



## 服裝行業資訊分享2026013

由：旭日集團

日期：2026年4月7日

### 【行業資訊】工信部等三部門印發《標準引領紡織工業優化升級行動方案》

概述：近日，工信部等三部門印發《標準引領紡織工業優化升級行動方案》（以下簡稱《行動方案》）。《行動方案》圍繞優化紡織標準供給目標，部署7項重點任務，從供需適配、數字化轉型、綠色低碳、安全底線、供給品質、實施效能、國際化融合七方面發力，推動紡織標準體系實現深層次變革。

鏈接：<https://mp.weixin.qq.com/s/r7k3DmiPgMZUaDNIQzuYdA>

### 【行業資訊】《品牌價值評價紡織服裝、鞋、帽業》國家標準正式發佈

概述：近日，《品牌價值評價紡織服裝、鞋、帽業》（GB/T 31278—2026）國家標準正式發佈，將於6月1日正式實施。該標準構建了由有形、品質、創新、服務、無形等要素組成的指標體系，採用多週期超額收益法，按品牌分類差異化評價，為科學規範開展紡織服裝、鞋、帽業品牌價值評價提供指引。

鏈接：<https://www.tnc.com.cn/info/c-001001-d-3758128.html>

### 【行業資訊】2026年1-2月紡織服裝重點省市出口概況

概述：1-2月，我國紡織服裝累計出口504.46億美元，同比增長17.6%。內地31個省、自治區、直轄市紡織服裝統計數據已出爐，浙江省、江蘇省、廣東省、山東省、福建省分別列全國紡織服裝出口省市前五位，合計比重超七成。

鏈接：<https://mp.weixin.qq.com/s/q8T4-BJlhT6gixKLW8gN7g>

### 【競品資訊】GAP在中國市場“悄悄”開啟聯營模式

概述：近日，財報顯示，GAP品牌在2025年第四季度首次實現單季度盈虧平衡，成為寶尊電商戰略轉型收官之年的重要里程碑。與此同時，寶尊首次對外披露了GAP的“合作店”概念，明確2026年將採用直營店與合作店相結合的混合模式拓展門店網路。

鏈接：<https://mp.weixin.qq.com/s/rLSBgzc6sADXcy4lGFbvRw>

### 【競品資訊】迪卡儂集團2025年GMV達207億歐元

概述：近日，迪卡儂集團發佈2025年年度報告。2025年，迪卡儂集團整體經營表現穩步向好，以當地貨幣計算，商品交易總額（GMV）同比增長7.1%，淨銷售額同比增長5.6%；剔除匯率波動影響後，全球商品交易總額（GMV）突破207億歐元，淨銷售額同比增長4.0%至168億歐元。

鏈接：<https://yun-f.cfw.cn/view/n389941.html>

### 【競品資訊】GXG母公司2025年收入20.6億元

概述：近日，慕尚集團控股發佈截至2025年12月31日年度業績。期內，該企業總收入為20.56億元；淨利潤為3160萬元，同比增長2.3%，根據公告內容，慕尚集團控股收入主要由於gxg jeans及gxg.kids的銷售收入減少，以及線上管道收入下降。其中，gxg.kids因終止業務收入跌幅最大。

鏈接：<https://mp.weixin.qq.com/s/W1TkbDwgZEtt-CXfuPJQXw>

### 【競品資訊】關店1236家，利潤下滑21%，森馬的「壯士斷腕」為何沒換來輕盈？

概述：「靠孩子吃飯」的森馬歷經兩年轉型，又到了要回答增長從何而來的時刻。3月30日晚，森馬服飾（002563.SZ）披露2025年報，當期實現營業收入150.9億元，同比增長3.17%，歸母淨利潤為8.92億元，同比下降21.54%。在服裝行業集體承壓的背景下，森馬的失速愈發明顯。

支撐這份業績的依舊是巴拉巴拉領銜的童裝業務。2025年，兒童服飾板塊實現營收約108億元，同比增長5.18%，營收佔比升至71.57%，較上一年再度提升。反觀成人休閒服飾，營收約40.55億元，同比下滑3.22%，在公司營收中的佔比降至26.87%。

巴拉巴拉以一己之力，暫時幫森馬躲過了與諸多「快時尚」品牌一同倒下的命運。但不斷下滑的利潤、惡化的現金流以及持續拉長的存貨週轉天數都在提醒市場：森馬享受的人口與品類紅利正在見頂，「關店」和「轉型」之間的艱難博弈，在2026年只會更加激烈。

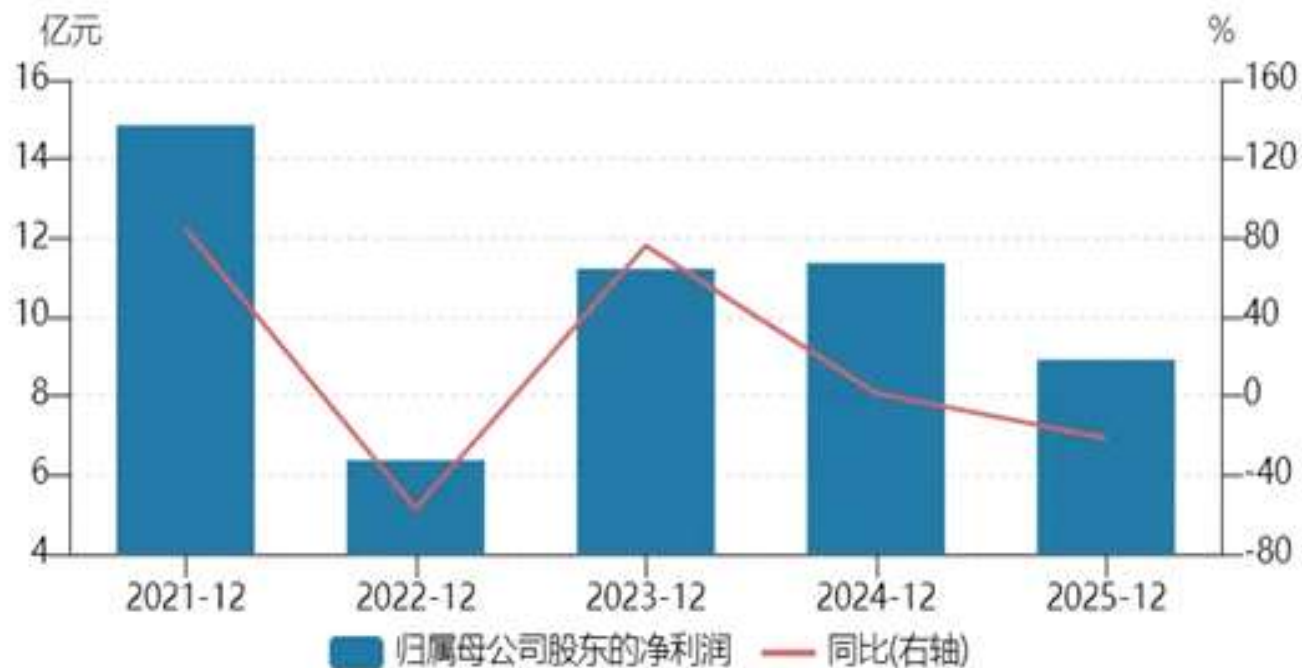
### 「關店潮」量減質升，去庫存壓力未解

2023年，森馬「二代」邱堅強成為公司董事長，隨即推動品牌轉型，重點押注IP聯名、營銷創新以及管道改革。

	2025年	2024年	本年比上年增減	2023年
营业收入（元）	15,089,844,116.68	14,625,544,581.00	3.17%	13,660,527,097.37
归属于上市公司股东的净利润（元）	892,415,746.62	1,137,401,403.15	-21.54%	1,121,501,423.25
归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润（元）	842,959,657.06	1,083,829,726.37	-22.22%	1,020,948,473.82
经营活动产生的现金流量净额（元）	1,729,689,105.85	1,263,010,343.40	36.95%	1,941,260,779.40
基本每股收益（元/股）	0.33	0.42	-21.43%	0.42
稀释每股收益（元/股）	0.33	0.42	-21.43%	0.42
加权平均净资产收益率	7.66%	9.80%	-2.14%	10.06%
	2025年末	2024年末	本年末比上年末增減	2023年末
总资产（元）	18,653,395,821.39	19,100,703,356.69	-2.34%	17,936,916,562.62
归属于上市公司股东的净资产（元）	11,390,946,973.54	11,830,344,557.93	-3.71%	11,493,310,382.57

（圖源：公司公告）

兩年後的2025年成績單顯示，森馬依舊沒有完全走出「收增利減」的漩渦：營收小幅增長，歸母淨利潤卻大幅下滑21.54%，營業利潤率從10.58%降至8.23%，降幅達22.2%，經營效率遭遇明顯挑戰。



較為突出的，是銷售費用率上升2.41個百分點至28.06%，成為利潤下滑的主要壓力來源。主因是線上投流和廣告支出增加、管道調整帶來的短期成本壓力，以及直營門店擴張。

門店層面，森馬延續「關小店、上大店」的方向，但結構調整的陣痛明顯。2025年，公司加盟門店關閉1236家、新開848家；直營門店關閉163家、新開211家，直營擴張繼續提速，加盟端則大刀闊斧「減槓桿」。

#### 實體門店分布情況

門店的類型	門店的數量	門店的面積	報告期內新開門店的數量	報告期末關閉門店的數量	關閉原因	涉及品牌
直營	1,028	225,325.09	211	163	主要系合同到期、店鋪調整等原因	主要為森馬、巴拉巴拉
加盟	6,872	1,279,122.69	848	1,236	主要系合同到期、店鋪調整等原因	主要為森馬、巴拉巴拉
聯營	31	4,027.50	2	56	主要系合同到期、店鋪調整等原因	主要為ASICS KIDS

#### 直營門店總面積和店效情況

(圖源：公司公告)

直營「大店狂奔」策略疊加奧萊管道佈局，在一定程度上帶來了「量減質升」：直營門店整體表現突出，營業額增長率達30.25%，單店收入與坪效均實現亮眼提升。

营业收入排名前五的门店

序号	2025 门店名称	开业日期	营业收入 (元)	店面平效 (元/㎡/年)
1	森马广州北京路旗舰店	2010年09月29日	31,089,711.64	14,804.62
2	森马华人实业杭州工联大厦购物中心店	2019年09月13日	25,156,983.58	15,792.21
3	森马上海豫园 MALL	2024年09月29日	24,342,335.61	24,713.03
4	森马温州森生五马旗舰店	2001年03月01日	18,023,047.11	11,627.77
5	巴拉广州海珠万国奥莱	2023年05月20日	16,806,031.42	49,429.50
合计			115,418,109.36	17,572.79

营业收入排名前五的门店

序号	2024 门店名称	开业日期	营业收入 (元)	店面平效 (元/㎡/年)
1	森马广州北京路旗舰店	2010年09月29日	30,053,327.93	14,311.11
2	森马华人实业杭州工联大厦购物中心店	2019年09月13日	21,657,521.27	13,595.43
3	佛山南海佛罗伦萨奥莱店	2018年04月05日	12,192,843.00	23,447.78
4	森马温州森生五马旗舰店	2001年03月01日	11,885,379.00	7,667.99
5	森马温州森生委桥 S-MALL 工厂店	2019年07月18日	10,843,359.53	11,366.20
合计			86,632,430.73	12,897.49

(圖源：公司公告)

而另一面，是尚未化解的去庫存壓力。2025年，公司期末存貨金額從34.81億元下降至31.78億元，賬面上減少了8.71%；然而存貨週轉天數卻從136.43天上升到144.71天，增加6.07天，整體存貨週轉率下滑5.68%。與此同時，存貨跌價準備從3,926萬元大幅增加到5,124萬元，增幅高達30.53%。

這被認為折射出兩重現實：新貨上市和舊貨清理之間的平衡仍然失衡；加盟商觀望情緒加重，訂貨趨於保守。

門店總數減少、營收增速放緩，使得平台對既有庫存的消化能力進一步削弱。2025年，銷售費用率同比上升2.41個百分點、增幅達12.87%，銷售費用與淨利潤之比則從3.30倍抬升至4.75倍，增幅高達43.94%。

### 轉型深水區，路在何方

門店收縮與庫存壓力，本質上是舊模式的「後遺症」；森馬真正要回答的問題，是新模式在哪裡。

產品角度上，森馬近幾年的核心戰略是「2+N」和「家庭全場景」。2+N是指以「森馬」（成人休閒）和「巴拉巴拉」（童裝）兩大核心品牌為主，疊加馬卡樂、迷你巴拉、森馬兒童、Hey junior等多元子品牌，在價格帶、年齡段、使用場景上做精細切分。

家庭場景即不再單純服務「95後青年」，而是嘗試向「大眾家庭」延展，在一間門店內同時滿足父母與孩子的服飾需求，杭州等城市新開的一站式旗艦店，就是這種邏輯的樣本。

## 自有品牌

品牌名称	商标名称	主要产品类型	特点	目标客户群	主要产品价格带	主要销售区域	城市级别
森马 Semir	Semir	服饰	大众休闲	大众家庭	100-800 元	中国，线上和线下全渠道	一线到四线
巴拉巴拉 balabala	巴拉巴拉 balabala	童装、童鞋、儿童配件、家居、用品	时尚、全品类、高品质	0-14 岁儿童	100-500 元	中国、越南、马来西亚、新加坡、沙特阿拉伯、卡塔尔、阿联酋、蒙古等	一线到五线
马卡乐 marcolor	马卡乐 marcolor	0-12 岁儿童服饰品牌	缤纷、现代、有趣	95 后中产家庭，以及 85 后 2 胎家庭	99-599 元	中国	一线到四线
迷你巴拉 mini bala	mini bala	亲子、婴童服饰配件、母婴用品	倡导自然美育的生活方式，为亲子家庭提供天然舒适、自然美育的产品，自然而然成为更好的自己。	0-6 岁新生代家庭、新锐白领、精致妈妈	100-700 元	中国	一、二线城市
Hey junior	Hey junior	校服	安全、健康、舒适	幼小初高学生	100-600 元	中国	一线到三线

(圖源：公司公告)

從結果看，童裝板塊的表現遠超成人裝，2024年，童裝營收102.68億元，佔總營收70.21%，同比增長9.55%，毛利率達47.3%，且連續多年在童裝市場份額第一；2025年，童裝營收108億元，佔比繼續升至71.57%，同比增加5.18%；成人休閒服飾營收則徘徊在41.9-40.55億元間，出現3.22%的下滑。

童裝不但貢獻了森馬七成營收，更貢獻了超過七成的毛利，是目前唯一仍在擴張的「現金牛」業務。

但另一方面，童裝行業的紅利正在消失，隨著新生兒數量的持續下滑以及競爭加劇，其面臨的挑戰是顯而易見的。

同時童裝賽道競爭極其激烈。除巴拉巴拉、小豬班納、安奈兒等專業品牌外，安踏、特步、太平鳥、江南布衣以及Nike Kids、Adidas Kids等國際品牌，都在加碼童裝賽道。

童裝電商管道上，巴拉巴拉雖仍是天貓、京東、抖音等平台的頭部玩家，但酷娃米、瑪米瑪卡等新銳品牌，已在特定細分品類上形成有力擠壓。2025年，森馬童裝的毛利率已稍現鬆動，同比下滑0.56%。

管道角度上，森馬近三年的主旋律是「線上主銷、線下直營提效、加盟去槓桿」。通過直營拉升毛利率、增強對貨品與價格體系的掌控，把原本由加盟商分攤的一部分經營波動又接了回來。

這套打法讓公司淨利潤承受了更大壓力：一方面，門店結構調整和大量新形象店開設帶來高昂的前期成本；另一方面，加盟商「降槓桿」，森馬「加槓桿」，一旦判斷錯週期，直營網絡的損失會直接危及公司現金流。

對比UR、優衣庫等頭部快時尚品牌，森馬目前長達144天的存貨週轉天數，以及仍接近76%的加盟店佔比，在供應鏈響應速度、管道協同效率上都不具優勢。線上線下的一體化管理、對消費者需求變化的實時反饋能力，仍是森馬相對薄弱的一環。

年報顯示，森馬並非沒有動作，IP聯名、管道重塑、結構調優都在進行中。但增收不增利、庫存週轉放緩和童裝增長放緩的多重壓力

下，留給公司「試錯」新模式的時間窗口，正在快速收窄。

鏈接：[https://news.futunn.com/hk/post/70893105?level=2&data\\_ticket=1774523221391502](https://news.futunn.com/hk/post/70893105?level=2&data_ticket=1774523221391502)

### 【競品資訊】撕掉「廉價」標籤？John Galliano與Zara合作引熱議！為何快時尚愛與設計師聯名？背後轉型邏輯一次看！

概述：就在前幾天，Zara宣佈將與設計大師John Galliano展開為期兩年的合作。他將重新詮釋Zara的經典檔案（Archives），並推出季節性系列，預計於今年9月正式登場。消息一出，幾乎轟動時尚圈社群，有人期待大師回歸，也有人對他選擇Zara作為重返主流舞台的對象感到匪夷所思，甚至直言「時尚產業完蛋了」。當然這些正反兩極的聲音並無對錯，但可以反映出快時尚與高級時裝之間的界線開始模糊，而近幾年來，快時尚品牌們似乎不約而同地將目光投向了那些風格鮮明的獨立設計師與小眾品牌，這背後隱藏著什麼樣的產業轉型邏輯？一起看下去吧！

若回溯過去快時尚與設計師聯名的歷史，H&M與Karl Lagerfeld的合作可謂開山鼻祖，當時這種以親民價格入手大師設計的商業模式，從事後的聲量與驚人銷量來看，確實取得了巨大的成功；而後續與Maison Martin Margiela、Mugler、Toga乃至去年Glenn Martens系列的聯手，都進一步鞏固這套經典合作。

在此基礎上，Zara則展現出更為多元的策略：除了一樣與Studio Nicholson、Ludovic de Saint Sernin、Soshiotsuki及ADER Error等新銳設計師品牌聯名外，另一方面也積極跨界，與明星造型師Harry Lambert、A-COLD-WALL創辦人Samuel Ross以及日本戶外品牌and wander等不同領域的意見領袖合作，為其品牌產品版圖注入了更多元的活力。

而UNIQLO選擇了另一條模式，透過與JW Anderson的長期合作關係，以及備受讚譽的C系列，將設計師合作昇華為穩定輸出且具辨識度的常態產品線策略。

### 為了與Shein做出區隔？

對於像ZARA、H&M、Uniqlo這樣的成熟品牌來說，近年來最大的挑戰之一是來自線上快時尚品牌Shein和Temu的崛起，後者以近乎不合理的生產速度與低廉價格，徹底打亂服飾上市週期，要如何與他們做出區隔成為傳統快時尚集團的主要課題。

所以可以看見Zara頻繁與獨立設計師聯名，並推出高端「Studio Collection」；UNIQLO則延攬前Givenchy創意總監Claire Waight Keller執掌全系列設計；設計師Zac Posen接任Gap創意總監等，種種舉動都能看見想邁向「時髦化」的野心！品牌在日常基本款趨於穩定的基礎上，與這些具備強烈風格的設計師合作，不僅能強化訊息，還能漸漸撕下快時尚長期以來「廉價、同質化」的負面標籤，進而向高端領域靠攏。

聯名對象的選擇當然也經過一番考究，並非選擇追求話題的爆紅品牌，而是已經具備一定審美沉澱、風格鮮明的對象。像是Andersson Bell、Ludovic de Saint Sernin或Marni，都擁有極高的辨識度與圈內影響力；這些品牌雖然還沒完全走進大眾市場，但在時尚圈內早已擁有一群死忠粉絲，這也正是快時尚品牌看中的潛力所在。

### 對這些設計師品牌而言，聯名究竟帶來哪些好處？

近年來，隨著時裝市場結構的劇烈變動，獨立小眾品牌的生存空間正不斷被壓縮，金字塔頂端的顧客依然購買Hermès或Chanel等頂級品牌，而中產階級則轉向更具性價比的快時尚品牌，而獨立品牌在缺乏大集團資源支援下，剛好卡在極其尷尬的位置，與其躲在選貨店中等待打折促銷，倒不如透過聯名走入大眾視野，讓消費者在日常逛街時意外挖掘到這些寶藏品牌，這種驚喜感反而能為品牌帶來更有趣的生命力。

此外，Zara、H&M與Uniqlo等品牌在設計風格上通常保有極高的彈性（簡單來說就是沒什麼辨識度）。從過往案例來看，無論是成品系列還是形象視覺，仍能清晰看見設計師濃烈的個人色彩，這種合作模式讓設計師能完整主導創意同時，還能藉由快時尚的通路實現大眾化推廣。若以事後角度來觀看過往聯名合作，不僅一件難求，甚至引發徹夜排隊與代購瘋搶的熱潮，這些現象無不看出這種高端設計與大眾市場結合後的商業能量。

回到這次Zara與John Galliano的合作，本質上或許並不只是一次話題操作，而更像是一種產業節奏的調整，當設計師的創意不再只屬於伸展台，當消費者也不再滿足於單一價格帶的選擇，所謂「高端」與「日常」的界線，自然開始鬆動。對品牌而言，這是對抗同質化與速度競賽的策略，對設計師來說，則是重新建立影響力與觸及更廣泛受眾的途徑。

或許爭議之所以存在，正因為這樣的合作正在改寫我們過去對時尚階級的想像。但從另一個角度來看，當更多人有機會接觸到具備觀點與美學深度的設計語言，時尚也不再只是少數人的遊戲。未來的關鍵，或許不在於誰更高端，而是誰能在規模與創意之間，找到新的平衡。你也一樣期待接下來Zara與John Galliano的新系列嗎？

鏈接：<https://www.gq.com.tw/article/john-galliano-zara>

### 【競品資訊】中國快時尚品牌將接手香港H&M巨型店面

概述：據悉，中國快時尚品牌W.Management將接手香港一處曾由瑞典海恩斯莫里斯公司（Hennes & Mauritz AB，即H&M）租用的大型店面。目前，正有一波內地零售商尋求借香港零售業復甦之際進軍該市場。

知情人士表示，W.Management將為位於銅鑼灣購物區約30000平方英尺的空間支付每月超過200萬港元的租金。該空間約佔原H&M旗艦店面積的三分之二。由於涉及私人事務，知情人士要求匿名。

知情人士稱，該店面位於恆隆地產有限公司旗下的Fashion Walk商場，剩餘空間將租賃給其他商家。H&M自2015年起開始租用該店面，在香港零售業最鼎盛時期，每月租金曾高達1000萬港元。知情人士表示，在新冠疫情之後，租金曾降至不足400萬港元。

W.Management和恆隆地產未立即回應置評請求。在高峰時期，H&M在香港全城曾擁有28家分店，但在上個月退出Fashion Walk後，目前僅剩下一家。

W.Management的進駐，標誌著又一中國品牌佔據了香港的黃金地段，這些品牌將香港視為走向全球的跳板。其他在香港搶購優質店面的內地品牌還包括老鋪黃金（Laopu Gold Co.），該公司於2023年接管了尖沙咀原Burberry的店面，並於去年在中環高端的國際金融中心商場（IFC）租下了另一處大型店面。

香氛品牌觀夏（To Summer）去年在銅鑼灣開設了全港首店，而毛戈平化妝品股份有限公司則選擇在奢華的海港城商場首次亮相。

對於正在從多年政治及疫情動盪導致的低迷中恢復的香港國際品牌而言，來自內地零售商的競爭代表著一項新挑戰。儘管近期股市回升和房價改善有助於提振部分消費者信心，但阻力依然存在：許多當地居民更傾向於前往其他地方旅遊和購物，尤其是鄰近的內地城市深圳。

W.Management成立於2023年，以其面積巨大且適合社交媒體拍照宣傳（網紅風）的店面而聞名。此外，該品牌因聘請身材高挑、時尚的人士擔任店員的政策也引發了大量關注。其在中國內地的部分新店開業時，曾吸引數百名年輕顧客排隊入場。

該品牌目前在中國內地擁有30多家門店，遍佈北京、上海等一線城市。

鏈接：<https://www.fashionnetwork.cn/share/5147.html>

### 【競品資訊】營收2.7倍、淨利4倍，安踏與李寧的差距是如何拉開的？

概述：2021年的新疆棉事件，如同一場突如其來的風暴，席捲了中國運動鞋服市場。那一年，耐克、阿迪達斯等國際品牌在中國市場遭遇前所未有的信任危機，而李寧、安踏等國產品牌則迎來了歷史性的窗口期——「支援國貨」從一句口號變成了實實在在的購買行動。

隨著2025年業績的發佈，這場國貨崛起的敘事正在書寫新的篇章。而當國產替代的紅利逐漸見頂，當消費市場進入存量博弈的新週期，李寧與安踏——這兩家曾並肩衝鋒的國產巨頭，交出了兩份迥異的答卷。

一邊是李寧的「穩守反擊」，另一邊是安踏的「高舉高打」——兩份業績不僅展現了業績規模的差距，更揭示了兩家企業截然不同的發展路徑與戰略抉擇。

### 規模與增速的顯著分化

從核心財務數據來看，安踏在營收規模上已對李寧形成壓倒性優勢，且增速差距明顯。

安踏2025年實現營收802.19億元，同比增長13.3%，連續四年穩居中國運動鞋服市場行業首位。這一營收規模超過了李寧、特步與361度三家企業的總和。撇除亞瑪芬集團相關利得後，股東應佔溢利達135.88億元，同比增長13.9%。



(來源：安踏集團公眾號)

相比之下，李寧2025年營收為295.98億元，同比增長3.2%，創下歷史新高，但增速明顯落後。更為關鍵的是，李寧已連續第三年陷入「增收不增利」的困境——全年權益持有人應佔淨溢利為29.36億元，同比下滑2.6%。



(來源：李寧公眾號)

從資本市場反應來看，業績發佈後李寧股價一度上漲13%，顯示出市場對其穩健經營的認可；而安踏則憑藉持續的業績增長鞏固了其行業龍頭的市場地位。

如果將時間撥回2021年3月。新疆棉事件爆發後，國產運動品牌迅速搶佔市場份額。安踏2021年營收同比增長38.9%，李寧更是暴增56.1%，那是一個國產運動品牌的高光時刻。

此後四年間，兩大巨頭經歷了不同的發展軌跡。安踏營收從2021年的493億元攀升至2025年的802億元；李寧營收從225億元增長至296億元，增速逐漸放緩。到2025年，安踏的營收規模已是李寧的2.7倍，淨利潤差距更拉大至4倍以上。截至3月26日開盤，安踏的市值（2118億港元）大約是李寧（567億港元）的3.7倍。

在其背後，是兩家企業不同的戰略抉擇。

### 規模與增速的顯著分化

李寧多年來堅持「單品牌、多品類、多管道」戰略，所有營收均來自李寧主品牌。2025年，這一戰略有了新的註腳——時隔16年，李寧重新拿回中國奧委會贊助權，2025年成為其「奧運回歸元年」。

2025年，李寧最亮眼的成績來自跑步品類。專業跑鞋銷量突破2600萬雙，其中飛電、赤兔、超輕三大系列新品銷量超1100萬雙，跑步品類零售流水佔比提升至31%，取代籃球成為李寧第一大品類。

從收入結構看，鞋類仍是主力，收入146.51億元，佔總收入49.5%；服裝收入123.27億元，佔比41.6%；器材及配件收入26.21億元，同比增長12.7%，成為增長最快的品類。

李寧在跑步領域的成功，得益於其持續的技術研發投入——過去10年，李寧研發投入總計超40億元。2025年，李寧研發投入7.02億

元，同比增長3.9%，其「䨻科技平台」已成為國產跑鞋科技的代表作之一。

（來源：李寧公眾號）

2025年，面對線下客流減少的現實，李寧主動進行管道優化，特許經銷商管道收入同比增長6.3%至137.73億元，佔比提升至46.6%。同時，李寧將資源向核心商圈的大型旗艦店和高效奧萊店集中，以提升單店盈利能力。截至2025年末，李寧牌銷售點總數達7609家，淨增24家。在線上管道，李寧積極佈局即時零售——2025年10月入駐美團閃購，12月入駐京東秒送，近千家門店同步上線，覆蓋全國近百個城市。

然而，奧運回歸也帶來了巨大的成本壓力。李寧2025年廣告及市場推廣投入突破30億元，同比增長16.34%，佔收入比重由9.5%提升至10.7%。疊加直營管道佔比下降、促銷折扣加大等因素，整體毛利率從49.4%降至49.0%，淨利率從10.51%降至9.92%。

對於淨利率下降的原因，李寧指出，公司基於匯率波動、資金收益率等因素，對境內外資金結構進行了規劃調整，計提了相應的預提所得稅，導致實際稅率由2024年的26.7%上升至29.9%，進一步擠壓了利潤空間。不過，李寧在經營方面以穩健而著稱，經營現金淨流入48.52億元，截至2025年底淨現金達199.7億元，資金儲備依然雄厚。

綜合來看，李寧實行單品牌戰略的優勢在於——品牌認知高度統一、資源投入集中、品牌資產清晰；但短板同樣明顯——單一品牌難以覆蓋運動消費的多元細分賽道。當戶外、滑雪、高端運動等新興領域爆發時，李寧只能依靠主品牌去延伸，缺乏獨立的第二增長曲線來緩衝風險。

以戶外品類為例，直到2024年初，李寧才正式成立戶外品類，組建專屬的產品、營銷、設計、供應鏈等團隊。2025年11月，李寧在北京朝陽大悅城開出戶外首店「COUNTERFLOW溯」，正式進入線下戶外市場。



**戶外品類**

**加速布局，拓展獨立店型**



- ▶ 拓展戶外品類獨立店“COUNTERFLOW溯”
- ▶ 核心IP萬龍甲冲锋衣得到市場認可
- ▶ 行、林、浔三大鞋履家族銷量超**50萬雙**

（來源：李寧公眾號）

### 安踏的「多品牌」矩陣

與李寧的「單品牌」堅守不同，安踏堅定執行「單聚焦、多品牌、全球化」戰略，通過持續的收購和自主孵化，構建起覆蓋大眾運動、高端時尚、專業戶外的「品牌艦隊」。

2025年，安踏主品牌收入347.54億元，同比增長3.7%，鞏固大眾運動品牌領導地位。FILA斐樂收入284.69億元，同比增長6.9%，在高端運動時尚領域保持穩健增長。



(來源：安踏集團公眾號)

真正的增長引擎來自其他品牌——DESCENTE迪桑特、KOLON SPORT可隆等品牌合計收入169.96億元，同比大幅增長59.2%。其中，迪桑特流水首次突破100億元，成為安踏集團第三個百億級品牌，可隆則成為集團內增速最快的品牌。

2025年，安踏整體毛利率同比微降0.2個百分點至62.0%，其中安踏主品牌毛利率下降0.9個百分點至53.6%，斐樂毛利率下降1.4個百分點至66.4%。業績顯示，毛利率下滑主要因兩大因素：一是主品牌與FILA加大專業產品成本投入，提升產品功能與品質推高成本；二是電商業務佔比持續提升，而電商業務毛利率相對較低，共同拉低整體盈利水平。

在管道方面，安踏的最大特點是DTC（直面消費者）模式的成功推進。通過高效管道管理，安踏實現了銷售與利潤的快速增長。

2025年，安踏電商業務同比增長15.5%，佔比達35.8%，成為重要增長管道。即時零售領域，安踏同樣積極佈局——2025年12月宣佈接入淘寶閃購，上海、北京、廣州等全國174個城市的超1000家安踏線下門店已完成上線，預計2026年將擴展至超過4000家門店。

全球化方面，安踏成立國際事業部，海外已開設460多家單品牌店，佈局東南亞、中東非等市場；安踏主品牌北美首家旗艦店落地洛杉磯比弗利山莊。

2025年，安踏研發投入約22億元，研發費用率約為2.57%，較上年的2.81%有所下降，但較2016年增長超5倍。值得關注的是，安踏在AI技術應用方面走在前列，發佈「AI365戰略」，落地營銷、設計等六大領域，推出行業首個專用AI設計大模型「靈龍」。資本運作方面，安踏2025年完成對德國戶外品牌JACK WOLFSKIN狼爪的全資收購，2026年又宣佈收購PUMA 29.06%的股權，全球化管理範式逐步成型。截至2025年底，集團淨現金約317.19億元，為持續擴張提供了充足彈藥。



（來源：安踏集團公眾號）

## 小結

李寧、安踏兩家企業2025年業績背後，折射出截然不同的戰略選擇。

李寧選擇「單品牌」深耕，將所有資源集中於一個品牌，通過專業運動科技研發（如「超韌膠囊」中底科技）、奧運頂級資源綁定、核心品類突破來構建品牌護城河。2025年，李寧研發投入增速高於營收增速，顯示出對產品力的持續加碼。其優勢在於品牌認知高度統一，但短板同樣明顯——單品牌難以覆蓋運動消費的多元細分賽道，增長天花板漸顯。

安踏則走「多品牌」擴張之路，通過收購和自主孵化構建起覆蓋大眾運動、高端時尚、專業戶外等多元賽道的品牌矩陣。從FILA到迪桑特、可隆，再到狼爪、PUMA，安踏的「運動宇宙」邊界不斷延伸。多品牌策略的優勢在於能夠捕捉不同細分市場的增長紅利，但同時也考驗集團的品牌運營和資源整合能力。

展望2026年，兩家企業面臨不同的課題。

李寧需要回答的問題是：奧運投入能否有效轉化為品牌溢價和業績增長？如何在維持專業運動心智的同時，應對戶外、網球等新興賽道的競爭？李寧管理層給出的答案是——從「穩健經營」轉向「積極拓展」，2026年將夯實基礎、迎接挑戰。

安踏則面臨庫存管理與品牌協同的考驗。業績顯示，2025年安踏集團庫存週轉效率明顯下降，平均存貨週轉日數從123天增至137天，

同比增加14天，庫存週轉速度放緩。庫存金額從2024年的107.6億元，同比增長13%到2025年的121.5億元，庫存壓力隱現。與此同時，如何讓新收購品牌與現有矩陣產生協同效應，如何在全球化擴張中保持品牌調性，都是需要應對的挑戰。兩條路線孰優孰劣，或許需要更長的時間來驗證。但可以肯定的是，當國產替代的故事講完之後，真正決定企業命運的，是戰略定力與執行能力的較量。

鏈接：[https://news.futunn.com/hk/post/70705115?level=2&data\\_ticket=1774523221391502](https://news.futunn.com/hk/post/70705115?level=2&data_ticket=1774523221391502)

### 【互聯網資訊】京東2026年新商激勵全面加碼

概述：近日，京東面向POP商家的“春曉計劃”重磅升級，預計今年投入超350億資源對商家進行全鏈路扶持。其中，京東新商激勵政策升級：本次活動週期更長，最高享全年100%返備；門檻直降50%，普惠中小商家；活動的覆蓋更廣，六成商家及全品類均可享受紅利。

鏈接：<https://www.pai.com.cn/p/01kmzasccwrmyvg06ashvgkfj>

### 【互聯網資訊】拼多多力推“優惠聯合營銷”：平台掏錢補貼，商家僅需按優惠開票

概述：近日，拼多多面向商家上線“優惠聯合營銷活動”，將原本分散在省錢月卡、大促消費券、百億補貼、秒殺優惠券等多個場景中的平台優惠資源進行統一整合。商家開通後，相當於統一接入全站平台優惠資源池，並獲得搜索、推薦場景的免費流量加權。

鏈接：<https://www.ebrun.com/20260401/651386.shtml>

### 【互聯網資訊】淘寶“龍蝦”內測，24小時AI管店，商家只管拍板

概述：近日，淘寶“龍蝦”工作台—生意管家開啟內測。升級後的生意管家，將逐步為每個商家建立一支涵蓋經營全場景、全流程的“龍蝦”團隊，包辦巡店、製圖、投放、客服等日常經營工作。在為商家7\*24小時低成本管理店鋪的同時，生意管家將通過商品優化、精準投放等多種手段為商家多賺錢。未來，商家只管拍板，即可實現高效經營。

鏈接：<https://www.ebrun.com/20260331/651248.shtml>

### 【延伸閱讀】悟空率先接入國產最強編程模型Qwen3.6-Plus

概述：近日，阿裏裡巴巴正式發佈新一代大語言模型Qwen3.6-Plus，Qwen3.6-Plus在代碼、智能體、推理、原生多模態等能力上整體性能大幅增強，目前，Qwen3.6編程已成為當下編程能力最強的國產模型，接近全球最強編程模型Claude系列。

鏈接：<https://www.ebrun.com/20260402/651506.shtml>

### 【延伸閱讀】永不塌房的寵物們，正被品牌爭奪

概述：近年來，寵物消費從基礎生存需求，全面轉向情感滿足與體驗升級。越來越多非寵物賽道品牌跨界入局，服飾領域表現尤為突出。從The North Face、adidas到CLOT，一批主流品牌紛紛推出寵物線或人寵同款系列，讓寵物穿搭成為了新的潮流表達。

鏈接：<https://mp.weixin.qq.com/s/yiKSWwA7KpF9mcFtazCxRQ>

**【延伸閱讀】QuestMobile 2025年中國營銷市場洞察·行業篇：從賣產品到創價值，2025年五大消費主題重塑營銷邏輯**

概述：QuestMobile數據顯示，用戶進一步轉向內在價值投資，更加關注自我成長、身心健康與個體情緒感受，消費行為也隨之呈現出鮮明的結構性特徵。其中情緒消費、體驗消費、顏值消費、健康消費等消費理念已成為各行業消費決策的重要驅動力，在2025年12月全網搜索率分別達到20.3%、17.6%、12.9%、12.9%。用戶消費關注點從價格與基本功能，轉向情緒共鳴、過程體驗、健康承諾等深層價值。

鏈接：[https://mp.weixin.qq.com/s/k\\_\\_TPcsCneVFRmiNswDA4A](https://mp.weixin.qq.com/s/k__TPcsCneVFRmiNswDA4A)



**真维斯，真的，更精彩！**

更多潮流资讯，敬请关注真维斯！



官方抖音号



官方微信



官方微博