

COVID-19 對體育用品業的影響及因應方式

紡拓會 市場開發處

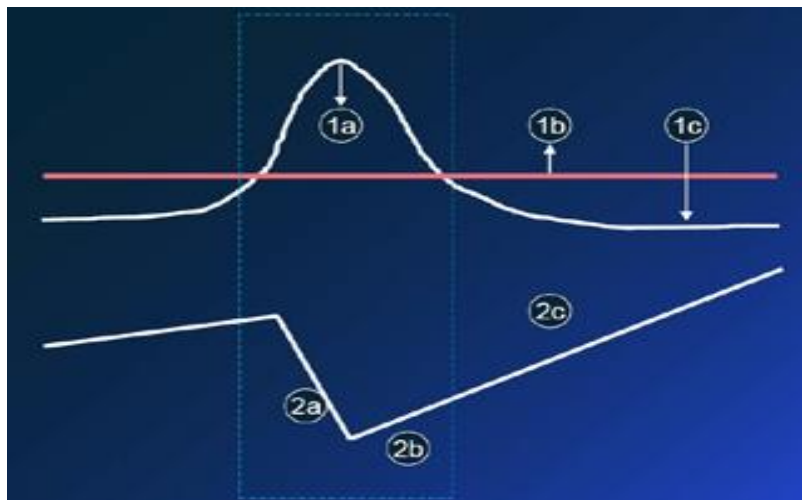
2020.06

新型冠狀病毒（COVID-19）是人類史上，對全球健康與經濟造成嚴重衝擊的極大挑戰。各國政府正積極研擬不同的紓困方案，試圖拯救因疫情而停擺與衰退的經濟。今（2020）年4月9日，世界體育用品工業聯盟（WFSGI）與麥肯錫諮詢顧問公司（McKinsey & Company）舉辦一場針對體育用品業的全球專家線上研討會，探討 COVID-19 大流行究竟對全球經濟帶來多大影響，以及體育用品業該如何因應此次疫情帶來的危機。

COVID-19 疫情對全球經濟的影響

在全球對抗疫情、阻止病毒擴散的同時，各國紛紛施行全境封鎖等防疫措施，由圖一可知，防疫措施限制了人民的自由活動，進而抑制病毒的傳染與發展（1a），此舉對經濟帶來巨大衝擊（2a）。圖一顯示，對抗疫情的發展與經濟成長恰巧成反比，在找到對抗病毒的解藥與疫苗，並解除全境封鎖的防疫措施之後，經濟才會逐步復甦。

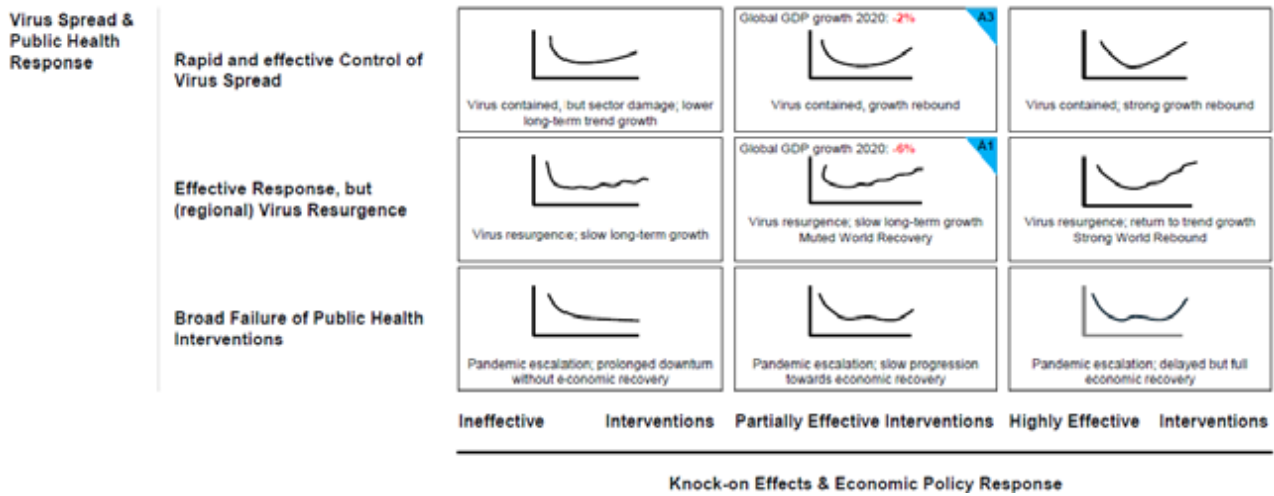
圖一 新冠病毒與經濟衝擊的時間關係軸



- 1a 盡快抑制病毒的傳染與發展；1b 擴大治療範圍和病毒測試能力；
- 1c 找到治療方式、特效藥、疫苗。
- 2a 幫助因全境封鎖受影響的人與企業；2b 病毒減輕後準備恢復正常工作；2c 準備經濟復甦並遠離8%~13%的經濟衰退。

另，從圖二關係圖能瞭解，有效控制病毒、有效介入經濟且及時的紓困方案，能減緩經濟衰退帶來的衝擊及持續時間。全球努力對抗病毒發展而施行封鎖、限制活動，再搭配具效果的紓困方案，能確保經濟的穩定度並加速復甦。圖二左下關係圖說明無效的經濟紓困與疫情控制，將造成嚴重的經濟衝擊並使經濟復甦緩慢，甚至導致經濟無法回復至疫情前的水準；相反地，圖二右上關係圖說明有效的經濟紓困與控制疫情，將使經濟快速衰退及快速復甦，呈現 V 字型。

圖二 病毒控制與實施紓困方案關係圖



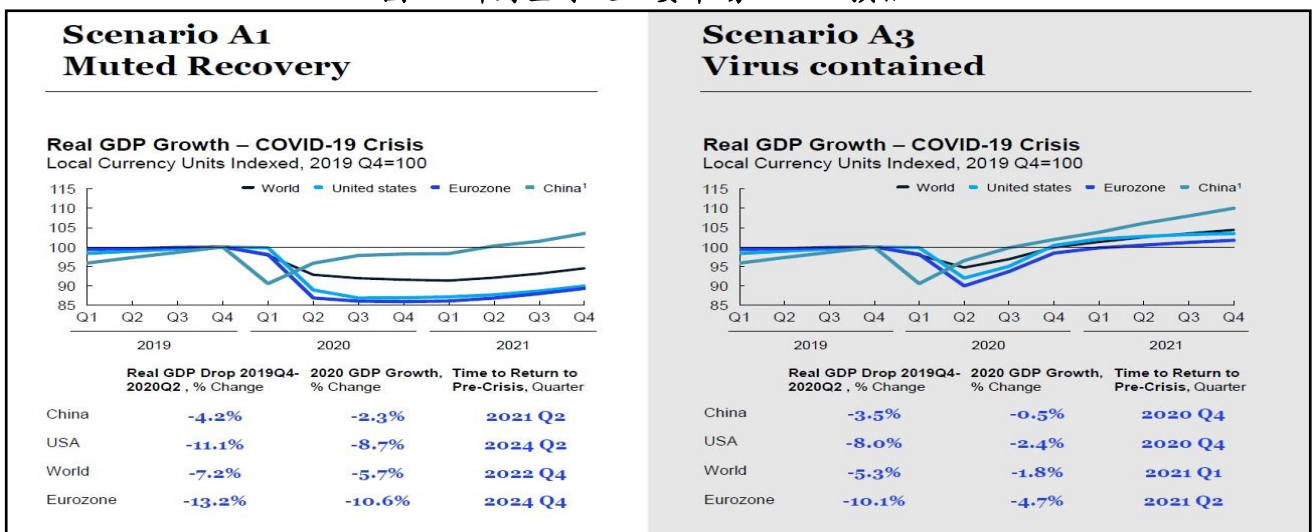
圖三則提供全球及主要市場的 GDP 預估數據分析。在 A1 情況下，如果病毒無法控制，疫情出現第二波高峰，預估今年 GDP 將出現衰退：

- 全球 GDP 預估衰退可能達 5.7%，於 2022 年第四季才能恢復；
- 中國大陸 GDP 衰退可能達 2.3%，於 2021 年第二季才能恢復；
- 美國 GDP 可能衰退 8.7%，至 2024 年第二季才能恢復；
- 歐元區 GDP 可能衰退 10.6%，至 2024 年第四季才能恢復。

A3 顯示，在部分有效的經濟紓困政策介入下，若病毒控制得宜，預估今年 GDP 的衰退情況：

- 全球 GDP 預估衰退可能達 1.8%，於 2021 年第一季恢復；
- 中國大陸 GDP 衰退可能達 0.5%，於 2020 年第四季恢復；
- 美國 GDP 可能衰退 2.4%，至 2020 年第四季恢復；
- 歐元區 GDP 可能衰退 4.7%，至 2021 年第二季恢復。

圖三 針對全球及主要市場 GDP 預估



註：Oxford Economics 每季更新

資料來源：McKinsey analysis, in partnership with Oxford Economics

體育用品業及消費模式受疫情影響

線上研討會中指出，體育用品業是遭受 COVID-19 衝擊最為嚴重的產業之一，自今年 1 月 1 日以來，體育用品業的平均市值下降了 25%，其他產業如房仲業下降了 22%、金融服務業下滑了 20% 及電子業減少了 20%。體育相關商品是消費者可高度自由決定購買（非民生必需品）的項目之一，因而受到極大挑戰。此外，COVID-19 也影響著運動品牌預定行銷新產品的計畫，在疫情嚴峻的發展下，多數國際運動賽事相繼取消或延期，許多運動品牌原先會隨著國際賽事展開而發表新商品或進行各種促銷活動，然而，如今卻因運動賽事取消或延期，不得不暫停新產品的發表與上市。

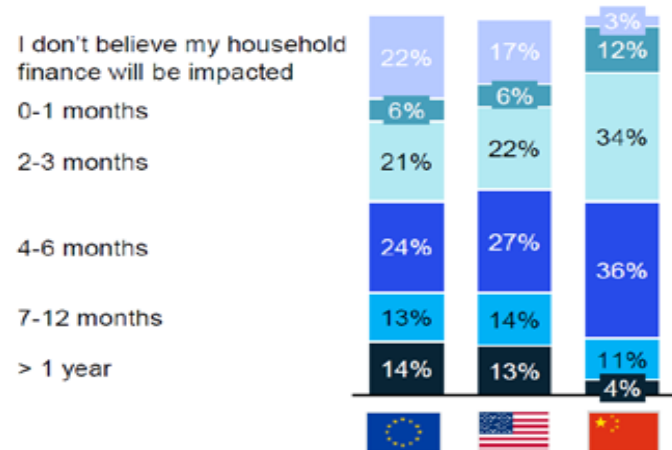
麥肯錫公司與英國馬莎百貨（M&S）針對 COVID-19 疫情影響消費者的消費模式進行了一項問卷調查，調查期間為今年 3 月 30 日至 4 月 5 日，並歸納出以下三點：

1. 消費者正減少總體支出，尤其權衡性花費（Discretionary Spend）

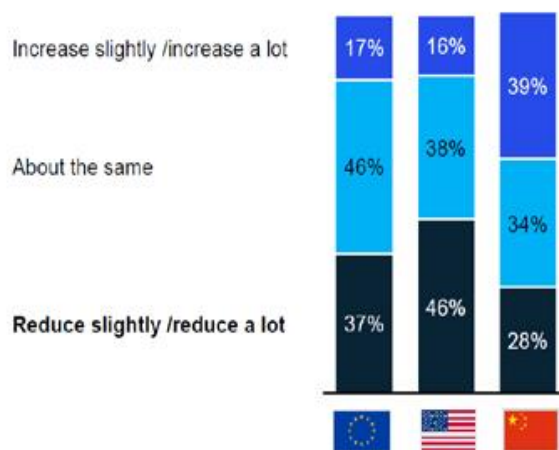
許多消費者反映其財務狀況受到 COVID-19 影響，進而減少權衡性花費，意即降低非民生必需品的消費。問卷調查研究指出（圖四），約 27% 的歐洲受訪者、27% 的美國受訪者及 15% 的中國大陸受訪者，認為未來半年甚至超過一年，家庭或個人的財務狀況會受 COVID-19 影響。

此外，研究內容（圖五）更指出，37% 的歐洲受訪者、46% 的美國受訪者及 28% 的中國大陸受訪者未來兩週內將減少消費支出。

圖四 新冠肺炎對個人／家庭財務的影響時間長短



圖五 未來兩週內將減少消費支出



因此，此一數據能推斷出受影響最低的花費將會是民生必需品，而受到最嚴重影響的就是權衡性花費。體育相關用品被歸類於權衡性花費，是消費者大量減少消費的項目之一，故所受之衝擊將不言而喻。

2. 大多數消費者在網路上花費更多時間

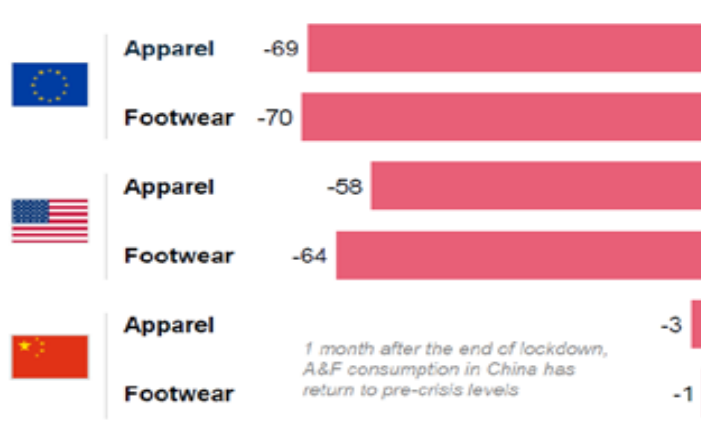
由於疫情造成多數國家採取全境封鎖政策，禁止人民非必要的集會並限制外出，因此實體商

店受到極大衝擊。同時，這改變了部分民眾消費的途徑，多數改採網路消費，亦有一部分民眾增加電視購物作為消費途徑。根據調查指出，22%的消費者在疫情爆發後四週內，增加上網瀏覽購物網站的機會；20%消費者增加了上網消費的頻率；13%的消費者因為 COVID-19 疫情第一次採用網路進行消費。消費者因疫情而將消費方式改為網路購物，讓更多品牌商不得不正視發展電商的重要性。

3.在封鎖期間，消費者採用新的運動方式，降低購買服裝及鞋類

麥肯錫公司表示，根據調查，多數民眾因全境封鎖的禁令只能待在家中而無法外出，進而改變了大眾的運動習慣，興起居家運動的風氣。亞馬遜（Amazon）表示，運動用品器材的銷售量增加了 19%，但運動服裝與鞋類產品卻下跌了 43%。圖六數據顯示，歐洲在未來兩週內的運動服裝與鞋類銷售量將會下跌 70% 左右，美國將下滑 60%，而中國大陸則因疫情趨於穩定，運動服飾銷售量預估下跌 3%、鞋類銷售量下降 1%。在此次疫情影響之下，運動相關用品中屬服裝與鞋類所受之衝擊最為嚴重。

圖六 預期未來兩週內與平常運動服裝與鞋類銷售量的變化



各大運動用品公司採取因應措施

依地理位置及受 COVID-19 影響程度的不同，運動用品公司將因應措施分為三個階段：穿越風暴、走出風暴、展望未來。

第一階段：穿越風暴

此階段主要受影響的國家為歐洲、美洲、日本、澳洲及印度等國，這些國家的運動用品公司採取的策略依序為：控制支出及現金流、庫存管理、加強電商運用、數位化運動風潮及宅經濟趨勢最大化。

1.控制支出及現金流

麥肯錫公司訪談超過 25 家運動用品公司，並整理出其在控制支出及現金流所實施的重點措施。

- 取消實體及網絡行銷，一小部分公司將預算自實體挪到網路行銷。
- 減少叫貨頻率及倉儲工時。
- 取消聘用非正職人員，並減少店舖正職人員工時。
- 申請政府紓困補助。
- 停止支付停業店面租金。
- 進行租約協商。
- 凍結總部招聘。

關鍵見解：成本管理為確保生存重點、利用法規降低成本、根據疫情影響時間長短擬定不同階段降低成本的方案，以及降低價值鏈人事擊間接成本支出。

2. 庫存管理

體育用品廠商減少購買、改變存貨結構，以及調整庫存來因應疫情。

- 在減少購買方面，積極延期或取消今年暑期訂單（6月及7月）、將秋季（8月～10月）訂單延後、取消部分冬季訂單（11月及12月），以及消減明年春季訂單預算。
- 在改變存貨結構方面，廠商以檢視存貨找出非必要品項及取消非必要品項購買承諾來減少支出。
- 在調整庫存方面，以將實體商店商品轉移至網路商店，並將倉儲去中心化，以及在秋季開始前，將春季商品轉至商店等方案，以布局未來。

關鍵見解：庫存需積極管理、依商品銷量減少幅度調整或取消採購承諾、持續推進重大創新（較小創新可先推遲）。

3. 加強電商運用

部分體育用品公司以電子商店取代實體店面來維持營收。據統計，在疫情影響期間，約13%的人初次上購物網站，約14%的人表示，將持續減少在實體店面購物。在中國大陸，網路的預估黏著度為3 p.p.～6 p.p.。

- 直接面對顧客可提高利潤。約20%上網購物者表示會利用此期間嘗試新品牌。
- 各大體育用品品牌在加強品牌能見度、與顧客對話及物流上，皆積極布局。舉例來說，Nike 增加在 YouTube 與運動應用程式 (App) 內容、adidas 提高 E-mail 推播頻率、Under Armour 在官網承諾與大家一起度過難關、Lululemon 優化居家運動用品分類、亞馬遜增加物流人手、迪卡儂確保居家體育用品供貨等。

關鍵見解：COVID-19 是以電商增加銷量的轉機、網路銷售會帶來新的客戶群、客製化網站以增加與顧客的對話機會。

4. 數位經濟

- 預計未來兩週（自 4 月 9 日起）顧客將增加上網的時間。據統計，線上新聞瀏覽將有 31% 的增長、觀看電視的人數會成長 34%、社群流量會有 29% 成長、線上影片觀看則有 26% 的增加。約有 20% 的線上用戶會因為社群內的廣告而做出消費行為。

- 運動用品品牌為搭上此波線上銷售商機，皆使用間接宣傳方式，讓顧客沒有購買壓力。Lululemon 與 Nike 利用分享跟 COVID-19 相關的健康及運動影片（YouTube、App 健身課程等），間接推廣自家產品。

關鍵見解：向顧客宣傳內容需與疫情有關、鼓舞人心的運動相關影片會更吸引人、多利用客戶關係管理、使用與現金相關的行銷手段。

5.顧客嘗試在家運動

在城市封鎖期間，人們下載更多運動健康相關 App，自 3 月 9 日至 3 月 24 日期間，運動健康相關 App 下載次數成長 27%；同期，其他前千大 App 下載量僅增加 2%。

受益於居家運動趨勢的產品為無需聯網之用品如瑜珈墊、啞鈴；電子運動健康 App；穿戴式產品如 fitbit、Garmin；以及居家運動智能產品四大類。

關鍵見解：Nike 利用現有電子 App 生態圈及教練網絡來增加使用者，增加中國大陸 30% 的數位業務；Peloton 利用此次疫情，成功銷售更多居家連線運動器材，光 Google 網路搜尋 Peloton 產品的次數就暴增三倍，使該公司股票較同期股市平均成長 43%。

第二階段：走出風暴

新加坡、香港、南韓及中國大陸等國家較早受到 COVID-19 影響，並採取因應措施。目前前述國家的運動用品公司已在為重新開市做準備。

1.復工情況及策略

從中國大陸 1~3 月實體店面銷售額來看，恢復步伐將慢慢到來，但不會大幅加速。

關鍵見解：恢復不會是一次性的大成長，而是一週一週緩慢增加，此亦顯示出非必要性消費（運動用品及服飾）不會是人們購物的第一選擇。

2.運動用品公司將就五大方向進行重新開業準備

- 建立安全消費環境，例如：準備消毒洗手液並要求員工配戴口罩、將員工分組並限制進入店面的顧客人數。

- 重談店租及關閉盈利不佳的店面。

- 降低店內人事支出，例如：降低營業時間、減少店內非必要人員。

- 減緩進新貨的頻率且保持降價預備心理，舉例來說，將新品留在秋天推出、以品牌及流行趨勢來調整店內庫存、進行未賣完商品的降價行銷。

- 招攬顧客，例如：利用各管道進行形象行銷並與顧客互動、利用顧客聯繫資料來傳達開店訊息、小幅降價以吸引人潮。

第三階段：展望未來

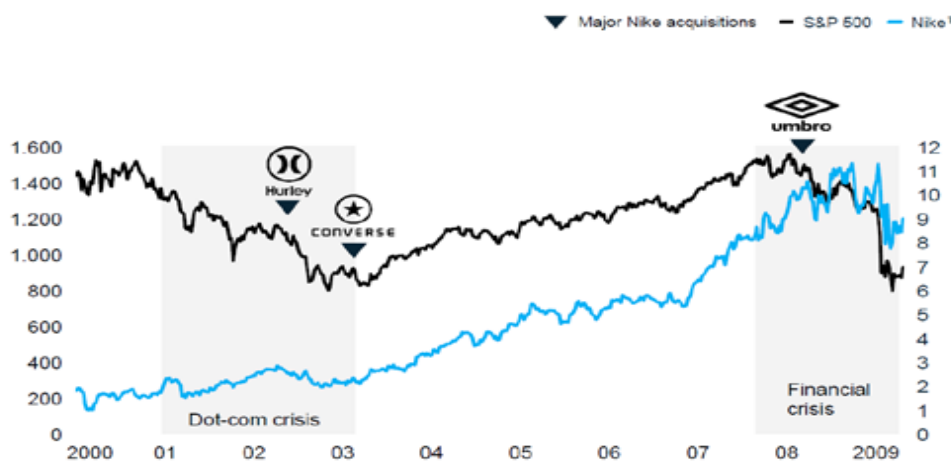
有必要將此次病毒的全球性爆發視為常態，並以此擬定策略，投資未來。

1. 假設 COVID-19 流感化將對全球產業帶來之影響

- 物價兩極化：經濟預測下調，可動用資金減少的情況下，失業率將上升，人們對低價商品的需求亦將升高。
- 品牌忠誠度的轉移：顧客忠誠度會轉向疫情影響期間所接觸的品牌，以及服務較好的品牌。
- 實體店面壓力大增：部分店面面臨關店壓力，存留下來的店面亦須做出改變，像是規劃產品試用區與網路商店做出區別及差異化。
- 居家健身房：部分的人將持續投入疫情期間投資的居家健身設備，健身 App 亦會推動此塊商機。
- 網購趨勢將加速，客製化廣告及服務將增加。
- 數位解決方案：傳統健身中心將面臨穿戴式運動用品、健身 App、互動器材及運動數據分析等挑戰。

2. 疫情風暴中勝出的贏家將在未來危機時，擴大投資反景氣循環產業

Nike 在網際網路泡沫化及 2008 年金融海嘯期間，投入反景氣循環產業的併購案（參下圖）。



關鍵見解：併購案之公司價值在風暴期間會下降；新創公司需大企業資助以挺過難關；商品將為適應風暴而來的改變進行創新；投資電子商務以增加競爭力；閉店期間可進行裝潢改造，增加復工後競爭力。

線上研討會快速投票

在接下來的2~3個月內，最擔心什麼？		哪些是接下來必須要做的重點？	
營收下降	75%	果斷管理現金及流動資產	70%
現金流動性低	65%	瞭解並為「危機正常化」做準備以投資未來	62%
高昂的固定成本 (雇員、租金、設備等)	50%	運用電子商務服務及瞄準數位 / 宅經濟商機	59%
多餘的庫存	45%	準備重新開業 (實體跟網路)	41%
生產和供應鏈問題	29%	管理庫存	37%

【資料來源：世界體育用品工業聯盟 WFSGI / 麥肯錫諮詢顧問公司 McKinsey & Company，紡拓會整理】