直营VS代理 运动品牌渠道再迎变局

本报记者 柯国笠

7月的最后一周，中国体育用品行业又有两个重磅消息。

7月22日，滔搏、宝胜国际相继发布公告：收到耐克正式通知，自2027年1月1日起，其在中国内地的耐克产品线上平台销售全面终止。滔搏与耐克的合作已持续27年，此番，线上经销权一朝收回。

仅三天后，7月25日，安踏市集（ANTA MARKET）在上海西岸梦中心与沈阳铁西万象汇同步正式开业。

两大标杆品牌在渠道变革上做出了不同的动作：一个在“收”——收回线上经销权、强化DTC直营；一个在“建”——拓展线下体验型新店型。

若将视野扩展至全行业，阿迪达斯纠偏DTC（直面消费者）执念、李宁推出“龙店”、特步推进DTC转型、361度押注“超品店”——运动品牌的渠道动作在同一时间窗口密集上演。这绝非巧合，面对纷繁复杂的消费市场，针对渠道的变革再次迎来大变局。

下一盘什么棋？

要理解这场集体行动的全貌，不妨先从六家品牌各自的最新动作入手。

而在这一众棋手中，安踏市集与耐克“收网”无疑是当下最受关注的两步落子。

上周，安踏市集正式对外开业。这是安踏众多店型中推出的又一超大店，相比过去推出的创新店型，安踏市集正从“卖货场”转向“城市运动会客厅”。

据悉，安踏市集采用市集档口的陈列布局，集中呈现安踏多品类产品矩阵，同时设置羽毛球场等运动体验区，跨界引入轻食等业态。

安踏市集沈阳铁西万象汇店为全国首店，3000平方米空间内配备两个标准羽毛球场。上海西岸店则由一座废弃老剧院改造而成，入口处的人形艺术装置由回收的运动装备拆解、重构而成。

安踏市集创新采用“一个运动场景匹配一档口”的陈列模式。店内设有多功能运动空间（M Space），通过羽毛球/匹克球场、跑道、儿童体适能区域等多元功能区，让消费者从“逛装备”自然切换到“参与运动”。市集还引入本土轻食、咖啡、香氛等跨品牌合作，并设有宠物友好设施。

在安踏全力“建客厅”的同时，耐克这边却是一纸通知震动全行业——耐克集团副总裁、大中华区总经理申凯希以署名文章回应称，自2027年1月起，耐克将以天猫、京东、抖音的官方旗舰店及Nike官方网站、App为核心，重新打造在中国的数字市场生态。“这些全新官方旗舰店将成为耐克在各大平台生态内统一、更高标准的核心阵地”。

滔搏公告显示，截至2026年2月28日的财年，来自耐克产品线上平台销售的收入约占滔搏总收入的22%。按滔搏2025/2026财年257.4亿元营收计算，这一缺口约达56.6亿元。宝胜国际方面，该比例约为15%。

这场“收权”的背景是耐克在华业绩的持续承压，也有高库存催动下，二级市场价格紊乱带来的影响因素。数据显示，2026财年，耐克大中华区全年营收58.47亿美元，同比下降11%，已连续8个季度营收负增长。

事实上，在耐克不再执着直面消费者战略、重新回归重视传统大经销商关系体系后，宣布与滔博、宝胜国际线上合作结束的动作，似乎与其当下在美国市场对待合作渠道商的重视做法背道而驰。不少行业认识也表示“看不懂”。

相比于耐克在做“减法”，另一个国际品牌阿迪达斯却在做一道截然不同的“加法”。新任CEO比约恩·古尔登上任后，核心策略之一便是纠偏对DTC的执念，修复与零售伙伴的关系。

最典型的案例是与海澜之家的深度合作。海澜之家通过控股子公司斯搏兹独家代理阿迪达斯FCC系列产品。截至2025年末，FCC门店已达723家，全年净增290家。这些门店主要集中在三、四、五线城市，成为阿迪达斯下沉市场的重要触角。

渠道调整成效显著。2026年第一季度，阿迪达斯大中华区实现营收11.4亿欧元，同比增长17%，已连续12个季度实现高质量增长。全球自营渠道营收同比增长22%，其中电商增长25%、线下零售增长19%。阿迪达斯全球CEO古尔登表示，“所有自营渠道都实现双位数增长，这种情况实属罕见”。

面对国际品牌的两条不同路径，李宁的选择更为审慎——既不激进收权，也不盲目下沉，而是在存量优化与增量突破之间寻找平衡。当下，李宁的渠道策略呈现“结构优化+新店型突破”的双线并行态势。

门店结构上，截至2026年6月底，李宁主品牌门店为6063家，年初至今净减28家。其中，零售业务门店净减66家，旨在出清低效产能、提升单店效率；批发业务门店净增38家，用于补充下沉市场覆盖。李宁YOUNG童装门店则净增52家至1516家。

事实上，国产运动品牌凭借自有供应链优势和过往多年积累起来的线上线下一体化经验，正加速DTC变革。包括安踏、特步、361°等品牌，正加速直营门店的拓展，同时，加快渠道的进一步打通。

以特步为例，特步是本轮渠道变革中DTC转型最激进的本土品牌。截至2026年上半年，已累计回收超200家门店；下半年计划再回收约400家，全年目标回收约500家。有券商指出，2025年已回收的门店在2026年上半年流水表现优于原经销商门店。2026年，该公司计划新增约500家DTC门店，主要集中在下半年完成。

和安踏市集有异曲同工之妙的是，361°正以超品店为支点，撬动线下体验升级。截至2026年第二季度末，超品店总数达187家（含35家童装超品店），单季净增45家。全年预计新开80至100家。超品店为千平方米大店，设有跑步、家庭运动、休闲等分区，主打场景化陈列。

上个月，361°任命前耐克大中华区资深高管门立俊为集团执行总裁。门立俊在耐克期间曾主导推动数字化转型、全渠道零售创新及社交电商矩阵布局。

渠道变革殊途同归

渠道变革的背后，一个核心问题浮出水面：面对同样的市场环境，不同品牌为何做出了截然不同的选择？

战略方向上分化是品牌渠道变革的首要因素。作为行业领先品牌，安踏和阿迪达斯选择了相近的路径——不盲目追求DTC占比，而是强化线下体验场景，借经销商之力下沉或扩张。安踏用市集档口和运动体验区把门店变成“会客厅”；阿迪达斯借海澜之家FCC门店深耕三、四、五线城市。这套逻辑的核心，是用“空间服务”和“门店密度”建立竞争壁垒。

对DTC理解的变化，则是品牌们渠道变革转向的重要因素。对耐克而言，直面消费者战略仍然要推动，但并不像过去切断与经销商的所有合作，回归线下经销体系的同时，管控线上价格是这次动作给出的“理由”。

真正让品牌动心思的核心诉求是定价权、会员体系与利润掌控，代价是渠道震荡与短期市场份额流失的风险。

李宁和361度则在单店效率上进一步优化。李宁“零售减、批发增”，一减一增间完成渠道结构优化，以“龙店”锚定品牌高度。361度以超品店新业态重塑线下体验，同时以国际化人才补齐运营短板。

战略分野的背后，有两条贯穿所有品牌的深层分界线正在浮出水面。

首先是品牌对经销商的态度。耐克在“切”——切割线上经销权；阿迪达斯在“扶”——借力经销商下沉；安踏在“融”——与经销商共生赋能；特步在“收”——将经销商门店转为直营。品牌与渠道商的关系正在被彻底重写。即便是被切割的滔搏，仍表示将“就线下销售安排继续与耐克保持紧密合作”。渠道商正在分化为“被切割者”与“被争夺者”。

其次是品牌对门店的重新定义。从“交易终端”升级为“品牌叙事载体”——安踏市集、李宁龙店、361度超品店都是这个逻辑。

过去三年，千平方米大店正在取代传统小店成为标配。更多的品牌认识到，门店不再是铺货的场所，而是品牌与消费者建立关系的空间。

不同路径背后并非简单的好坏之分。归根结底，所有品牌都在回答同一个问题：在当前这个节点，什么方式能让品牌离消费者更近？

可以看到，线上流量红利见顶，靠铺货驱动的粗放增长也已经失效。与此同时，消费市场上，消费者自主权进一步提升，品牌需要更直接、更深度的触达能力——渠道的变革，是各品牌根据自身禀赋选择了不同的抵达方式。

渠道竞争进入“深度关系”时代

回看过去20年，每一次的渠道变革都伴随着行业高企的库存和品牌增长的压力。这一轮也是如此。无论是耐克还是阿迪达斯，又或者是安踏、李宁、特步，各大品牌库存高企的问题已经存在，甚至影响了消费市场价格，也影响着品牌重新思考与消费者的链接和关系。

新一轮的渠道变化，究竟会给行业带来怎样的实际冲击？更重要的是，这场变革将把体育用品行业带向何方？

这一轮渠道变革的冲击波，首先击中的是经销商群体。滔搏2025/2026财年收入257.4亿元，同比下降4.7%；如今又面临22%收入缺口的压力。传统“靠品牌授权躺赚”的模式正在加速终结。但阿迪达斯的下沉策略又证明，能帮品牌触达末梢的经销商仍有不可替代的价值——他们只是需要换一种活法，从“卖货渠道”变为“运营用户的伙伴”。

对国产运动品牌而言，耐克渠道动荡释放了结构性机遇。有第三方券商机构认为，耐克DTC转型将导致其在中国市场份额流失，利好安踏、李宁等国产品牌。安踏主品牌电商收入已达129亿元，具备承接能力。但机遇不等于自动落袋，谁能在这轮窗口期内率先完成渠道卡位，谁才能真正吃到红利。

对消费者而言，变化同样深远。耐克方面，线上购买渠道将更加集中化；安踏方面，线下消费从“买东西”升级为“逛场景”——“逛”与“买”的体验正在被重新定义。消费不再是目的，而成为体验的副产品。

从这些变化中，也可以窥见体育用品渠道变化未来的基本面貌。

一方面，“开大店、关小店”正在成为行业共识。从安踏市集到361°超品店，从特步九代店到李宁龙店，千平方米大店加场景化陈列正在取代传统小店。店效取代店数成为核心KPI。数量不再是荣耀，质量才是硬道理。

此外，新店型竞赛已经白热化。每个品牌都在打造自己的“标杆店型”——安踏市集、李宁龙店、特步金标跑步店、361°超品店——门店正成为品牌叙事的新战场。谁能把店铺变成消费者愿意“逛一下午”的地方，谁就掌握了线下流量的主动权。

当然，DTC不是唯一答案，但如何“直面消费者”是终极命题。阿迪达斯纠偏DTC与特步激进DTC同时存在，证明路径可以不同，但争夺“直接触达消费者的能力”是所有品牌的共同终点。渠道形式可以多样，但品牌与消费者之间的距离，必须越来越短。

对于品牌而言，渠道变革没有标准答案。但大家的终点只有一个——比拼的不再是门店数量或线上流量，而是品牌与用户之间“关系的深度”。

对行业而言，渠道不再是“铺面”的物理概念，而是“场面”——品牌如何出现在消费者面前、如何被感知、如何被记住。这才是渠道变革留给品牌们的“最后一道题”。

7万亿目标下的体育用品机遇

本报记者 柯雅雅

7月22日，经国务院批复同意，国家体育总局印发《体育强国建设“十五五”规划》（以下简称《规划》）。这是首个以“体育强国”为主题的国家级专项规划。《规划》明确，到2030年，体育产业总规模突破7万亿元——而2024年这一数字为3.84万亿元。

近乎翻倍的产业目标背后，赛事经济、户外运动、国货潮品这些不同的赛道正释放清晰的商业信号。体育用品企业能否抓住这轮政策红利，关键取决于在这些赛道上的布局深度与执行效率。是深耕赛事装备的供应链优势，还是布局户外运动的全品类矩阵，抑或押注国货潮品的科技品牌化路径——找准赛道、卡准节点、夯实技术，体育用品企业方能在这场7万亿的产业盛宴中分得一杯羹。

赛事经济 从“节点爆发”到“全年常态”

《规划》明确提出“完善竞赛表演业产业链条，建立以自主赛事IP为核心的赛事经济生态圈”。配套举措包括持续举办“跟着赛事去旅行”系列活动，支持“村超”“村BA”“村排”等群众赛事。赛事经济已被重新定位为拉动地方消费的关键基础设施。

赛事经济的杠杆效应已有充分的数据验证。2026年美加墨世界杯期间，阿迪达斯公开披露球衣销量是上届卡塔尔世界杯的4倍，世界杯相关产品销售额预计超过17亿美元（约合115亿元人民币）。中国市场同样火热——抖音电商报告显示，观赛季期间足球相关商品成交额同比增长113%，足球成交额同比增长290%，守门员手套增长182%。品牌端反应迅速：观赛季以来，2000多个运动品牌集中上新，新品数同比增长63%。

赛事经济的辐射远不止足球。辽宁“东北超”赛事期间，全省布局866个“第二现场”，2.5万家商户同步推出专属优惠，6个核心比赛日直接营收超10亿元，带动全链条关联消费超76亿元。上半年辽宁省体育娱乐用品类零售额增长31.7%。体育赛事正从单一的观赛体验跃升为拉动多业态消费的强力引擎。

这种“赛事搭台、经济唱戏”的乘数效应，正在吸引越来越多市场主体深耕布局。以跑步为核心的特步便是最积极的探索者之一，它一直在构建跑步生态圈。2025特跑族跑江湖第五季“跑辽宁”系列活动中，15家合作品牌深度参与，从赛事运营保障到运动科技支持，构建起完整的体育产业链条，成功实现商业价值与体育精神的双向共赢。其中，高特运动眼镜组建专属“高特战队”助力赛事；康比特量身定制能量补给方案，小鸟耳机、蓓盾则提供专业装备支持；更有兴业银行、怡宝、松下等跨界企业积极加入。

特步族跑江湖系列活动推出，也让特步跑步生态圈进行了一次升级——以多元资源赋能，有力推动“体育+商业”融合模式向更深层次发展。

北京关键之道体育咨询公司创始人张庆指出，当前“国际大赛+国内群众赛事”双线火热的局面已然形成。在他看来，中国体育正从城市的“边缘”走向“中央”，成为国民生活的一部分，而且未来会扮演更重要的角色，赛事经济的内涵正在被极大地丰富。“但关键在于，我们能否用专业化的运营、系统化的思维和长期主义的耐心，去浇灌这些刚刚破土的赛事。让一场比赛真正带动一座城市的活力，让赛事从‘季节性热潮’转变为城市常态化的基础消费场景。”

此外，值得注意的是，过去运动消费常随大型赛事集中升温，正从“节点驱动的阶段性释放”走向覆盖跑步、健身、骑行、户外等日常场景的“全年增长”。抖音平台过去一年动销商家数同比增长88%，运动消费成交额同比增长38%。这意味着企业不能只押注赛事节点，更需布局日常运动装备的全品类矩阵。

头部品牌的实践，恰好为这一战略转型提供了最佳注脚。安踏走的是“单聚焦、多品牌、全球化”的矩阵式路径，2025年集团营收突破802亿元。从大众跑者青睐的百元级氮科技跑鞋，到FILA的都市时尚穿搭，再到迪桑特的高端滑雪、可隆的轻户外及始祖鸟的硬核户外，安踏用20多个品牌锁住了中国消费分层的每一个台阶，覆盖跑步、篮球、滑雪、徒步、瑜伽及通勤等全场景。

这也回应了当下市场的底层逻辑：当运动成为一种生活方式，企业必须用品类矩阵承接住每一个细分场景的需求，才能让赛事带来的“流量”沉淀为全年的“留量”。唯有将短期的“赛事流量”转化为长期的“消费留量”，才能真正将体育赛事打造为拉动内需、穿越周期的强力引擎。

户外运动 从“徒步露营”到“水陆空全覆盖”

《规划》将户外运动置于前所未有的战略高度，要求“大力发展山地、水上、冰雪、低空等户外运动”。核心抓手是“统筹建设100个高质量户外运动目的地”，同时“推进水域、空域、山地等自然资源向户外运动安全有序开放”。政策首次将户外运动与低空经济、海洋经济挂钩——“鼓励部分资源禀赋强的地区发展航空和水上运动”。这意味着户外运动的品类边界从传统的徒步、露营，扩展至飞行体验、帆船赛事等全新领域。

市场数据印证了户外经济的爆发力。根据中国商报报道的数据，我国户外运动参与人数已突破4亿，带动上下游产业链规模超1.44万亿元。2025年户外运动消费人次超8亿、消费总额超1万亿元。户外鞋服市场年复合增长率保持在15%以上，预计2030年市场规模将迈向2000亿元。2025年户外鞋服细分市场规模已超千亿元。艾媒咨询数据显示，2025年中国运动鞋服市场规模达5986亿元，预计2030年将增长至8963亿元。

细分品类的增速更具说服力。滑板板面成交额同比增速高达1153%，攀岩鞋增速达771%，皮划艇充气艇增速达627%。抖音平台登山杖成交额同比增长214%。轻户外趋势下，上半年平台户外生活产业带商品累计售出超10亿单，动销商品数同比增长73%。

100个高质量户外运动目的地的建设，将直接拉动山地、水上、冰雪、低空等各细分领域的专业装备需求。冰雪装备器材市场尤为值得关注——《规划》要求“推动冰雪经济主要产业链条实现高水平协调融合发展”。我国此前围绕冬奥会已在竞赛装备、训练装备等领域采取“揭榜挂帅”机制。随着冰雪经济集聚区建设推进，冰雪装备器材市场将持续升温。

从登山鞋、冲锋衣到桨板、帆船装备，再到冰雪器材，每个细分赛道都构成增量空间。对企业而言，关键在于识别自身在户外运动品类矩阵中的定位，提前卡位。

这种由顶层设计驱动的万亿级市场扩容，正倒逼品牌端加速重构产品与渠道版图。面对冰雪、水上、山地等多场景爆发的需求，头部品牌已出现明显的结构性分化。

2025年5月，安踏完成对德国户外品牌狼爪的全资收购，至此，其户外版图形成了清晰的高中低金字塔结构：塔尖是亚玛芬旗下的始祖鸟与萨洛蒙，专攻硬核专业户外；塔身是迪桑特与可隆，覆盖滑雪、铁三及中高端轻户外生活方式；塔基则是新加入的狼爪，主攻大众户外及全球市场。加上主品牌安踏自身覆盖专业运动、时尚运动及户外运动等多种运动场景，安踏用“单聚焦、多品牌、全球化”战略，把户外赛道的每一个价格带和场景都牢牢卡位。

361°选择“轻野”系列切入大众轻户外，延续其高质价比基因。继2024年8月推出主打高性能与轻量化的“轻野”系列后，361°在户外领域持续加码，从“轻野叠穿系统”到覆盖徒步、越野跑、露营等场景的产品矩阵，361°正以阶梯式定价和质价比优势，把户外变成继跑步、篮球之后的新增长极。

当企业战略与国家规划同频共振，中国户外运动产业必将完成从“小众竞技”到“全民生活方式”的跨越。随着冰雪、水上、低空等细分领域装备需求的持续井喷，谁能率先完成从“节点营销”到“全季运营”的转型，谁就能在这场万亿级的消费扩容中占据先机。

国货潮品 从“营销驱动”到“科技驱动”

《规划》明确提出“提高体育用品制造企业自主研发和科技创新水平，打造一批具有科技含量的体育国货潮品、潮牌”。工信部以消费品工业“三品”行动为抓手，引导体育制造企业强化技术创新、深挖国潮文化内涵。同时分类构建中国消费名品体系，面向运动鞋服等赛道挖掘历史经典、时代优品、潮流新锐三类本土品牌。工信部与国家体育总局已联合启动2026年度智能体育典型案例征集，聚焦全民健身、竞技体育等11个方向。

政策信号背后是清晰的产业逻辑。2024年体育用品制造及销售总产出达20850亿元，占体育产业总产出的54.3%。在《2026抖音电商运动消费趋势报告》中显示，体育娱乐用品零售额2025年同比增长15.7%，较社零增速高出12个百分点。抖音平台中高价位装备占比约三成，件单价超过1600元。消费升级趋势明确，消费者愿意为更好的运动体验支付更高价格。

头部品牌的科技投入已见成效。安踏以横跨上海、洛杉矶、新加坡的全球联动发布结构型缓震科技平台“安踏折纸科技（ANTA FOLD）”。行业观察认为，国产运动品牌过往多跟随国际巨头技术路径，安踏此番以原创结构创新切入，有望推动行业从“材料军备竞赛”转向“结构设计竞争”。安踏还发布行业首个自研穿搭大模型“灵犀”，以及仿生与可视化结构平台、钛合金科技平台。钛合金科技平台灵感源自2022年北京冬奥会钢架雪车鞋设计，具备“全向动态抗扭”“同级形变超强推进”等核心优势。

李宁同样在强化科技叙事——通过与国家航天机构合作，推出动态保暖科技平台，首次将“航天锁温棉”与“玄武岩远红外”技术应用于冬奥领奖服。在米兰冬奥会上，安踏与李宁不仅为中国代表团提供装备，更延伸至意大利等多个国家代表团。国货品牌正从“中国制造”走向“中国品牌”。

对广大体育用品企业而言，国货潮品政策释放的机遇在于：从贴牌代工到自主研发、从低端制造到科技品牌，这条转型路径已获得顶层政策的明确背书。《规划》还鼓励“加大体育特许商品开发，创新开发体育数字藏品、体育文创产品”，为产品形态创新打开了新空间。

有业内人士指出，体育用品传统意义上指鞋、服、器材，但《规划》明确鼓励三类新形态，这是国家鼓励体育用品企业突破“实物商品”的物理边界，向“IP运营+数字资产+文化载体”三位一体的方向进化。这意味着企业可以在传统赛道之外，开辟全新的增长曲线。

过去，人们谈论国货，往往聚焦于性价比与渠道下沉；如今，在政策红利的加持下，国货品牌正站在“科技赋能”与“文化自信”的双重风口。对于企业而言，未来的制胜之道，不仅在于能否造出一双更好的跑鞋，更在于能否构建一个集专业性能、科技体验与文化认同于一体的生态闭环。