

## 女性运动市场专题分析

2022.04.01

## 目录

1 “她经济”崛起，女性成为消费主力军 .....	1
1.1 性别平等与女性发展成为时代主题，女性自我意识觉醒 .....	2
1.2 “升级一代”女性带来新型消费观念 .....	4
2 瑜伽引领女性运动市场快速发展 .....	6
2.1 全民健身意识觉醒，女性运动市场发展潜力巨大 .....	6
2.2 瑜伽引领女性健身新风潮 .....	6
3 lululemon：从瑜伽裤“品类杀手”到综合运动服饰品牌 .....	7
3.1 Lululemon 的二十年强劲发展之路 .....	9
3.2 全方位产品打造运动休闲龙头品牌 .....	11
3.3 独特营销手段构建品牌核心竞争力 .....	15
3.4 线上与线下打造全渠道消费体验 .....	18

## 插图目录

图 1：女性消费能力提升 .....	1
图 2：2020 年中国新消费品牌的购买者性别分布情况 .....	1
图 3：2019 年中国部分电商平台女性用户占比 .....	2
图 4：2019 年家庭购买决策中男女决策权差值 .....	2
图 5：本科、硕士和博士女学生数占学生总数比重 .....	3
图 6：2020 年 15 岁及以上人口受教育程度（万人） .....	3
图 7：男女就业人数变化（万人） .....	3
图 8：两性月收入（元） .....	3
图 9：历届全国人大女代表、政协女委员所占比重（%） .....	4
图 10：中国上市公司女性董事任职状况 .....	4
图 11：“升级一代”女性群体消费观念 .....	5
图 12：女性化妆的原因 .....	5
图 13：女性消费者的互联网特征 .....	5
图 14：我国体育产业规模（亿元） .....	6
图 15：我国经常参加体育锻炼的人口（亿人） .....	6
图 16：每周运动时间超过 5 小时的人群比例 .....	6
图 17：未来一年，计划在健身运动方面花费增加的人群比例 .....	6
图 18：中国瑜伽市场规模 .....	7
图 19：Lululemon 营业收入（单位：百万美元） .....	8
图 20：Lululemon 净利润变化（单位：百万美元） .....	8
图 21：lululemon 初期门店发展情况 .....	9
图 22：Lululemon 子品牌 oqoqo 门店 .....	10
图 23：Lululemon 子品牌 ivivva 门店 .....	10

图 24: 2011 年-2017 年 lululemon 股价变化 .....	10
图 25: Power of Three Growth Strategy.....	11
图 26: lululemon 工艺介绍 .....	12
图 27: 男性产品净收入及增速 (单位: 千美元) .....	15
图 28: 不同产品线占净收入比例 .....	15
图 29: Mirror 运动场景 .....	15
图 30: Lululemon 微博推广 .....	18
图 31: 小红书博主带货种草 .....	18
图 32: Lululemon 不同渠道营业收入 (单位: 百万美元) .....	18
图 33: Lululemon 不同渠道营业收入占比 .....	18
图 34: 直营门店营业收入及增速 (单位: 百万美元) .....	19
图 35: 直营门店数量及增速 .....	19
图 36: 各国直营门店数量 .....	20
图 37: 不同地区营业收入 (单位: 千万美元) .....	20
图 38: 直营门店平均面积及增速 (单位: 平方英尺) .....	20
图 39: 直营门店平均坪效及增速 .....	20
图 40: 电商渠道营业收入及增速 (单位: 百万美元) .....	21
图 41: Lululemon 官方购物网站 .....	21
图 42: 不同渠道资本支出 (单位: 百万美元) .....	21
图 43: 总利润率和分渠道利润率 .....	21
图 44: Lululemon“线上购买门店发货”服务 .....	22
图 45: 其他渠道营业收入及增速 (单位: 百万美元) .....	22

## 表格目录

表 1: 公司管理层团队 .....	8
表 2: lululemon 面料系列 .....	12
表 3: lululemon 瑜伽裤系列 .....	13
表 4: lululemon 不同产品品类系列 .....	13
表 5: lululemon 全球大使 .....	16
表 5: lululemon 全球大使 .....	16
表 6: lululemon 中国大型线下品牌活动 .....	17

## 1 “她经济”崛起，女性成为消费主力军

随着国民经济水平的提高，“她经济”进一步崛起，女性逐步成为新时代消费的主力军。根据普华永道发布的《2019 年体育行业调查报告》显示，国内围绕女性消费的“她经济”市场规模在 2014 年为 2.5 万亿，这一数字在 2019 年被更新为 4.5 万亿，并且在未来十年市场潜力巨大，有望成为市场的主流风口。根据 CBNDData 报告显示，目前女性消费市场规模已超过 10 万亿，其中女性用户在综合电商领域渗透率达 84.3%，中产女性消费趋势指数达到 130 点，远超全国整体平均水平的 115 点。

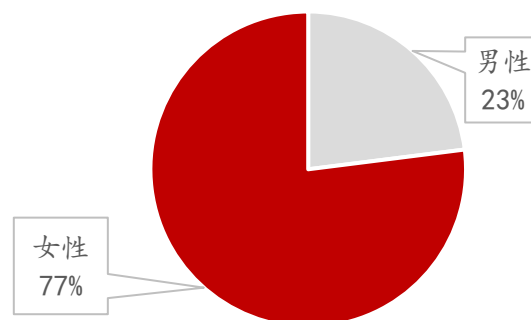
图 1：女性消费能力提升



资料来源：第一财经商业数据中心《2021 女性品质生活趋势洞察报告》，首创证券

新消费时代来临，女性为新消费发展提供强劲动力。2020 年，中国新消费品牌的购买者中女性占比 77%。据天猫 2021 年“她力量”报告显示，女性占天猫新品牌易感人群的 70%；头部新品牌中，80%聚焦的都是女性消费需求。天猫新品牌总成交额超 7600 万元，其中女性消费 5320 万元，占比 70%。

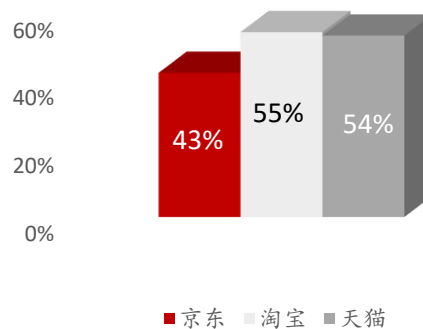
图 2：2020 年中国新消费品牌的购买者性别分布情况



数据来源：巨量引擎，巨量算数，尼尔森，首创证券

女性在线上购物中占据重要话语权。电商行业随着互联网经济发展一路壮大，平台用户规模持续扩大，2019 年，天猫、淘宝女性用户人数均超过男性，占比达到 54%/55%。

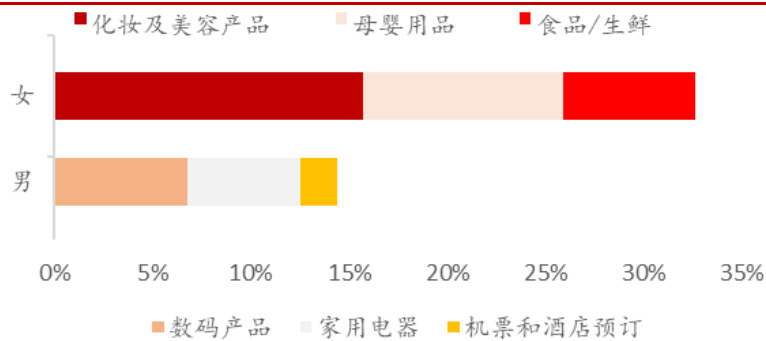
图 3：2019 年中国部分电商平台女性用户占比



数据来源：360 营销学院，首创证券

在家庭消费的决策中，女性占着举足轻重的地位。根据 2019 年埃森哲报告显示，除了数码产品、家用电器、机票和酒店预订这三大品类依然主要由男性决策外，其余消费品类——包括食品和生鲜、服装鞋帽、家居用品、母婴、化妆和美容产品等，女性都拥有更高的决策权。

图 4：2019 年家庭购买决策中男女决策权差值



数据来源：埃森哲《智赢她经济，重新认识数字时代的女性消费者》，首创证券

## 1.1 性别平等与女性发展成为时代主题，女性自我意识觉醒

国家不断完善提高女性地位的机制。1990 年，中国成立了国务院妇女儿童工作委员会，负责组织、协调、指导、督促有关部门，共同促进性别平等与妇女发展。第十、第十一和第十二个国民经济和社会发展规划都将妇女发展列入其中，推动妇女与经济社会同步协调发展。国务院先后颁布三个周期的中国妇女发展纲要，明确各阶段妇女发展的总体目标、重点领域及策略措施。

**保障妇女权益的法律法规不断完善。**中国形成了以《中华人民共和国宪法》为基础，《中华人民共和国妇女权益保障法》为主体，包括国家各种单行法律法规、地方性法规和政府规章在内的保障妇女权益和促进性别平等的法律体系。立法机关先后制定和修改婚姻法、人口与计划生育法、就业促进法、村民委员会组织法、社会保险法、妇女权益保障法、女职工劳动保护特别规定等 20 多部法律法规。

**女性受教育程度提高，促进自我意识觉醒。**改革开放以来，国家始终重视教育发展，一系列的政策不断加强对女性受教育的保障，比如 1992 年出台的《妇女权益保障法》以及从 1995 年开始颁布的三期《中国妇女发展纲要》和《中国儿童发展纲要》，都在保障女性受教育权方面做了全面具体的规定。

女性接受高等教育的机会增多，从 2004 年至 2020 年，接受高等教育的女学生数占同等教育程度学生总数的比重不断增加，其中本科生中女学生占比在 2012 年超过男学

生，硕士生中女学生占比在 2011 年超过男学生，2020 年本科/硕士/博士生中女学生占比达到 54%/53%/42%。2020 年 15 岁及以上人口中，女性在各阶段的受教育人数均高于男性，其中女性接受高等教育人数达到了 199 万人。

图 5：本科、硕士和博士女学生数占学生总数比重

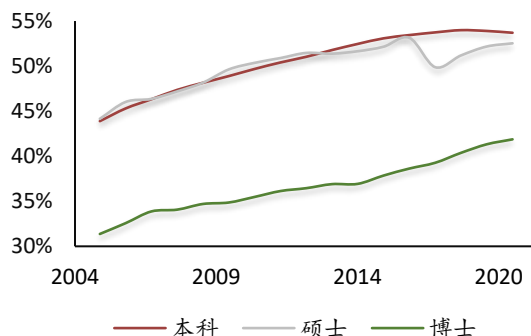
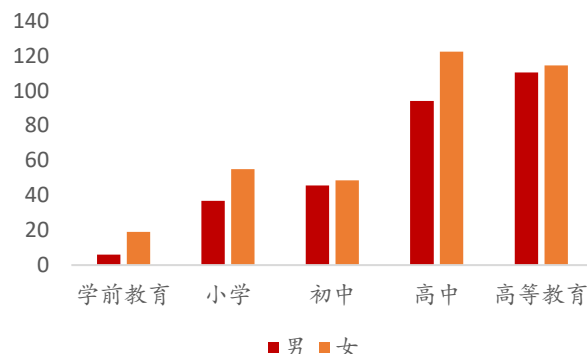


图 6：2020 年 15 岁及以上人口受教育程度（万人）



数据来源：Wind，首创证券

数据来源：国家统计局，首创证券

**女性收入水平提高，消费独立性增强。**《中华人民共和国就业促进法》专设“公平就业”一章，强调男女平等就业权利。《中华人民共和国劳动合同法》对企业订立女职工权益保护专项集体合同作出明确规定，为保障女职工合法权益提供了法律依据。制定、修订和实施《女职工劳动保护特别规定》、机关事业单位处级干部和高级职称专业技术人员男女同龄退休、支持女性科技人才成长及促进女大学生平等就业等一系列法规、政策及措施，为妇女就业和职业发展创造有利条件。

随着国民经济的发展以及女性职场地位的不断提升，女性的就业情况不断改善。2015 年至 2019 年，女性就业人数从 496.4 万人增长至 512.4 万人，虽然仍远低于男性就业人数，但男女就业人数的差距下降了 1.8 万人，预计未来差距也会逐渐缩小。

据智联招聘的报告显示，2021 年职场女性收入较男性低 12%，但男女收入差距同比收窄 5%，且差距连续两年缩小。女性就业情况与收入水平的改善，为购物消费提供了经济基础，提高了女性消费能力，推动“她经济”进一步发展。

图 7：男女就业人数变化（万人）

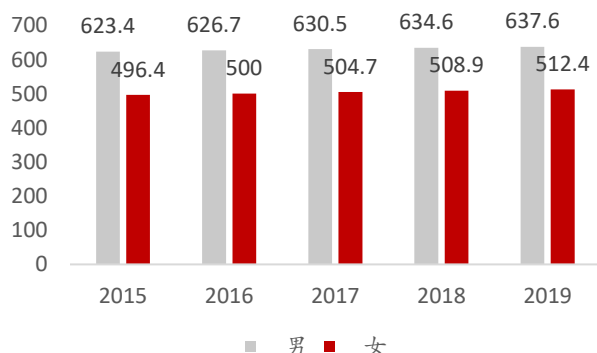
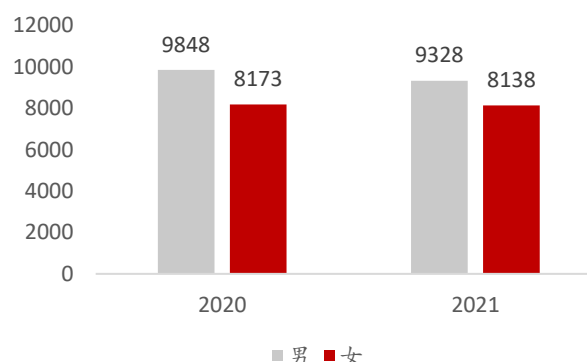


图 8：两性月收入（元）



数据来源：国家统计局，首创证券

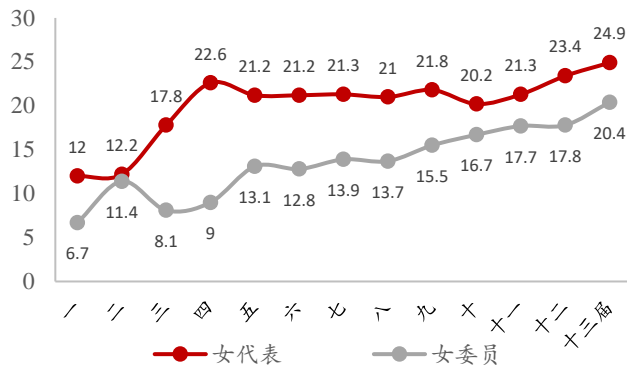
数据来源：智联招聘《2021 中国女性职场现状调查报告》，首创证券

**女性在社会中参与决策和管理的比例增高。**中国积极推动和支持妇女参政议政，女性参与政治决策和管理的比例明显提高。国家统计局发布的《中国妇女发展纲要（2011—2020 年）》中表示，2018 年召开的第十三届全国人民代表大会共有女代表 742 名，占代表总数的 24.9%，比第十一届（2008 年）提高 3.6%；政协第十三届（2018 年）全国委员会中有女委员 440 人，占委员总数的 20.4%，比第十一届（2008 年）提高 2.7%，

是历届人大代表和政协委员中女性比重最高的一届。

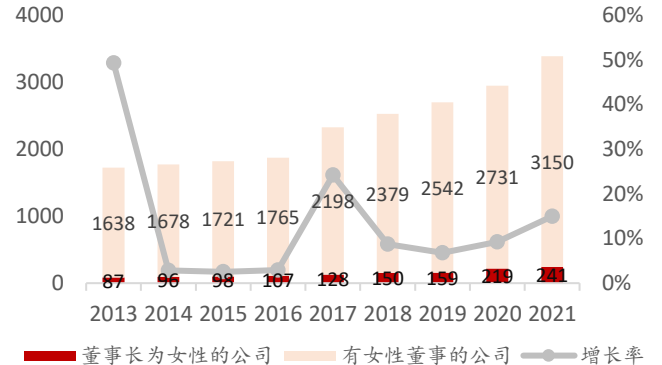
女性在企业管理中也占据着越来越重要的地位。据南开大学中国公司治理研究院报告显示，从 2012 年至 2021 年的 10 年内，有女性董事的上市公司数量持续上升，在最近 6 年内女性董事比例出现连续增长，其中 2021 年增幅最大，达到历史新高。10 年内，有女性董事的公司由 1079 家增长至 3150 家，占比由 46.35% 增长至 76.20%；董事长为女性的公司由 76 家增长至 241 家，占比由 3.26% 增长至 5.83%；董事会女性董事人数由平均 0.63 人/家增长至 1.39 人/家，比例由 6.06% 增长至 16.57%。

图 9：历届全国人大女代表、政协女委员所占比重（%）



数据来源：国家统计局，首创证券

图 10：中国上市公司女性董事任职状况



数据来源：南开大学中国公司治理研究院《2021 年中国上市公司女性董事专题报告》，首创证券

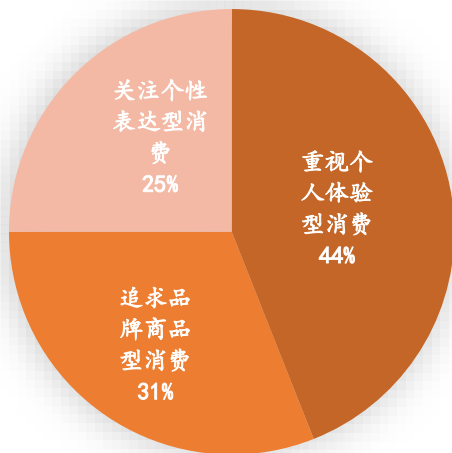
## 1.2 “升级一代”女性带来新型消费观念

在消费升级和女性意识逐渐觉醒的时代背景下，出现了“升级一代”女性，她们对信息资讯的获取更加多元与快速；接受较为良好的教育，具有专业知识和较强的职业能力；父母积累了一定的财富，经济压力较小，收入水平较高，有更多的可支配收入消费。她们在看重性价比同时，更愿为优质、符合自我表达产品支付溢价，

从“悦人”到“悦己”，女性更注重自我体验。44%的“升级一代”女性的消费观念都是个人体验型，重视自己定义标准，为自认为有价值的付费。随着女性“悦己”态度不断深化，女性消费品类不断发展与变化，反映了女性自我意识的觉醒。女性对于美妆护肤产品的需求强劲，根据第一财经商业数据中心问卷调研显示，71%的女性化妆是为了让自己更自信，有愉快的心情，仅仅只有 32%的女性化妆师为了吸引别人的关注，获得别人的夸奖。同样，2017 年开始，女性内衣市场开始出现许多无尺码内衣品牌，这些品牌主打舒适方便，近几年女性对于无尺码、无钢圈内衣需求也在飙升。

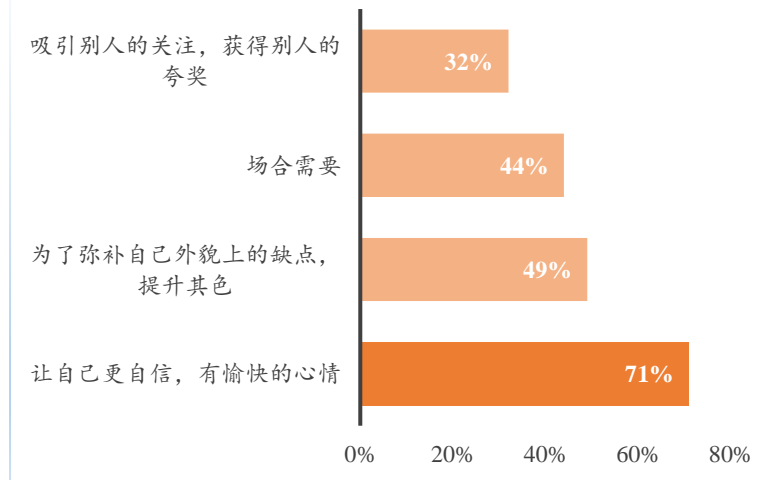


图 11：“升级一代”女性群体消费观念



数据来源：艾瑞咨询《中国“升级一代”女性服装消费洞察报告》，首创证券

图 12：女性化妆的原因

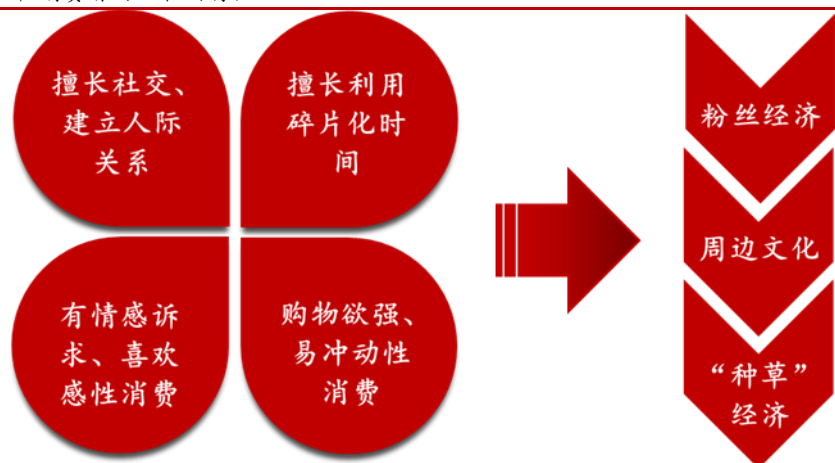


数据来源：第一财经商业数据中心《2020 女性品质生活趋势洞察报告》问卷调研，首创证券

“升级一代”女性注重分享与社交，网络营销促进消费。随着互联网的发展，基于互联网的营销发展迅速，饥饿营销、软文营销等种种新型营销策略层出不穷。互联网消除了传统广告在地域和时空上的限制，推动广告覆盖群体跨越性增长。同时，互联网技术还改变了广告与受众的信息互动方式，信息互动方式从媒体单向传播转变为与消费者的交互和沟通，这也促进了营销的精准化与个性化的发展。

据埃森哲调研数据显示，每天使用手机的时间超过5小时的人群在女性中占15%，高于男性的12%，女性消费者具有明显的互联网特征。首先，许多女性乐于在互联网上分享自己的生活，比如日常的生活、购买美妆护肤品之后的使用体验、服饰穿搭经验等；其次，女性群体容易受社交媒体影响，乐于在消费购物前听取意见再做出消费决策，小红书、微博、大众点评等软件上其他人对产品的评价，无论是“种草”还是“拔草”，都会对女性消费者的选择产生影响。近年来，许多品牌都开始注重对于女性消费群体的营销，迎合女性消费需求，大幅地推进了女性消费能力的提升。

图 13：女性消费者的互联网特征



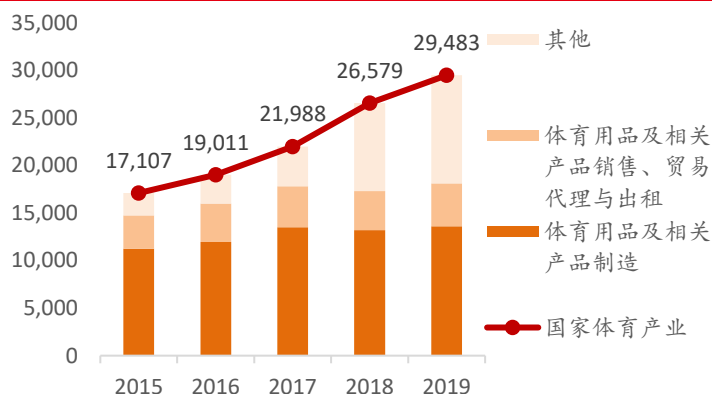
资料来源：苏宁金融《女性群体消费趋势研究报告》，首创证券

## 2 瑜伽引领女性运动市场快速发展

### 2.1 全民健身意识觉醒，女性运动市场发展潜力巨大

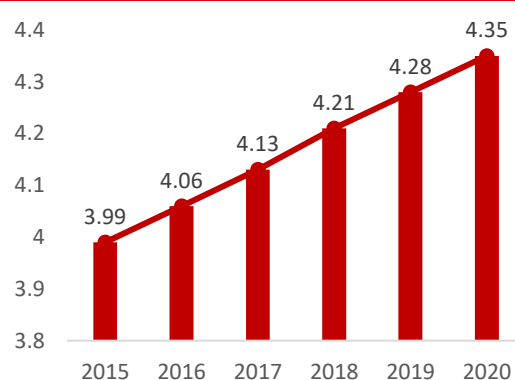
全民健身意识觉醒，体育产业规模持续扩大。近年来，国家为提高国民健康素质，出台多项政策推动体育产业发展与全民健身。我国体育产业规模稳定增长，2015 年-2019 年体育产业规模的 CAGR 达到 14.58%，2019 年达到 2.95 万亿元，其中体育用品及相关产品的制造、销售等的规模占体育产业总规模 61.4%。由于政策扶持以及人们健康意识的提升，我国经常参加体育锻炼的人数逐年增加，2015 年-2020 年增加了 3600 万人，截止 2020 年底，已达到 4.35 亿人。

图 14：我国体育产业规模（亿元）



数据来源：Wind，首创证券

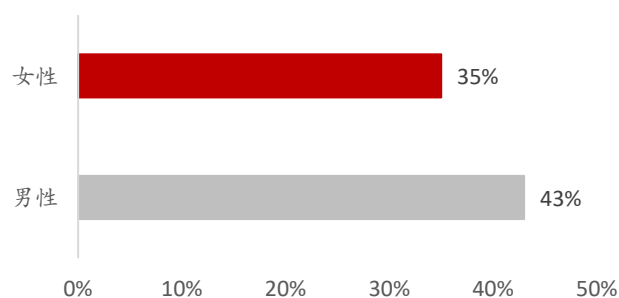
图 15：我国经常参加体育锻炼的人口（亿人）



数据来源：国家统计局，前瞻产业研究院，首创证券

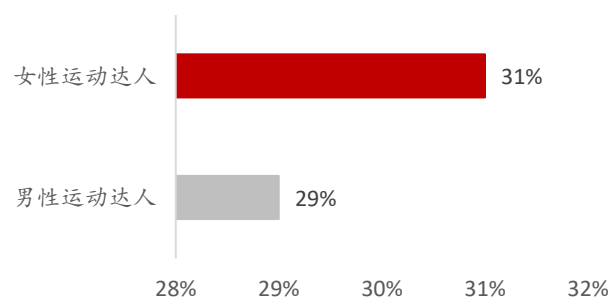
随着全民健身意识的觉醒，女性更加注重健康与运动。过去运动健身市场由男性主导，但近几年随着女性自我及健康意识的提升，许多女性不再过分追求苗条的身材，而更注重自身的健康，依靠健身而不是节食来减肥塑形。埃森哲调研揭示，35%的女性拥有长期健身习惯，每周运动 5 小时以上，她们中近 1/3 计划在未来增加运动方面的开支。

图 16：每周运动时间超过 5 小时的人群比例



数据来源：埃森哲《智赢她经济，重新认识数字时代的女性消费者》，首创证券

图 17：未来一年，计划在健身运动方面花费增加的人群比例



数据来源：埃森哲《智赢她经济，重新认识数字时代的女性消费者》，首创证券

### 2.2 瑜伽引领女性健身新风潮

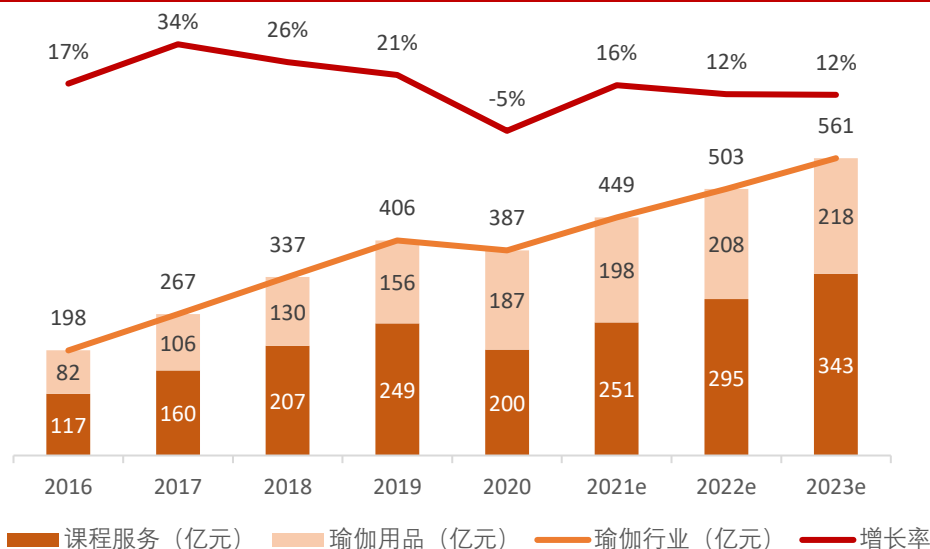
瑜伽已成为中国女性第二大运动，仅次于跑步。许多女性参与运动更加注重个人体验，瑜伽比起其他运动来说相对较为安全，并且动作柔和平缓，门槛较低，适用人群广泛，因此近几年参与瑜伽运动的女性快速增加。2020 年艾瑞咨询一次女性运动健身数据显示，2020 年超六成女性运动健身爱好者参与过瑜伽习练，仅次于跑步。同样，据 CBNDATA 消费大数据显示，2020 年女性线上健身品类消费品类中，瑜伽类健身器材



成为最受欢迎的居家健身法宝。

**瑜伽市场规模稳步发展。**2016年-2019年，瑜伽行业处于快速发展阶段，瑜伽市场规模的 CAGR 为 27%，2020 年受疫情影响，瑜伽市场规模略有下降，为 387 亿元。2020 年线下的瑜伽场馆暂停运营，瑜伽课程服务的市场规模相比于 2019 年减少了 19.8%；但由于疫情期间人们都宅家运动，瑜伽用品市场的发展并未受疫情太大影响，规模持续扩大，同比增长 19.6%。随着疫情的好转，场馆逐渐恢复运营，并且艾瑞咨询预计 2021 年瑜伽市场规模将达到 449 亿元水平。

图 18：中国瑜伽市场规模



数据来源：艾瑞咨询《中国瑜伽行业发展趋势研究报告》，首创证券

**瑜伽市场高度分散，未来发展趋向于头部集中。**据艾瑞咨询报告显示，瑜伽市场的集中度较低，目前没有垄断性行业龙头出现。大型连续瑜伽品牌主要集中在一线城市，但一线城市的市场趋于饱和，准入门槛高；市场中中型瑜伽馆占比较高，主要分布在于一线、新一线以及二线城市；市场中小规模的瑜伽馆的数量也占很大比例。2020 年受疫情冲击，许多规模小的瑜伽馆被淘汰，预计未来头部企业的市场份额将进一步扩大，瑜伽市场的集中度进一步提高。

### 3 lululemon：从瑜伽裤“品类杀手”到综合运动服饰品牌

Lululemon 是加拿大的运动服饰品牌，1998 年由 Chip Wilson 在温哥华成立，并于 2007 年上市。Lululemon 以健康生活方式为灵感，为瑜伽、跑步、训练等体育活动提供裤子、短裤、上衣和夹克等运动服装，还提供一系列健身相关配件产品。品牌一直致力于为产品寻找技术先进的面料，不断创新产品功能，其产品以具有独特性能和时尚性在众多竞争者中脱颖而出。

Lululemon 的营业收入自上市以来一直保持增长趋势，净利润在 2018、2019 年保持高速增长，2020 年受疫情影响略有下降，总体来说保持强劲势头。2021 年前三季度实现营业收入 41 亿美元，同比增长 54%，净利润达到 5.4 亿美元，同比增长 109%。

图 19: Lululemon 营业收入 (单位: 百万美元)



图 20: Lululemon 净利润变化 (单位: 百万美元)



数据来源: Wind, 首创证券

数据来源: Wind, 首创证券

创始人 Chip Wilson 1956 年出生于南加州, 父母在大学时期都是运动员, 父亲是体育教师, 1980 年从卡尔加里大学经济学专业毕业。1997 年, Wilson 将自己创立经营滑雪服饰的 Westbeach 公司出售, 彼时 Wilson 看到了瑜伽运动的发展潜力, 有望迅速发展形成新的运动社交风潮, 同时他注意到当时市面上的瑜伽服存在 Camel Toe、面料过于透薄、延展性不好等问题, 随即在 1998 年创立 Lululemon。

Wilson 本人已于 2012 年退出公司的日常管理, 后又在 2013 年因瑜伽裤召回事件的争议言论被迫卸任董事长一职, 最终在 2015 年彻底告别了自己一手创办的公司。

现任首席执行官 Calvin McDonald 于 2018 年加入 lululemon, 他曾担任丝芙兰的美洲总裁兼首席执行官。现任管理层均在运动服饰、营销、零售等相关方面具有丰富经营, 领导 lululemon 持续发展。

表 1: 公司管理层团队

姓名	职位	任职起始时间	简介
Calvin McDonald	首席执行官和董事会成员	2018 年	曾在丝芙兰担任过五年的总裁兼首席执行官。在 2013 年加入丝芙兰之前, 在 Sears Canada 担任过两年的总裁和首席执行官。在加拿大最大的零售商 Loblaw Companies Ltd. 任职 17 年期间, 磨练了广泛的零售和领导技能。在 LoBalw 任职期间领导了一个业务部门, 拥有大约 40000 名员工, 年收入为 150 亿美元, 并扩大了自有品牌。
Meghan Frank	首席财务官	2020 年	于 2016 年加入 lululemon, 担任高级副总裁, 负责财务规划和分析, 现在负责领导财务、税务、司库、投资者关系、资产保护、设施、卓越运营和战略职能。Frank 在零售业有超过 20 年的经验, 曾在 Ross Stores 和 J.Crew 担任高级职位。
Celeste Burgoyne	美洲和全球客户创新部总裁	2016 年	自 2006 年加入 lululemon 以来, 负责监督北美业务的所有渠道和客户服务, 包括门店和电子商务, 还负责全球客人创新。在加入 lululemon 之前, 在 Abercrombie & Fitch 工作了十年, 担任过各种领导职务。
Michelle (Sun) Choe	首席产品官	2018 年	于 2016 年加入 lululemon, 担任营销部高级副总裁, 在提升营销能力方面发挥了重要作用, 通过一流的产品分类向客人传递品牌价值。在加入 lululemon 之前, Choe 曾在 Marc Jacobs 担任全球首席产品官, 并在 West Elm、Madewell、Urban Outfitters、Levi's 和 The Gap 等品牌从事多渠道营销工作。
Nicole (Nikki) Neuberger	首席品牌官	2020 年	负责推动品牌全球化, 领导营销、创意、沟通、活动、商店设计、可持续业务和影响职能。在加入 lululemon 之前, 曾担任 Uber Eats 的全球营销主管, 领导了该品牌的引进和扩张。还在耐克经历了 14 年的职业生涯, 离职前担任耐克 Running 的全球副总裁。

André Maestrini	国际部执行副总裁	2021 年	负责在中国、亚太地区和欧洲、中东和非洲地区的国际扩张。在加入 lululemon 之前，在阿迪达斯工作了 14 年，担任各种高级职务，并在该公司的几个全球办事处工作。在阿迪达斯成功地发展了中国的业务，并担任了法国和拉丁美洲业务部门的总经理。在加入阿迪达斯之前，曾在可口可乐、达能公司和 Kraft Jacobs Suchard 担任营销职务。
-----------------	----------	--------	---

资料来源：公司公告，首创证券

### 3.1 lululemon 的二十年强劲发展之路

#### 1998 年-2007 年：初步发展

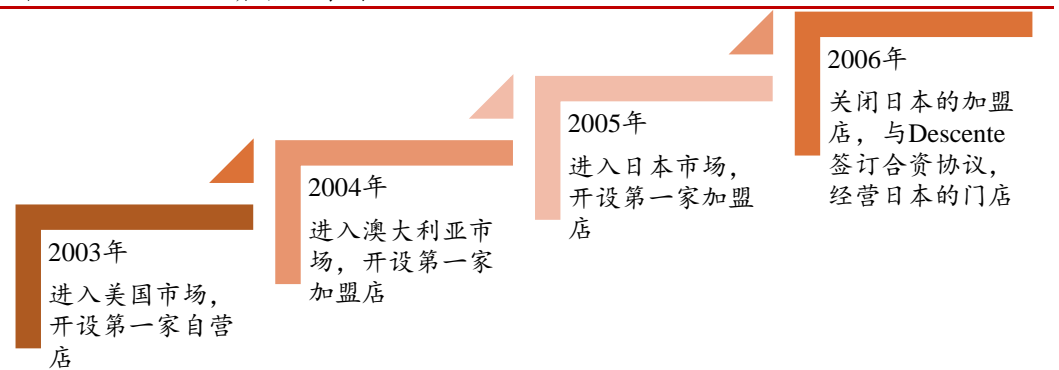
1998 年 lululemon 诞生于加拿大温哥华，初期 lululemon 采取了打造爆款单品的策略，将一切资源都投入到瑜伽裤这一单品上，让消费者先认知产品，再认知品牌。

Chip Wilson 将目标消费群体定在了成熟和受过教育的女性上，这一类的女性承担着事业和家庭的双重责任，为了平衡工作、生活与健康，她们倡导积极健康的生活方式，通过运动来维持身体健康与内心平静。

针对瑜伽裤，lululemon 致力于开发与提供技术升级的面料。1998 年，lululemon 与领先的面料制造商合作，共同开发了创新面料 Luon，这一种面料之后一直是 lululemon 产品的主要面料。随后还开发了 Silverescent 等创新面料并为其注册商标。

Lululemon 在发展初期还确定了垂直零售战略以及通过瑜伽馆和健身俱乐部的选择性分销，以社区为中心为顾客带来独特的零售体验。2003 年，lululemon 进入美国市场，开设了美国的第一家门店，截至 2007 年末，lululemon 已在加拿大拥有 37 家自营店，3 家加盟店，在美国拥有 30 家自营店，4 家加盟店。Lululemon 在发展初期也开始在北美以外的地区发展，截至 2007 年末，lululemon 通过合资企业在日本拥有 4 家门店，在澳大利亚拥有 3 家加盟店。

图 21：lululemon 初期门店发展情况



资料来源：公司年报，首创证券

#### 2008 年-2011 年：快速发展时期

2007 年，lululemon 正式上市，迎来快速发展时期。2008 年，任命 CHRISTINE DAY 为总裁，首席运营官和候任首席执行官。2009 年，开始发展电子商务，推出了电子商务网站。

这一阶段，lululemon 积极发展北美以外地区的业务，并调整了门店经营模式。2008 年，在香港开设第一家展示厅，同时在第三季度结束了与 Descente 在日本所有的合资企业的业务。2011 年在新西兰开设了两家自营店，一家展示厅，同年关闭全球剩余的四家加盟店，并且表示不再经营任何加盟店，专注直营店模式。

2009 年，lululemon 关闭了 oqoqo 子品牌门店，oqoqo 主要经营以可持续的有机或回收面料制作的运动服装。2011 年，lululemon 推出了青少年子品牌 ivivva，该品牌为

女性青少年提供舞蹈和运动服装。

图 22: Lululemon 子品牌 oqoqo 门店



图片来源: Bing, 首创证券

图 23: Lululemon 子品牌 ivivva 门店



图片来源: Bing, 首创证券

### 2012 年-2016 年：动荡困境时期

Lululemon 在 2013 年与 2015 年经历了两次召回事件，对于品牌形象与盈利造成一定负面影响。2013 年 3 月，以 Luon 面料生产销售的黑色瑜伽裤出现过分透明的问题，出现问题的瑜伽裤约占有女士下装的 17%，lululemon 对召回了所有出现问题的瑜伽裤，蒙受了 6700 万美元的直接经济损失。2015 年，美国消费者产品安全委员会接到 7 宗消费者被 lululemon 女装帽衣颈部的弹力拉绳伤到面部或眼睛的报告，lululemon 因此召回 31.8 万条女装帽衣和其它上衣款式的弹力拉绳，其中美国和加拿大各召回 13.3 万和 18.5 万条，这些产品售价介于 75-260 美元之间。

同时 2013 年，公司管理层出现动荡，集团创始人 Chip Wilson 出现不当言论，首席产品官 Sheree Waterson 和功勋首席执行官 Christine Day 相继下台，12 月任命 Laurent Potdevin 为首席执行官。

2012 年-2017 年 lululemon 的股价涨幅动荡剧烈。2014 年受供应链失调，同业竞争加剧以及董事会内部矛盾等问题的影响，6 月 12 日的股价大跌 15.9%，股价跌至 2011 年以来的最低价 37.25 美元，自 2014 年以来 lululemon 市值累计缩水三分之一以上。

图 24: 2011 年-2017 年 lululemon 股价变化



数据来源: Wind, 首创证券



这一阶段 lululemon 依旧有所发展。2013 年 9 月，与 Noble 合作，使 lululemon 能够独家在其高性能服装系列中使用 Noble 的 X-STATIC®抗菌技术。2014 年，首次在英国和新加坡开设了自营店，并首次在中国大陆开设了展示厅。2014 年还在纽约开设了第一家独立的男装店，扩大了门店和网上销售的男装产品种类。2015 年 11 月，Lululemon 的天猫官方旗舰店正式开张。2016 年，在中国大陆、韩国、瑞士分别开设了第一家自营店，2016 年在北京、上海一共开了 3 家新店。

### 2017 年至今：复苏发展时期

2017 年以来，lululemon 逐渐走出困境。2017 年 6 月，重组子品牌 ivivva，关闭其 55 家 ivivva 品牌门店中的约 40 家。同年与全球高性能骑行服装品牌 7mesh 建立战略合作伙伴关系。2018 年 7 月，任命 Calvin McDonald 为首席执行官。

2019 年，lululemon 提出五年营收增长策略 Power of Three Growth Strategy。计划到 2023 年，其男性产品收入规模增长一倍以上，电子商务收入增长一倍以上以及国际业务收入翻两番。同年，lululemon 退出个护品牌，进军美妆领域，计划在商店和线上销售个人护理产品，包括干洗洗发水、除臭剂，面部保湿霜和润唇膏等。

图 25: Power of Three Growth Strategy

产品创新 Product innovation	全方位顾客体验 Omni guest experiences	市场扩张 Market expansion
<ul style="list-style-type: none"> <li>计划到2023年，其男性产品收入规模增加一倍以上；</li> <li>持续扩张女装与配饰业务，发展现有和新产品类别。在跑步、训练线，办公、旅行、通勤等新品类扩张，持续做产品联名合作，扩充新的业务机会，如个人护理产品。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>计划到2023年，其电子商务收入增长一倍以上；</li> <li>专注于提供跨渠道的综合客户体验，例如品牌活动，新的门店体验以及促进客人之间联系的创新会员计划。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>计划到2023年将其国际收入翻两番；</li> <li>上市后的全球化扩张证明了lululemon跨区域和跨文化的发展潜力，将重点拓展中国以及亚太地区、欧洲、中东和非洲地区的业务，同时挖掘美国与加拿大的市场潜力。</li> </ul>

资料来源：品牌官网，首创证券

2020 年 3 月，受疫情影响，lululemon 关闭了北美和欧洲的所有门店。5 月份根据当地政府和公共卫生当局的指导方针开始分阶段开放门店。同年，lululemon 以 5 亿美元价格收购纽约居家健身设备制造商 Mirror，Mirror 的产品为用户提供实时和按需的健身课程以及一对一的家庭训练课程。

2021 年 8 月，lululemon 与可持续材料领导者 Genomatica 合作，将为 lululemon 的产品引入可再生的生物基材料，两家公司将共同创造一种环境影响较小的植物基尼龙，以取代目前 lululemon 产品使用最多的传统尼龙。2021 年 9 月，lululemon 宣布与 COC 和 CPC 合作，担任加拿大队的官方装备商，从 2022 年冬季奥运会与残奥会开始，这项多年的合作伙伴关系将持续至 2028 年洛杉矶奥运会之间的四届奥运会。

## 3.2 全方位产品打造运动休闲龙头品牌

**高科技面料带来舒适体验。**从成立之初起，lululemon 就非常注重材料的科技含量，品牌用轻薄、服贴的纺织材料制作女款瑜伽服。Lululemon 的各种系列面料适用于各种运动场景，其面料解决了伸展时遮盖性的问题，在瑜伽不同体式的状态下也不会因为面料延展透薄露出肉色；同时面料吸汗、不易发臭，不娇贵，易洗护，丢到洗衣机就可以很轻松处理洗衣的问题。

Lululemon 的核心面料 Nulu™采用双面磨毛工艺处理，干爽排汗的四维弹力面料的

标志性特色在于轻盈和柔滑的绵软触感，轻度抗压性在营造出裸感效果的同时，具有更佳的包裹性。Align 系列裤装是 Nulu™面料具有代表性的裤装产品，适用于在瑜伽习练时减少干扰，自如伸展毫无束缚感。

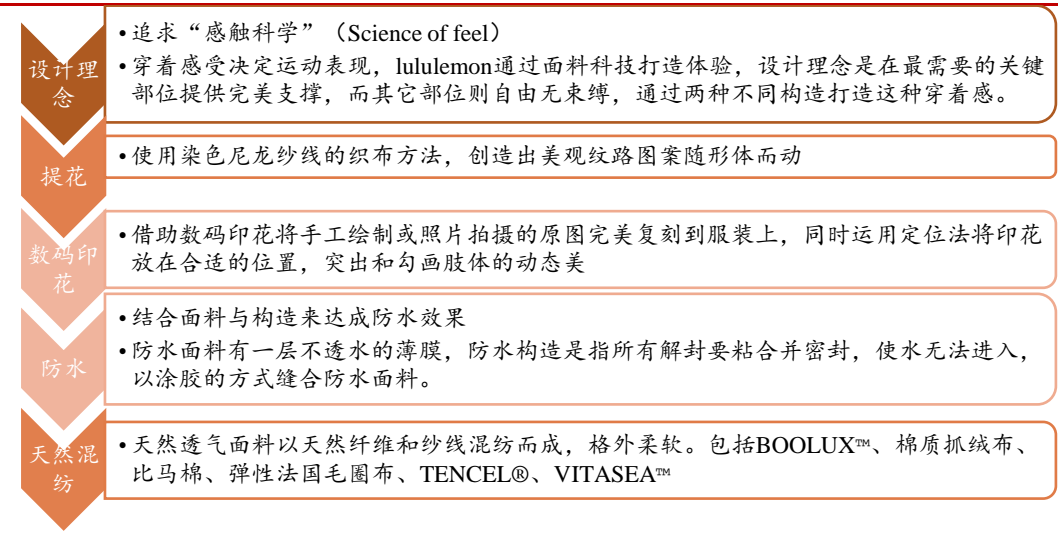
表 2: lululemon 面料系列

面料名称	特性	使用场景
Everlux™	轻薄速干、体感凉爽、触感顺滑、柔软不易变形、紧身效果一般	适用于空气缺乏流通、高温高湿、对透气性要求高的场合
Nulu™	裸感、极致轻盈、极致柔软、易起球、不塑型	适用于日常穿着或者低强度运动
Nulux™	裸感、顺滑、体感凉爽、速干有弹性、有塑形效果	适用于高强度运动
Luon®	高弹力、高透气性、绵软舒适	适用于伸展性要求高的运动场合
Luxtreme®	速干凉爽、高支撑性、高贴合度	适用于大出汗量的中高强度运动场合
Silverescent®	抗菌、防臭	适用于出汗量大的场合
Rulu™	柔软温暖、吸湿排汗、高弹力	适用于寒冷却出汗的场合
Swift	强韧轻薄、寿命持久、防水排汗	适用于低冲击训练
Natural Blend	柔软温暖、天然透气	适用于日常穿着

资料来源：知乎，首创证券

**独特工艺实现“感触科学”。**Lululemon 通过裆部无缝剪裁及菱形内衬设计，解决了瑜伽裤 Camel Toe 问题，使得产品能应用于户外场景。同时，Lululemon 从日本进口的平锁缝纫机解决了面料缝合的问题，将缝合处的线条露在外部，在运动的时候能避免和皮肤的摩擦，提升产品的舒适性和功能性。此外，外缝设计还能通过线条感的设计凸显腿部和臀部曲线，彰显身材。独特的提花与数码定位印花工艺也为产品增添了美学色彩。

图 26: lululemon 工艺介绍



资料来源：品牌官网，首创证券



**美学设计满足女性消费者审美需求。**Lululemon 相较其他运动品牌更具“社交属性”，消费者十分乐意在社交媒体晒出自己穿着 Lululemon 的照片并给出正向的评价。以瑜伽裤为例，其独特的设计能够提高臀部的挺拔度，拉长腿部的线条，使得穿着其的女性自身的形体美感得到凸显。同时，在产品环节，Lululemon 区别于其他传统运动服饰品牌，选择与更多时尚相关的设计师合作，包括男性服饰方面的罗伯特·盖勒（Robert Geller）和女性服饰方面的洛克桑达（Roksanda）等高端设计师，希望通过时尚与运动的结合与碰撞给消费者带来惊喜。产品设计团队还会根据市场情报和研究确定趋势，积极寻求形象大使和消费者的意见和反馈，广泛寻找功能、风格和技术优势目标等方面的灵感。

**以瑜伽裤为核心，提供多场景、多品类产品。**近几年的运动服饰行业更加贴切于“Athleisure 运动休闲”，Lululemon 的产品则一直秉承穿着感舒适和造型时髦的元素，让运动服饰融入生活中的每个场合。Lululemon 以瑜伽裤作为切入口进入市场，开始覆盖更多的运动及日常场景，包括瑜伽、游泳、跑步、训练、商务通勤、休闲等，满足消费者多场景的运动休闲服饰需求。

表 3: lululemon 瑜伽裤系列

系列名称及特点	产品图片	系列名称及特点	产品图片
<b>Align</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 适用于瑜伽</li> <li>· 柔软的Nulu™面料</li> <li>· 最小接缝</li> </ul> 价格区间：\$59-\$138		<b>Wunder Train</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 适用于训练</li> <li>· 速干Everlux™面料</li> <li>· 腰带抽绳与隐藏口</li> </ul> 价格区间：\$59-\$118	
<b>Instill</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 适用于瑜伽</li> <li>· 柔软、支撑性好的St</li> <li>· 背面插入式口袋、高</li> </ul> 价格区间：\$119		<b>Base Pace</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 适用于跑步</li> <li>· 时尚轻盈的Nulux™</li> <li>· 腰带抽绳、背后隐</li> </ul> 价格区间：\$59-\$118	
<b>Invigorate</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 适用于训练</li> <li>· 速干Everlux™面料</li> <li>· 两个侧袋、腰带抽绳</li> </ul> 价格区间：\$59-\$138		<b>Fast and Free</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 适用于跑步</li> <li>· 时尚轻盈的Nulux™</li> <li>· 两个侧袋、五个腰</li> </ul> 价格区间：\$69-	

资料来源：品牌官网，首创证券

表 4: lululemon 不同产品品类系列

系列名称及特点	产品图片	系列名称及特点	产品图片
<b>运动夹克</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 弹力面料</li> <li>· 透气性好</li> <li>· 防水隔热</li> <li>· 反光</li> </ul> 价格区间: \$59-\$248		<b>背心</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· PrimaLoft®面料</li> <li>· 防水隔热</li> <li>· 多功能分层</li> <li>· 可反穿</li> </ul> 价格区间: \$99-\$228	
<b>派克大衣</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 最保暖</li> <li>· 羽绒隔热材料</li> <li>· 外层防水</li> <li>· 不同长度选择</li> </ul> 价格区间: \$249-\$1200		<b>雨衣</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 防水</li> <li>· 柔软光滑的内衬</li> <li>· 分层</li> <li>· 超长衣长</li> </ul> 价格区间: \$99-\$249	
<b>羽绒夹克</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 优秀羽绒填充物</li> <li>· 防水</li> <li>· 适用于旅行</li> <li>· 不同等级的保暖性</li> </ul> 价格区间: \$99-\$398		<b>运动衫: Perfectly</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 宽大舒适</li> <li>· Softstreme™与棉质</li> <li>· 短款与常规长度</li> <li>· 圆领</li> </ul> 价格区间: \$69-	
<b>运动衫: Scuba</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 轻盈保暖</li> <li>· 弹力法式布料和棉布</li> <li>· 经典与大廓形版型</li> <li>· 圆领和连帽衫款式</li> </ul> 价格区间: \$49-\$129		<b>运动衫: Define</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 动态分层</li> <li>· Luxtreme™、Luon</li> <li>· 修身版型</li> <li>· 有的有遮光罩</li> </ul> 价格区间: \$118-\$128	
<b>短裤: Hotty Hot Short</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 适用于跑步</li> <li>· 轻盈弹性的</li> <li>· 宽松版型, 腰带抽绳</li> </ul> 价格区间: \$39-\$68		<b>短裤: Speed Up</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 适用于跑步</li> <li>· 轻盈弹性的</li> <li>· 安全后袋, 腰带凝</li> </ul> 价格区间: \$39-\$68	
<b>短裤: lululemon Align</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 适用于瑜伽</li> <li>· 柔软的Nulu™面料</li> <li>· 高腰版型, 可拆卸侧</li> </ul> 价格区间: \$29-\$68		<b>短裤: Wunder Train</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 适用于训练</li> <li>· 速干Everlux™面料</li> <li>· 高腰版型, 腰带抽</li> </ul> 价格区间: \$39-\$68	

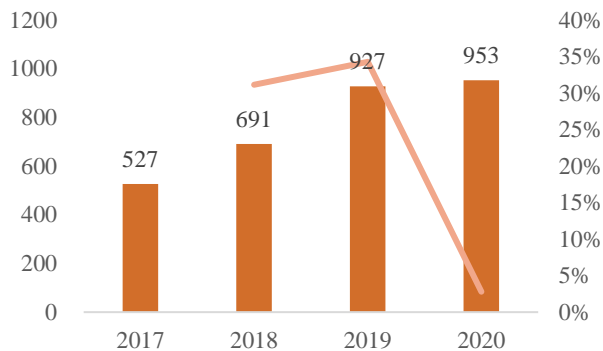
资料来源: 品牌官网, 首创证券

**男性市场为品牌发展注入新动力。** Lululemon很早就决定探索男性市场。2014年11月, Lululemon 在纽约曼哈顿开了第一家男装专卖店。2015 年初, lululemon 推出了针对男性的一款名为 anti-ball crushing 的运动裤, 品牌直截了当地告诉男性消费者: 我们给你穿紧身裤时最大的顾虑留足了空间, 之后 lululemon 将 ABC 系列定义为 “Always Be Comfortable”, 延续着 “触感科学” (Science of Feel) 的品牌理念, 设计遵循人体工学, 为隐私部位提供舒适空间, 流线型剪裁让活动更舒适自在。

2017 年, 首席执行官 Calvin McDonald 在刚上任后提出的第一个重大举措就是制定男装发展战略, 扩充男性产品线, 吸引更多男性消费者。推出了包括运动外套 CitySweat 等产品, 还发布与设计师合作的 Robert Geller 的 take the moment 胶囊系列。2019 年 3 月初, Lululemon 宣布与第 52 届超级碗 MVP 得主 Nick Foles 签约, 后者成为品牌旗下首位男性代言人。

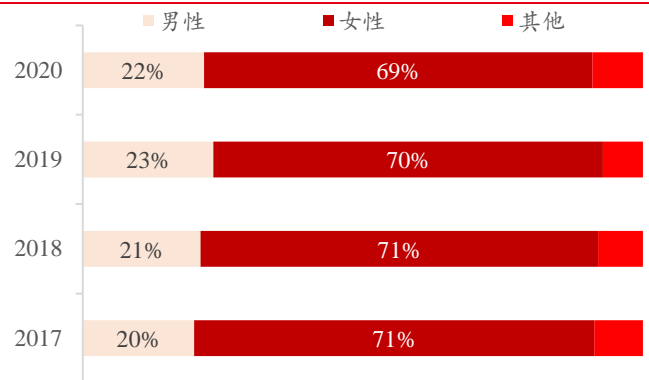
近几年 lululemon 男装线的增长势头凶猛, 2020 年男性产品净收入达到了 95.3 万美元, 2017 至 2020 年的年复合增长率达到了 21.9%, 超过了女性产品的 17.2%。

图 27：男性产品净收入及增速（单位：千美元）



数据来源：公司年报，首创证券

图 28：不同产品线占净收入比例



数据来源：公司年报，首创证券

**健身镜 Mirror 全方位提升用户体验。**2020 年，lululemon 以 5 亿美元价格收购纽约居家健身设备制造商 Mirror。收购 Mirror 符合 Lululemon 成为体验式品牌的雄心，同时能够帮助消费者“在多种体验中享受一种健康而专注的生活方式”。收购 Mirror 后，lululemon 就将健身镜陆续安装在旗下社区门店。Mirror 全方位提升了用户体验，用户可以在门店免费体验家庭场景的健身课程、lululemon 大使课程，以及通过前置摄像头和社区用户相互对练。2021 年 9 月，Mirror 创始人布林·普特南辞去其 CEO 职务，继任暂且没有任命。在 21Q3 季报中，lululemon 下调 Mirror 预计全年营收为 1.25-1.3 亿美元，lululemon 的数字健身之路仍充满挑战。

图 29：Mirror 运动场景



图片来源：百度，首创证券

### 3.3 独特营销手段构建品牌核心竞争力

**社群营销宣传品牌文化，建立“忠实”客群。**Lululemon 在初期就确定了基于社群的营销策略，与传统邀请明星代言等营销手段相比，lululemon 重点宣传品牌文化，通过打造一支 KOL 队伍与消费者建立长久关系。Lululemon 将这些 KOL 称为品牌大使，lululemon 借助专业人士的口碑影响消费者，门店教育家挖掘当地的瑜伽老师、健身教练等成为品牌大使。

截至 2021 年，lululemon 已拥有 12 名全球大使，1304 名门店大使。Lululemon 会为大使们提供社交媒体如微博微信的宣传以及免费服装等福利，社区活动基本每家门店每周一次，会邀请门店大使或者非大使的教练开展跑步、训练、瑜伽和普拉提等各类运动课程。门店教育家、品牌大使与消费者之间通过对品牌文化的共同认可形成了紧密联系，共同构成了品牌社群。

Lululemon 进军中国市场同样也坚持社群培养，并没有先开设门店，而是在 2014 年开始先后在北京、上海开设了展示厅（showroom），这些展示厅不销售服装，而仅用于运动课程体验，来吸引当地的运动爱好者。

表 5: lululemon 全球大使

全球大使	性别	地区	简介
Malia Manuel	女	美国	在 14 岁时成为有史以来最年轻美国冲浪公开赛冠军，近十年来，她一直被评为世界十大最佳女性冲浪者之一。
Lydia Ko	女	美国	5 岁开始打高尔夫球，16 岁时开始了她的职业生涯，在全球获得了 20 场职业巡回赛的胜利，并成为 2016 年里约奥运会的银牌得主。
Mark Healey	男	美国	世界知名冲浪选手，经营着自己的公司 Healey Water Operations，为客户创造独一无二的海洋体验。
Kyle O'Quinn	男	美国	美国职业篮球运动员，目前效力于 NBA 费城 76ers 队，他于 2012 年开始打职业篮球。
Mihimana Braye	男	法属波利尼西亚	六岁时开始冲浪，23 岁的他现在位于世界冲浪选手前 73 名。
Flora Duffy	女	美国	Flora Duffy 是职业铁人三项运动员，她在八岁时开始参加铁人三项比赛，是唯一一个连续四次赢得 Xterra 世界冠军的选手。她也是 2016 年同年唯一一位赢得三项铁人三项世界冠军的人，获得了世界铁人三项系列赛，国际电联 Cross Tri 和 Xterra 冠军。她也是首位在英联邦运动会上为她的国家获得奖牌的女选手。
Craig McMorris	男	加拿大	在 11 岁时开始滑雪，2014 年，他作为 CBC 在 2014 年索契奥运会转播报道的滑雪板分析师首次亮相，并成为 ESPN 冬季 X 运动会 Slopestyle 和 Halfpipe 单板滑雪的代言人。
Ryan Leier	男	加拿大	Ryan 的瑜伽主要是 Krishnamacharya 瑜伽系，他直接从大师 Sri BKS Iyengar 和 Ashtanga Guru, Sri K. Pattabhi Jois 那里接受教学，并注册为 E-RYT 500, RCYT，这是瑜伽联盟的最高称号。
Charlie Dark	男	英国	于 2007 年创办了 Run Dem Crew 跑步俱乐部，Run Dem 现为世界上最有影响力的跑步联盟之一，现在拥有 500 多名成员。
Rob Watson	男	加拿大	他获得了四次加拿大马拉松冠军，并担任 Mile 2 马拉松训练俱乐部的主教练。

资料来源：品牌官网，首创证券

表 5: lululemon 全球大使

中国大使	性别	简介
黄旭辉	男	中国大使，最喜欢的运动包括力量训练（最喜欢壶铃）、跑步、瑜伽、户外运动等。
武瑞峰	男	中国大使。
孔亮	男	中国训练大使，CrossFit 中国区负责人，基于对 Lululemon 品牌文化所汇聚社群的认可成为大使，最喜欢的运动为跳伞。
Yang	女	中国瑜伽大使，YANGYOGA 氧一瑜伽创始人，习练瑜伽二十年，基于对健康生活的共同理念选择成为 lululemon 的大使。
林敏	女	中国瑜伽大使，非常认可 lululemon 通过社区的形式，传播健康生活方式。
Michele Aboro	男	中国大使，Aboro Academy 品牌创始人，最喜欢的运动为拳击。
刘佳	男	中国大使，私人体能训练师，最喜欢的运动为篮球、网球和体能训练，基于与本人相符的品牌价值观与风格气质选择成为 lululemon 的大使。

资料来源：品牌官网，首创证券

**大型线下活动宣传品牌文化。**除了门店的社区活动，lululemon 不断尝试开展大型品牌活动，积极推动品牌文化，宣传健康生活方式以及瑜伽运动。比如从 2011 年开始每年举办的温哥华 SeaWheeze 半程马拉松比赛，已成为世界上最受欢迎的半程马拉松活动之一，每年吸引超过 1 万名爱好跑步者参加；还有伦敦的热汗节，旨在推进英国健



身运动的发展，每年有上千名参与者。

Lululemon 在中国也积极开展大型活动，2016 年，“心展中国”瑜伽活动在北京、上海和成都举行，吸引了三千名瑜伽习练者共同习练。之后的三年，“心展中国”瑜伽活动在全国各个城市举办，吸引了大批瑜伽爱好者参与其中。2020 年之后，lululemon 也积极开展线下活动，2021 年 4 月，lululemon 在全国 19 座城市 45 家门店开展“热汗不设限”主题活动；2021 年，lululemon 还在全国 21 座城市 52 家门店发起夏日乐挑战，参赛者超过 2000 名。

表 6: lululemon 中国大型线下品牌活动

中国线下大型活动	简介
心展中国”健身活动	2016 年 8 月“心展中国”健身活动的第一场在北京太庙举行，同年“心展中国”还同时在上海和成都进行，三千位瑜伽习练者共同习练，此后的三年一直到 2019 年，“心展中国”健身活动在全国各个城市展开。
热汗潮玩派对	2019 年 11 月 2 日，在深圳欢乐海岸椰林沙滩举办了品牌 2019 年度规模最大的热汗潮玩派对，共有 1500 名参与者。
“热汗不设限”线下活动	2021 年 4 月 11 日，lululemon 天猫超级品牌日开启万人热汗的超级运动派对，北京、上海、杭州、苏州、深圳、成都、西安、大连等 19 座城市 45 家门店开展线下主题活动。
夏日乐挑战	从 2021 年 6 月份开始，全国 21 座城市 52 家门店发起夏日乐挑战，超过 2000 名参赛者经过选拔，最终四支区域冠军队伍 10 月 31 日在深圳决出总冠军队伍
落日瑜伽派对	2021 年 7 月 25 日，夏日乐挑战特别活动“落日瑜伽派对”在重庆展开，大使林敏带领 300 人共同享受瑜伽与音乐的美妙融合。

资料来源：官方微博，首创证券

**清晰定义目标客户人群，切中消费者需求。**Lululemon 创始人 Chip Wilso 在初期就将目标客户群体确定到一个细分市场，也就是 24 岁到 35 岁的女性，她们未婚或订婚，没有孩子，受过高等教育，有自己的公寓，年薪 8 万美元，时尚并且善于运用媒体，喜欢运动和四处旅行。Chip Wilso 将这一人群称为 Super Girls。她们不同于七八十年代的 Power Women，Power Women 将自己的精力全部投入家庭与工作，放弃社交生活、睡眠与健身，而 Super Girls 没有家庭与工作的压力，22 岁刚毕业的她们拥有一份很好的工作，拥有自己的公寓，并有一只猫，她们喜欢旅行，时尚并能承担起高质量商品；32 岁时她们可能选择结婚生子，也可能选择继续全职工作。Super Girls 拥有高薪工作，致力于维持身体的健康，追求健康生活方式，她们愿意投资于服装上，更倾向于购买质量更好但价格更高的服装。

Lululemon 基于目标客户群体，在面料、工艺、设计等方面建立起坚固产品壁垒，同时制定科学的营销策略，切中消费者需求。比如 2017 年 lululemon 推出的第一支面向全球的品牌广告片《This is Yoga》从瑜伽的内核出发，全球各地的艺术家、创作者和运动健身达人出演，将瑜伽和日常生活创作联系在了一起，传递出瑜伽代表了自律、投入和热爱，它所带来的影响会渗透到生活的方方面面。

**网络 KOL 带货种草，实现高效引流。**Lululemon 在小红书、微博等社交平台上寻找 KOL，他们通过穿搭指导、课程讲解等方式吸引潜在消费者，具有很强的影响力。Lululemon 不是根据粉丝数量选择社交媒体上的 KOL，而是选择符合品牌价值观的 KOL 打造社区文化。这些 KOL 有世界级别的明星和健身博主，也有各行业的普通人，这些人粉丝数量不多，但粉丝粘性大，潜移默化地影响着粉丝的生活方式，这样的 KOL 队伍能实现精准高效的引流，与潜在消费群体建立信任关系。

图 30: Lululemon 微博推广



图片来源: 微博, 首创证券

图 31: 小红书博主带货种草



图片来源: 小红书, 首创证券

### 3.4 线上与线下打造全渠道消费体验

聚焦垂直销售, 电商业务带来新动力。Lululemon 通过直营门店、电商渠道和其他渠道进行销售, 采取以直营门店与电商渠道为核心的垂直销售模式, 直达终端消费者, 能快速获得消费者数据, 及时响应消费者需求, 与之建立牢固关系。

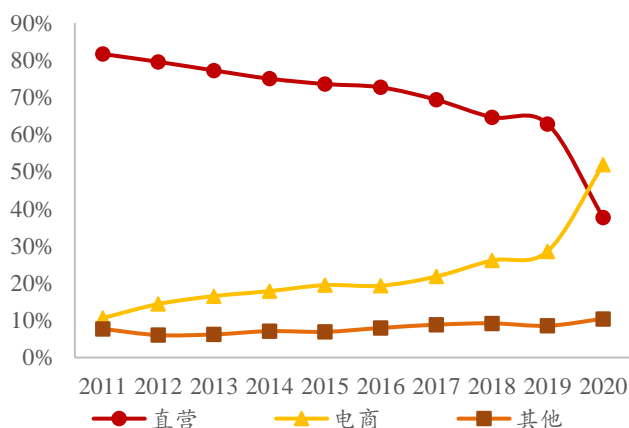
直营门店为 lululemon 的主要销售渠道, 其营业收入在 2019 年达到了约 25 亿美元, 占总营收 63%; 电商渠道在近几年实现了强劲增长, 营收从 2015 年的 4 亿美元增长到 2019 年的 11.4 亿美元。2020 年, 受疫情影响以及居家健身的兴起, Lululemon 的直营门店营收下降 34%, 电商业务实现快速增长, 其营收占比由 29% 上涨至 52%, 超过直营门店营收。

图 32: Lululemon 不同渠道营业收入 (单位: 百万美元)



数据来源: Wind, 首创证券

图 33: Lululemon 不同渠道营业收入占比



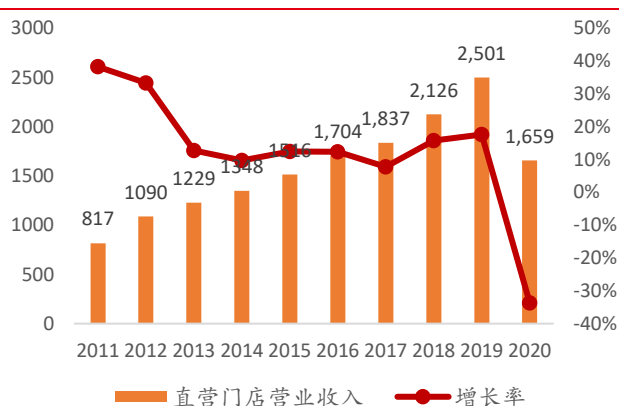
数据来源: Wind, 首创证券



**垂直销售模式带来完全控制权。**Lululemon 在创立初期与 Superstar Sports 合作，尝试了批发业务，批发业务大幅度提高了产量与销售量，但以 Superstar Sports 的破产而告终。Lululemon 最终选择了能完全控制品牌和门店的垂直销售模式，首先，批发的销售模式存在中间商，零售商会提高商品价格，并且消费者无法了解产品的内在价值，但通过直营门店，Lululemon 可以培养销售人员，销售人员可以通过消费者教育让顾客了解商品所蕴含的技术，从而提高产品在消费者心中的价值；其次，Lululemon 希望以产品设计为导向，而不是以消费者为导向，批发模式下，商家往往采购往年销售数据较好的产品，这会抑制产品创新的积极性；最后，批发模式下，品牌无法控制产品的价格折扣，而过度的价格折扣会损害品牌形象。

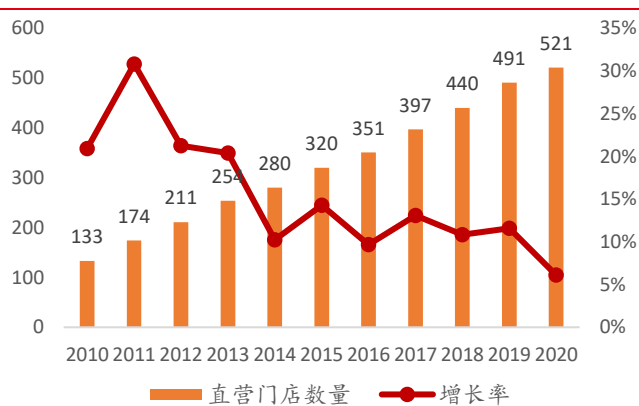
**直营门店稳步扩张。**除了受疫情影响的 2020 年，自上市以来，Lululemon 的直营门店营收一直处于增长趋势。至 2020 年末，Lululemon 在全球 17 个国家经营了 521 家门店，门店主要位于街道上、生活方式中心和购物中心。

图 34：直营门店营业收入及增速（单位：百万美元）



数据来源：Wind，首创证券

图 35：直营门店数量及增速

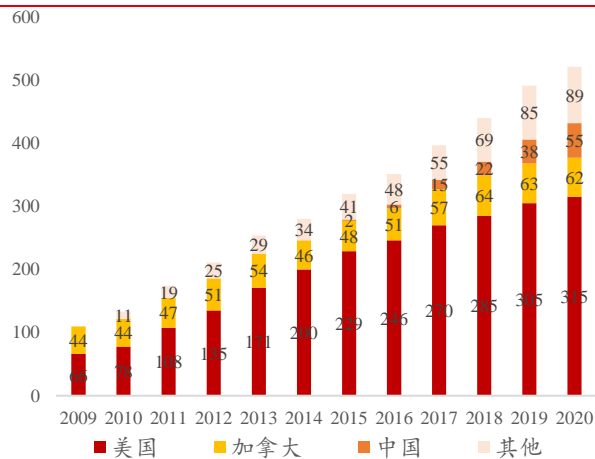


数据来源：公司年报，首创证券

**北美以外地区市场表现良好。**Lululemon 创始人 Chip Wilso 确定了在新城市的扩张策略，即先开设展示厅，再让门店教育家进行消费者教育宣传品牌文化，然后和当地的瑜伽馆建立联系，最后进行口碑营销。2003 年，Lululemon 开设了美国的第一家直营门店；2004 年，Lululemon 开设了澳大利亚的第一家加盟店，进入了北美以外地区的市场。自 2014 年以来，Lululemon 在北美以外地区的门店数量占比及营业收入占比逐年增加，截至 2020 年末，Lululemon 在北美以外地区的门店数量达到了 144 家，占全球门店总数的 27.6%；北美以外地区的营业收入达到了 6.2 亿美元，占总营收的 14.2%。

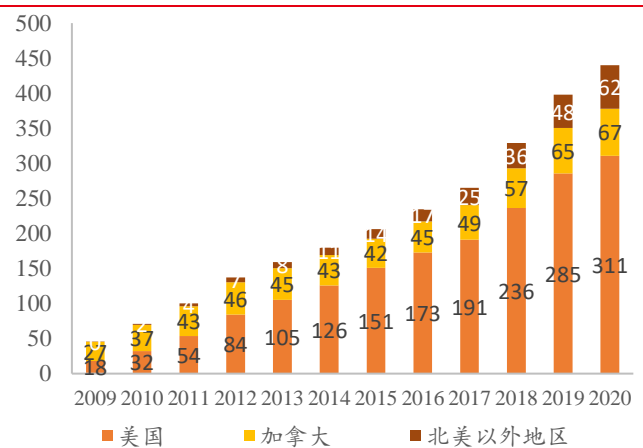
**中国市场强劲发展，未来将持续发力。**Lululemon 在中国的门店扩张同样遵循了 Chip Wilso 的策略，2008 年，Lululemon 在香港开设了第一家展示厅，2015 年在香港开设了第一家自营店；2014 年，Lululemon 在上海与北京开设了展示厅，并与 2016 年在中国大陆开设了自营店。Lululemon 的 CEO Calvin McDonald 在 2021Q3 财报电话会议上表示，中国近两年销售量的 CAGR 超过了 70%，大大超过了国际市场的整体表现，未来 lululemon 会持续投资于中国市场。

图 36: 各国直营门店数量



数据来源: 公司年报, 首创证券

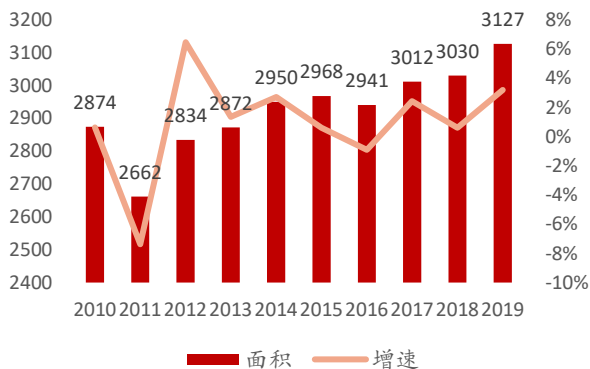
图 37: 不同地区营业收入 (单位: 千万美元)



数据来源: Wind, 首创证券

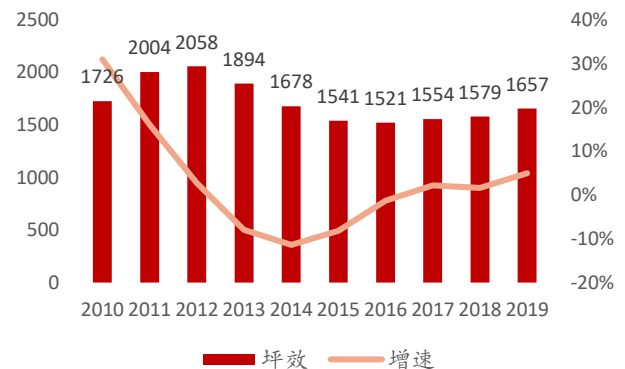
**持续扩大门店面积, 注重消费者体验。**2019年7月, Lululemon在芝加哥林肯公园开设了全球最大规模的门店, 门店占地面积超过2万平方英尺, 涵盖了零售区、健身区和餐厅, 加强了消费者体验。自2016年以来, Lululemon的门店平均面积逐年扩大, 在2019年达到了3127平方英尺, 坪效为1657美元每平方英尺, 预计lululemon未来会持续扩大门店面积, 更加注重消费者体验。

图 38: 直营门店平均面积及增速 (单位: 平方英尺)



数据来源: 公司年报, 首创证券

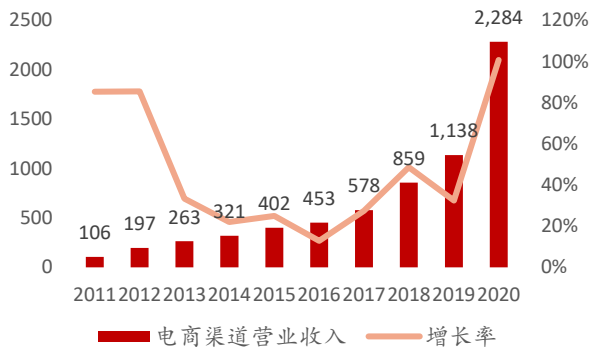
图 39: 直营门店平均坪效及增速



数据来源: 公司年报, 首创证券

**电商业务发展迅速。**Lululemon于2009年推出电子商务网站lululemon.com, 进入电商业务。对于中国市场, 2015年11月lululemon天猫官方旗舰店开张, 2018年lululemon又进驻微信商城。电商业务在过去几年发展迅速, 2014-2019年电商渠道营收CAGR达到了28.8%, 而公司总营收的CAGR为17.2%, 2019年的营收达到了11.4亿美元; 2020年居家健身兴起, 电商渠道营收实现强劲增长, 达到了22.8亿美元, 同比增长101%。

图 40：电商渠道营业收入及增速（单位：百万美元）



数据来源：公司年报，首创证券

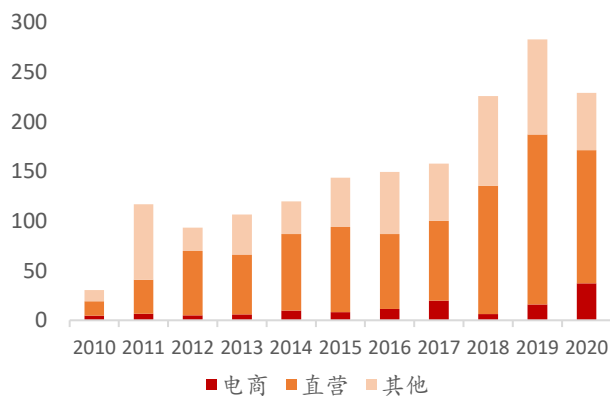
图 41：Lululemon 官方购物网站



图片来源：品牌官网，首创证券

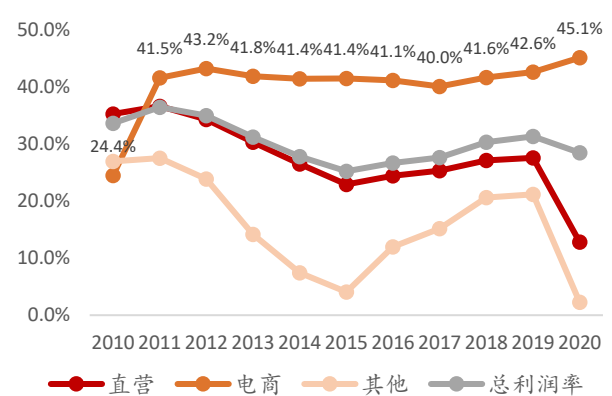
**电商业务的低支出提供高利润率。**电商渠道的资本支出较低，2012年-2019年电商渠道占总资本支出的比例最高为2017年的12.6%，而每年直营门店在总资本支出的占比均超过50%；2020年电商渠道资本支出比例增加至16.2%，但仍远低于直营渠道的58.5%。低资本支出是电商渠道高利润率的主要原因。电商渠道近十年的利润率均高于lululemon的总利润率，也高于直营门店渠道的利润率；2020年其利润率达到了45.1%，远高于28.4%的总利润率和12.8%的直营门店渠道利润率。

图 42：不同渠道资本支出（单位：百万美元）



数据来源：公司年报，首创证券

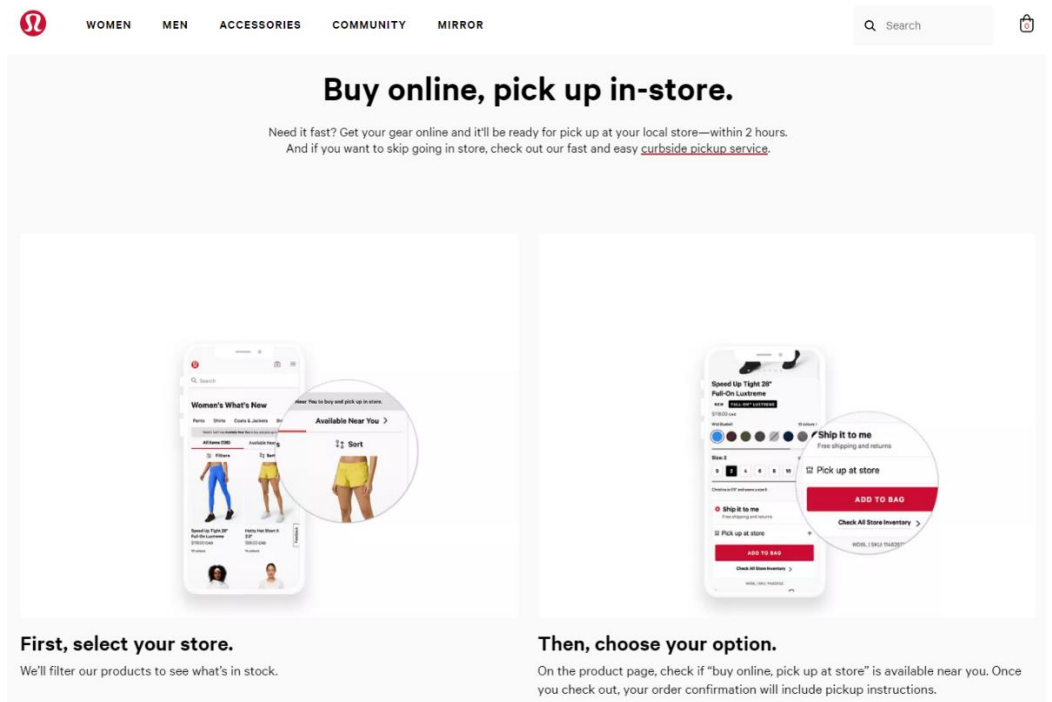
图 43：总利润率和分渠道利润率



数据来源：公司年报，首创证券

**线上线下结合，提升消费体验。**2016年，Lululemon在CRM和全渠道能力方面进行了重要投资，建立了一个强大的数字生态系统，进一步提升了顾客在不同渠道的消费体验。2018年，Lululemon推出了“线上购买门店发货”服务，打通线上与线下门店，弥补线上购物在消费体验上的不足。通过在所有接触点与用户的沟通以及用户的反馈，Lululemon打通数据闭环，进一步创造全渠道消费体验。

图 44: Lululemon“线上购买门店发货”服务

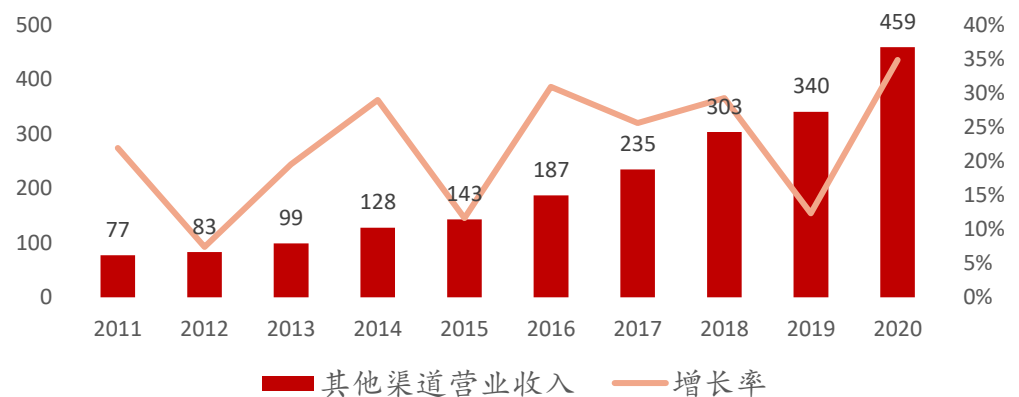


图片来源：品牌官网，首创证券

**多种销售渠道补充消费体验。**除了直营门店与电商，Lululemon 的其他销售渠道也为全渠道消费体验做了补充。目前，Lululemon 的其他业务包括：经营 MIRROR 这一互动锻炼平台，为消费者提供居家健身服务；通过奥特莱斯和实体仓库销售，以折扣价出售过剩库存；开设临时门店，包括季节性门店，来满足顾客需求；为高级瑜伽馆、健身俱乐部和健身中心提供批发业务，以此提高品牌形象；与在目标市场有丰富经验的公司和个人签订特许经营合同，目前包括中东和墨西哥的合作伙伴。

2020 年，Lululemon 的其他渠道营业收入达到了 4.6 亿美元，占总营收的 10%，同比增长 35%。

图 45: 其他渠道营业收入及增速（单位：百万美元）



数据来源：Wind，首创证券