

四大运动鞋服品牌百亿上的较量

本报记者 柯雅雅 柯国笠

连日来,安踏、李宁、特步、361°这四家国内运动鞋服品牌相继发布2025年年报,呈上营收全线增长的优异答卷。细看年报,行业格局的“分化”成为最为显著的主题——头部企业之间的规模差距逐渐拉大,差异化的战略路径愈发清晰。

从整体格局来看,四家企业的营收梯队已明显拉开:安踏以802亿元(人民币,下同)的营收遥遥领先,李宁以296亿元位居第二,特步与361°分别在141亿元和111亿元的规模上奋力追赶。无论是安踏的多品牌协同发展、李宁对专业科技的深度耕耘、特步对跑步赛道的持续聚焦,还是361°在质价比与出海布局方面的策略,差异化竞争能力已成为决定未来格局的关键因素。运动鞋服品牌从规模扩张向质量增长的转型,才刚刚起步。

格局之变: 百亿角逐重塑行业格局

四大品牌已呈现出显著的“分化”态势,形成了“强者恒强、腰部竞速”的格局。安踏、李宁稳居第一、第二席位,组成第一梯队;特步与361°围绕第三席位展开角逐,构成第二梯队,不过两者的营收规模和增长节奏已出现差异。

安踏体育凭借“单聚焦、多品牌、全球化”战略稳固占据行业龙头地位。2025年,其总营收首次突破800亿元大关,达到802.19亿元,同比增长13.3%,连续四年荣登中国运动鞋服市场榜首,在全球排名前三。盈利端表现出众:剔除亚玛芬上市等一次性因素后,净利润同比增长13.9%,达到135.88亿元,经营溢利率逆势提升0.4个百分点,达到23.8%,毛利率维持在62.0%的高位,实现了规模与质量双优。

李宁集团秉持“单品牌、多品类、多渠道”战略,在近300亿元营收规模下彰显出经营韧性。2025年,李宁总营收为295.98亿元,同比增长3.2%,增速较安踏有所放缓;净利润率为9.9%,经营溢利率为13.2%(均提升0.4个百分点),核心质量指标在行业中处于领先地位,但需留意其净利润同比微降2.6%的潜在问题。

特步与361°同样呈现出大相径庭的发展路径:前者通过“单点突破”深耕跑步赛道,后者则依靠“质价比”实现了连续五年的稳健增长。

特步国际在2025年实现营收141.51亿元,同比增长4.2%,净利润达到13.72亿元,同比增长10.8%,净利率提升至9.7%;361°在2025年营收达到111.46亿元,同比增长10.6%,净利润同比增长14.0%,达到13.09亿元,成为四家企业中唯一连续五年实现营收、净利润双位数增长的公司。

这种分化的背后,是各家企业在战略路径上的差异化抉择。

安踏借助多品牌矩阵构建规模壁垒,李宁凭借专业深耕与精细化运营坚守盈利质量,特步在跑步赛道塑造差异化认知,361°则依托质价比与全球化拓展增长空间。在行业增速放缓、竞争激烈的背景下,这种“分化”本身,也是中国运动品牌从同质化竞争迈向差异化突围的写照。

多维发力: 差异化战略路径



安踏的“买买买”发展路径,正逐步逼近多品牌战略的关键节点。自2009年收购FILA,到2019年控股亚玛芬体育,再到2025年收购德国户外品牌狼爪,安踏历经15年,精心构建起一个横跨高端到大众、都市到户外的品牌矩阵。这种扩张模式促使安踏迅速崛起,成长为全球第三大体育用品集团。

安踏体育的“多品牌”战略在2025年步入收获阶段。财报数据表明,FILA品牌全年收入达284.69亿元,同比增长6.9%,经营利润高达74.18亿元,首次超越安踏主品牌,成为集团最大的利润来源。更值得关注的是,以迪桑特(DESCENTE)和可隆(KOLON SPORT)为代表的“其他品牌”板块收入同比大幅增长59.2%,达到169.96亿元,其中迪桑特流水首次突破100亿元,成为安踏集团第三个百亿级品牌。

而李宁则持续深耕“单品牌”战略,致力于做大单一品牌,将资源集中于主品牌的价值提升。从品类方面来看,李宁的跑步业务表现最为突出,流水占比已从2021年的16%提升至31%,专业跑鞋年销量达到2600万双。此外,李宁羽毛球业务也实现了30%的收入增长,球拍年销量超过550万支。但财报也显示,其营收增速仅为3.2%,净利润同比下降2.6%,这反映出在消费市场疲软的环境下,单品牌战略面临着增长压力。

特步的增长动力主要来源于以特步主品牌和索康尼为代表的专业运动分部。特步主品牌收入增加1.5%,达到125.15亿元。索康尼所在的专业运动分部持续保持强劲的发展态势,收入增长30.8%,达到16.36亿元,为特步国际的可持续发展开辟了新的增长空间。

在跑步这一垂直领域,特步的竞争优势不断巩固——连续四年位居中国男子及女子马拉松百强榜首。2026年3月,特步签约运动员更是以2小时05分58秒打破国家纪录,引领中国马拉松进入“205时代”。不过,其主品牌收入增速放缓至1.5%,显示出聚焦单一赛道所带来的增长瓶颈。

361°则展现出一种“均衡发展”的韧性。作为361°稳健发展的重要支撑,361°儿童业务收益增加10.4%,达到26亿元,占集团总营收的23.2%;线上渠道贡献营收33亿元,同比增长26%,占集团总营收近三成;海外业务表现尤为出色,国际业务零售流水同比增长125%,跨境电商业务流水同比增长200%。361°能否在全球化与下沉市场之间找到平衡,将决定其能否在行业分化的态势中保持增长的韧性。



全域零售: 线上线下融合重构竞争生态

2025年,渠道变革成为运动品牌竞争的新战场。即时零售的崛起,正重塑传统“人货场”逻辑。

去年,安踏体育于年底宣布接入淘宝闪购,全国超1000家门店上线,并计划在2026年将覆盖范围扩大至4000家门店,通过“门店即仓库”模式满足消费者的即时配送需求;李宁也在同年10月正式入驻美团闪购,覆盖近百个城市的近千家门店,主打“30分钟速达”;361°全面接入美团闪购、淘宝闪购及京东秒送,构建起“30分钟送达”的服务闭环,不仅盘活了线下门店的闲置库存,更满足了消费者对时效性的需求。

从财报中不难看出,线上渠道已

成为重要的营收支柱。

2025年,安踏集团电商业务收入占集团整体收入的比重进一步提升至35.8%;李宁全年线上营收87.43亿元,同比增长5.3%,占集团总营收的29.5%;361°电商营收达33亿元,同比增长26%,远超集团整体营收增速;特步电子商务业务收入占特步主品牌超过三分之一。

与此同时,门店优化与渠道下沉同步推进。

安踏主品牌持续推进DTC(直接面向消费者)转型,通过优化门店结构提升运营效率。其中,超级安踏、安踏SV等店型成效显著,带动品牌和产品实现双升级。此外,安踏在北美开设了首个自有品牌店铺,成功进入

北美市场。

李宁全年新增门店仅24家,线下渠道(零售+批发)零售流水呈现中单位数下降,反映出线下客流面临压力的现状。尽管总量有所收缩,李宁仍在加大对头部商圈的投入。在高层级市场,李宁积极创新店型,开设了户外独立店“COUNTERFLOW 溯”,并筹备核心商圈的“李宁龙店”。

361°在全球累计开设127家超品店,包括柬埔寨首家海外超品店,以上千平方米空间、全品类覆盖的“自选模式”提高单店效率;特步也加速渠道改革,通过推行DTC模式,迅速响应消费者需求变化,并积极布局购物中心与奥莱渠道。

跨境突围: 本土品牌出海的“三十六计”

2025年成为中国运动品牌加速“出海”的关键年份。

安踏体育将东南亚作为全球化战略的“桥头堡”,推出“安踏东南亚千店计划”,目标是在2028年前开设1000家门店。在中东和非洲市场,其零售网络已拓展至阿联酋、沙特等国家。在欧美市场,安踏不仅进入了Foot Locker等主流渠道,还于2026年初在美国洛杉矶比弗利山开设了北美首家旗舰店,彰显了其切入全球顶级商圈的决心。截至年底,中国以外地区已开设460多家单品店。

通过资本并购来拓展海外渠道,成为安踏海外市场的新契机。除了全资收购德国户外品牌“狼爪”,2026年初,安踏还宣布拟收购全球知名品牌PUMA29.06%的股权,成为其单一最大股东,以增强全球化能力。

2025年,361°国际零售流水(按销售额计)同比增长125%,跨境电商业务销售流水同比增长200%,361°的海外业务表现十分亮眼。361°加速推进全球化布局,依托跨境电商打破地域限制。截至目前,361°在美洲、欧洲及共建“一带一路”国家共拥有1253个线下销售网点。



同时,特步正加速推进全球化战略,在东南亚开设新店并深化跨境电商业务。去年在新加坡Kallang Wave商场开设海外首家跑步俱乐部,与马来西亚Bonnia达成重要合作,在吉隆坡著名的Mid Valley Megamall开设300平方米的跑步旗舰店。

相比之下,李宁的海外拓展更为谨慎。目前,其战略重心仍在中国市场,海外扩张更多体现在供应链和渠

道的前瞻性布局上。依托2019年启动的“东盟李宁中心”,李宁利用广西的区位优势,将其打造为进军东南亚的供应链跳板。同时,通过与当地经销商合作及跨境电商平台,李宁的产品也在逐步触达海外消费者。

李宁公司管理层在业绩会上表示,海外业务目前正在按照规划有序推进,但整体仍处于布局初期,尚未形成显著的海外营收规模。

科技赋能: 产品力升级背后的创新暗战

科技创新一直都是体育用品品牌构建核心竞争力的主战场。

安踏集团以“AI 365战略”为统领,推出中国运动鞋服行业首个专用AI设计大模型“灵龙”,目标是在未来三年通过AI创造超50亿元价值,将AI使用率提升至50%以上。这一布局标志着安踏正从传统研发模式向“数据驱动+智能生成”的设计范式跃迁。

在研发投入层面,安踏2025年研发投入达22亿元,较2016年增长超5倍,十年累计创新投入超200亿元。通过与全球96家高校及科研院所合作,安踏孵化了“无氟安踏膜”等自研成果,其自主研发的PG7跑鞋年销量突破400万双,C家族专业跑鞋年销量突破120万双。

李宁的科技路径呈现出“聚焦深潜”的鲜明特征。2025年,李宁研发投入达7.02亿元,十年累计研发投入超40亿元。继“糯”科技之后,公司于2025年推出全新中底科技“超韧胶囊”,这种长期研发积累已转化为产品竞争力。跑步品类流水占比连续五年攀升,2025年跃升至31%,成为李宁第一品类;羽毛球品类同样表现亮眼,收入增长超30%,球拍年销量突破550万支,并成功自主研发首条国产竞技羽毛球线。

特步的科技创新呈现出“垂直一体化”特征。在跑步这一核心赛道,特步持续投入中底材料、鞋面结构、竞速系统等关键技术,形成了以XTEP ACE中底科技为代表的完整技术矩阵。截至目前,特步累计研发投入超过20亿元。与安踏、李宁的广谱研发不同,特步的研发资源高度集中于跑步场景。这种“单点压强”策略使其在专业跑者群体中建立起极强的技术口碑。

报告期内,361°引入了智能制造、航天科技、材料化学等多个维度的技术外溢,361°正试图跳出运动品牌传统的“面料竞赛”与“鞋底内卷”,361°引入了智能制造、航天科技、材料化学等多个维度的技术外溢。这种跨界融合的创新力,远比单一品类的技术迭代更具想象空间。

四家企业虽路径不同,但共同指向一个趋势:中国运动品牌正从“营销驱动”走向“科技驱动”,从“规模扩张”迈向“质量增长”。

赛事进化: 资源“深度整合”

赛事资源的竞争已从简单的“赞助数量”转向“深度整合”。这些资源的价值,很难在当期财报有立竿见影的体现,更多是在中长期品牌势能中积累。

2025年李宁的最大手笔是再次拿回了中国奥委会官方合作伙伴的重磅身份,锁定了2025—2028年奥运周期核心营销资源,这也是整个中国运动用品行业的年度大事件之一。2026米兰冬奥会期间,李宁完成了从领奖装备发布、中国体育代表团出征到赛事全程的整合营销,作为李宁新周期奥运赛事首秀,打造了奥运周期标志性营销事件。而这样的高曝光还将持续至2028年。

从冰雪赛场到场地自行车赛道,从服务中国国家队到辐射全球顶级奥运代表团,安踏集团正依托其强大的多品牌矩阵,构筑起一条横跨专业竞技与大众运动、深耕本土与辐射全球的体育资源护城河。

安踏已累计为36支中国国家队提供装备保障,其专业运动护城河正从传统的举重、体操、游泳等领域,向耐力型、竞速型的新兴赛道延伸。在安踏主品牌深耕奥运资源的同时,集团旗下的其他品牌也在细分赛道上精准发力。FILA凭借在网球、高尔夫等高端运动领域的积淀,成功助力中国自由式滑雪空中技巧队;而迪桑特则依托其在高端滑雪领域的专业基因,为中国高山滑雪队和单板滑雪U型场地队保驾护航;可隆聚焦于专业登山与越野跑两大领域,成为中国国家攀岩队合作伙伴。

361°在2025年展现出对全球体育资源的深度整合能力。报告期内,361°成为业内首个同时拥有亚运会与亚冬会官方合作伙伴身份的运动品牌。同时,361°将触角延伸至全球单项体育顶级组织,成为世界泳联(World Aquatics)2026—2029年全球合作伙伴,并切入2025年WTCC世界网球洲际对抗赛,标志着其营销版图已从综合赛事向垂直专业领域深度渗透。

此外,361°从赞助到主动造赛,除了深度运营“三号赛道”“触地即燃”等成熟IP,2025年还积极拓展“板上见”(滑板)、“一拍即合”(羽毛球)等新兴赛事,并首创“361赛制”以降低参与门槛。这种将专业赛事与大众社群深度链接的“自有赛事矩阵”,本质上是为品牌构建了一个可自主掌控、持续发酵的营销流量池。

特步的赛事整合策略呈现出“垂直深耕”的鲜明特征。与其他品牌的综合性赛事布局不同,特步将所有赛事资源集中于跑步这一核心赛道。截至2025年,特步累计赞助马拉松赛事超过1000场,是中国赞助马拉松赛事最多的运动品牌。