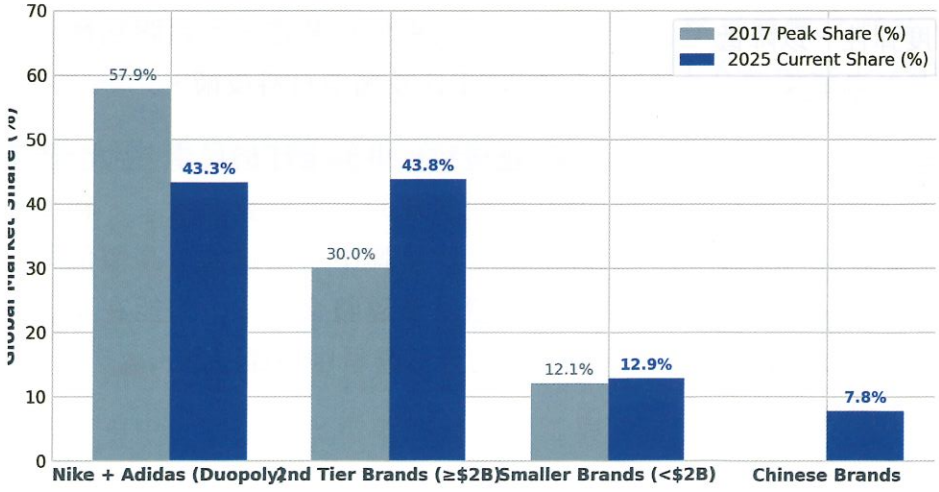
美系運動品牌因應市場萎縮，正重整營運
台灣鞋廠又該如何應對？

圖▪文／編輯室整理報導

全球運動鞋服產業正處於後疫情時代最嚴峻的成長放緩與結構性重組交會點。國際體育用品情報機構 SGI Market Facts 數據顯示，2025 年全球品牌運動鞋銷售額連續五年放緩，僅微幅成長 3% 至 1049.71 億美元，主要受到美國市場微幅收縮 0.5%。這打破了過往雙寡頭格局，Nike 與 Adidas 的全球合計市占率從頂峰的 57.9% 驟降至 43.3%；而第二梯隊品牌（如 New Balance、Asics、On Running、Hoka 等）合計市占率首度超越雙雄達 43.8%。面對消費疲軟、通膨與美關稅政策不確定性，Nike、Under Armour 及 VF 集團集體陷入營收衰退與利潤侵蝕困境。這宣告了「過度押注直營」與「過度依賴復古休閒鞋」戰略的失效，迫使美系巨頭啟動大規模營運重整，在通路平衡、組織瘦身與產品本質間尋求戰略再校準。



▲ 2017 vs 2025 全球運動鞋市場版圖轉移

通路戰略告別盲目直營 重回批發夥伴

重整的首要關鍵，在於對過往「重直營、輕批發」迷思的反思。先前美系品牌為提高毛利率與掌控數據，大幅削減傳統批發配額，削弱了實體門市覆蓋率，更為敏捷崛起的新興專業跑鞋品牌騰出寶貴架位。作為龍頭，Nike 在 2025 年運動鞋銷售額重挫 7.4% 至 306.93 億美元，市占率流失 320 個基點。執行長 Elliott Hill 上任後啟動「Win Now」計畫，全面修復與 Dick's Sporting Goods、Foot Locker 及 JD Sports 等零售巨頭的夥伴關係，重啟 Amazon 旗艦店，藉批發通路複蘇

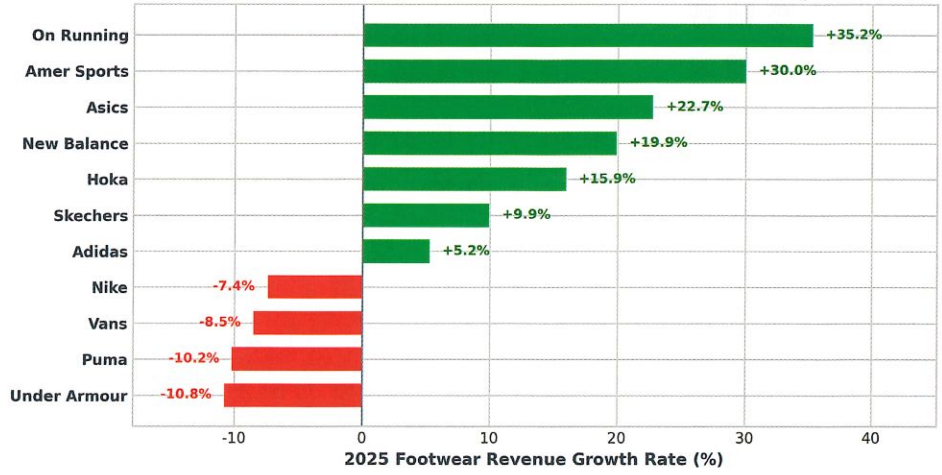
填補直營數位流量缺口。同時，Under Armour 與 Vans 亦主動退出低端促銷通路，關閉不盈利門市。這展現有關直營與批發非零和競爭的思考，批發夥伴提供的高覆蓋率與實體體驗，是維繫大眾滲透力與全價銷售秩序的基石。

品牌開始裁員、資產剝離與債務去槓桿

在營收下滑與高額關稅夾擊下，第二大重整支柱是組織極簡化與去槓桿化。Nike 啟動「Sport Offense」模式，取消按性別與品類劃分的冗贅架構，將全球八千名員工重新歸組至跑步、籃球、足球與訓練等專屬運動陣地，並裁撤技術與供應鏈逾兩千名員工，以因應高達十五億美元的潛在關稅衝擊。Under Armour 執行長 Kevin Plank 確立以高全價售價銷售精簡優質產品的戰略，砍縮 25% 的 SKU，關閉波特蘭鞋類設計辦公室，終止與 Steph Curry 長達十三年的代言合作，將資源集中至總部。高額債務壓頂下的 VF 集團，執行長 Bracken Darrell 執行「Reinvent」變革，出售 Supreme 籌集十五億美元後，再以六億美元將 Dickies 出售給 Bluestar Alliance 以償還到期公司債。這顯示巨頭正透過資產瘦身擠出現金流以鞏固資產負債表。

品牌控管過剩經典款 回歸專業運動設計

重整更深層的挑戰，在於產品結構轉型與品牌權益修復。當前消費偏好轉移，消費者對傳統籃球經典鞋款審美疲勞，擁抱具備極致舒適度的專業跑步與戶外鞋款。過往美系巨頭過度依賴經典款，導致供過於求與折扣氾濫。重整中 Nike 主動控制經典商品供給量，雖造成營收約五個百分點的短期扣減，卻為專業跑步系列及 ACG 戶外系列騰出市場空間與研發資源。VF 集團則將動能轉向年營收突破四十億美元的 The North Face 與復甦的 Timberland，並扶植專業跑鞋品牌 Altra。這反映市場對純粹行銷包裝熱情遞減，轉而要求產品耐用度與實質價值。美系品牌若要在關稅與供應鏈轉移成本壓力下維持毛利，必須將研發焦點回歸專業運動功能的突破。



▲ 2025 年傳統巨頭與新興挑戰品牌之運動鞋營收成長率對比