

基于波特五力模型的运动服装行业竞争态势分析

刘小露

南京林业大学经济管理学院, 江苏 南京

收稿日期: 2025年1月8日; 录用日期: 2025年1月24日; 发布日期: 2025年2月28日

摘要

随着人民健康意识的提升和运动文化的普及, 消费者对健身和户外的重视程度日益增加, 推动运动服装市场的增长。随着市场规模的扩大, 运动服装行业必将迎来更加激烈的竞争格局, 国内品牌将不断加大市场投入和品牌推广力度, 占据更多的市场份额。本文首先概述了运动服装行业的发展现状, 然后探讨了学界关于运动服装市场营销策略的热点话题, 接着基于波特五力模型对运动服装行业的竞争态势展开详细分析, 给出一些现阶段运动服装行业的竞争策略, 例如通过微盟智慧零售联动公私域流量来打通线上线下、结合国潮文化来破圈营销、拓展全域消费者等策略来提高业绩, 以应对运动服装行业未来的发展和变革。

关键词

波特五力模型, 运动服装, 竞争态势

Competitive Situation Analysis of Sportswear Industry Based on Porter's Five Forces Model

Xiaolu Liu

College of Economics and Management, Nanjing Forestry University, Nanjing Jiangsu

Received: Jan. 8th, 2025; accepted: Jan. 24th, 2025; published: Feb. 28th, 2025

Abstract

With the improvement of people's health awareness and the popularization of sports culture, consumers are paying more and more attention to fitness and outdoors, driving the growth of the

sportswear market. With the expansion of the market scale, the sportswear industry is bound to usher in a more fierce competition pattern, and domestic brands will continue to increase market investment and brand promotion efforts to occupy more market share. This paper first summarizes the development status of the sportswear industry, then discusses the hot topics on sportswear marketing strategies in the academic circles, and then makes a detailed analysis of the competitive situation of the sportswear industry based on Porter's Five Forces Model, and gives some competitive strategies for the sportswear industry at this stage, such as connecting online and offline through Weimob smart retail to connect public and private domain traffic, combining national tide culture to break the circle of marketing, and expanding global consumers to improve performance, so as to cope with the future development and transformation of the sportswear industry.

Keywords

Porter's Five Forces Model, Sportswear, Competitive Situation

Copyright © 2025 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

随着社会进步和经济发展，人们越来越重视运动和健康，运动服装作为运动必需的装备也越来越受到大众的重视和关注，运动服装已经成为一个市场规模越来越大的行业。与此同时，中国运动服装行业的发展也受到了政府、社会和市场的认可，中国运动服装行业正处于蓬勃发展中。首先，政府大力支持，采取各种政策措施，鼓励运动服装企业发展，支持新兴运动服装企业的成立，促进行业的健康发展。其次，随着城市化的加速发展，消费者对运动服装的需求也越来越多，从而推动运动服装市场的发展。此外，随着生活水平的提高，市场竞争越来越激烈，企业纷纷推出多种新型产品，满足消费者不同需求，从而推动整个行业的发展。

2. 研究综述

目前运动服装市场呈现出强劲的增长态势，特别是在中国，运动服装市场已成为服装行业中的一个亮点。学者们对运动服装品牌市场营销的研究也逐渐增多，这些对于运动服装市场营销策略的研究主要集中在品牌定位、消费者行为分析及市场细分等方面。

李爱君和张宾(2011)指出，运动服装企业应根据市场实际出发，深入分析消费者需求，以增强品牌忠诚度并创造独特的产品营销模式与策略。他们强调，了解消费者的特定需求是制定有效营销策略的关键[1]。此外，刘永涛(2017)通过使用 PEST、五力模型及 SWOT 分析，探讨了山东如意在运动服装市场中的营销策略，强调科技与市场需求结合的重要性[2]。在消费者行为分析方面，黄秀丽(2019)对大学生对国内运动服装品牌的认知度进行了调查，发现品牌知名度、品牌信息来源及消费偏好对大学生的购买决策有显著影响。她的研究为运动服装企业提供了开拓大学生市场的理论参考[3]。通过对市场细分的研究，运动品牌可以更好地理解目标消费者的特征，从而制定更具针对性的营销策略，进而提升市场竞争力。杨琼洁(2024)指出，现代社会的快节奏生活使得体育锻炼变得越来越重要，运动服装作为必需品，其市场需求也随之上升。对此，企业需要对运动服装的营销策略进行优化，以适应市场的变化和消费者的需求[4]。范雨昕(2022)探讨了在互联网环境下，运动服装品牌如何利用数字化工具提升品牌认知度和营销效率，以李宁为例，分析了其面临的机遇与挑战，并提出了基于 4R 理论的营销建议，强调了品牌在互联网

网时代的重要性[5]。此外,孙焯和沈雷(2021)通过文献分析与市场调研,探讨了运动品牌的跨界营销策略,指出在品牌数字化转型过程中,跨界营销的有效性和创新性是提升品牌竞争力的关键因素。研究结果显示,跨界营销策略需围绕产品价值、传播渠道及销售网络的深度布局进行优化[6]。沈晓悦(2021)在其研究中探讨了国潮服装品牌的文化创新和市场现状,强调了文化自信背景下的消费趋势及其对服装产业的影响。研究表明,国潮品牌的成功不仅依赖于传统服装的基础,更依托于时代背景下的文化元素的融入[7]。另一方面,苏乐慈(2021)则关注于体育服装产业的增长与市场竞争。她通过对安德玛(中国)的案例进行分析,发现尽管国内体育服装产业在快速增长,但与全球市场相比,仍存在人均消费水平较低的问题。因此,安德玛(中国)通过差异化竞争策略、价格竞争策略和渠道竞争策略,成功在市场中占据了一席之地,表明了产业转型升级的必要性[8]。

当前研究的空白在于,缺乏对消费者在选择运动服装品牌时的心理因素和购买行为的深入分析。此外,关于国潮品牌如何在国际市场中拓展影响力的研究也较为稀缺,值得未来进一步探索。还有,当前运动服装行业的研究面临多方面的局限性,存在样本选择不够广泛、数据来源不够全面以及研究方法缺乏多元化等局限性,这些因素都可能影响到研究结论的有效性和适用性。因此,未来运动服装方面的研究需要更加注重样本的代表性、数据的全面性以及方法的多样性,以提升研究的科学性和实用性。

3. 基于波特五力模型的运动服装行业竞争态势分析

波特五力模型(Porter's Five Forces Model)是一种用于分析行业竞争态势的战略工具,旨在帮助企业理解影响其盈利能力和市场地位的主要外部因素。它将复杂的多维市场动态分解为五个关键力量。这些力量不仅相互影响,而且对组织的战略和绩效产生深远影响。这五种力量包含:供应商的议价能力、购买者的议价能力、潜在竞争者进入的能力、替代品的替代能力、行业内竞争者现在的竞争能力。波特五力模型见下图1,接下来通过这五种力量的作用来分析我国运动服装行业的竞争状态。

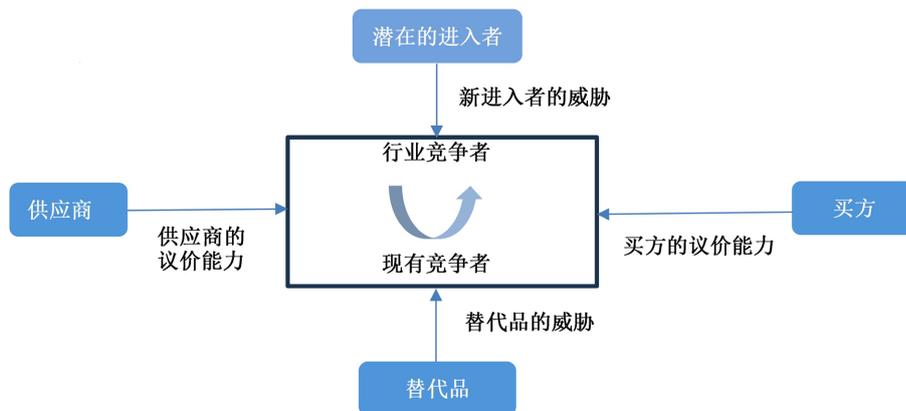


Figure 1. Porter's Five Forces Model
图1. 波特五力模型

3.1. 供应商的议价能力

运动服装品牌的中上游供应商是相关产业链的“发动机”,对企业的发展起到至关重要的作用。供应商的集中度较高,运动服装企业的供应商大都是固定的几家,例如上游原材料供应商——台华新材和凤竹纺织(服装面料)、伟星股份(辅料拉链)、汇得科技(鞋底材料)、安利股份(PU皮革),中游制造端供应商代工厂——华利集团与裕元集团(运动鞋)、申洲国际和晶苑国际(运动服)。上游原料供应商为生产型企业,主要生产纤维、纱线和面料,产品整体差异化程度不高,但成本占比大,需要很大的固定资产投入,

作为重资产企业和资本密集型企业，原料供应商的资产周转率低，影响净资产收益率，所以整体利润低；受宏观经济影响，国际原油价格上涨、战争冲突、国际反倾销政策等诸多因素都对供应商的原料的运输和生产不利，影响企业的正常经营，导致净收入波动大[9]。中游代工厂则主要负责裁剪、缝纫、熨烫等工序，受生产力水平和科技的限制，机械自动化程度低、人工劳动占据主导地位，人力成本高，导致管理费用高，也会影响经营效率，加之对下游企业的高依赖性，所以代工企业的毛利率不高[9]。综上，运动服装企业供应商整体的自主议价能力比较低。

3.2. 购买者的议价能力

目前运动服装市场的选择和品牌范围广泛，买家可相对自由地选择自己喜爱的产品和品牌，顾客的讨价还价能力是服装行业的强大力量。服装企业非常依赖于顾客流量(线下和线上流量)和品牌认知度，以及感知价值，这也是为什么阿迪和耐克这样的国外品牌能占据大部分中国运动服装市场而国内品牌却逊色不少的重要原因之一。运动服装行业不属于大规模生产行业，服装行业的消费者集中度较高，多为男性及青、中年人，单一顾客的购买力大，B2C、C2C 模式发展的越来越成熟，顾客转换产品的成本几乎没有，越来越多的消费者也开始看重服装的品牌，产品的差异性和质量对于顾客来说越来越重要，购买者有能力实现后向一体化[2]。购买者的议价能力主要取决于消费者的购买力和品牌忠诚度。由于运动品牌市场竞争激烈，消费者可以选择的品牌较多，故购买者的讨价还价能力相对较强。总而言之，就运动服装行业而言，购买者具有很强的议价能力[10]。

3.3. 潜在竞争者进入的能力

就企业规模而言，运动服装行业一般对此无特殊条件，该行业本身并不涉及政治资源产物，受政府政策影响极小，所以行业的准入门槛比较低[2]。除去顶尖品牌，大多数运动服装的科技含量并不高，专利设计较少，人才流动速度快，供应链相对成熟，但利润高额，吸引了大量的投资者，大量中小型体育服装企业应运而生。现如今市场上有数千个体育服装企业，规模经济量大，且各运动服装品牌基本上市场定位明确，如今已形成 NIKE、Adidas 第一梯队，安踏、李宁第二梯队，特步、361 度、匹克第三梯队的规模分化。虽然各有竞争，但还算有序，品牌的调性也有一定的差异性。服装行业需要一定的固定投入，对于资本、设备的投资要求较低，对于大企业存在退出壁垒，但中小企业退出还是比较容易的[11]。然而现有企业对于新进入者一般采取消极防御的态度在暗中观察，因为服装行业的企业数量太多，且都是小规模企业，一方面要注意一些自设和同类产品竞争者，另一方面更要着重于与自身产品相关的设计研发，唯有创新品牌特色、突破自我，才能在运动服装领域有所建树。

3.4. 替代品的替代能力

服装市场的细分程度越来越深，品牌、设计、价格、顾客群等各个因素的差异性也越来越明显，其中每个细分市场的服装也不容易被其他系列所替代。如西装和运动服，同为服装种类，但两者都不可被替代[2]。运动品牌的替代品主要包括其他类型的服装、鞋子等。休闲场景有优衣库、快时尚有 ZARA 等。这些都是全球运营的服装科技公司，但它们具有较弱的相关性。为什么说较弱呢，其实是因为这些休闲、快时尚品牌的消费者，与运动品牌消费场景有较大差异。经常参与运动的人群更愿意消费运动鞋服类产品。运动品牌虽兼具时尚性和专业性，就运动角度来看，功能是最重要的，其他的服装都不太适合运动，不方便运动。运动鞋服在运动、户外健身场景几乎没有替代品，运动服装市场是独一无二的。迭代通常具有增量性，任何一家公司都很难同时在各种运动中创造替代产品。因此替代品的威胁相对较小，整体的被替代可能性相对很小。

3.5. 行业内竞争者现在的竞争能力

由于进入障碍较小，利润较大，所以运动服装行业的企业数量较多，国内知名的运动服装品牌包括安踏、李宁、特步、361度、匹克等，这些品牌在市场份额、产品定位、营销策略等方面都有相似之处，竞争激烈。加之全球化的背景下，许多国际知名品牌都参与抢占中国运动服装市场，这些品牌规模大、运营系统先进、产品新颖、更新速度快，综合实力远远超过了国内其他同类企业[12]。目前，国内运动服装行业主要和耐克、阿迪达斯等国际知名品牌竞争，他们在国内市场占据较大份额，对国内运动服装行业构成一定的竞争压力。现在运动赛道愈发火热，除了老牌运动服装企业，新兴品牌也在崛起。国际瑜伽服饰 lululemon 在社交网络一炮而红，备受一线中产女性追捧；主推亚洲女性运动服饰的 MAIA ACTIVE (玛伊娅)品牌异军突起，在完成多轮融资后于 2023 年底被安踏收购，尽显“她时代”风潮；以“高颜值”“潮”“小众”为品牌定位的粒子狂热早已完成六轮融资，福布斯中国每周速报显示其估值已达 10 亿。显然，中国的运动服装企业不仅要应对国内外运动老品牌的竞争，更需顶住来自国内外新锐品牌的压力。所以，对于我国运动服装行业来说，来自行业内竞争者的竞争能力是很大的。

4. 现阶段国内运动服装行业竞争策略

4.1. 结合国潮文化，圈层营销，打造品牌壁垒

近年来，中国的国潮文化在年轻一代中引起了巨大的共鸣和热情。年轻人对于传统文化的认同感与对时尚、个性化的追求相结合，催生了一系列以国潮为主题的时尚运动产品和品牌。2018 年，“中国李宁”以具有代表性的红黄搭配的“悟道”系列，成为第一个登上纽约时装周 T 台的中国运动服装品牌，打响了“运动 + 国潮”的第一枪；“国潮热”迅速升温，特步推出了“山海”“麒麟”等国潮新系列，同时与少林联名推出快闪店，打造自身的传统文化内核[13]；361°打造机械科幻国潮“东方·破晓”，以《三体》为灵感，将“科幻国风”视为设计核心，打造出一系列东方文化与科技属性结合的新国潮风格运动服饰产品[13]。在 2024 年春节，最火爆的服装莫过于“新中式”，“新中式”掀起了一场声势浩大的全民穿衣新潮流。新中式穿搭是指将中国传统服饰元素融入到日常的穿搭中，比如高钗、盘扣、斜襟等，既削弱了中国传统服饰的仪式感和隆重感，又不失日常化和实用性，通过改良、创新衣服的元素、面料和款式，让传统服饰得到新生，更贴近现代人的生活。新中式穿搭的兴起，与中国经济和文化的快速发展密不可分。随着信息技术的进步和文化创意产业的崛起，运动服装行业应认真思考和挖掘中国文化的魅力与价值，传承和发扬优秀的传统文化，从中国传统服饰中的款式、色彩、材料、图案以及精致的传统工艺中汲取灵感来设计产品，例如，可将传统丝绸面料与运动面料相结合，打造出既有古典韵味又不失现代感的运动服，形成一种运动风新中式的风格，引领运动潮流新趋势，打造品牌壁垒。

4.2. 拓展全域消费者，打通线上线下，联动公私域流量

公共卫生事件对运动服饰品牌的影响是显而易见的，迫使许多以传统线下渠道为主的品牌加速向线上渠道转型。加之在该期间的消费行为也发生了很大的改变，消费者已经养成了线上购物的偏好。在这个背景下，拓展全域消费者、打通线上和线下、加强公域和私域的联动已成为品牌实现增长的必备手段。微盟智慧零售提出的围绕微信生态体系打造的零售解决方案，为运动服饰零售商家快速赋能，打通从前到后的门店引流、客户沉淀、终端交易、转化复购整体经营链路，以数字化强化客户连接，启用品牌增长。以在公共卫生事件期间实现了逆势增长的运动品牌斯凯奇为例，联商网资讯动态显示在特殊时期，斯凯奇借助微盟智慧零售，搭建了微信小程序商城，布局线上业务让 75% 店铺实现重新开业。其次，斯凯奇同时还加速布局全渠道零售模式、以及社群营销等方式，全数进入线上销售渠道数字化运营。接着，

当特殊时期结束，线下门店逐渐复苏时，斯凯奇还通过设计线下门店的引流方式，搭建线上线下联动双渠道增长模式。这一整套双渠道增长模式不仅提升了品牌的运营效率，更为品牌带来了可观的业绩增长。众多头部品牌，如安踏、李宁、特步等公司积极转型，纷纷跟上这波趋势，自建线上私域渠道，直达消费者，沉淀品牌私域资产，效果也很可观。

4.3. 积极转型 DTC 模式，直面消费者进行沟通销售

互联网技术的飞速发展和数字化能力的提升，为服装品牌实施 DTC 直营模式提供了机会(Direct To Consumer)。DTC 属于直接面对消费者的营销模式，是一种直接向客户销售产品从而绕过第三方零售商、批发商或任何其他中间商的商业模式。DTC 直营模式没有中间商赚差价，以用户为起点，紧紧跟随顾客体验路径布局关键触点，通过自建渠道，跳过分销商等中间渠道，直接触达消费者并实现数据沉淀。销售模式由批发经销转向直营 DTC，因此运动服装品牌方更了解消费趋势，场、货、人的调动也更加高效，对库存的消化方法更多元，比如奥莱店、电商、或下沉市场等等。近年来，头部运动服饰品牌纷纷转变经营模式，推出 DTC 转型或加盟直营化战略，以期直面消费者获取反馈和数据，指导产品和营销策略制定，更好地响应市场变化。同时，DTC 模式也需要企业具备触达消费者的能力、专业服务的零售能力等。

4.4. 增加产品研发投入力度，坚持以创新促发展

国产运动品牌的自主研发和产品创新长期以来都是一块短板，各大品牌均出现“重营销轻研发”的特点，通过财报可以看出，国产运动品牌的研发投入占总营收的比例基本在 2%~3%左右[14]。由于运动鞋服十分强调专业性及功能性，研发与技术的沉淀、突破恰恰是产品品质升级的关键。为了在竞争激烈的市场中脱颖而出，中国运动服装品牌应着力在产品研发上，提高投入。主要可以从以下几个方面进行改革、推陈出新：I功能性材料：采用高科技面料和工艺，提升产品功能性，如透气、抗菌、速干等，同时注意回收利用来减少浪费，重视可持续发展；II技术创新：通过智能技术的应用来改变运动服的设计和使用体验，产品的科技含量提升能提高产品的舒适性、耐用性；III个性化设计：针对消费者不同需求，推出各种款式、色彩、图案的设计，通过服装个性化、多元化来来传达消费者的个性和生活方式；IV人才培养：建立研发中心和运动科技实验室，与知名高校、研究院深入开展合作，开展智能技术、先进材料等研究，提高研发经费，投入研发创新基金激励产品创新。

5. 结语

随着中国经济的持续增长和消费升级，各种新产品技术将不断涌现，消费者对运动服装的需求也将不断增加，市场竞争也将继续加剧。艾媒咨询最新发布的《2024~2025 年中国运动鞋服市场运行状况及消费需求数据监测报告》显示，预计 2025 年中国运动服装行业的市场规模将超过五万亿元，可见该行业规模之巨大[15]，预计国内未来市场规模将继续扩大，增长速度将快于全球平均水平。运动服装行业与宏观经济关联度较大，周期属性较强，消费降级背景下行业进入低迷期，未来，具有品牌塑造力、产品创新能力、营销管控能力、上下游整合能力等的运动服装企业更有望在激烈的竞争角逐中获得更多市场份额。运动服饰行业的头部品牌在洞察市场发展趋势的同时，要灵活应对，并采取相应的增长策略。这些策略包括结合国潮文化、线上线下双渠道驱动增长、积极转型 DTC 模式以及加大研发投入，为品牌带来业绩的提升和可观的增长潜力。随着市场规模的不断扩大和消费者需求的进一步演变，运动服饰品牌需要紧跟发展趋势，借鉴头部品牌的成功经验，找到适合自己的增长模式。综上所述，中国运动服装品牌产业在市场规模、竞争态势、产品创新、营销策略等方面均展现出强大的实力，只要继续深化创新、提升品牌价值，中国运动服装产业必将迎来更加美好的未来。

参考文献

- [1] 李爱君, 张宾. 我国运动服装企业的品牌营销策略研究[J]. 中国商贸, 2011(33): 34-35.
- [2] 刘永涛. 服装市场环境分析及山东如意营销策略优化[D]: [硕士学位论文]. 青岛: 青岛大学, 2017.
- [3] 黄秀丽. 运动服装品牌形象认知度调研及营销策略研究[J]. 针织工业, 2019(1): 67-70.
- [4] 杨琼洁. 运动服装产品市场营销策略优化[J]. 上海服饰, 2024(1): 5-7.
- [5] 范雨昕. 互联网环境下国产运动服装品牌的营销策略分析——以李宁为例[J]. 现代商业, 2022(11): 33-35.
- [6] 孙焜, 沈雷. 运动服装品牌跨界营销策略优化研究[J]. 毛纺科技, 2021, 49(3): 93-99.
- [7] 沈晓悦. 精神经济视角下国货潮牌服装的品牌策略研究[D]: [硕士学位论文]. 南京: 南京艺术学院, 2021.
- [8] 苏乐慈. 体育服装竞争策略研究[D]: [硕士学位论文]. 上海: 上海师范大学, 2021.
- [9] 中金公司. 全球运动鞋服: 高景气赛道趋势延续[EB/OL]. 2024-05-14. <https://research.cicc.com/index>, 2024-12-26.
- [10] 阮氏青娥(Nguyen Thi Thanh Nga). 越南 Viettien 服装股份公司营销战略研究[D]: [硕士学位论文]. 重庆: 西南大学, 2020.
- [11] 王新生. D 服装集团的 OEM 发展研究[D]: [硕士学位论文]. 大连: 大连理工大学, 2017.
- [12] 蒋志福. GS 服装公司社区 O2O 战略研究[D]: [硕士学位论文]. 哈尔滨: 哈尔滨工程大学, 2016.
- [13] 吕的的. 国潮运动服, 成也 Z 世代, 败也 Z 世代[EB/OL]. 2023-05-02. https://mp.weixin.qq.com/s?_biz=MzUyNzkzOT-QzOA==&mid=2247517622&idx=1&sn=5c5ee947236ee477f3f0ae2fc18d28c0&chksm=fa7527b7cd02aea1e1060968a5a49a7004f82cf45594ebd862dfced63154d7c7eaa484b59428#rd, 2024-12-26.
- [14] 张书乐. “运动 + 国潮”, 敢问路在何方[J]. 创意世界, 2023(8): 6.
- [15] 艾媒咨询. 《2024-2025 年中国运动鞋服市场运行状况及消费需求数据监测报告》[R]. 广州: 艾媒咨询研究院, 2024.