

# UNDER ARMOUR – 在全球成衣鞋類市場異軍突起的公司

紡拓會 市場開發處

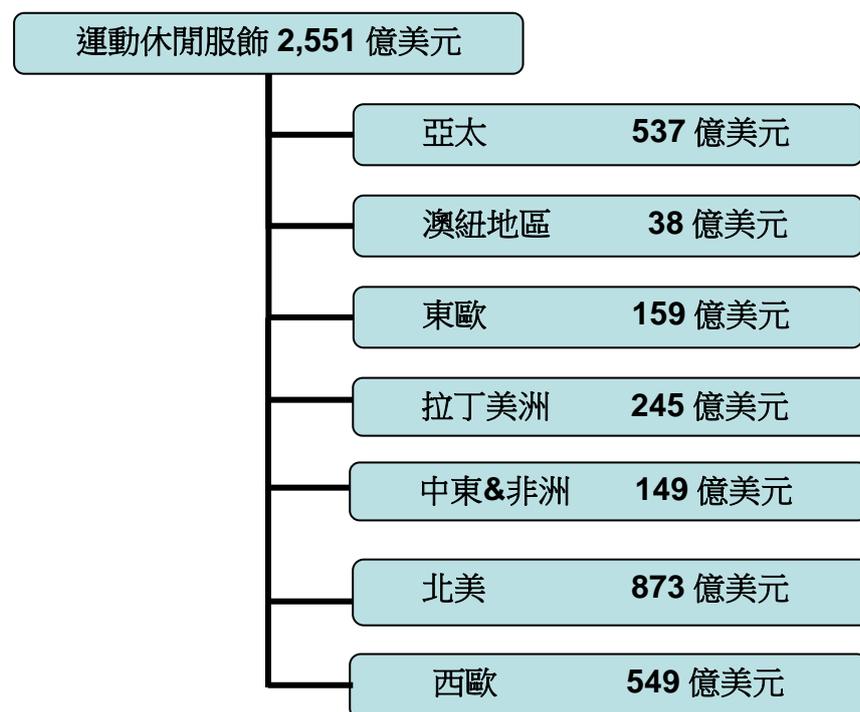
2016.01

## 前言

本份報告提供 Under Armour 公司營運的策略分析，檢視該公司在市場及全球經濟中的表現。

## 說明

- 本文內所有幣值均以美元表示，以 2013 年固定匯率轉換計之。
- 所有預估/預測數據均以現值表示，未經通貨膨脹調整；相反地，所有歷史數據均以定值表示，已經通貨膨脹調整。
- 文內回顧期指 2008-2013 年期間；預測期指 2013-2018 年期間。
- 文內運動休閒服飾包括成衣、鞋類、配件等產品，如單指成衣則以「運動休閒成衣」或「運動休閒服裝」表示之。



Under Armour 公司於 1996 年成立後，成長驚人，背後的動能來自真正的產品創新以及品牌的專業形象，讓顧客覺得自己是運動員。今日品牌大部分的銷售來自美國市場的運動服裝及男裝，因此正在追求鞋類、女性產品及新的國際市場的銷售成長，這可能需要清楚明顯的差異化產品才能奏效。

本報告包括下列部分：

- 一. 策略評析
- 二. 競爭態勢
- 三. 市場評估
- 四. 地區市場與產品類別機會
- 五. 品牌策略
- 六. 營運
- 七. 建議

## 一. 策略評析

### 公司簡介

總部：美國馬里蘭州巴爾的摩市

主要市場：北美

產品類別：：運動休閒服飾

占全球成衣鞋類市場價值比重：0.2%（排名 39）

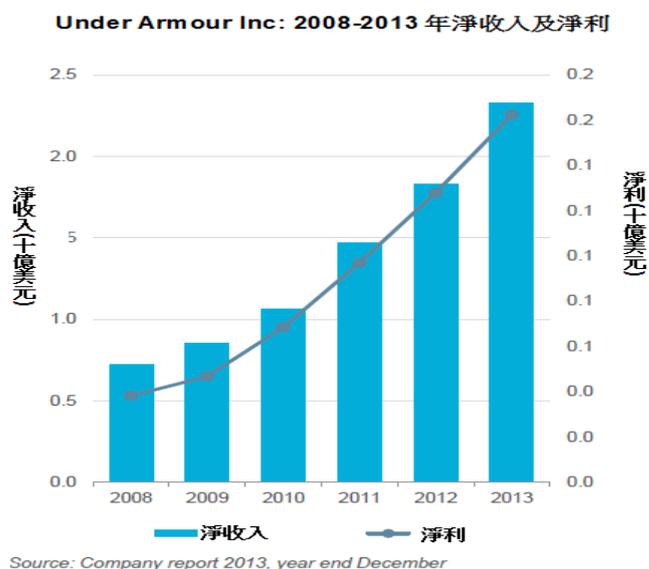
2012-2013 全球成衣鞋類市場價值成長率：23.9%

- Under Armour 是 2013 年全球排名第 39 大的成衣鞋類公司，占全球市場價值比重 0.2%，不過其產品以運動服飾為主，為 2013 年帶來 100% 的銷售成績，其中成衣占的 81%。
- 因此 Under Armour 與運動服飾巨擘 Nike 及 adidas 的競爭偏向間接性，後兩者 2013 年的鞋類銷售各占 66% 與 59%。不過 Under Armour 企圖成為全球運動服飾市場更重要的角色，因此正在提升鞋類產品的形象。
- Under Armour 在本報告的回顧期間享有旺盛的成長，2013 年在全球運動服飾市場的排名從 15 上升到第 7，年均複合成長率達 24%，同期全球的年均複合成長率則為 5%。
- 品牌成長的驅動力來自於高水準創新，尤其是在運動服飾方面，加上成功地行銷品牌的概念。在品牌代言及置入性行銷的高度投資，以及和緩的零售展店計畫也有所幫助。
- 核心市場是北美，占 2013 年業績的 93%。北美仍是銷售與品牌發展策略的中心，但國際營運也在成長，尤其是亞太地區。Under Armour 在 1996 年才成立，歷經驚人成長到達今日地位，對於 Nike 及 adidas 的威脅將可能日趨成長。

### 創新是發展的關鍵

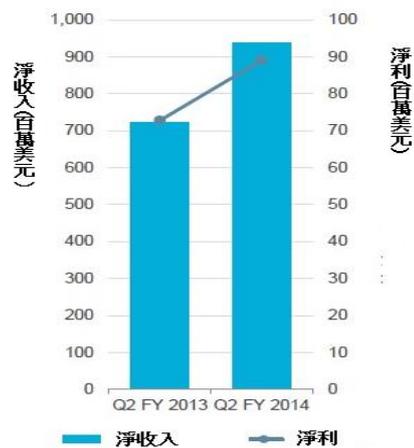
- 2013 會計年度 Under Armour 的淨收入為 23 億美元，淨利為 1.62 億美元，兩者皆各成長 27%。
- 該公司將此歸功於創新與顧客對有效的功能性產品的需求，例如開發的跑鞋系列 SpeedForm 引起強大的市場回響。品牌於美國國內市場的銷售成長 27%，這在一個成熟的市場是非比尋常的數字。

- 品牌的創新不僅限於產品開發，其自營零售部分的開創也有助於成長，2013 年的收入超過三成來自直接向消費者的零售(DTC)。
- 品牌在女性與青少年運動休閒服飾的銷售成長也很亮眼；國際市場開發也很重要，計畫擴展在亞洲、歐洲、澳洲及拉丁美洲的營運，預估國際市場銷售占整體銷售的比重將從 2013 年的 6% 成長至 2016 年的 12%。全球運動的代言也在成長，尤其是足球，贊助的球隊包括智利足球甲級聯賽隊伍 Colo-Colo，將有助於國際銷售。



- 財務成果顯示穩固成長，Under Armour 最新的財務報表顯示目前的成長與 2013 年的表現一致。2014 年第三季的淨收入達 9.38 億美元，較前一年同期的 7.23 億美元成長 30%。
- 該公司意圖推動鞋類的銷售、擴大國際知名度並發展直接面向消費者的銷售。2014 年第三季的數據顯示已達目的。該季鞋類的淨收入因為推出跑步及籃球產品系列，較前一年同期成長 50% 達 1.22 億美元；直接向消費者的銷售占整體淨收入的 26%，成長 35%；國際銷售淨收入比重占 9%，成長 94%；後兩者的營運攜手並進，因為 Under Armour 在英國、法國與德國都推出當地的電子商務網站。
- 在女性產品方面也呈現穩定持續的成長，在練習服、運動胸罩、戶外等類別方面的市占率都增加，歸功於設計美感及較佳的行銷手法。2013 年的女性產品銷售達 5 億美元銷售業績，較男性產品失色，不過隨著快速改進女性產品，比重有可能大幅增進。
- Under Armour 預期 2014 的淨收入約為 30 億美元，較 2013 年成長 30%（按，實際數字為 30.8 億美元，成長 32%）；營運利潤預估約為 3.48 億美元，成長 31%（按，實際數字為 3.54 億美元，成長 34%）。

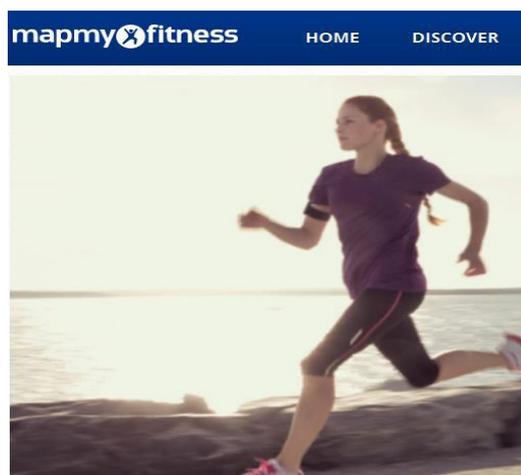
Under Armour 2013 第三季與 2014 第三季淨收入與淨利



Source: Company report

### 數位力量無比重要

- Under Armour 在全球運動休閒服飾市場算是新來者，追求盡速建立品牌資產，這一點已經由運動代言達到部分目的，雖然因為規模尚未可與如 Nike 等大牌相比，只能經由一些運動新星（也比較請得起）代言，強調的是實力而不是魅力。
- 該公司因而發展出強大的品牌聲譽資產，建立在強而有力、科技性及設計感的高科技機能產品上。
- 為了深化這個地位，並強化與消費者的關係，Under Armour 在 2013 年 11 月以 1.5 億美元買下數位健身公司 MapMyFitness。這個做法一方面可以不必像 Nike 及 adidas 一般重新建立自己的互動平台，更重要的是，在穿戴數位健身產品正夯的時候，為公司帶來現成兩千萬註冊會員與 9 百萬一般用戶。
- 與此同時，屬於直接向消費者零售策略一部分的線上銷售也益形重要。2013 年該公司大部分銷售都在美國發生，美國無論在電子商務、行動商務或社群媒體使用上都處於領先地位，因此強有力與積極的數位策略是 Under Armour 必走的一步。強大的線上連結讓 Under Armour 得以追蹤新產品、提供建議、提醒消費者活動與折扣訊息，以及強調 Under Armour 的科技導向品牌形象。



上圖 – 併購 MapMyFitness 為 Under Armour 帶來正合所需的消費者。使用機能性產品的年輕科技通對最新開發的產品有興趣，會定期更換。

### Under Armour 的 SWOT 分析

優勢		弱點	
<b>創新</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Under Armour 給人的印象是運動員導向、具有科技成就的製造商。運動服，尤其高檔的功能性產品，在市場上是具有價格韌性與動力的產品。</li> </ul>	<b>單一品牌策略</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Under Armour 藉著聚焦單一品牌與一種核心能力已建立市占率。這種做法有助其達成高度的信賴度，並能更有效快速建立地位。</li> </ul>	<b>規模不足</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>雖然 Under Armour 進步神速，但仍缺乏 Nike 及 adidas 的規模及品牌資產。這在追求鞋類產品的知名度時特別會是一項劣勢。</li> </ul>	<b>聚焦美國</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Under Armour 在美國強勢成長，但仍過度仰賴單一市場，尤其競爭對手都在新興市場邁開大步。</li> </ul>
機會		威脅	
<b>國際銷售</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Under Armour 正在建立國際知名度，其科技基礎讓它在許多新市場裡站穩成長的腳步。</li> </ul>	<b>女性產品</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>其女性產品設計甚佳，但僅占銷售的一小部分。如果能讓銷售較為平衡，當可創造出大量收入。</li> </ul>	<b>品牌保護</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>當公司在擴展規模時，所冒的風險是犧牲真實、機能導向的品牌形象，而這正是品牌的基礎所在；這些特質在新市場可能較不被珍惜。</li> </ul>	<b>創新壓力</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>因為產品主打機能，因此推出新的創新產品的壓力較大。持續開發產品系列是一大挑戰。</li> </ul>

### 策略性目標與挑戰

#### 認真看待鞋類產品

- Under Armour 係以成衣製造商出名，2014 年第三季這類產品占淨收入的 75%。不過，該公司也在努力發展鞋類生意，這是要成為運動休閒服飾重量級品牌的基本策略。執行長 Kevin Plank 說過：「我終究認為鞋類生意如果不是大於成衣生意，也應該與之相當。」這意味著要從 Nike 與 adidas 那兒奪取市占率，對任何品牌而言，這都是一個嚴厲的挑戰。

## 發展國際銷售

- 北美市場占 Under Armour 2014 年第三季銷售的九成，比前一年同期的 96% 稍降。在美國市場已成功建立品牌的基礎下，該公司顯然將國際市場的發展列為優先策略。不過，它面對的是一個比較不同質的國外市場，該品牌形象強調的是機能而不是舒適或式樣設計，因此接受度可能會有所不同。在國外市場也會與其他品牌大咖更直接競爭，更為艱困。

## 打造女性產品營收

- 在「I Will What I Want」的廣告訴求下，Under Armour 女性產品的營收大有斬獲。2013 年女性產品的銷售是 5 億美元，到 2016 年設定的目標是 10 億美元。該公司已經擴充其女性產品的設計人才，並將產品調適為適合女性顧客的品味。如今在美國已經很能接受這是個女性運動休閒服飾品牌，該公司也著力於強化這樣的消費品牌認同。

## 以直接面向消費者零售方式強化品牌

- 增加直接面向消費者的銷售是 Under Armour 在未來數年的重要目標。加強掌握零售業務可讓該公司保護品牌資產、管理庫存並增加利潤；該公司也準備設立新的銷售據點和特定市場的網站。透過數位科技加強與消費者的聯結，包括手機應用程式及網站，是直接面向消費者零售的另一方式，也將是優先策略。

## 二. 競爭態勢

品牌的重要性意味運動休閒服飾更趨集中的走勢

2008-2013 全球運動休閒服飾品牌持有公司市占率

公司	六年期間市占率走勢	2008 排名	2009 排名	2010 排名	2011 排名	2012 排名	2013 排名	2013 市占率
Nike Inc	→	1	1	1	1	1	1	15.0
adidas Group	→	2	2	2	2	2	2	10.8
VF Corp (擁有 The North Face 等品牌)	↑	4	4	4	3	3	3	3.1
Kering SA (前為 PPR SA, 擁有 Puma 等品牌)	↓	3	3	3	4	4	4	2.1
Asics Corp	→	5	5	5	5	5	5	1.5
Columbia Sportswear Co	→	6	6	7	6	6	6	1.2
Under Armour Inc	↑	15	13	13	9	8	7	1.1
Mizuno Corp (美津濃)	↓	9	9	8	7	7	8	1.0
Skechers USA Inc	↑	8	8	6	8	9	9	0.9
Hanesbrands Inc (擁有 Champion 品牌)	→	10	10	10	10	10	10	0.7

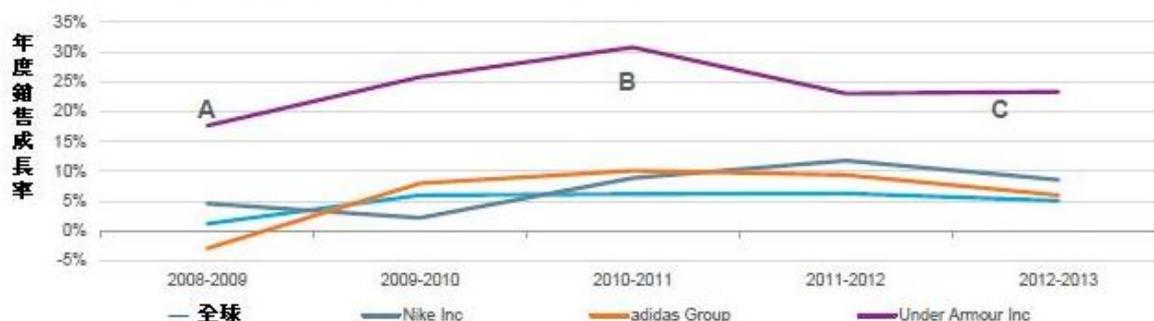
- 與整體成衣鞋類市場相較，運動休閒服飾市場較為集中。此一走勢在回顧期間更為強化，前十大全球市場要角合計的市占率從 2008 年的 31% 升高到 2013 年的 37%。
- 併購以及消費者對品牌的熱烈反應推動了合併，代言人的行銷手法是重要的一部分。運動休閒服飾品牌向來也比其他類成衣品牌有較多的露臉機會，也因而強化了消費者的忠誠度。

- Nike 及 adidas 幾乎獨霸市場，2013 年合計的市占率為 26%，較 2008 年的 24% 增加。在行銷方面的大量花費加上在新興市場的積極擴展有助提升全球市占率。
- Under Armour 的成功幾乎全集中在北美市場，這也是全球最大的市場。Under Armour 希望推動國際銷售，這也會帶動市占率的提升，但要達到這個目的會面臨嚴厲的競爭。達到差異化並擊敗 Nike 等大咖將十分困難。

### 產品開發及推陳出新推動可觀的成長

- 長期而言，Under Armour 意在成為 Nike 與 adidas 的競爭威脅，雖然其現有規模會讓這個目標成為一大挑戰，尤其是在國際市場上。然而，其與兩大品牌的差異，加上耀眼的創新紀錄，使得 Under Armour 於 2013 年的銷售亮麗成長。

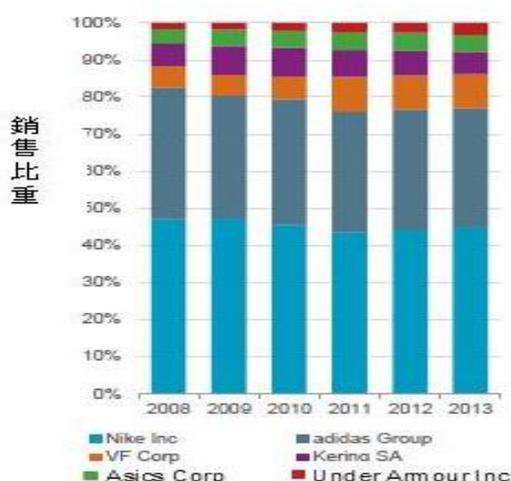
2008-2013 Under Armour、Nike、adidas 在全球運動休閒服飾市場的銷售成長比較



- A**：2008-2009：全球經濟危機讓 Under Armour 在其最重要的北美市場銷售受到影響，不過仍然達到 18% 的成長。
- B**：2011-2012：成長到達 31% 的高峰，部分是因為比較基期較低，但也要歸功於產品開發。其推出的新材質 Charged Cotton 造成強大需求。
- C**：2012-2013：北美地區持續茁壯，得益於新領域更多的產品開發，加上直接面向消費者的銷售於 2013 年持續蓬勃成長了 23%。

### Nike 與 adidas：Under Armour 的兩大目標對手

2008-2013 全球五大運動休閒服飾公司與 Under Armour 的銷售比重



- 德國的 adidas 與美國的 Nike 是 Under Armour 的終極競爭目標，在 Under Armour 致力於推動鞋類與國際銷售後，競爭會更趨激烈。三者的營收幾乎都是建立在運動休閒成衣及鞋類的銷售上，對具有產品意識的消費者而言，專業水準是建立品牌信賴度的關鍵。
- Nike 是最大的一家，2013 年 Nike 所有運動休閒服飾的銷售值為 384 億美元，adidas 則為 275 億美元。雖然這個市場的產品變化迅速，有許多活躍的新手進場，但 Nike 及 adidas 仍是產業的兩大支柱，在 2008 到 2013 期間，合計創造了 33% 的銷售成長，相當於 182 億美元。
- 在回顧期間，Nike 表現超過 adidas，年均複合成長率超過 7%，adidas 則為 6%；這是因為 adidas 在全球信用危機後，於 2008-2009 時的銷售下跌，但之後 2009 到 2013 年間，adidas 的表現則超過 Nike。
- adidas 的成功大部分是因為較早投入發展產品零售策略。2013 年 adidas 擁有約 2,800 間店面，2014 年並計劃全球增設 200 至 300 間，Nike 則有 850 間。Under Armour 因為奠基於美式足球，在全球的布局有限，如果想要與這些大咖競爭，將面對不小的發展障礙。

### 三. 市場評估

#### 目前尚屬有限的全球布局

2013-2018 全球成衣及鞋類市場按產品類別之銷售成長預測與 2013 年 Under Armour 之市占率



註：圓圈大小代表 2013 年 Under Armour 該產品類別的市占率，圓圈範圍：0.1-0.3%

- 2013 年 Under Armour 在全球成衣與鞋類市場的表現小到無法察覺；不過，該公司產品焦點是運動休閒服飾，這是整個市場中比較有成長動力的部分，Under Armour 在全球運動休閒服飾市場的市占率則是 1.1%。2013-2018 全球運動休閒鞋類銷售的年均複合成長率預測為 4%，整體鞋類銷售的年均複合成長率預測則低於 3%，顯示運動休閒服飾市場的確較有生氣。
- 回顧期間男裝是該公司的核心業務，2013 年占全部銷售值的 49%。不過女性產品也日益壯大，例如，女性外套的銷售至 2013 的年均複合成長率達 26%。在美國市場上，女性對該公司值得信賴的機能產品需求強烈，擴大女性產品的銷售是優先做法。

- 鞋類產品是另一個發展目標。在鞋類方面，機能產品的創新足以支撐高價格，發展直接面向消費者的銷售將在預測期間帶動銷售成長，因為會有更多消費者可以看到產品。不過，該公司鞋類產品仍相對有限；2013 年鞋類產品僅占公司整體銷售的 13%，Nike 的鞋類則占 66%。

## 北美仍是主要市場

2013-2018 北美成衣及鞋類市場按產品類別之銷售成長預測與 2013 年 Under Armour 之市占率

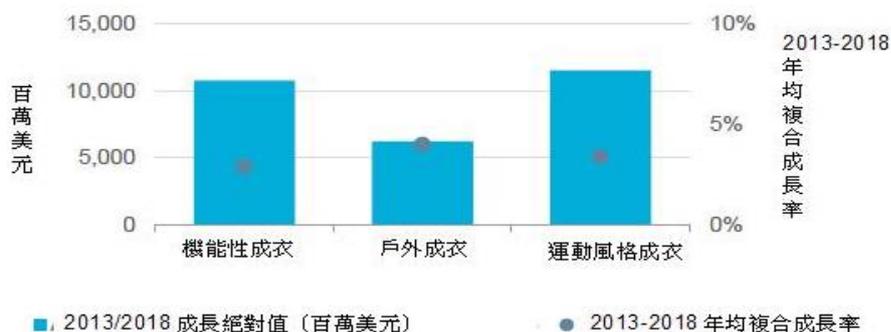


註：圓圈大小代表 2013 年 Under Armour 該產品類別的市占率，圓圈範圍：0.2-1.3%

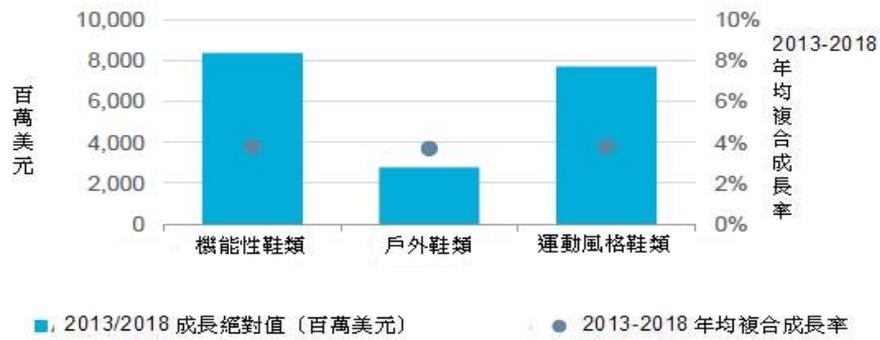
- 2013 年 Under Armour 的銷售有 93% 來自北美市場。進一步檢視這個市場，可以對該公司產品範圍有更好的了解。Under Armour 根植於美式足球；執行長 Kevin Plank 高中時是球員，鑑於棉織品會吸濕不乾，開始設計一系列可以「排」汗的產品。最初產品是透過大學與美國美式足球聯盟 (NFL) 球隊行銷，因此，該公司產品組合的原始基礎是男裝，在 2013 年占整體銷售的 49%。
- 該公司產品最大的比重是男性產品。不過，在整體的成衣鞋類市場裡，女裝仍屬較大的部分；在整體女性運動服飾市場裡，服裝部分也是相對較大。長期而言，Under Armour 有機會將女性產品的生意做到和男性產品一樣大，甚至更大。女性運動休閒服飾市場需求的動能讓我們看到諸如 Gap 這樣非運動專業的品牌買下 Athelta 品牌(係女性瑜伽、跑步、健身等運動服裝品牌)以獲取市占率，Under Armour 享有更大的技術可信度，應有助其透過女性健身教室及跑步配備建立更大的市占率。

## Under Armour 已準備好在運動休閒服飾市場一展身手

2013-2018 運動休閒成衣類型的成長絕對值及年均複合成長率



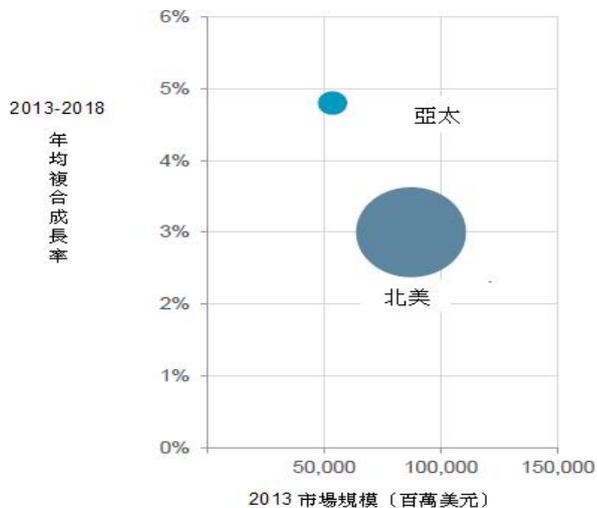
2013-2018 運動休閒鞋類的成長絕對值及年均複合成長率



- 至 2018 年以前，運動風格（非機能性、具流行感的）成衣將是全球運動休閒服飾市場最具動能的一塊，預測較 2013 年將有 24% 的絕對成長率。
- 不過機能性產品也緊追在後。預測機能性成衣 2018 年較 2013 年將有 23% 的絕對成長率，機能性鞋類預測將是鞋類市場中表現最佳的一塊。
- 有數個理由，最重要的原因包括機能性產品平均價格較高、跑步運動的蓬勃、以及運動風格成衣的價值受到諸如 H&M 等快速時尚產品的威脅日增。
- Under Armour 主要是一個機能性產品製造商，因此處於具競爭優勢的地位。其品牌訴求科技領導（產品因而較為昂貴）並以創新著稱。
- 該公司並得利於以美國為基地，全球的運動休閒服飾品牌趨勢經常來自這一個市場。基於高度的需求以及較為成熟的消費者基礎，美國在這方面的產品及零售發展都居領導地位。

## 跨出美國

2013-2018 運動休閒服飾按地區別之銷售成長預測與 2013 年 Under Armour 之市占率



註：圓圈大小代表 2013 年 Under Armour 於該地區的市占率，圓圈範圍：0.2-2.9%

- 如前所述，北美是 Under Armour 最主要的營收來源，占 2013 年的銷售比重 93%，這已較 2008 年的比重 96% 下跌，該公司並已將國際市場的銷售列為優先。2013 年 Under Armour 的國外銷售僅於亞太地區較為顯眼，但正在該地區以及澳洲、拉丁美洲開拓新市場。
- Under Armour 身為北美品牌的地位提供它向外發展的優勢，因為北美是世界最大的運動休閒服飾市場。儘管此一市場已具成熟性，但消費者對運動休閒服飾產品的品牌意識仍十分敏銳，這個地區從 2013 到 2018 的絕對成長率將達 29%。2013 年 Under Armour 在北美運動休閒服飾市場的市占率為 3%，較 2008 年的 1% 上升。
- 市場力量是靠著高水準的可支配收入以及消費者參與運動健身活動來支撐。對許多消費者而言，與運動休閒服飾連結的炫耀性消費是很重要的，北美對 Under Armour 仍然是重要市場。
- 不過，其他地區有著龐大的商機。西歐跑步運動的蓬勃發展在 2014 會計年度為 Nike 帶來意外的成長，那兒機能性產品的消費者基本上對價格較不敏感。Under Armour 已在英、德、法成立在地電子商務網站，並投資於贊助及行銷方面。亞太地區運動休閒服飾市場 2013 到 2018 的年均複合成長率預測為 5%，也深具潛力，雖然需要高水平的投資。

### Under Armour 在新興市場可能是一場硬戰

- 雖然與 Nike 及 adidas 相較，Under Armour 的全球布局有限，但它在全球十大運動休閒服飾市場中的六個市場並未缺席，這些市場預估直到 2018 年都會享有巨幅的成長絕對值。雖然它在這些市場的市占率都未超過 3%，卻適足以讓它在這些富於潛力的市場中致力於積極擴展的策略。
- 但是 Under Armour 表現最佳的已開發市場，在預測期間的成長卻會放緩。譬如，2013-2018 印度的年均複合成長率預估為 10%，美國卻僅為 3%。在諸如印度與中國大陸等富於成長動能的市場中開拓市占率需要付出高昂代價，需有在地專才，並常困於當地法令及其他障礙。
- 例如，在中國大陸必須緊緊掌控品牌以限制仿冒的影響。新興市場也可能需要因地制宜的產品。譬如印度消費者就比較不可能去買高價的跑步產品或美式足球釘鞋，而這些仍屬 Under Armour 產品的主要部分。拓展新興市場將是 Under Armour 往前邁進的一大挑戰。

2013-2018 全球十大運動休閒服飾市場之成長預測與 2013 年 Under Armour 之市占率



#### 四. 地區市場與產品類別機會

##### 商機開發首重調適力



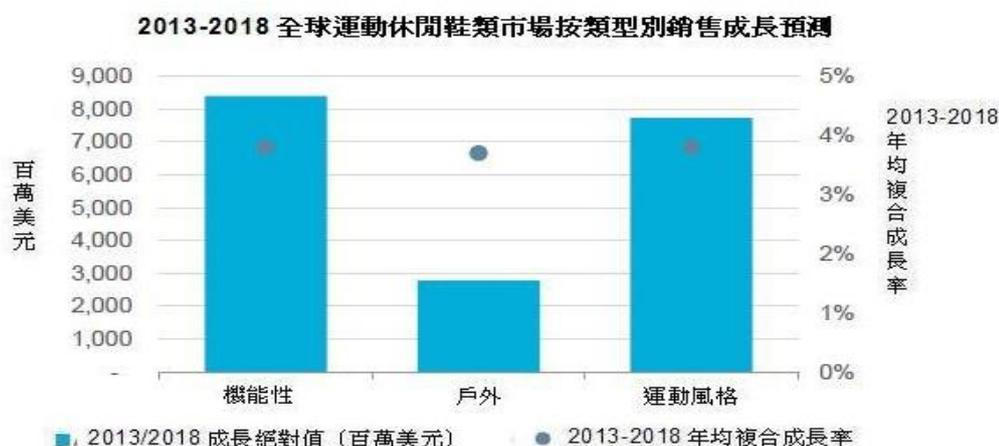
上圖 – Under Armour 以超級英雄為主題的籃球靴系列在美國以外的市場可能不好賣。

- Under Armour 一開始的產品內容相當有限。創始人 Kevin Plank 注意到穿上棉 T 在訓練後都因汗水浸濕而變重，因此決定著重於以排汗合成纖維布料製成的 T 恤。Under Armour 一開始是反棉料的，Plank 在投資人說明會時拿了一件棉 T，浸在一桶水內，然後把它在桌上甩打，宣布「棉花是敵人」。
- 不過因為許多消費者偏好棉花的感覺，絕不願意穿合纖 T 恤，該公司轉變立場，於 2012 年推出 Charged Cotton 系列，並享受到實質成效。當公司在追求擴大消費者基礎之時，這種調適能力對未來發展非常重要。
- 這個品牌與美式足球的關聯仍非常密切，但這項運動在北美以外地區並不流行，並且傳達一種肌肉男與攻擊性的設計美感。這些因素可能會限制 Under Armour 女性產品銷售成長的潛力，也可能影響到國際市場的銷售。
- Under Armour 的因應是，不僅大量投資於女性產品的設計團隊，同時擴展男裝出現的運動類別。它現在提供威爾斯國家橄欖球聯盟球隊服裝，並且贊助足球球隊，包括智利的 Colo-Colo 與英國的 Tottenham Hotspur。
- 機能性仍是 Under Armour 的強項，找出在地與產品類別的商機將是挑戰所在。

##### 亟需建立鞋類旗艦產品

- 2013 年 Under Armour 的成衣及鞋類產品銷售金額中，男鞋占 14% 的比重，女鞋是 4%，童鞋銷售有限，合計共占 19%，相較於 Nike 的鞋類產品占總銷售值的 66% 十分遜色。推動鞋類銷售是 Under Armour 的關鍵發展目標，2009-2013 期間該公司鞋類的銷售年均複合成長率為 30%。
- Under Armour 希望擴張這類產品的知名度有數個原因，尤其是在機能性鞋類方面。首先，機能性產品可以產生高附加價值，支撐高價位。
- 一般而言，運動休閒鞋類產品可以提高公司品牌知名度與設計美學，這是如跑步短褲之類產品較無法做到的。對許多運動休閒服飾品牌而言，鞋類在產品內容裡是旗艦產品，當公司希望在國際擴展時，就需要有較強的鞋類產品來維持信賴度及提升市占率。

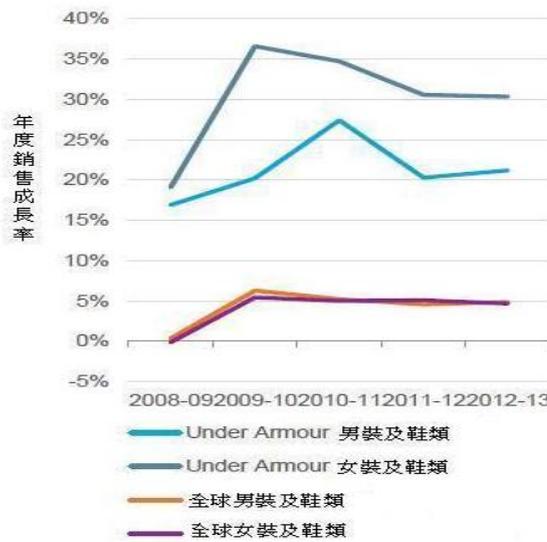
- 目前 Under Armour 的鞋類銷售多賴釘鞋及籃球運動產品，亦即用於競賽運動的鞋子。它正在推出更多跑鞋，但這類產品多屬高科技的機能性產品。預測機能性鞋類從 2013 至 2018 年將在全球運動休閒鞋類市場裡產生最大成長絕對值，但或許也可考慮發展運動風格系列，尤其如果想要提升國際市場的比重，因為對國際市場的消費者而言，機能性比較不是重點。



### 自以男性運動休閒服飾為重心轉移

- Under Armour 的成衣及鞋類銷售全屬運動休閒服飾，意味著在回顧期間，該公司的表現超過全球整體成衣及鞋類市場的表現。該公司男性產品的銷售比重占 62%，女性產品為 29%；這個比例幾乎恰是全球整體成衣及鞋類市場比例的翻轉。
- 運動休閒服飾的消費模式因為各種原因而有所不同。例如，較多男性會因為代言人的關係購買某個品牌，還有，在新興市場例如印度，較少女性運動。不過，Under Armour 已緊抓住這樣的差異帶來的龐大商機。
- 在回顧期間，Under Armour 女性產品的銷售表現大幅超越男性產品，這是由核心市場北美女性運動及鍛鍊風氣大盛所帶動。北美市場的性別差距較不明顯，女性參與運動程度高得多。這一個地區的女性運動休閒服飾有很大一部分是休閒穿著，即品牌 Gap 所稱的「軟性穿著」，而不是在家或上瑜伽課穿的運動服飾。Under Armour 以機能性為基礎的產品內容在這一塊比較弱，不過它正大量投資於設計師，以便推動這類產品。
- 新興市場的女裝到 2018 年時的需求應會增強，因為可支配收入及投入勞動市場的女性數目都會提升。而性別差距也會提供 Under Armour 商機。

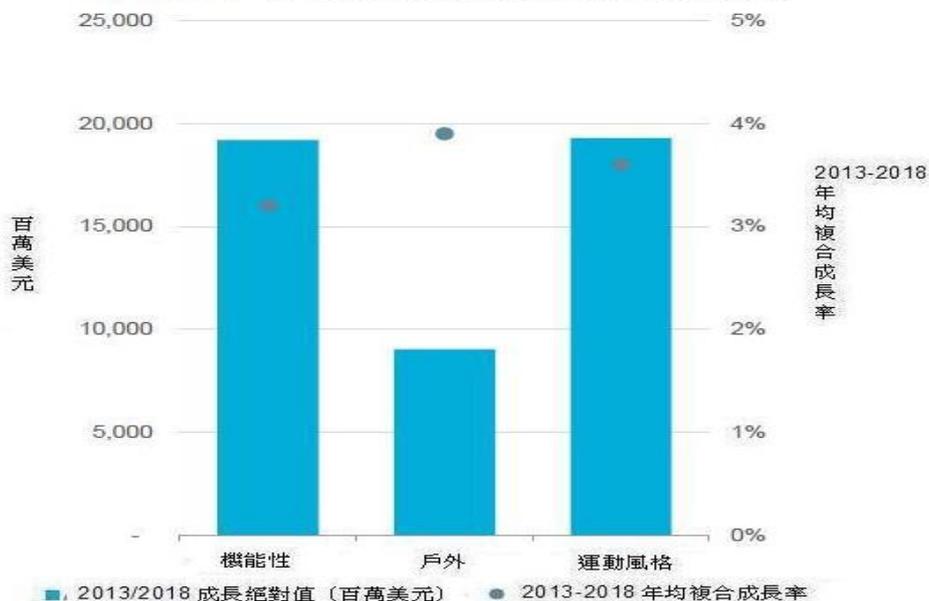
2008-2013 Under Armour 與全球男女裝及鞋類銷售之比較



### 立足機能性得以維繫價值，唯大眾市場魅力難擋

- Under Armour 的品牌是建立在機能性訴求上，其出色的創新歷史支撐了價位，也有利於提升價值。
- 預估全球運動休閒服飾市場 2013 至 2018 年的銷售成長絕對值裡，機能性類型產品銷售值將占 40%，運動風格類型產品占 41%，戶外則占 19%。因為機能性產品是 Under Armour 的核心產品，這個預測乃提供了 Under Armour 繼續發展的堅固地位，儘管在全球市場上，機能性產品被預測在未來數年內的成長率會略低於戶外及運動風格產品，而且機能性產品的研發成本較高。
- 預估機能性產品成長率較低的原因不一，其中之一是「快速時尚」的趨勢讓 Uniqlo、H&M 這樣的品牌推動運動休閒服飾產品。Under Armour 的頂尖機能地位讓它得以區別大眾市場品牌，它也理所當然會持續這個策略。但是，生產研發成本相對不高的產品，且能透過該公司日益擴張的零售業務連續在市場上推出，這種策略的誘惑力不容小覷。

2013-2018 全球運動休閒服飾市場按類型別銷售成長預測



## 已開發市場仍是運動休閒服飾關鍵市場所在

- 不像許多其他消費性商品，已開發市場的運動休閒服飾銷售仍處於強烈成長的階段。預估這些市場至 2018 年的年均複合成長率為 3%，所創造出的成長絕對值將占全體市場的 46%。
- 這是因為對新興市場裡的許多消費者而言，運動休閒服飾是可買可不買的商品。這些市場的可支配所得雖然在提升，但大量參與運動的風氣並不普遍，以運動為目的的衣著不是重點。
- 運動休閒服飾在新興及開發中市場裡，2013 至 2018 年的年均複合成長率預測為 5%，但這類市場的開發成本高昂，因為它們幾乎沒有機能性運動休閒服飾的消費歷史，零售市場結構也不健全。
- 運動休閒服飾的已開發市場中，在預測期間的成長絕對值處於領先地位的四個國家，Under Armour 都已有市占率，2014 年該公司在法國及德國所設立的在地電子商務網站也增加了當地銷售量。雖然擴展國際市場是該公司的優先策略，短期內仍可能聚焦已開發市場，因為這類市場的運動休閒服飾消費已成慣性。

2013-2018 運動休閒服飾最富動能之已開發市場與 2013 年 Under Armour 之市占率



## 透過產品開發強化價格帶

- 全球運動休閒服飾銷售的一個新興關鍵趨勢是市場高檔產品價格的提升，尤其是 Under Armour 擅長的功能性產品。差異化因而產生，該公司也因此讓產品免於大眾市場的價格壓力，並強化利潤。
- 價位是靠著產品的開發與行銷支撐。相關的代價高昂，包括不斷創新的成本及贊助運動的費用。Under Armour 在直接面向消費者的銷售營運上花費也很大，包括在西歐設立在地電子商務網站，以及經營 130 間在美國及海外市場含加拿大、中國大陸、日本、巴西、墨西哥、巴拿馬、菲律賓的店面。一個強有力的直接面向消費者銷售策略，可以讓該公司掌控品牌及產品內容，但設立的代價並不便宜。

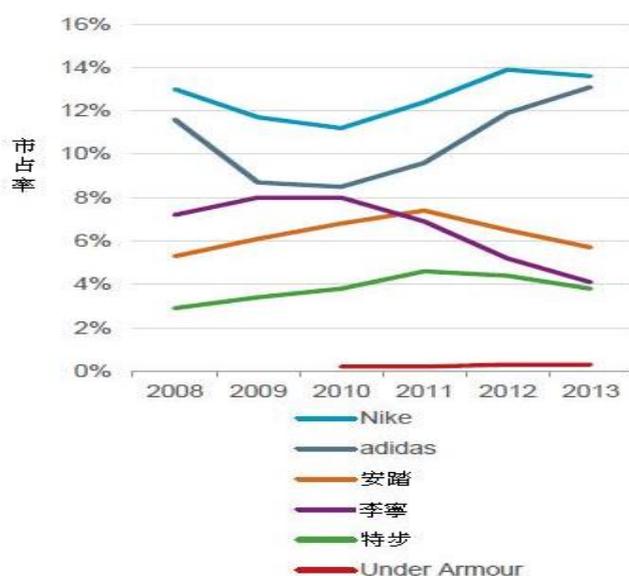
- 這項投資是必要的。需要維持全球市場的價位以推動成長，並可利用愈來愈多消費者願意為機能性運動休閒服飾付多一些價格的心態。



### 在中國大陸以直接面向消費者的零售方式建立品牌與運動意識

- Under Armour 產品於 2010 年在中國大陸上市，2013 年的銷售成長率是 10%，明顯低於在美國的銷售。雖然中國大陸市場潛力無窮，但是該公司卻面臨擴張的困難。由於這個市場未臻成熟，物流也有很大的挑戰，即使 Nike、adidas 在 2008 至 2013 年間的發展也不穩定。健身風氣在中國大陸仍不普遍，Under Armour 品牌所訴求的鍛練不太叫座。
- 在中國大陸推銷品牌十分困難，Under Armour 是以專注於直接面向消費者的零售方式來推銷品牌，在中國大陸有電子商務網站，2014 年經營了 13 間店面，這個數字在 2015 年計劃變成四倍。這個做法意在打造一個圍繞年輕消費者的生活風格品牌，總體而言類似 Nike 與 adidas 的做法，Nike 2013 年在中國大陸設立了 29 間新店面。
- 快速增加的中產階級，日益擴大的運動參與率，加上對職業運動的興趣，使得中國大陸市場至 2018 年的運動休閒服飾銷售年均複合成長率預估為 6%，高於全球市場的預估成長率 4%。
- 中國大陸似乎終於跟隨全球其他市場的腳步，國際品牌 Nike 及 adidas 的市占率都在增加，本地品牌則因為全球品牌資產不足，也缺乏行銷力道，而將市占率拱手讓人。如此看來，Under Armour 的機會似為之增強，在這個眾人垂涎的市場裡，應當會得利於品牌本身已有的地位。

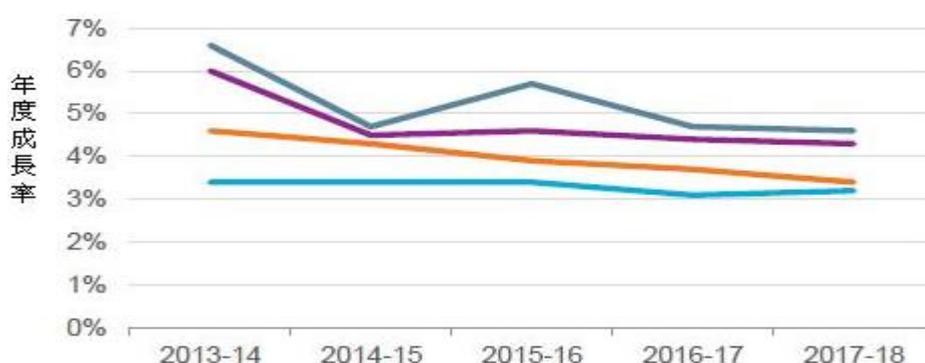
2008-2013 中國運動休閒服飾市場五大品牌與 Under Armour 市占率之發展狀況



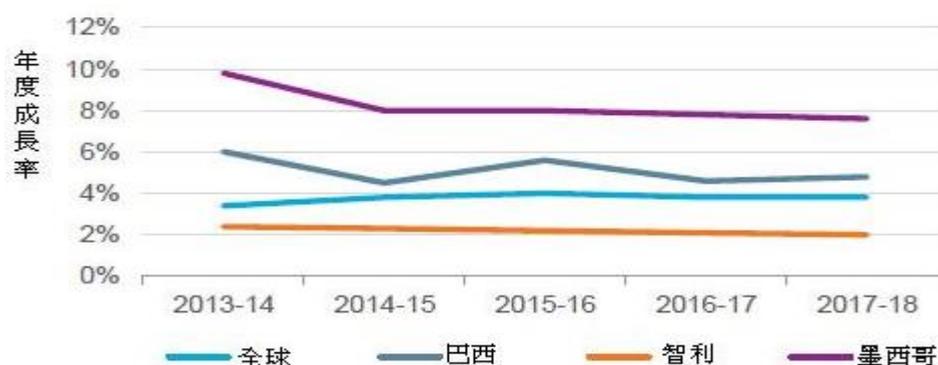
### 拉丁美洲是 Under Armour 新的明燈

- Under Armour 在拉丁美洲瞄準的是墨西哥、智利及巴西，為其入門市場；其中巴西主辦 2014 的世界杯足球賽和 2016 的奧運。
- 該公司於 2014 年 1 月在墨西哥設立第一間店面，接著是在巴西與智利。它在智利也簽約成為智利足球名隊 Colo-Colo 的官方贊助商。
- 雖然這個地區耀眼的經濟成長已經有點失色，但預測巴西及墨西哥的運動休閒服飾銷售年均複合成長率將超越全球市場的總體成長率。
- Under Armour 在預測期間於這個地區的策略將是讓產品內容盡量在地化，因此才會與 Colo-Colo 簽約。很可能還會有對其他球隊的贊助，因為足球是這個地區最受歡迎的運動；如果 Under Armour 能成功傳達其產品具有優越機能性的觀念，就應該可以開始提升市占率。而墨西哥這個離 Under Armour 總部最近的國家，且享有很大一部分消費者基礎類似的綜效，提供 Under Armour 最強大迅速的商機。

2013-2018 運動休閒成衣全球與特定拉丁美洲市場年度成長預測



2013-2018 運動休閒鞋類全球與特定拉丁美洲市場年度成長預測



## 五. 品牌策略

### 目前的單一品牌策略或許需要改變

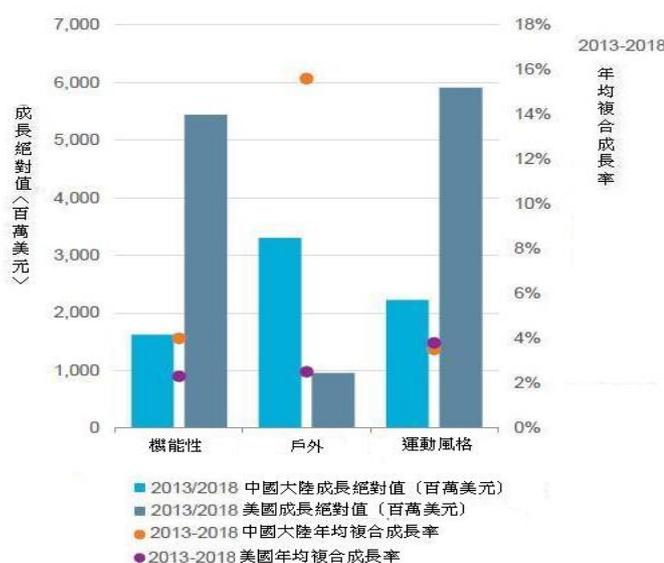
- Under Armour 是單一品牌經營者，公司相對年輕（1996 年成立），全球布局有限，品牌內容狹窄，尚未發展出區隔的商品內容，未能利用新的產品類型或地區來增加銷售。
- 長期而言，可能需要併購品牌以達到這些目的，尤其如果它視 Nike 及 adidas 為終極對手。Nike 及 adidas 都有多品牌策略，可以經營機能性、戶外與運動風格不同類型的服飾；Under Armour 則純粹是機能性品牌。
- Under Armour 的飛速成長係因專注於核心能力之故，服裝（鞋類也愈來愈是）看起來是為職業運動人士所製，讓穿著者覺得自己是運動員。不斷的創新產品與行銷，加上成熟的店面網絡，在回顧期間都強化了這個傳達的訊息。Under Armour 的產品雖然有可能過度設計，但看起來與穿起來都感覺高度的功能化。
- 不過，這一點在北美與西歐這類運動習慣歷史悠久的市場雖然叫座，在澳洲應該也很適合，在新興市場卻可能需要奮鬥，因為這些地方健身文化較不成氣候。在中國大陸這樣的市場要打開品牌銷售，或是必須改變更多消費者的心態，或是改變產品內容以迎合當地市場需求。藉著併購或建立副牌來擴大品牌的產品組合，可能是一條必要之路。

### 狹隘的品牌產品內容會限制商機

- 比較美國與中國大陸市場運動休閒服飾類型銷售成長預測最可能看得出來產品的適宜性。在美國國內市場，機能性產品在預測期顯示堅實的成長，只被運動風格服飾略為超過，這個市場很適合 Under Armour 機能性的定位。
- 但在 Under Armour 大量投資的中國大陸市場，消費者需求則形塑出不同的情況。戶外產品直到 2018 年不論是年均複合成長率或成長絕對值都有最強的成長，而機能性產品的預測成長絕對值最小。
- 中國大陸的市場規模顯然一定有 Under Armour 的機會，但是以該品牌目前的定位，開發這個市場可能需要一番掙扎，在回顧期該品牌在中國大陸的銷售成長顯然不如比較成熟的美國市場。Under Armour 針對當地的消費者偏好似乎沒有採取什麼作為，而是

寧願試著去改變消費者的心態，但這個策略或許需要重新檢視。

2013-2018 運動休閒服飾市場按類型別銷售成長預測：中國大陸與美國的比較



## 六. 營運

### Under Armour 仍以美國為重心

- Under Armour 公司的總部位於美國，它的主要品牌業務是男、女及青少年機能性成衣、鞋類及配件的開發、行銷及配銷。產品批發是業務的主要部分，直接面向消費者的銷售業務則正在成長，占 2013 年銷售值超過 30%。

### 生產

- 所有產品都是獨立製造商所生產。2013 年計有 14 家製造商生產該公司約 65% 的產品，主要位於約旦、菲律賓、中國大陸、尼加拉瓜、馬來西亞、柬埔寨、印尼、越南、墨西哥、薩爾瓦多及宏都拉斯。大約 66% 的產品是在亞洲生產，14% 在中南美洲，15% 在中東，5% 在墨西哥。

### 配銷

- Under Armour 大部分的產品是配銷到北美的批發商客戶，以及從其位於加州與馬里蘭州租賃營運的配銷中心供應給直接零售業務所需。此外，也透過加拿大、紐澤西及佛羅里達的第三方物流業者配銷該等地區的產品。
- 國際配銷主要透過第三方供應者處理。歐洲及中東是以荷蘭的 Venlo 為基地；亞洲是從香港供應。不過，該公司逐漸改為直接掌控這一部分的業務，2013 年 6 月它買下墨西哥供應商的部分所有權，讓它可以直接在墨國銷售產品，不需透過配銷商；2014 年它開始直接在巴西及智利銷售產品。

## 七. 建議

### 關鍵建議：著眼改變

#### 加速女裝業務

- 如同大多數運動休閒服飾廠商，Under Armour 男性產品的銷售值遠高於女性產品，與全球服飾市場的情況相反。不過，有更多的女性參與運動及其他健身活動，瑜伽等健

身教室運動更是盛行，還有跑步活動。這也帶動像 Lululemon 這類專攻這塊市場領域的公司的銷售盛況。Under Armour 針對這一方面也加強投資女性產品的設計，但其市場銷售與其他品牌差距仍大，需要增加投資以提升市占率。

### 增加新面向

- Under Armour 品牌完全訴求機能，強調肌力與競技，有時看起來有侵略性。這種訴求在美國行得通，因為那兒的健身文化盛行；但如果該公司擬擴張國際銷售，可能就需要放軟調性。並沒有太多證據顯示 Under Armour 打算在新的市場量身打造符合當地所需的產品，目前這個策略在許多方面是有效的，因為在新市場裡它還算是新公司，需要加強品牌定位特色；但是長期而言，產品內容可能需要經過更多的微調，以建立北美以外的業績。

### 擴張直接面向消費者的零售業務

- 就像 Nike 及 adidas 一樣，Under Armour 也在追求盡可能擴增直接面向消費者零售的布局；如此可以加強公司對品牌形象的掌控，並能讓最新商品陳列在店面架上或自身日益增多的國際電子商務網站上。Under Armour 的店面網絡尚小，加速增設銷售點數目，尤其是在新市場，將可強化品牌資產。