

# 2021 運動用品產業動盪中的下一波常態

2021.03

紡拓會 市場開發處

世界體育用品產業聯盟 (WFSGI) 與麥肯錫公司頃攜手推出首份運動用品產業報告《2021 運動用品產業-動盪中的下一波常態》。報告內容係以與業界領袖談話的深刻見解為基礎，並於 2020 年 10 月以會員為對象進行一項深度調查，再加上業者與專家的研析而成。本文特整理報告摘要重點，以利讀者掌握最新產業趨勢發展。

運動用品產業於 2020 年遭逢自 2008 年金融危機以來的首度萎縮，雖然在兩波新冠疫情間之商業活動曾一度反彈，但大多數的品牌、零售商及製造商以紅字作收。疫情衝擊的不僅是暫時的業績表現，也加速了變革，對運動用品價值鏈上的企業產生長期的影響。這場流行病的確為產業帶來了下一波的常態，構成的因素包括數位商業、對永續產品需求的上升，以及各種運動參與率的增加。產業欲在新的環境裡贏得勝利，就必須調整自身的營運能力和提供顧客的產品與服務。

這份報告回顧 2020 年並展望 2021 年，同時分析未來可能界定產業變革的八項關鍵趨勢，最後探討未來一至兩年間讓企業能夠勝出的特性。

## 回顧 2020 年

新冠疫情於 2020 年對全球運動服飾市場造成劇烈衝擊，大多數企業銷售衰退。中國大陸市場則是例外，2015 年至 2019 年以複合年均成長率 16.5% 擴張後，持續是產業的成長引擎。

運動用品企業在疫情初期即遭逢市場規模衰退，不過，他們的表現隨著時間而超越整個成衣市場的表現，尤以運動配備製造商表現特別優異。運動服飾公司也比其他成衣領域的企業更有韌性。

特定運動受到衝擊的程度不一，端視它們在封鎖環境下進行的難易程度而定。戶外個人運動與家居健身愈見普遍，團體運動與室內運動則勉強掙扎，並受到重大運動賽事延期或取消的打擊。新興商機以女裝為首，家居健身、跑步及瑜珈/彼拉提斯等運動穿著為焦點。

## 展望 2021 年

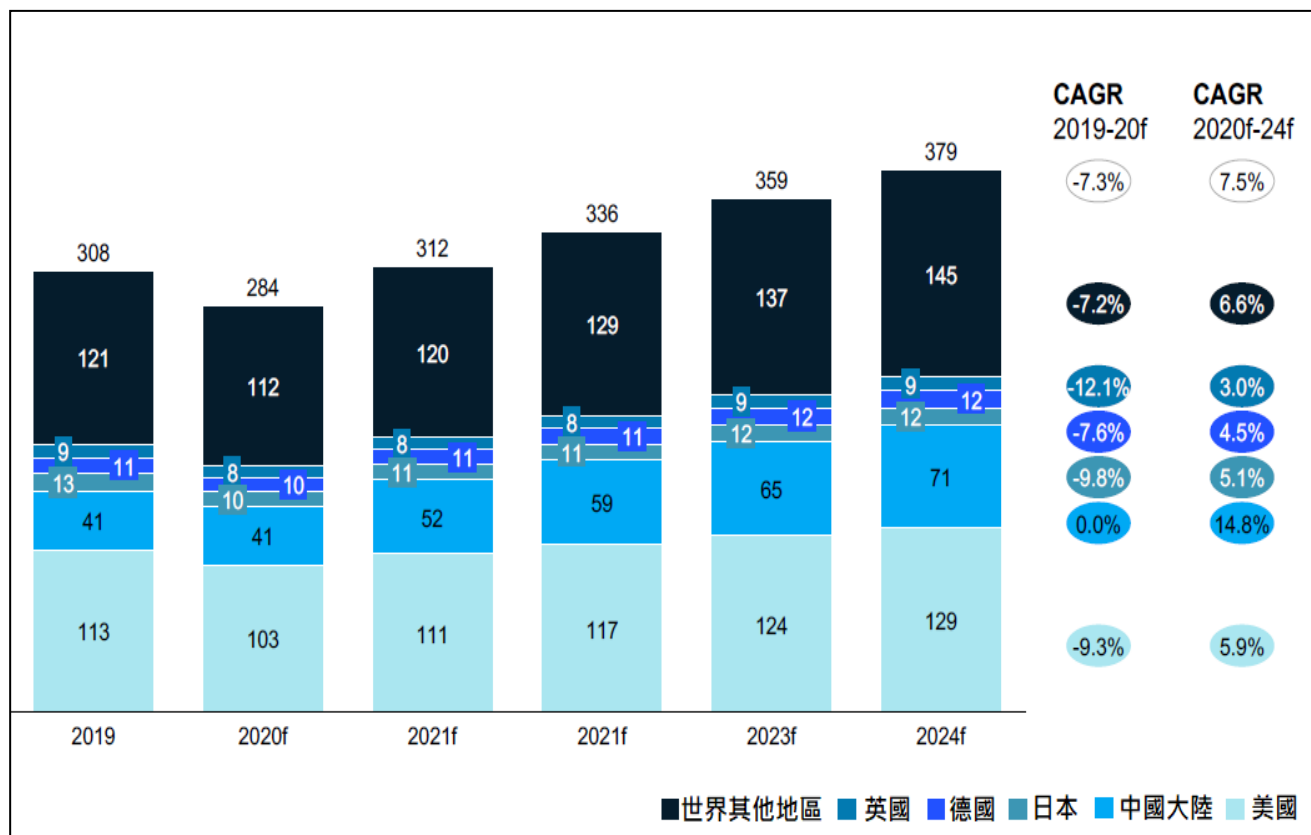
儘管疫情未定，疫苗施打進度緩慢，但未來 12 個月的展望將較為正面。受調查的業界主管抱持謹慎樂觀的態度，有 64% 的主管預期市場情況「較好」或「好多了」。

新的一年，最大的挑戰在於供應鏈與新冠疫情相關的議題。業者最大的機會在於重大運動賽事，包括奧運與殘奧是否舉辦，以及戶外與家居運動愈見普遍的現象。2020 年表現良好的領域，包括個人戶外活動、家居健身、瑜珈、電競運動及虛擬跑步等，預期在 2021 年依舊熱門；表現平緩或衰退的領域有可能局部恢復，但速度緩慢。

2021 年最大的未知因素是新冠疫情的發展。無論如何，贏家將是那些採取聰明行動，並掌握趨勢所帶來商機的企業。

## 全球運動服飾市場

(單位：10 億歐元)



資料來源：Euromonitor International

### 2021 年產業趨勢

下述趨勢有多項在疫情前就已成形，但疫情加速其腳步並提升了影響。運動用品企業要在下一波的常態中勝出，是否能切合這些演進的動態是重點。這些趨勢分為消費者轉變、數位化躍進及產業混亂三大類，共八項關鍵。

#### 消費者轉變

- 運動休閒 – 新預設服裝風格與殺戮戰場

疫情前運動休閒就是個大趨勢，疫情則讓工作與休閒的界線更為模糊，以往穿著比較正式的場合也愈來愈能接受舒適的穿著。隨著時尚品牌逐漸加入這個區塊，運動用品企業應該發揮創新能力與市場知識才能勝出。

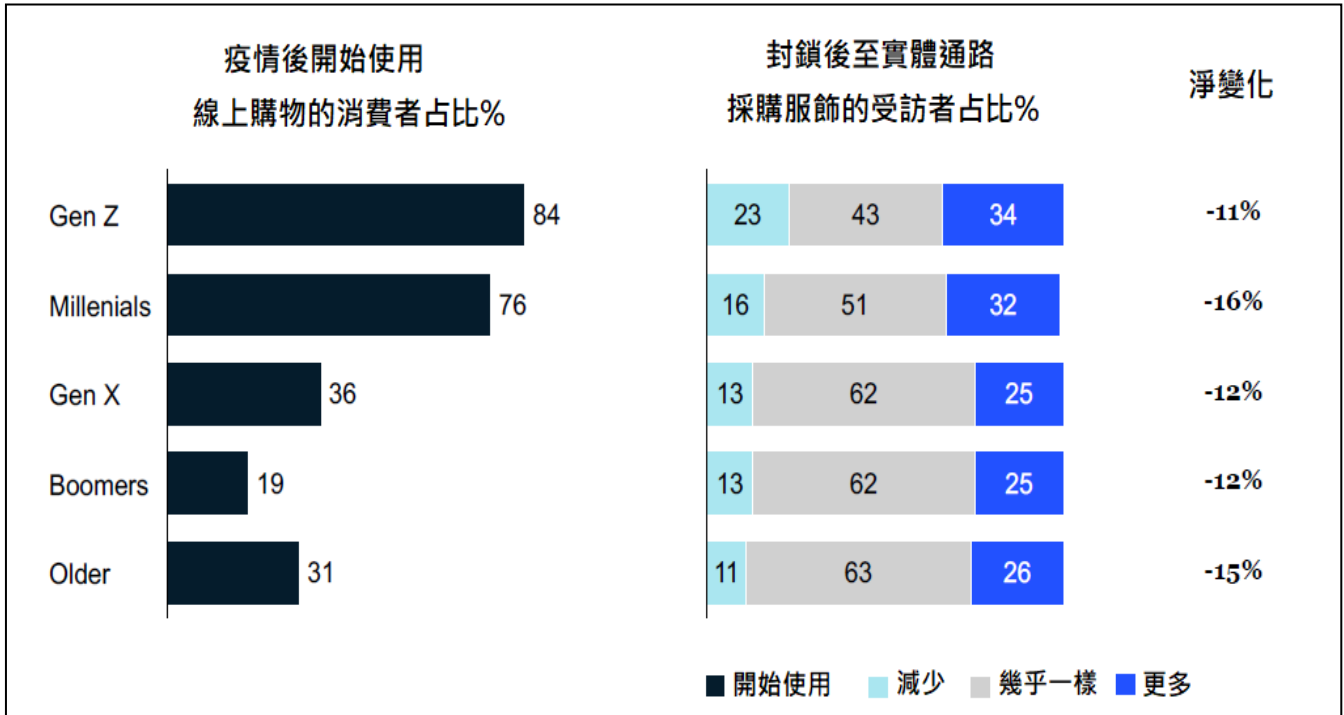
- 體能活動的差距 – 讓每個人都能過著健康生活的機會

疫情引發從事體能活動程度的重大轉變。約 40% 人口活動度較之前低，30% 人口則變得更常活動。疫情危機使得更多人成為低收入族群，降低活動程度。運動用品產業應該採取多方利益相關者參與的方式對應運動惰性，特別是在落後社區。

- 永續性 – 疫情加速下一波的常態

環保永續已日益成為消費者的優先考量，企業也推出更永續的產品來回應。新冠疫情加速了這個趨勢，企業現在的義務是維持永續供應鏈，並投入諸如循環經濟等概念。

### 年輕消費族群是數位先鋒



(資料來源：McKinsey COVID19 Apparel Survey 2020)

### 數位化躍進

- 數位化的健身與運動社群成為主角

數位化的健身活動在疫情期間加速腳步，因為數位化解決方案提供了運動的靈感及社群感，後疫情時代數位工具會持續整合至健身過程中。至今的最大贏家是線上產品，使人們可以在社區或競爭環境中遠距運動，例如：**Peloton**(以月訂方式遠距參加健身課程)、**Zwift**(結合單車與跑步虛擬訓練的健身軟體)。

- 線上大躍進 – 加速轉變為直接面對消費者的商業模式

2020 年是線上購物大躍進的一年，預期許多首度使用者會持續這個新習慣。企業需要從批發型態轉入直接面對消費者(Direct To Consumer, DTC)的銷售型態，讓數位式商業成為商業模式的主角。

- 行銷從資產投資轉為對影響性人物的投資 – 創造線上消費的機會

傳統的數位行銷作法，是聚焦於投資報酬率導向的績效，但是隨著人們掛在線上的時間增加，加上許多運動賽事取消，品牌需要找到在網路上曝光的新方式。個別運動員將扮演樞紐的角色，成為將品牌與消費者價值相符的代言人。

## 產業混亂

- 實體零售業承受著壓力 – 但也是未來多元通路組合重要的一部分  
實體商店在疫情前已經處於壓力之下，封鎖措施更擴大了關店與財務壓力。為吸引消費者回到店裡，零售業需要找到數位銷售所無法提供的新目的、新體驗、新便利。
- 供應鏈 – 不可或缺的彈性與提升靈敏度  
反應更靈敏的供應鏈已成為企業營運的永久特質。在後疫情時代，需求週期縮短、電子商務、面對消費者更為直接緊密的關係成為特色；在部分市場裡，靈敏的供應鏈就成為籌碼。在持續不確定的狀態中，建立更堅定的供應鏈夥伴關係與開拓取代的方式，如鄰近採購，都是理所當然的做法。

## 如何在下一波常態中勝出

疫情前，許多企業搭上了運動參與率提升的浪頭，然而，除了更艱困的市場狀況、實體零售面臨的壓力，以及必須增加投資以跟上不斷變動的產業環境之外，疫情更提高了成功的門檻。在下一波常態中，贏家必須包括以下特性：

- 在成長的產業區塊與運動類別裡強勢曝光，包括女用服裝、中國大陸市場，以及運動休閒服裝(預測 2020 年至 2023 年間將成長)，還有跑步與自行車運動。
- 直接面對消費者銷售的商業模式，包括專屬的電子商務通路與無縫接軌的全通路銷售服務，以先進的後端作業支撐(專業知識、快速的開發週期、全通路能力等)。
- 與消費者的直接連結，透過數位社群、忠誠計畫，如酬賓方案、會員集點等。
- 目的導向的零售據點分布，不同的商店類型各有特定的店型。
- 永續性的信譽度，以此區隔同業，或至少要達到產業的水準。
- 重新審視供應鏈關係，加入內化的靈敏度，如在地採購及更緊密的夥伴關係。
- 為數位通路優化的運動行銷，聚焦在與品牌價值相符的影響人物，如個別運動員。
- 企劃與預算的靈活度，在市場環境(包括新冠疫情再度來襲的可能性)裡能快速回應變化。

贏家未必具備上述所有特性，不過，能具備多數特性者，就擁有最佳條件產生良性循環，包括在商業行為上表現出色、銷售增加(使得固定成本有較多的遞減)，以及更多的現金以供投資。相反地，未能做出必要改變的企業，可能身陷惡性循環之中，包括惡化的商業表現、更高的相關費用、衰退的投資能力，因而危害其實現商機的能力。

(資料來源：WFSGI 及 MCKINSEY)