。如何在保持对核心价值和已建立身份的忠诚的同时实现扩张？

在表现方面，我们一直根深蒂固。我们的使命——通过运动点燃人类的灵魂——指引我们的一切行动。我们力争成为领先的顶级性能运动服饰品牌，基于创新、设计和可持续性。这推动着我们的扩展。

随着我们拓展至网球、重量训练和其他运动形式等新领域，我们的方法始终保持一致。我们首先为运动员打造最佳表现、顶级装备，然后基于此研发更适合日常运动和生活方式的产品。这一过程使我们能够实现与消费者产生共鸣的真实度。通过与合作顶级运动员和文娱影响力人士，我们建立信誉和信任。这种真实的联系是我们深为重视并优先考虑的，在我们所做的一切事情中都如此。

如何与客户建立联系？

我们使命的一部分是提高公众意识。许多人缺乏活动，要么是因为他们不了解运动的好处，要么是因为他们感到过于受挫而无法开始。我们相信通过提供教育和获取途径来打破这些障碍。

以跑步为例。我们看到了大量的人们加入跑步俱乐部并认同跑步文化。跑步已成为他们生活方式的一种表达。我们已经举办了数百人参加的俱乐部之夜，他们带着新风格离开，并将其融入日常生活。

最重要的，是人们可以与之产生共鸣——这就是力量的源泉。人们需要与我们所做的事情产生联系。我们与明星和专业运动员的合作在这一点上取得了非常成功。当有运动员或文化影响力者真诚地、几乎自然而然地接受On产品，而您又能讲述使用者的故事时，它建立信任并加强了我们的品牌叙事。这不仅仅关乎产品本身；这是关于与我们使命和价值观的联系。

尽管一些消费者将纯性能指标放在首位，尤其是在我们高性能装备方面，但许多人被On品牌及其所代表的意义所吸引。对于许多消费者来说，更重要的问题是品牌代表什么，它如何与他们产生联系。他们可能会更倾向于采用日常产品而非顶级的赛车产品。

展望未来市场，有哪些让您感到乐观，并且可能...潜在挑战？

尽管未来始终存在一些不确定性，尤其是在进入2025年之际，我们对我们的方向充满信心。人们对.....的需求增加。



山姆·温格是On公司的首席运营官，On是一家起源于瑞士的高端运动品牌。在On公司，温格领导着激发人类精神通过运动的使命。

移动的需求和对高端产品的支付意愿是持续的趋势。只要人们想要移动，我们就会通过创新产品和令人鼓舞的体验来支持他们。

当我们展望2025年，我们正从过去几年中带着积极的情绪和坚定的信念走出，坚信我们通过运动激发人类精神的目标将始终如一。

必然会有一些干扰，但我们已经学会了与之共存，变得灵活，甚至将其转化为优势。我们与合作伙伴的关系也非常牢固——他们也希望我们成功。我们对消费者和这些优势充满信心。

**我们对我们的发展方向充满信心。人们搬家需求的增加以及愿意为高端产品付费的意愿是持久趋势。**

# 体育直播的繁荣 并且模糊的界限 与娱乐有关



疫情高峰期之后的年份里，现场面对面活动的受欢迎程度有所上升。一些运动项目的受欢迎程度比以往任何时候都要高。这种动态为体育用品公司提供了重新评估其商业模式、营销策略和客户接触方式的机会。



### 关键洞见

1. 亲身参与型健身和活动的复兴：面对面的健身课程非常受欢迎；81%的消费者参与其中，这是由动力、团队活力和社区联系驱动的。此外，体育赛事的受欢迎程度也在增加，参与人数和参与度均显著增长。到2023年，全球现场活动票务市场已超过1000亿美元，预计到2030年将达到1500亿美元。
2. 混合体育与娱乐：对现场体验的需求正在模糊体育、零售和娱乐之间的界限，为品牌参与和忠诚度创造新的机会。
3. 策略性合作伙伴关系与活动：体育用品品牌正利用社区活动、综合性体育场馆和经验价值高的活动来提升品牌曝光度和消费者参与度。

### 执行优先事项

1. 提高面对面和数字产品及服务：开发一种平衡的方法以满足面对面和远程健身受众，通过结合实时和数字体验，最大化增长机会。例如，通过虚拟现实增强数字活动，未来创造定制化的、类似现场体验。

利用社区和现场活动：投资于由社区驱动的活动，并与健身工作室、健身房和体育俱乐部建立伙伴关系，以创造独特、引人入胜的体验，从而培养品牌忠诚度。

3. 创新零售空间：将零售空间转变为举办活动的体验中心。将体育、娱乐和零售结合，吸引并参与消费者，推动客流量和销售额。



复苏的现场健身和活动

消费者纷纷转向现场健身选项。麦肯锡体育用品报告消费者调查显示，在过去一年中，81%的受访者参加了现场健身课程——这几乎是使用在线健身课程人数的两倍半。<sup>52</sup>健身消费者在过去12个月报告了增加对精品工作室课程和健身俱乐部会员费用的支出，这一趋势预计将在下一年及以后持续。<sup>53</sup>小型工作室课程特别受益于这一趋势；过去一年中，几乎一半的消费者增加了消费支出，三分之一的消费者计划继续增加支出，这表明未来需求将进一步增长。<sup>54</sup>

消费者主要选择现场健身课程以增强他们的动力和一致性：65%的

受访者提到，在他人周围锻炼的吸引力，并且40%的人表示喜欢团体氛围和活力。略多于三分之一的人认为面对面课程比单独训练更具挑战性。<sup>55</sup>

然而，许多消费者也在寻求通过健身与他人建立联系：大约四分之一的消费者参加团体健身课程是为了增强他们的社区感或归属感，以及结识新朋友。<sup>56</sup>

对与志同道合的社区建立联系的兴趣解释了社交健身俱乐部快速增长的原因。品牌们已经开始利用这一趋势来提升他们产品的知名度并促进创新。例如，On 每周在遍布全球超过十个主要门店处举办免费公共跑步俱乐部，让参与者有机会试穿鞋子。Nike 正在开设

一个提供三种团体健身体验的场馆网络——功能性力量和条件训练、跑步和举重——通过其场馆应用增强并支持其连接性。

如何演变面对面健身与远程健身的需求？在本报告进行的采访中，TRX 首席执行官 Jack Daly 表示，他预计消费者将保持对面对面健身的偏好，而远程健身的便利性将使数字解决方案保持相关性。体育用品企业需要迎合这两类受众以最大化其增长机会。

体育、零售和娱乐之间的界限模糊化

COVID-19 大流行导致的隔离引发了现场活动的积压需求，过去两年中观众人数持续激增。据麦肯锡公司估计，2023 年全球现场活动票务市场规模超过了1000亿美元，到2030年可能达到1500亿美元（见展览11）。体育赛事占据了这一总额的一半，且其受欢迎程度正在不断增长。例如，欧洲足球协会联盟（UEFA）报告称，2023-24赛季欧洲足球比赛的现场观众人数达到了约2.21亿人——比上一赛季增长了7%。<sup>57</sup>

由于对现场体验的需求，越来越多的场所正在将体育、娱乐和零售融合在一起。

零售空间作为社区活动场所

体育用品品牌正在追求创新方法，以满足对现场、独特体验的需求。例如，阿迪达斯在旗舰店、机场和体育场馆附近的球迷区（体育场馆附近的区域）进行过弹出式商店和专门活动的尝试，以推广超本地化产品。这些举措不仅通过在当地实体活动中的选择性营销扩展为消费者创造独家体验，同时也

对.....感兴趣  
连接到一个类似—  
有思想的社区  
解释了迅速上升  
在社会锻炼俱乐部中。  
品牌已经开始  
利用这一趋势  
提升意识  
他们的产品和  
推动创新。

52 麦肯锡体育用品报告消费者调查，2024年12月（总计n = 3,606；活跃消费者n = 1,842）。

53 麦肯锡健康未来调查，2024年12月。

54 麦肯锡健康未来调查，2024年12月。

55 麦肯锡体育用品报告消费者调查，2024年12月（总计n = 3,606；活跃消费者n = 1,842）。

56 麦肯锡体育用品报告消费者调查，2024年12月（总计n = 3,606；活跃消费者n = 1,842）。

57 欧洲俱乐部人才与竞争格局，欧洲足联，2024。



提升品牌忠诚度和推动销售。结果显著：50%的阿迪达斯顾客表示他们感觉对品牌更加忠诚，部分原因在于其社区驱动和超本地化活动。<sup>58</sup> 阿迪达斯将这些事件视为增加客流量、吸引新访客以及在社交媒体上制造额外热点的机会。

体育、娱乐和零售。这些场所通过全年举办体育和娱乐活动来创造额外的收入来源。越来越多的体育场馆计划包括零售、餐饮和娱乐空间。这些设施也变得更加数字化，创造了一种吸引人的体验，增加了游客在其场所停留的时间（在比赛日和非比赛日），增强了社区参与度，并促进了当地经济发展。

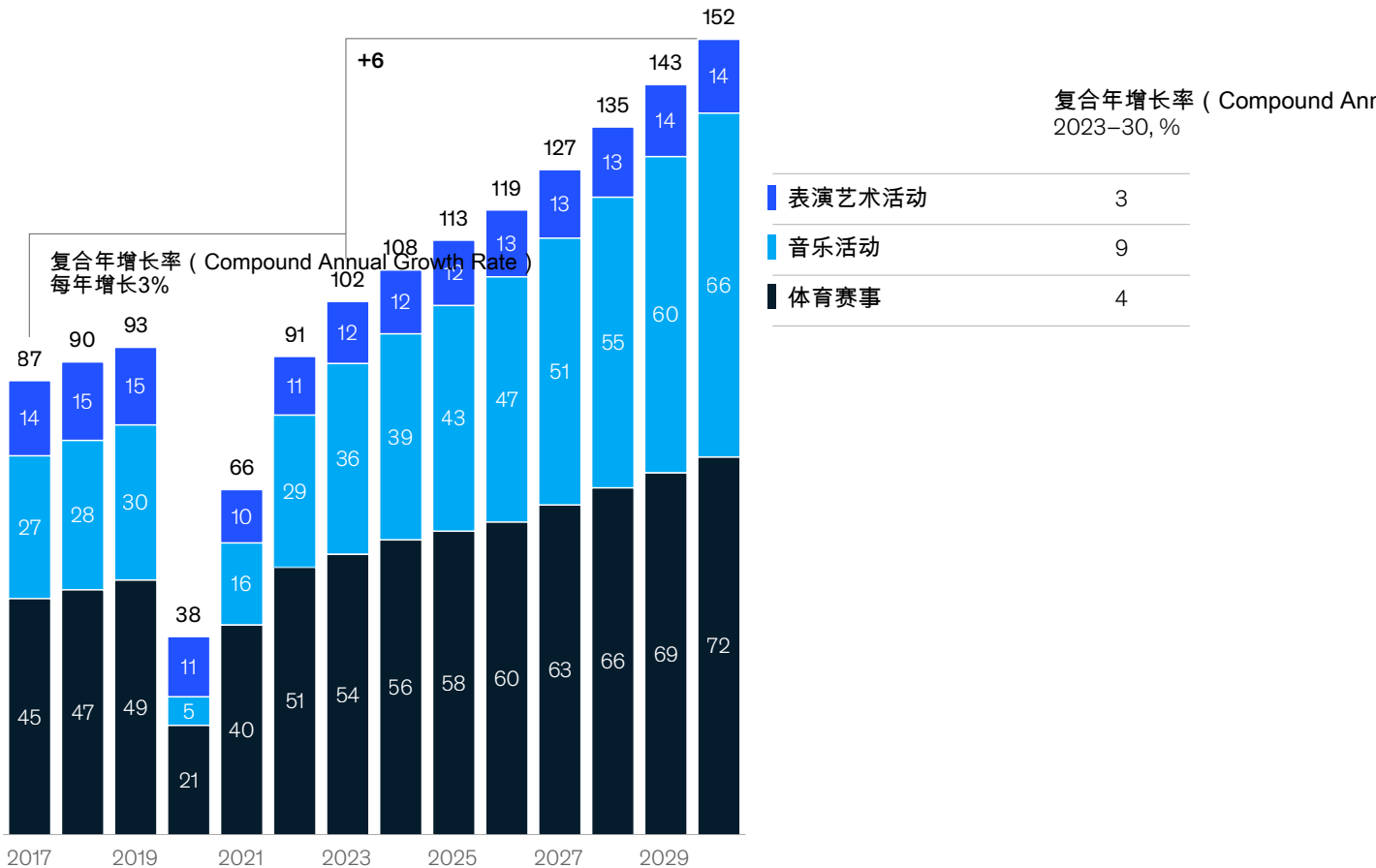
84% 在过去一年中，有参与者在现场健身课程。

混合用途体育场吸引更广泛的受众，而不仅仅是体育迷。新体育场被设计成多功能综合体，通过融合现场活动，在体育场周围创造充满活力的中心。

网络 <2025>  
<MCK241115 体育用品报告 2025>  
展览11 展示 <11> / <11>

2023年，全球现场活动票务市场超过了1000亿美元。  
预计到2030年将达到1500亿美元。

全球活动门票收入，亿美元



注：包含主票和辅票。由于舍入，数字可能不总和。来源：GMR；高盛；OD5359: 现场表演剧院，IBISWorld, 2023年2月；全球娱乐与媒体展望 2024-2028 PwC, 2024年7月；Omdia；Statista；Technavio；麦肯锡分析

麦肯锡公司

<sup>58</sup> 如何通过个性化购物和可持续发展措施创新阿迪达斯客户体验 (CX)，《复兴》，2024年9月7日。

新体育场正在被设计成多功能综合体，通过融合现场体育、娱乐和零售，围绕体育场打造充满活力的中心。这些场馆通过全年举办体育和娱乐活动，创造了额外的收入来源。

显著的例子展示了满足消费者对体验需求的广泛机会。伦敦的托特纳姆热刺体育场于2019年开放，耗资10亿英镑建造，它是一个尖端设施，承办各种体育赛事以及音乐会、企业活动、派对和其他大规模活动。<sup>59</sup> 同样，东京前築地鱼市场的重建是一个价值58亿美元，占地20公顷的项目。<sup>60</sup> 未来综合体将包括一个体育场，用于举办体育赛事、现场活动和商贸展，作为一个结合商业、休闲景点、酒店设施和交通的主要枢纽。

新的体育运动格式，融合了竞争与观赏性。

在传统体育联赛中提升娱乐因素，扩大了此类产品的吸引力和观众群体。例如，西班牙的国王联赛和德国的篮球联赛采用了结合传统游戏与新规则（如每边六名球员）的新足球模式。到2024年，国王联赛和篮球联赛分别达到了140万和20.7万的峰值观众数。<sup>61</sup> 体育用品品牌如阿迪达斯一直是这些格式成功触达新受众的早期支持者和赞助商。

<sup>59</sup> 托特纳姆新球场终于开门迎客，《足球场地图》，2025年2月5日查阅。

<sup>60</sup> Kazuaki Nagata，《築地2030s：一个体育场、餐饮中心和交通枢纽》《日本时报》，2024年4月22日；Kathryn Wortley，“东京前築地鱼市场将变身综合用途枢纽”，“TTG亚洲媒体”，2024年5月23日。

<sup>61</sup> “Kings League,” Esports Charts, 访问日期：2005年1月24日；Dmytro Murko, “Baller League首季赛事结果,” Streams Charts, 2024年4月11日。

电视节目关于体育的成功，如Netflix的 *致力于生存* 关于一级方程式和 *环法自行车赛：无羁* 对于自行车运动，凸显了越来越倾向于娱乐化体育内容的趋势。这些节目提供了对体育的戏剧化和幕后视角，使得它们对更广泛的观众更加易于接受和吸引人。  
*生存之战* 显著提升了美国一级方程式 (Formula 1) 的受欢迎程度，吸引了新观众，并在2024年一级方程式世界锦标赛赛季期间，帮助ESPN平台上的观众人数扩展至近3000万。<sup>62</sup>

## 利用现场体验的力量来提升面对面和数字产品服务

亲身体育运动的复苏，由追求动机、责任感和社交联系所驱动，正在重塑健身格局。随着消费者越来越寻求具有娱乐角度的社区型健身体验，那些能够有效结合亲身参与和数字提供的品牌将处于蓬勃发展的有利位置。

通过现场活动将体育与娱乐相结合已被证明是一个

有利可图的策略甚至适用于体育用品行业之外的品牌。2012年，红牛公司推出了“斯特拉斯”活动，涉及奥地利跳伞运动员费利克斯·鲍姆加特纳从平流层自由落体，在此过程中打破了音障。<sup>63</sup> 该公司已建立了一个细分市场，这不仅加强了其品牌身份，而且通过赞助和广告、商品销售和内容货币化（例如，来自YouTube、纪录片销售和电视流媒体的收入）产生了大量收入。这种策略至今仍然成功。

体育用品企业可以通过与其他企业合作或举办自己的现场活动来效仿此例。例如，彪马、红牛和苏黎世世界级赛事合作举办了一场比赛，其中田径冠军莫nd Dupliants和卡尔斯滕·瓦霍尔姆进行了百米赛跑的对抗。这一活动展示了如何吸引观众并提升品牌合作。通过汇集来自不同领域的两位标志性运动员，该活动不仅展示了运动员们的才华，还吸引了全球关注，为彪马及其合作伙伴提供了一个独特的平台。

加强他们与粉丝和体育社区的连接。<sup>64</sup>

为了进一步巩固这一成功，公司可以采取一种平衡的方法来满足现场和远程观众的需求，通过结合现场和数字体验，最大限度地增加增长机会。通过虚拟现实增强数字产品，未来可以创造定制化的、类似于现场的经历。

<sup>62</sup> 安迪·霍尔，“2024年F1赛事在ESPN平台上吸引了近3000万观众”，“ESPN新闻室”，2024年12月10日。

<sup>63</sup> 马特·迈金迪：“Felix Baumgartner在红牛Stratos的经历：天空变蓝的那一天”，“《红牛》”，2022年10月13日。

<sup>64</sup> 卡尔斯滕·莫德诺：世界纪录保持者确认史诗般的100米对决，“彪马”，2024年8月14日；“卡尔斯滕·瓦尔霍姆vs莫德诺·杜普兰蒂斯：100米冲刺对决”，“红牛”，2024年9月4日；“杜普兰蒂斯和瓦尔霍姆在苏黎世规划100米决战”，“钻石联赛AG”，2024年8月14日。

# 准备好比赛了吗？迪卡侬准备好了！

Celine Del Genes，全球首席客户官，Decathlon

2024年您观察到的主要趋势和挑战是什么？

几个发展尤其突出。首先，体育在吸引粉丝方面的成功。奥林匹克运动会在欧洲产生了巨大影响，部分原因是因为我们的社会需要振奋。运动会是体育力量的积极证实。其次，我们所处的地缘政治局势极为复杂，这影响了整个价值链——生产、运输、货运和消费。第三个发展是气候变化。其轨迹对体育用品产生了更大的影响。例如，冬季运动已经受到严重的影响。我们有一个稳健的计划来尽我们的一份力，但体育用品公司需要确定我们在应对这一挑战中将发挥什么样的集体作用。

您优先考虑哪些市场和客户群体在2025年实现增长？

德克士致力于成熟和不太成熟的市场。每个市场都有其自身的动态。如果你以中东、非洲和东南亚为例，体育在这些地区的联盟化、组织化和商业驱动程度都比在

其他地区。这些市场可能准备迎来增长，因此我们正在调整我们的方法，以满足客户在其旅程中的需求。

我们将通过持续现代化多渠道体验，实现增长和盈利的双重目标。鉴于我们是零售商和品牌，我们将维持对门店的强劲关注，同时在关键品类产品创新方面进行投资。

同样，我们注意调整我们的产品以适应不同的细分市场。我们继续拥抱更专业的品牌，这些品牌通常针对具有更高购买力的消费者。我们正在打造像Van Rysel和Kiprun这样的品牌，这些品牌在近年来越来越受欢迎。我们还将面向入门级价格点的消费者进行市场推广，这些消费者在他们的可支配支出上感受到了更大的压力。我们认为答案是推动可持续性、循环性、维修和订阅模式。

作为一家公司，您为自己设定了非常具有挑战性的可持续性目标。德赛尔康是如何将其可持续性融入到其战略中的？

非常重要地找到方法将可持续性 and 循环性嵌入

我们的业务。可持续性有两个主要组成部分：减少二氧化碳排放和重新评估商业模式。我们非常认真地对待保护自然这一角色。尽管我们是一家正在成长的公司，但我们通过改变产品设计和制造方式来减少我们的二氧化碳足迹。

我们也在投资循环经济。顾客可以前往迪卡侬租赁自行车给他们的孩子。这意味着随着孩子的成长，家庭不需要丢弃自行车或将它放在车库里。租赁确保孩子始终拥有合适的自行车。同时，这些自行车持续使用，这对自然环境更有益。为了支持这一服务，我们在商店内增设了自行车维修工坊，并指导顾客。

我们认为正在扭转行业对可持续性的看法，但这在物流上是项艰巨的任务。我们现在提供全面服务，如维修服务，并回购项目——同时确保质量的持续一致性。这些元素正在改变我们与消费者的互动方式。

到2025年，我们的目标是继续构建我们的循环经济战略，包括扩大我们的维修和订阅产品。我们还将调整我们的实践以应对可持续性挑战。将顾客带入这一旅程至关重要——价值将是这一战略的关键要素。顾客要求价值并赞赏与可持续性的联系，但这种价值并非不惜一切代价；这是一个重要的区别。产品必须提供良好的性价比，但它们不能低价，因为恶劣条件下的产品会对世界产生影响。价值和可持续性将越来越紧密地交织在一起。

我们将通过继续在各个渠道现代化体验，实现增长与盈利的双重目标。



Celine Del Genes 是迪卡侬的全球首席客户官，迪卡侬是一家全球领先的体育用品和活跃生活方式产品公司。塞琳致力于提升客户体验，并推动公司使命，让体育对所有人可及，确保每位客户都能感受到启发和赋权，拥抱活跃的生活方式。

您看到身体活动减少的趋势了吗？  
全球各地的水平作为威胁。  
如何应对，迪卡侬？

运动是迪卡侬参与策略的关键要素。我们推出了“准备好了吗？”，使体育运动更具包容性和体验感，而不是令人畏惧或过于注重表现。对我们来说，体育关乎运动的快乐。这种情感比针对精英的态度更加包容大众；并非每个人都能成为梅西或C罗。

新型运动的兴起，如在美国的pickleball和城市街头的滑板运动，以及乒乓球在奥运会中的受欢迎程度，都带来了机遇。这些运动更多地由社区推动，更具可及性；打板球比打网球成本低，因为球场可以由四个人共用。这些较低门槛和社交方面能吸引新的参与者。我们开发了一系列的产品，旨在降低成本门槛，使运动对每个人更加可及。除此之外，我们还全球范围内开展项目，鼓励人们探索运动或将其作为改变和提升生活的手段。例如，Vitalsport项目让家庭成员尝试各种运动，已在30多个国家为近一半的人提供服务。

我也相信健康和幸福感的理念将继续发展。来自工作或地缘政治环境的压力越大，你就越需要找到一个出口。而这种逃离，

在我看来，这有两个方面。一方面是健康和福祉——瑜伽、普拉提、冥想，所有这些元素——另一方面是自然——徒步、跑步、骑自行车，以及任何人们可以做的事情来享受户外活动。我预计这类活动将越来越受欢迎。

迪卡侬在社区参与和现场活动中采取了一种独特的方法。你们是如何将它付诸实施的？

我们的市场营销、编程和实体店都发挥着作用。在市场营销方面：对于今年的奥运会，我们的参与重点不是运动员，而是志愿者，以庆祝那些让比赛成为可能的人。我认为这在体育界是独特的，因为在此之前没有人那么关注志愿者。我们把他们当作比赛英雄——因为他们确实是。

其次，我们推出了旨在连接人们与其本地社区的项目。这一方法源于我们认识到许多人宁愿通过手机体验虚拟世界，也不愿与实体世界互动。我们已有一个名为Vitalsport的年度活动，其核心是探索。它建立起了当地体育组织、我们的店铺和客户之间的联系。将这些元素结合在一起有助于社区建设和参与。

最后，我们始终坚持以我们在实体店中创造的体验为基础。许多顾客都知道，如果他们和家人一起来，他们的孩子可以在我们的店里玩耍。我们并不阻止人们在店里打球。这就是运动的精神——尝试、挑战和享受乐趣。

我们的团队成员扮演着关键角色：他们是公司的骄傲，也是吸引人们进入我们商店的磁石。当你来到迪卡侬商店时，你不会和一个销售人员交谈；你会和一个和你一样热爱自己运动的某人交谈。他们了解社区。这就是我们的商店在与客户互动和建立联系时需要扮演的角色。

# 联系人



关于WFSGI的咨询，请联系：

Emma Zwiebler  
CEO

马克-伊瓦·马格纳斯  
首席运营官 (Chief Operating Officer)

林达·墨菲  
通讯总监

[emason@wfsgi.org](mailto:emason@wfsgi.org)

[mmagnus@wfsgi.org](mailto:mmagnus@wfsgi.org)

[lmurphy@wfsgi.org](mailto:lmurphy@wfsgi.org)

## McKinsey & Company

有关本报告的疑问或进一步讨论，请联系麦肯锡运动用品行业的专家：

对于报告查询：

亚历山大·塞伊尔  
伙伴，苏黎世是麦肯锡  
全球体育用品行业的领  
导者

埃里克·法拉杜瓦  
合作伙伴，麦肯锡全球健  
身与康乐工作的蒙特利尔  
领导者

Pamela Brown  
合作伙伴，迈阿密，北美麦  
肯锡服装、时尚与奢侈品行  
业领导者

[亚历山大·塞伊尔@麦肯锡公司邮箱](mailto:亚历山大·塞伊尔@麦肯锡公司邮箱)

[Eric\\_Falardeau@McKinsey.com](mailto:Eric_Falardeau@McKinsey.com)

[Pamela\\_Brown@McKinsey.com](mailto:Pamela_Brown@McKinsey.com)

关于媒体咨询：

马格达莱娜·巴尔采扎克  
通讯经理，哥本哈根

[Magdalena\\_Balcerzak@McKinsey.com](mailto:Magdalena_Balcerzak@McKinsey.com)

