



扫码获取报告

隐形冠军之路：穿越周期的常青密码

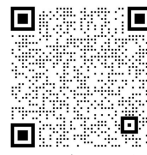
如何避开“新品上市即过时、打折清仓”死循环

久谦中台
二六年六月

本文件仅基于本所迄今为止可获得的信息编写。未经事先书面同意，任何其他人士或实体不得使用本文件，本文件亦不能用于任何其他目的。

流行服饰 | 运动服饰 | 户外服饰

基于天猫 + 京东 + 抖音35,000个核心商品款 + 9.5万条文本的LLM语义抽取



扫码获取报告

序章

第1章：三品类ROI分化

第2章：常青因子

第3章：流行服饰品类常青通道

总结



扫码获取报告

逆向打造常青商品的配方书：帮助品牌商避开“新品上市即过时、打折清仓死循环”、成功穿越周期

本研究核心：从销售额Top 3.5万商品中，筛选出2023-25年在售的4,751个常青商品，提炼共性特征，逆向给出“如何打造常青商品”的配方 - 把“产品能活3年”变成可拆解的设计动作

数据规模

首次完成“商品款级”全量标注

- 35,000个核心SPU完整字段标注
- 9.5万条KOL帖/素人帖/电商评论
- 3大电商渠道3个一级品类 × 175个三级品类
- 2023、2025年两时点对照

“商品级”常青特征数据

核心指标

量化定义“常青率”

- **三类商品**：2023-25年均在售、一年消失款、2025年上架爆款
- **常青率** = 2023-25年均在售SPU数 / 总SPU数
- **颗粒度**：电商一级 / 二级 / 三级品类

把“产品能活多久”变成可衡量的硬数字

常青商品特征拆解

户外、运动服饰共性强，流行服饰需动态交叉设计

- **户外服饰**：功能科技堆栈、场景明确细分、专业材质、极简产品矩阵
- **运动服饰**：细分场景、核心技术、系列化（如lululemon Define Jacket）
- **流行服饰**：每个三级品类有自己独立的常青配方公式，按品类 / 人群 / 场景 / 季节 / 功能 / 材质交叉设计

“常青配方”的基本要素

可执行的动作

3类读者用常青配方做决策

- **品牌**：品类避雷 + 选SPU组合配方
- **投资人**：尽调SPU池常青率 → 估值判断
- **新锐品牌**：找未被占据的高常青率细分赛
- **道产品VP**：用配方逆向设计常青款

研究 → 配方 → 执行的最短路径

过去服饰行业研究 = “卖了多少钱”，本研究 = “卖出去的款活了多久，以及为什么能活下来”

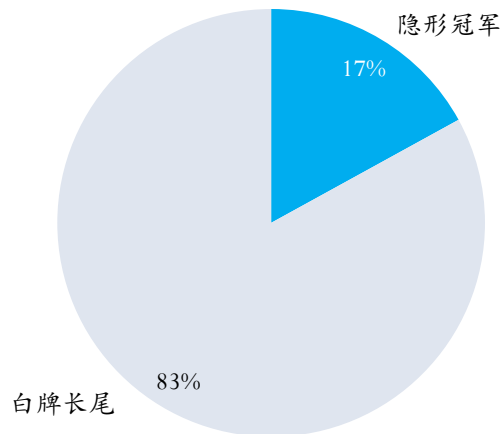


扫码获取报告

我们研究的不是整个服饰行业，是隐形冠军那17% - 白牌长尾品牌请慎用本结论

本研究覆盖范围
(占2025年中国服饰电商整体销售额)

本研究35,000商品款 = 17%
销售额 (约1,200亿元)



剩余83%销售额 = 拼多多9.9包邮
+ 小工厂直发 + 非头部款式 (约
5,900亿元)

本研究结论的适用边界
(哪些品牌能直接用, 哪些只能参考)

适用度	代表品牌	为什么
可直接用	骆驼Camel/ 始祖鸟/ 凯乐石/ 安踏/ 李宁 / Lululemon/ 蕉内/ ubras/ 七匹狼/ 海澜之家/ 太平鸟	- 本研究覆盖的头部品牌、主流款式 - 常青款机制结论可直接应用
部分参考	中腰部品牌 (如鸭鸭/ 雅鹿/ 真维斯/ 美特斯邦威/ 韩都衣舍/ SHEIN)	- 部分款式在本研究覆盖范围 - 字段语义结论可借鉴 - 但常青率绝对值需要重新核算
请慎用	白牌、长尾、拼多多9.9包邮、小工厂直发、单店年销 < 100万款	- 不在本研究覆盖范围 “品牌资产积累” “常青款机制” 概念不成立 - 核心战略是性价比 + 流量, 不是品牌

本研究是给隐形冠军看的

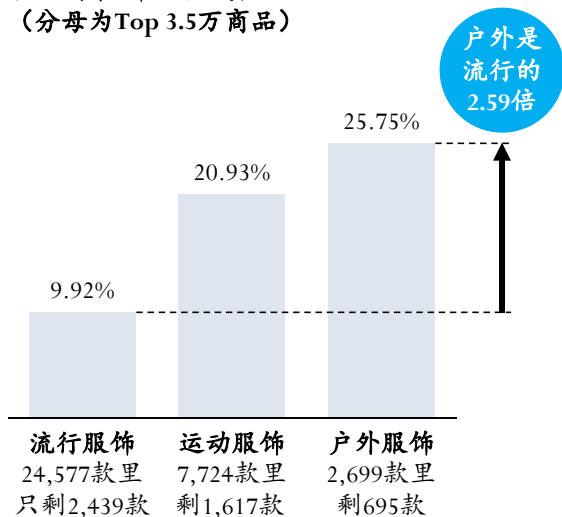
- 本研究覆盖35,000个核心商品 = 占2025年中国服饰电商整体销售额17% (约1,200亿元); 剩余83%销售额 (约5,900亿元) = 白牌、长尾、非头部商品; **不在本研究覆盖**
- 隐形冠军命题决定了本研究边界 - 只研究“想做品牌、想攒资产”的头部公司; 不研究“靠流量 + 性价比 + 冲销量”的白牌打法; 两类公司的核心战略完全不同 - 前者要常青款, 后者要爆款
- 听众听之前先自检: 自己品牌属于哪一档 (可直接用 / 部分参考 / 请慎用)



户外服饰品牌享受双重结构性红利：消费者愿意花更多钱、新品常青率跨品类最高，商品资产及品牌资产能被有效沉淀

100%的新款里，2年后还在卖的有几个（常青率）？

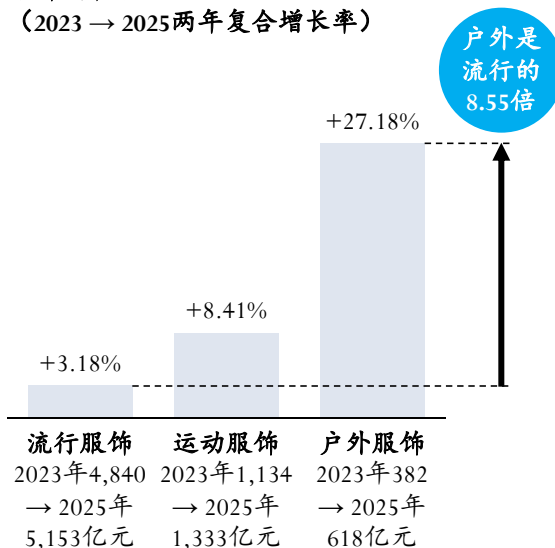
能活到第2年的款式占比
(分母为Top 3.5万商品)



整个赛道电商渠道销售额在增长还是在缩水？

服饰销售额CAGR

(2023 → 2025两年复合增长率)



户外服饰常青率最高

- **现象：**流行服饰商品款式常青率9.92%，户外服饰25.75%，后者是前者2.6倍
- **机制：**差距是品类本身决定的：户外消费者买“功能+场景”（爬山要防水），5年不变；流行消费者买“风格+情绪”（韩版/小香风），半年过气
- **损益：**Top 3.5万商品中，流行品类2023-25年消失11,025款，新进11,113款，几乎一比一替换—品牌在维持庞大的商品池，但商品款式没有有效的资产沉淀
- **动作：**要么把研发预算切户外，要么深耕流行服饰内部的内衣家居赛道，继续做流行女装将**面临单品生命周期短、规模经济持续下滑的问题**

观点解读

- **消费者愿意为户外服饰付更多钱**（均价CAGR +11.03%），同时品牌做的款大部分还能活到第2年（25.75%）—这是户外服饰品牌享受的**双重结构性红利**
- **流行服饰品牌则相反：**消费者不愿多付钱（均价CAGR +0.10%），同时品牌做的款90%一年消失，所以同样花1亿，户外服饰品牌的回报相当于流行的8.55亿（按销售额CAGR +27.18% vs +3.18%复利计算）

两图组合：

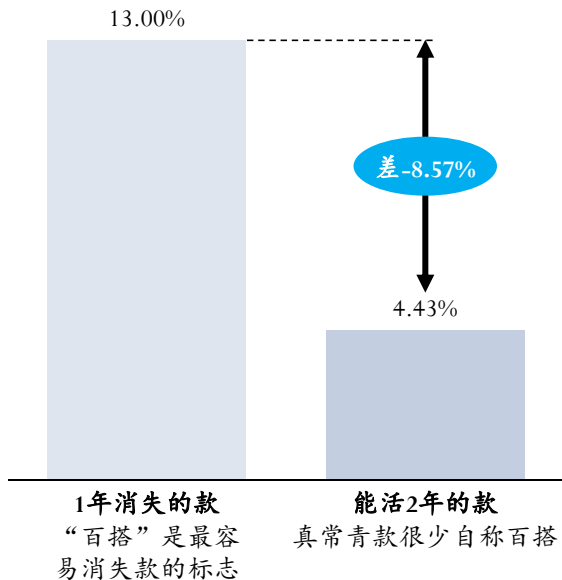
左图看“做的商品款式能不能常青/留存”；右图看“赛道本身规模在不在上涨”；户外是双高（商品常青率高+赛道涨），流行是双低（商品常青率低+赛道销售额年复合增长率接近0%）



流行服饰品牌主推的“百搭基础款”，恰好是最短命的款式；“适合所有人”等于“没有适合的人”

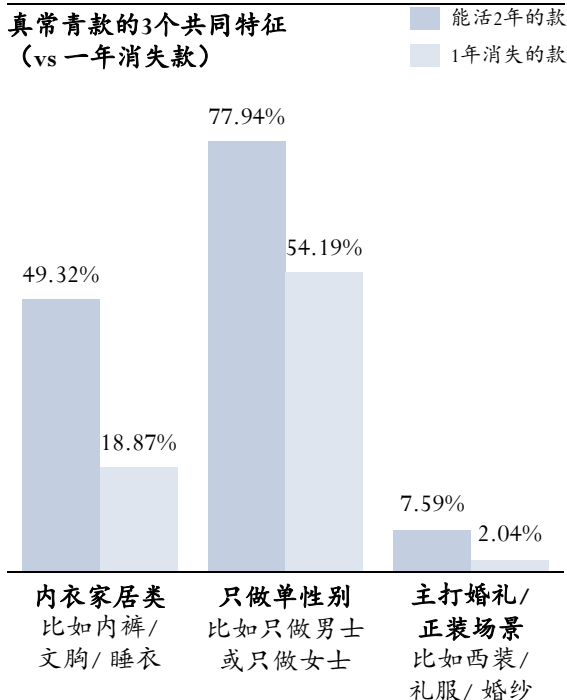
100%的新款里，2年后还在卖的有几个（常青率）？

商品标题里出现“百搭”一词的占比



整个赛道电商渠道销售额在增长还是在缩水？

真常青款的3个共同特征
(vs 一年消失款)



百搭是款式短命的标志

- 现象：一年消失的款13%自称“百搭”，常青款只有4.43% - “百搭”几乎是一年消失款的标签
- 为什么“百搭”反而活不了？意味着这款衣服没有明确的目标人群、场景、功能 - 也就没有人非买不可；搜索“通勤裤”会找到具体的款，“百搭裤”反而搜不到
- 动作：1) 不再强调“百搭”；2) 研发预算切到内衣家居；3) 新款明确目标人群 + 具体场景

数据观察

- 1.1万个一年消失款里，1,445个款的标题写“百搭/ 万能/ 适合任何场合”
- 相反，在2,439个常青款里，只有108个“百搭” - 绝大多数是男士内裤、女士文胸、商务正装等场景明确品类
- 内衣家居（内裤/ 文胸/ 袜子/ 睡衣/ 孕妇）在常青款占49.32%/ 一年消失款只占18.87% - 差30.45%
- 单性别明确（只做男士或只做女士）在常青款77.94%/ 消失款54.19% - 差23.75%
- 婚礼/ 正装场景（西装/ 礼服）虽然小众但常青率高7.59%/ 消失款仅2.04% - 差5.55%

观点解读

- “百搭”看起来扩大了客群（人人都能穿），实际是放弃了所有客群（没人非买不可）
- 流行服饰品牌想活下来，必须从“我适合所有人”切换到“我只服务这一群人的这一个场景”

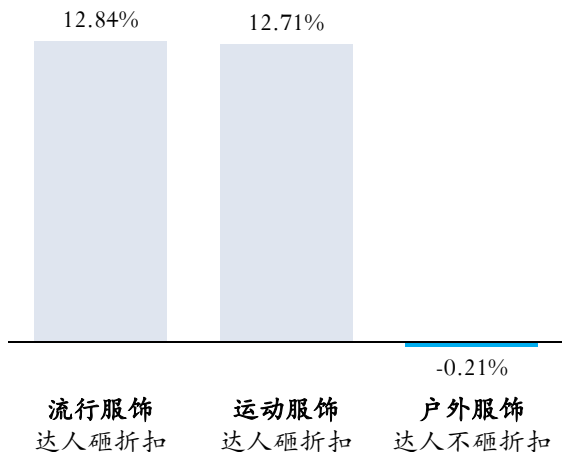


扫码获取报告

达人推越多折扣，消费者评论里讨论折扣的反而更少 - 品牌商少赚了钱但没有得到有效收益

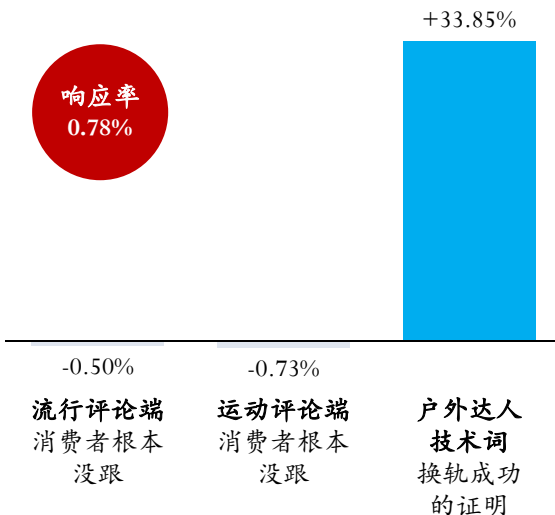
达人帖里“满减/直降”提及率怎么变化？

达人帖出现“折扣词”的占比变化（2023 → 2025）



消费者评论真的跟着说了吗？

消费者评论端真的跟着讨论折扣了吗？



折扣可能弊大于利

- **现象：**流行达人帖折扣词2年涨12.84%，但消费者评论里讨论折扣只涨0.10% - 达人推12.84个，消费者只跟0.10个
- **机制：**为什么会这样：达人推折扣是品牌方付费换来的，达人为了佣金会反复说“打折/直降/满减”；但消费者买衣服不是因为打折决策的，他们更多看外观、面料材质、版型、适用人群和场景；且持续提供折扣会让消费者继续等待更高的折扣，反而降低购买率
- **动作：**减少打折，把预算转向常青款开发、老客复购运营、围绕产品本身的营销，把brief从“突出价格优势”改成“讲清楚一个具体功能”

观点解读

- 同样一笔达人投放预算，户外服饰品牌花在“讲清楚Gore-Tex防水原理/三防指数/透气克数”上，2年内消费者真的开始讨论这些技术词，所以愿意付更高均价
- 流行服饰品牌花在“今晚直降100”上，消费者根本不在乎，反而觉得这牌子开始打折，下次更等等再买

两图组合：

左图 = 达人在推什么（因）；右图 = 消费者真的响应了吗（果）；

流行 + 运动：“推了个寂寞”；户外：换轨到技术词，反而暴涨33.85%



扫码获取报告

序章

第1章：三品类ROI分化

第2章：常青因子

第3章：流行服饰品类常青通道

总结



三品类ROI分化：户外服饰增量、量价齐升，流行服饰量价增长停滞、品牌增长只能靠抢夺竞品份额，运动服饰介于两者之间

户外服饰

增量市场

- **生意性质：**增量市场（市场容量2年扩张60%+）
- **销售额：**2023年382亿 → 2025年618亿（CAGR +27.18%）
- **大盘份额：**从6.01%升到8.70%（+2.69%，唯一上涨品类）
- **量价驱动：**量价齐升（销量+均价同时大幅涨）
- **均价：**2023年153元 → 2025年188元（CAGR +11.03%）
- **代表品牌：**骆驼Camel/ 始祖鸟/ 凯乐石Kailas/ 迪卡侬
- **品牌策略：**把握品类红利窗口；押注研发；不打折

运动服饰

温和扩容

- **生意性质：**温和扩容（市场略有增长）
- **销售额：**2023年1,134亿 → 2025年1,333亿（CAGR +8.41%）
- **大盘份额：**从17.84%升到18.76%（+0.92%）
- **量价驱动：**量价齐升（温和）
- **均价：**2023年178元 → 2025年189元（CAGR +2.88%）
- **代表品牌：**安踏/ 李宁/ 耐克/ Nike/ Lululemon
- **品牌策略：**深耕已验证常青款；专业化高端化

流行服饰

存量竞争

- **生意性质：**存量博弈（市场几乎停滞）
- **销售额：**2023年4,840亿 → 2025年5,153亿（CAGR +3.18%）
- **大盘份额：**从76.15%跌到72.54%（-3.61%，唯一下跌品类）
- **量价驱动：**量驱动扩容（销量略涨，价格不动）
- **均价：**2023年105.80元 → 2025年106.01元（CAGR +0.10%）
- **代表品牌：**太平鸟/ 真维斯/ 海澜之家/ ZARA
- **品牌策略：**必须深入子品类找内部增长机会（如内衣家居）

三品类是三个生意

- 服饰行业各个品类之间是直接竞争关系，是封闭系统的零和博弈，流行服饰品牌的“竞争对手”已经不只是其他流行品牌，还包括整个户外服饰和运动服饰品类对它的结构性蚕食
- 户外服饰品牌（如骆驼）押注品类红利、研发预算激进
- 运动服饰（如安踏）走专业化高端化路径
- 流行服饰必须深入子品类找内部增长机会
- 同时户外服饰、运动服饰品类需警惕商品常青率滑落、避免陷入流行风险恶性循环

三品类的销售额增速分化：户外服饰销售额CAGR +27.18% vs 流行服饰 +3.18%（差8.55倍）

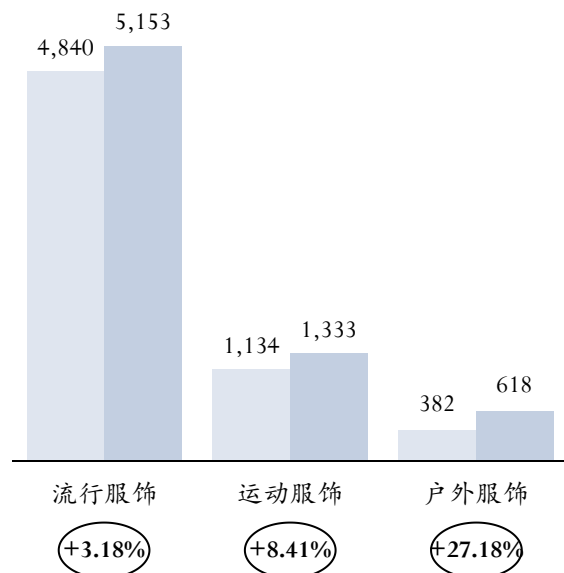


扫码获取报告

三品类电商渠道销售额

亿元，2023 vs 2025

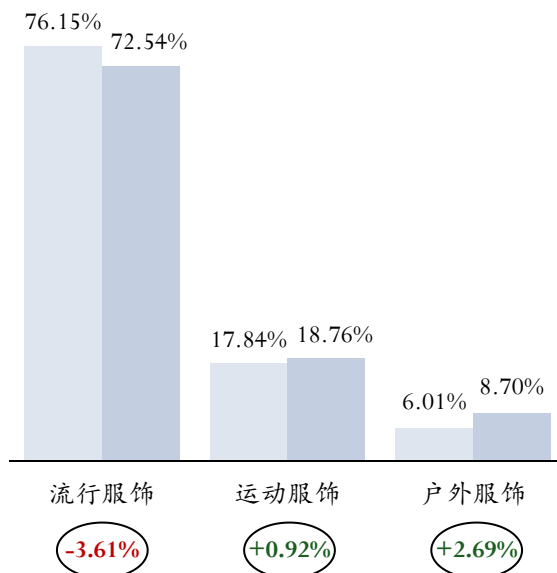
2023 2025 #% 23-25 CAGR



三品类占服饰大盘份额变化

%

2023 2025 #% 份额变化



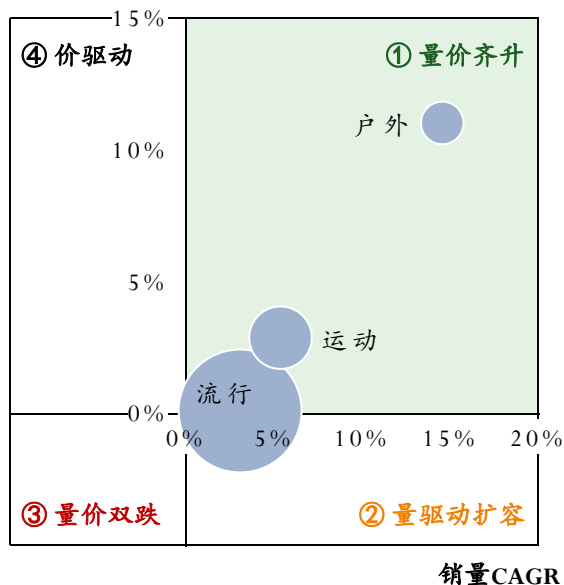
销售额CAGR差8.55倍

- 新品牌的研发预算优先投户外服饰、其次运动服饰，审慎进入流行服饰（CAGR +3.18%）
- 流行服饰存量品牌必须深入子品类找内部增长机会

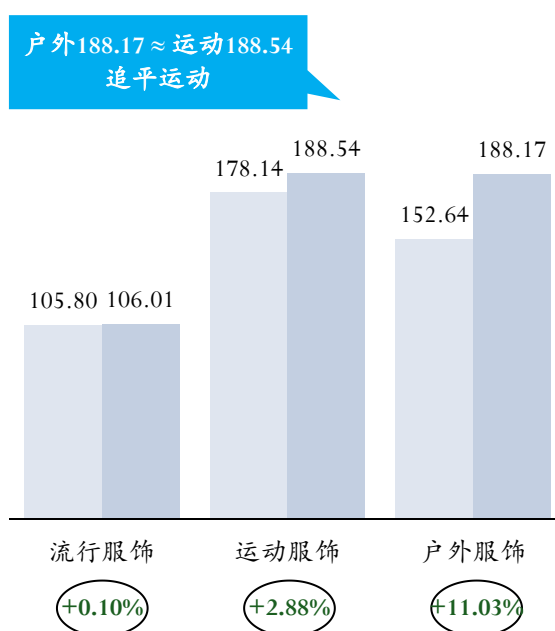
户外是真涨，流行是假涨 - 拆开销量和均价就看出来了



扫码获取报告

三品类销量CAGR × 均价CAGR散点
(四象限分类)均价CAGR
气泡大小 = 2025销售额 (亿元)三品类均价绝对值
元, 2023 → 2025

2023 2025 (#%) 均价CAGR变化



户外才是真涨

- **现象：**流行CAGR +3.18%看似在涨，但拆开 = 销量CAGR +3.08% + 均价CAGR +0.10%（实际等于不涨）；户外CAGR +27.18% = 销量CAGR +14.55% + 均价CAGR +11.03%（销量 + 均价同时大幅涨）
- **机制：**流行服饰品牌没有真实定价权 - 消费者每件衣服愿意付的钱基本不变，品牌想涨价就丢销量；户外品类均价2年从152.64元涨到188.17元（+35.53元/件），追平了运动品类的188.54元（差0.37元），**高端化速度是运动服饰的4倍**（CAGR +11.03% vs +2.88%）
- **动作：**流行服饰内部的“情绪溢价”在大盘层面没有发生，品牌方需要找到具体子品类（如内衣家居）才有溢价空间；户外服饰均价已追平运动服饰，下一阶段差异化必须从**功能升级**转向**“供给侧不滥推 + 经典款叙事”**



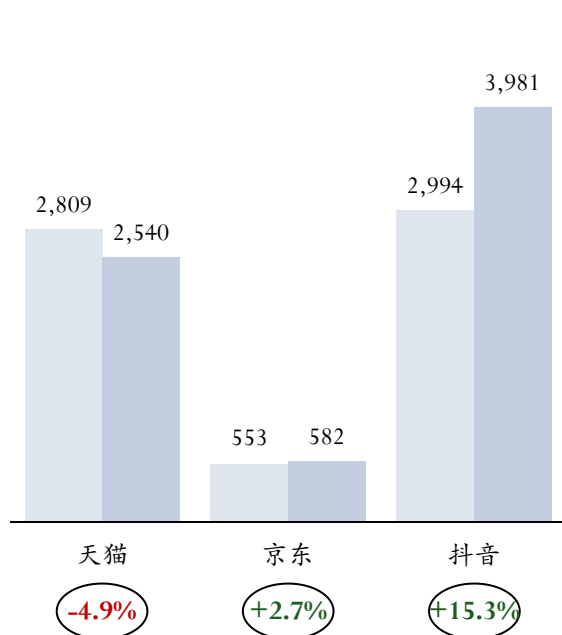
扫码获取报告

流行服饰天猫销售额CAGR -8.9% vs 抖音+12.2%；户外服饰天猫+13.6% vs 抖音+43.5% – 平台选错等于赛道选错

三平台服饰大盘GMV

亿元，2023 vs 2025

2023 2025 #% 23-25 CAGR



三平台 × 三品类销售额CAGR矩阵

(同一品类在不同平台命运相反)

涨 微涨 跌

	流行服饰	运动服饰	户外服饰
天猫	-8.9%	-0.2%	+13.6%
京东	-2.3%	+4.9%	+20.6%
抖音	+12.2%	+22.7%	+43.5%

平台选错等于赛道选错

- **现象：**同样卖流行服饰：天猫销售额CAGR -8.9%（2,054 → 1,736 亿）vs 抖音CAGR +12.2%（2,485 → 3,130 亿）；同样卖户外：天猫CAGR +13.6% vs 抖音CAGR +43.5%，同一品类在不同平台命运完全相反
- **机制：**天猫流行女装大量流失到抖音直播间和小红书种草外链；京东保留了3C数码用户的运动服饰外溢；抖音是户外品牌借短视频内容生态爆发的主战场；天猫流行-8.08%和抖音户外+43.48%之间的差距，是品牌方过去几年最被忽视的结构性差异
- **动作：**流行服饰品牌CMO重新分配渠道预算、增加抖音预算；户外品牌全力押注抖音内容直播；京东作为运动+户外的男性用户基本盘维持20-30%



扫码获取报告

流行服饰风险最高 – Top 20品类30%销售额下跌、70%均价下跌；男装四件套全负增长，连衣裙量价双跌，“量增价跌”成新常态

Top20年销量
亿件，2023 & 2025

Top20均价
元，2023 & 2025

Top20年销售额
亿元，2023 & 2025

2023 2025 #% #% 23-25 CAGR



观点总结

总计	28.4	32.1	3.1%			0.1%	3,143	3,541	3.2%
女装	0.7	0.9	15.2%	451	439	-1.3%	320	413	13.7%
	2.3	3.1	17.2%	100	101	0.3%	229	317	17.6%
	1.6	1.6	-2.5%	217	200	-3.9%	355	312	-6.3%
	2.0	2.5	11.7%	97	86	-6.1%	194	214	4.9%
	2.8	3.1	4.7%	66	67	1.2%	186	209	6.0%
	1.2	1.6	13.1%	135	120	-5.6%	164	187	6.8%
	3.2	3.5	4.2%	50	50	0.3%	160	175	4.5%
	1.9	1.9	-1.6%	98	92	-3.4%	191	173	-5.0%
	0.6	1.0	26.1%	138	150	4.2%	89	153	31.4%
	0.5	0.8	23.1%	232	201	-6.9%	116	153	14.7%
	0.2	0.3	25.0%	527	453	-7.3%	110	147	15.9%
	2.0	2.0	-1.3%	79	74	-3.4%	160	145	-4.7%
	1.0	1.0	3.9%	133	133	0.0%	127	137	3.9%
	1.2	1.6	16.1%	99	86	-6.7%	115	135	8.3%
	1.0	1.2	5.9%	132	114	-7.0%	136	132	-1.5%
	0.5	0.9	33.9%	171	141	-9.2%	83	123	21.6%
	0.6	0.6	1.7%	191	176	-4.1%	119	113	-2.5%
	0.7	0.9	12.3%	130	119	-4.4%	95	110	7.4%
男	0.2	0.3	2.9%	424	422	-0.3%	100	105	2.6%
	3.9	3.4	-6.4%	24	26	3.9%	95	90	-2.7%

- 销售额份额持续被户外侵蚀（-3.2%），普遍“量增价跌”，“新品上市即过时、打折清仓”
- 女装内部已分化为两个对立赛道：
 - 女装连衣裙衰退、商品常青率极低：销售额-6.3%/ 均价-3.9%，对应常青率仅2.6%
 - 女装休闲裤/ 其他女装/ 大码女装是新增增长极：CAGR > +15%，承接“逃离连衣裙”的需求
- 男装是更深的死循环：销售额份额从24%降到20%（-3.4%），T恤/ 休闲裤/ 牛仔裤/ 夹克4大主品类全部销售额负增长
- “量增价跌”是陷阱：文胸/ 套装/ 毛呢外套/ 短外套/ 大码/ 睡衣销量都在增长，但均价CAGR -6%至-9%，销量增长不等于赚到钱



扫码获取报告

运动服饰销量、均价均稳定增长（CAGR 8.4%、2.9%），瑜伽及运动羽绒服子品类高增长

Top20年销量
亿件，2023 & 2025

Top20均价
元，2023 & 2025

Top20年销售额
亿元，2023 & 2025

2023 2025 #% #% 23-25 CAGR



观点总结

总计	4.6	5.5	5.4%		2.9%	969	1,173	8.4%	
运动鞋	0.6	0.9	20.8%	289	270	-3.4%	188	256	16.7%
	0.5	0.6	13.7%	340	336	-0.5%	157	200	13.1%
成服	0.4	0.4	4.1%	315	301	-2.2%	113	117	1.7%
	0.1	0.1	22.4%	742	809	4.4%	62	101	27.8%
	0.6	0.7	6.7%	136	145	3.5%	80	97	10.5%
	0.5	0.6	15.7%	119	112	-3.0%	57	72	12.2%
套	0.2	0.2	2.3%	279	350	12.0%	47	62	14.6%
力鞋	0.1	0.2	17.6%	242	210	-6.9%	35	42	9.5%
	0.1	0.1	-13.2%	411	394	-2.1%	53	38	-15.0%
	0.3	0.3	3.2%	92	98	3.0%	27	31	6.3%
度	0.3	0.2	-17.6%	117	111	-2.6%	33	21	-19.7%
衣	0.2	0.1	-22.4%	201	227	6.4%	31	21	-17.4%
	0.1	0.2	8.1%	130	126	-1.6%	18	20	6.3%
	0.1	0.1	39.9%	206	202	-1.1%	10	20	38.4%
骑行	0.1	0.2	25.5%	102	88	-7.4%	15	20	16.3%
	0.0	0.2	92.6%	73	76	2.1%	3	13	96.7%
	0.1	0.1	-10.3%	109	164	22.3%	10	12	9.7%
鞋	0.0	0.0	28.8%	342	312	-4.6%	7	10	22.9%
	0.0	0.0	-8.9%	305	244	-10.6%	14	10	-18.6%
	0.2	0.3	11.5%	37	33	-6.4%	8	9	4.3%

- **运动服饰相对健康**：销售额CAGR +8.4%/ 均价+2.9%/ 份额上升
- **运动赛道的“瑜伽神话”**：瑜伽服销售额CAGR +96.7%/ 瑜伽裤+6.3% - lululemon效应（4.17%份额 vs 2023年2.08%，+2.09%是运动赛道增长最快品牌）
- **运动羽绒服是“运动+户外+流行”三重叠加的隐形金矿**：销售额CAGR +27.8%仅次于瑜伽服+户外羽绒服+软壳衣等户外类；均价809元+价格还在涨+4.4% - 真正同时跑赢销量和单价的赛道
- **运动外套均价+12.0%是25个品类里最反常的现象**：销量只增+2.3%但均价大涨，说明消费者愿意为运动外套支付溢价 - 技术功能+户外越界感的成功
- **运动服饰内部的高风险品类**：篮球鞋/ 运动套装/ 运动卫衣/ 帆布鞋/ 运动内衣 - 这5个品类销售额负增长-15%至-31%



扫码获取报告

户外服饰：三品类绝对冠军 – 25个三级品类只有1个负增长，10个三级品类量价齐升

Top20年销量
亿件，2023 & 2025

Top20均价
元，2023 & 2025

Top20年销售额
亿元，2023 & 2025

2023 2025 #% #% 23-25 CAGR

总计	1.8	2.5	14.5%		11.0%	333	548	27.2%	
衣裤套装鞋	0.2	0.3	20.2%	393	433	5.0%	84	134	26.2%
	0.1	0.3	53.3%	615	521	-8.0%	66	132	41.1%
	0.6	0.8	10.9%	123	105	-7.6%	76	80	2.4%
	0.0	0.1	59.3%	429	426	-0.3%	10	25	58.9%
	0.0	0.1	133.7%	315	332	2.8%	3	18	140.2%
	0.4	0.3	-13.0%	49	52	3.0%	20	16	-10.3%
	0.0	0.1	79.3%	168	156	-3.7%	5	15	72.6%
	0.0	0.0	47.1%	443	404	-4.5%	8	15	40.5%
	0.0	0.0	45.2%	541	615	6.6%	6	14	54.9%
	0.0	0.1	49.7%	240	186	-12.1%	7	13	31.6%
	0.0	0.0	109.0%	491	377	-12.3%	4	13	83.3%
	0.0	0.1	7.2%	250	195	-11.7%	12	11	-5.3%
	0.0	0.1	34.7%	83	126	23.3%	4	10	66.1%
	0.0	0.0	146.6%	752	547	-14.7%	2	9	110.3%
	0.0	0.0	18.0%	296	347	8.3%	5	8	27.7%
	0.0	0.0	21.7%	457	472	1.6%	5	8	23.6%
	0.0	0.0	23.8%	201	232	7.4%	4	7	33.0%
	0.0	0.1	64.1%	122	132	4.2%	2	7	71.0%
	0.1	0.2	16.9%	34	36	3.9%	4	6	21.5%
	0.1	0.1	8.1%	85	92	4.2%	5	6	12.6%

观点总结

- 三品类内的绝对冠军：销售额 CAGR +27%/ 均价+11% – 所有三级品类中只有1个（防晒帽）销售额负增长，其余全部正增长
- “量价齐升”范围最广：速干衣裤/ 速干T恤/ 抓绒衣/ 抓绒衣裤/ 越野跑鞋/ 冲锋衣/ 软壳衣裤/ 溯溪鞋/ 抓绒衣裤/ 军迷服饰
- 速干衣裤销量只增+35%但价格涨+23% – 愿意支付科技溢价
- 户外软壳衣销售额CAGR +110%/ 软壳衣裤+140%/ 防晒口罩+180%：低基数 + 极速扩张
- 保暖棉服/ 户外休闲裤/ 功能内衣裤量爆价崩 – “小众爆款” → “大众化打价格”过渡期
- 冲锋衣裤套装-5.3%是户外唯一销售额负增长：套装组合在户外是失败模式 – 消费者更愿意单买，不愿意捆绑
- 防晒赛道分化：防晒服销售额 CAGR 增长乏力/ 防晒口罩+180%爆发 – 配件细分赛道增长更快



扫码获取报告

集中度决定护城河 - 流行服饰无冠军 (Top 20 < 13%)，户外服饰洗牌剧烈 (凯乐石 +3.06%/ 蕉下 -1.70%)，骆驼是唯一全品类跨界成功品牌

服装配饰Top20品牌份额
%，2023 & 2025

运动服饰Top20品牌份额
%，2023 & 2025

户外服饰Top20品牌份额
%，2023 & 2025

	2023	2025	#%	#%	23-25 CAGR		2023	2025	#%	#%	23-25 CAGR		2023	2025	#%	#%	23-25 CAGR
总计	12.7%	13.5%		0.8%		总计	64.7%	65.9%		1.2%		总计	43.1%	50.5%		7.4%	
波司登	1.1%	0.3%		0.2%		耐克	10.4%	10.4%		0.0%		骆驼	12.5%	13.2%		0.6%	
鸭鸭	1.7%	0.3%		-0.5%		斐乐	7.9%	8.6%		0.7%		凯乐石	1.4%	4.4%		3.1%	
优衣库	0.9%	0.8%		0.2%		阿迪达斯	7.6%	8.2%		0.6%		伯希和	2.0%	4.2%		2.2%	
猫人	0.8%	0.1%		0.3%		李宁	8.2%	7.3%		-0.9%		北面	5.5%	4.2%		-1.3%	
罗蒙	1.2%	0.1%		-0.5%		安踏	6.6%	6.0%		-0.6%		蕉下	5.2%	3.5%		-1.7%	
雪中飞	0.6%	0.3%		0.1%		lululemon	2.1%	4.2%		2.1%		始祖鸟	1.9%	3.1%		1.3%	
草本初色	0.1%	0.1%		0.6%		特步	2.5%	2.4%		-0.1%		可隆	1.4%	2.5%		1.2%	
雅鹿	0.8%	0.0%		-0.2%		361°	2.1%	2.0%		-0.1%		拓路者	0.3%	1.7%		1.4%	
啄木鸟男装	0.6%	0.0%		0.0%		鸿星尔克	2.5%	1.9%		-0.6%		迪卡侬	1.2%	1.7%		0.5%	
海澜之家	0.5%	0.1%		0.1%		迪桑特	0.9%	1.8%		0.9%		哥伦比亚	1.9%	1.6%		-0.3%	
Alessandro Paccucci	0.4%	0.0%		0.2%		新百伦	2.3%	1.8%		-0.5%		卡骆驰	1.0%	1.5%		0.5%	
蕉内	0.5%	0.1%		0.0%		斯凯奇	2.5%	1.7%		-0.7%		波司登	2.4%	1.4%		-1.0%	
UIR	0.5%	0.1%		0.0%		乔丹体育	2.1%	1.6%		-0.5%		龙牙	1.1%	1.1%		0.1%	
真维斯	0.4%	0.0%		0.1%		彪马	1.8%	1.5%		-0.2%		鸭鸭	1.1%	1.1%		0.0%	
摩安珂	0.4%	0.0%		0.1%		亚瑟士	1.4%	1.5%		0.1%		Jeep spirit	1.1%	1.0%		-0.1%	
皮尔卡丹	0.4%	0.0%		0.0%		骆驼	0.5%	1.2%		0.7%		Siinsiin	0.1%	1.0%		0.9%	
恒源祥	0.7%	0.0%		-0.2%		安德玛	1.8%	1.2%		-0.6%		莱寻	1.1%	0.8%		-0.3%	
Ubras	0.5%	0.1%		0.0%		MLB	0.7%	1.0%		0.3%		探路者	1.2%	0.8%		-0.4%	
骆驼	0.2%	0.2%		0.3%		Fila Fusion	0.5%	0.9%		0.4%		蕉下客	0.0%	0.8%		0.8%	
维尼熊	0.4%	0.1%		0.0%		美津浓	0.5%	0.8%		0.3%		艾高	1.0%	0.7%		-0.2%	

观点总结

- 份额集中度差异背后是商业模式差异：
 - 流行服饰极度分散（前20占 < 13%）→ 无护城河 = 流行风险的根源
 - 运动服饰集中（前20占 65%）、品牌份额相对稳定→ 头部品牌成功构建护城河
 - 户外服饰集中、前20占 50%→ 头部剧烈洗牌
- 流行服饰没有真正的赢家：
 - Top 1品牌（波司登）也只有1.32%份额
 - “草本初色+0.61%”份额涨幅最快
 - 赛道没有任何品牌做到“集中度跃升” - 是流行风险死循环的结构性体现
- 运动：“国货掉队+单品类专家崛起”
 - 国货老牌全军失利：李宁-0.89%/ 安踏-0.57%/ 鸿星尔克-0.63%/ 乔丹体育-0.52%
 - 单品类专家崛起：lululemon +2.09%（瑜伽）/ 迪桑特+0.90%（户外跨界）/ 骆驼+0.73%（户外跨界）
 - “全品类”被“单品类精专”挑战
- 户外赛道是三品类内品牌洗牌最剧烈的：
 - 凯乐石+3.06%/ 伯希和+2.24%=新锐崛起
 - 蕉下-1.7%/ 北面-1.3%/ 波司登-1% = 老牌 + 跨界品牌溃退
 - 头部品牌结构洗牌 - 增长期“重排座次”
- 骆驼是唯一在3个一级品类都做到正增长的品牌（流行+0.26%/ 运动+0.73%/ 户外+0.65%） - 全品类跨界战略成功



扫码获取报告

序章

第1章：三品类ROI分化

第2章：常青因子

第3章：流行服饰品类常青通道

总结



扫码获取报告

一款衣服为什么能卖3年，5个常青因子-户外服饰命中4个，流行服饰只命中1个

概念定义：常青款五大原因（D1-D5），每个原因在三品类的强度对照

强 中 弱

	机制名	一句话定义（人话版）	流行	运动	户外
D1	功能不可替代	- 客观功能或技术壁垒（防水、保暖、缓震、塑形）让消费者“不得不买”，不是“想买” - 举例：冲锋衣的Gore-Tex防水膜；跑鞋的缓震科技；文胸的塑形面料	只剩保暖单点支撑（41.98%），且KOL端-30.61%暴跌	6件套（缓震/透气/轻量/保暖/防滑/防水）每个>15%	4大支柱（防水40.33%/防晒31.50%/防风27.89%/透气22.08%）
D2	圈子认你这件	- 产品=身份标识：穿它的人构成一个社群，退出社群成本高（你不穿你就不算这个圈子的人） - 举例：骆驼三合一=山系户外人的入门标配；Lululemon瑜伽裤=都市健身女	风格亚文化型（KOL推+6.67~+8.67%但UGC跟进系数5-35%）	- 复古怀旧69.46%高度集中 - 跑步/健身/篮球身份明确	- 山系户外86.30%品类天然共识 - 不靠品牌运作
D3	天天都用得上	- 产品嵌入固定的高频生活场景：场景不消失则需求不消失，一周穿N次，单次折旧低 - 举例：Lululemon一周穿5次去健身房；优衣库基础款每天都能穿	场景碎：泛日常51%但KOL/UGC已转向通勤+居家+孕产	基础运动79.11%+泛日常41.89%双中心，使用频次最高	- 泛户外89.90%单中心 - 但季节性强（冬季冲锋衣/夏季速干）
D4	品牌不滥推	- 品牌主动限量、抑制款式数量、抗拒打折、控制上新节奏；不是被动产品属性，是主动运营动作 - 举例：始祖鸟年新品少；爱马仕铂金包配货制度；lululemon控制货量	KOL折扣词暴涨+40.51%（满减+直降），新品定位扩张+9.31%	KOL折扣词与流行同步暴涨+12.71%	- KOL折扣词只动-0.21% - 始祖鸟/骆驼/凯乐石不滥推SKU
D5	设计耐看	- 设计语言本身抗时间：经典款审美穿越潮流周期，靠设计经典性而非追当季流行 - 举例：基础款牛仔裤；白T恤；小黑裙	- 只剩部分基础款 - KOL“经典款”-17.00%被“百搭”+16.20%替换	经典logo抗时间（耐克勾、阿迪三杠），但款式本身在迭代	- 功能压过美学 - 户外品牌的常青款叙事仍未建立

户外占4个，流行占1个

- 机制：户外消费者买的是“功能+场景”-爬山要防水（D1）、徒步要透气（D1）、山系户外是身份（D2）、周末必去（D3）、品牌不滥推（D4）-5个常青因子中4个能5年不变；流行消费者买的是“风格+情绪”-随时在变化
- D1功能不可替代+D4品牌部滥推是户外服饰品牌的核心护城河，D3天天都用得上是运动服饰品牌的核心（高频次让生意变成日用品），D5设计耐看是流行服饰品牌仅剩的逃生通道（基础款+内衣家居）
- 损益：同样1亿研发预算，户外品牌投入到D1+D2+D3+D4四个机制上=攒“5年不会过期的款”；流行品牌投入到D5（经典款美学）单点=永远在跟流行赛跑

观点解读

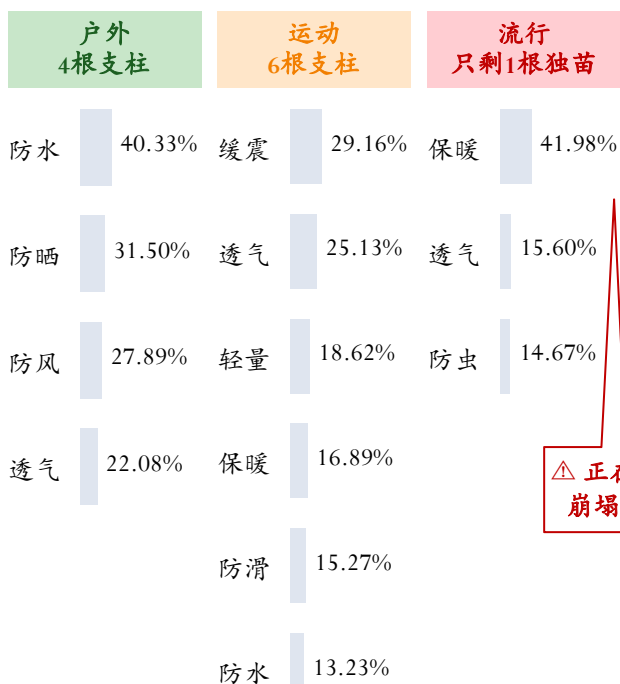
- 5个机制不是平均权重-D1+D4是户外品牌的核心护城河（“不得不买的限量不打折核心功能单品”），D3是运动品牌的核心（高频次让生意变成日用品），D5是流行品牌仅剩的逃生通道（基础款+内衣家居）



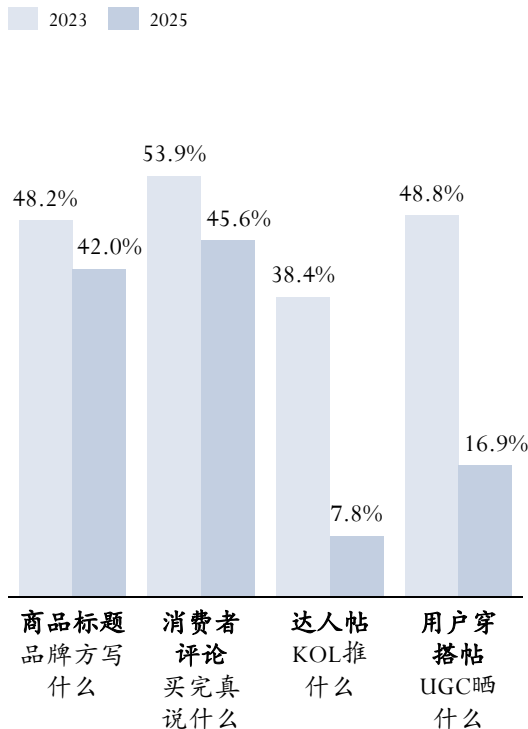
扫码获取报告

户外服饰4根支柱：靠4个刚需硬核功能 – 防水40.33%/ 防晒31.50%/ 防风27.89%/ 透气22.08%

三品类商品标题里的“功能词”支柱数对照



流行“保暖”在4个数据源里的命运对照 – 商品标题还在堆，但内容端已抛弃



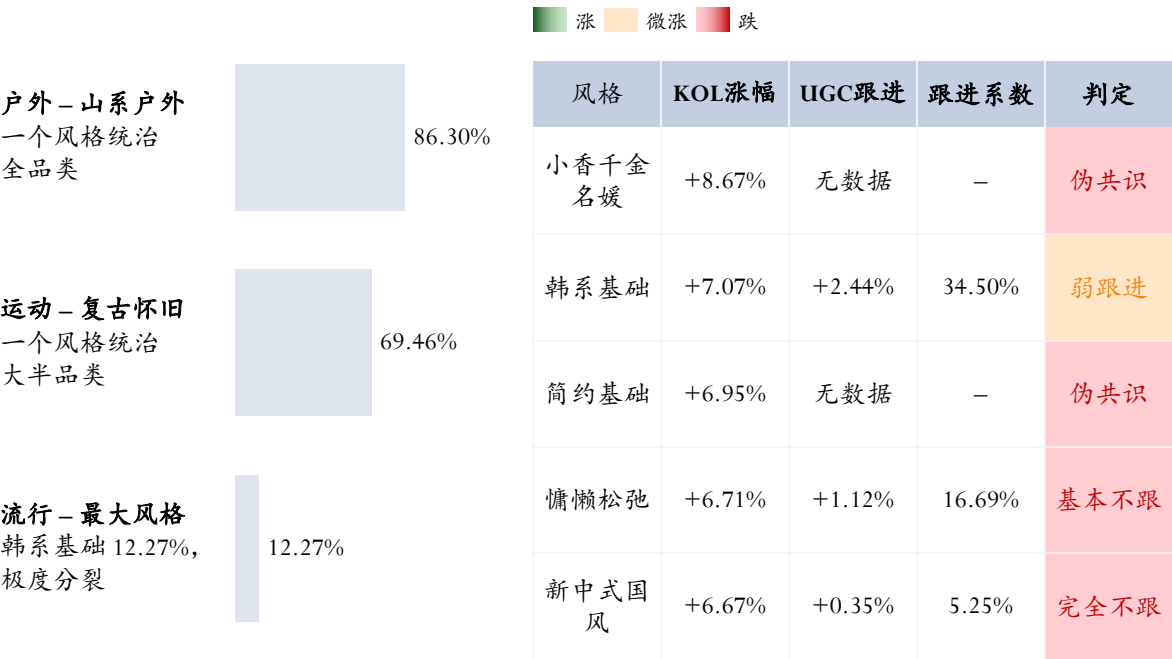
户外靠4根支柱

- 现象：**户外服饰商品标题里4个核心功能词都超20%：防水40.33%/ 防晒31.50%/ 防风27.89%/ 透气22.08%；运动服饰有6根（缓震29.16%等）；流行服饰只剩保暖41.98%一根独苗（季节性相关的功能）
- 机制：**户外服饰消费者买的是“用得上的功能” – 爬山要防水、夏天要防晒、刮风要挡风、闷热要透气，4个需求每年都不变，所以户外品牌只要把功能做好，不需要靠折扣和讲故事卖货；流行服饰消费者买完写评论几乎不讨论功能，全是质量与服务投诉，这是流行服饰品牌需要打折清仓的原因 – 消费者不愿为“季节性”付溢价
- 流行SPU端（品牌方写）**保暖还是41.98%，但同期KOL帖（达人推）从38.43%跌到7.82%（绝对差-30.61%），UGC（用户穿搭）从48.77%跌到16.95%（-31.82%） – 品牌还在猛推保暖，但达人和用户已经几乎不讨论保暖了
- 动作：**流行服饰品牌产品研发关注春夏功能（透气/凉感/防晒/速干）+ 女性细分功能（防走光/胸部承托/抗菌）；户外服饰品牌下一阶段差异化：在山系户外品类共识上下钻细分场景（越野跑/徒步/露营/滑雪）、堆叠更细粒度的功能体系 – 单纯堆粗粒度功能词趋于同质化竞争

户外品牌不用做营销，山系户外的圈子自己就把品牌捧起来 – 86.30%户外商品标题自带“山系户外”标签；流行服饰风格过多、依赖品牌花钱推广，但用户不响应/低响应

商品标题里“最大单一风格”占比对照 – 户外是天然共识，流行是分裂

流行5大风格KOL推得猛，用户穿搭帖跟进幅度（绝对差%）



流行服饰风格太多且用户响应率低

- 现象：户外服饰商品标题里86.30%自带“山系户外”，山系户外的用户圈子自己就可以把风格氛围感宣传起来；流行服饰最大风格只占12.27%（韩系基础），23个风格争夺品类话语权，品牌花钱推5大风格，用户不响应/低响应，但有部分小众风格（商品标题<5%）常青率高于品类基线：工装军旅13.16%常青率/ 美式基础10.55%/ 商务正装18.75%/ 日系基础18.37%
- 机制：户外服饰的“山系户外”是品类天然共识，不靠某一个品牌运作；运动服饰的“复古怀旧”占商品标题69.46%也是天然共识（国潮运动鞋的历史积淀）；流行服饰没有任何风格能稳定占商品标题超过13% – 没有共识
- 动作：流行服饰品牌CMO重新分配KOL风格预算、砍掉跟进系数<30%的风格（新中式/ 慵懒/ 小香千金/ 简约）、向常青率高于品类基线的小众风格转移；户外服饰应转向细分人群（越野跑爱好者/ 徒步/ 露营/ 滑雪）、细分功能；运动服饰复古怀旧风格过于集中且在退潮，必须切换到专业性能叙事（跑训/ 田径/ 网球）

户外服饰是周末才穿，运动是天天穿 - 基础运动79.11% + 泛日常41.89%双中心，让运动品牌的常青款比户外还多一种活法

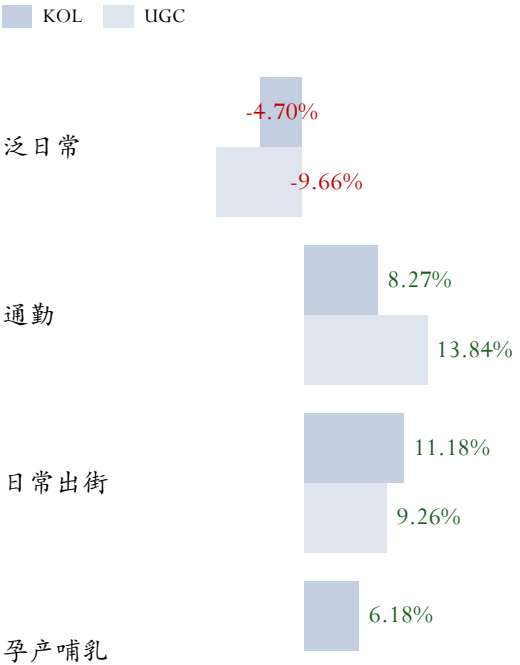


扫码获取报告

三品类商品标题里的“核心场景词”分布

户外 单中心	运动 双中心	流行 场景碎裂
只在周末/出游穿 泛户外	健身+日常， 双场景 基础运动+泛日常	泛日常正在被肢解 泛日常（在跌）
89.90% 商品标题占比	79.11% 商品标题占比	51.36% 商品标题占比
只占1个高频场景：周末爬山/徒步/露营；工作日基本不穿户外服装；季节性（冲锋衣冬季/速干夏季）	占2个高频场景：健身房/跑步（基础运动）+通勤/出街（泛日常）；一双Lululemon瑜伽裤一周穿5次，健身房2次+通勤3次	泛日常从55.59%跌到51.36%，KOL端从28.52%跌到23.82%，UGC端从29.11%跌到19.45%—用户的话语已经从“百搭日常款”迁移到具体场景

流行服饰场景结构正在被肢解 - 泛日常下跌，通勤+居家+孕产+日常出街全面接盘



运动天天穿，户外周末穿

- 现象：户外商品标题里89.90%是“泛户外”场景（周末爬山/露营），单中心；运动是双中心：基础运动79.11% + 泛日常41.89%（一双跑鞋既穿去健身房又穿去通勤）；流行的泛日常正在崩塌
- 机制：一件衣服值不值得做，关键看一周穿几次；Lululemon瑜伽裤一周穿5次（健身2次 + 通勤3次），单次折旧低；户外冲锋衣一周穿1-2次，季节性强—户外品牌的常青款能活，但只能活在“周末户外”这一个场景里；运动品牌的常青款能活在两个场景里（健身+通勤），所以使用频次更高、折旧更低、复购更稳—这是运动品类即使常青率（20.93%）略低于户外（25.75%），但消费者对运动品牌的忠诚度反而更高的原因：流行连衣裙一年穿10-20次，折旧最高，“泛日常百搭款”失效，必须切换到具体场景，否则无法在用户的高频生活场景里站住脚
- 动作：流行服饰做具体的细分场景；运动服饰健身+通勤双中心、不要追“日常时尚”稀释专业性—会在健身场景输给户外服饰；户外新品牌：单一周末场景是天花板，想突破须开发“户外+通勤”组合（city outdoor/城市机能风）或“户外+旅游”组合（露营装备）



扫码获取报告

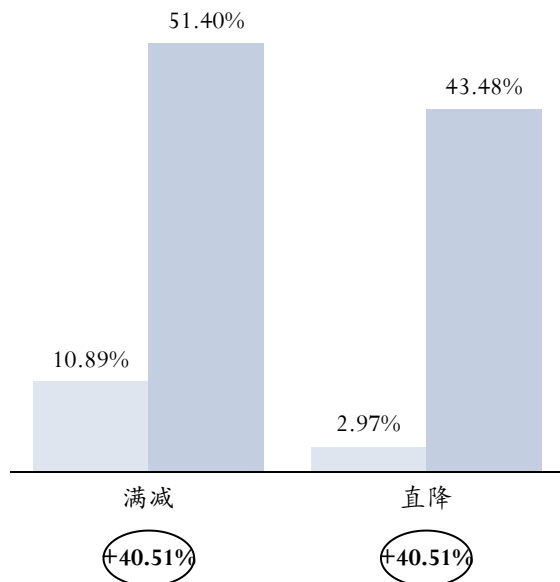
流行服饰品牌的达人帖里，2023年只有11%提满减，2025年涨到51%（绝对差+40.51%）、品类疯狂打折；户外服饰、运动服饰基本没变化、所以商品均价稳定且有提升

流行都市KOL端折扣词暴涨（绝对值 + 绝对差）

流行品牌达人帖里“满减”和“直降”占比变化

2023

2025



三品类KOL折扣提及率差192倍

三品类KOL折扣词2023-25年差值

流行
达人疯狂推折扣

40.51%

运动
基本不动

-0.49%

差192倍

户外
主动忍住不打折

-0.21%

折扣率和均价成反比

- **机制：**户外服饰不打折是品牌主动忍住的结果：始祖鸟年新品少、骆驼控制SKU、凯乐石不打价格战；流行服饰品牌过去2年走的是相反路径 - 用更多折扣 + 更多新品换短期销售额，代价是品牌定价权稀释
- **损益：**同期流行服饰均价2年CAGR +0.10%（近停滞），户外服饰均价CAGR +11.03% - 这就是户外不打折的回报：消费者愿意为不打折的款式付溢价
- **动作：**流行服饰对核心常青款（内衣家居/商务正装/婚礼场景）启动“不打折达人专线”，帖里只讲产品力；户外服饰品牌：继续打造常青款、不打折维持定价权

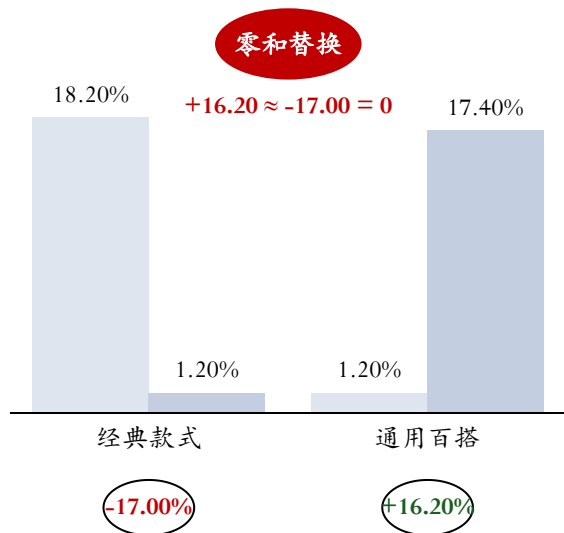


扫码获取报告

流行服饰“经典款 + 常青款”一起被“新款 + 百搭款”挤掉，高频上新没有沉淀任何品牌资产，“百搭”意味着没有任何特别设计、让品牌更廉价 – 是均价没有上涨空间的根因

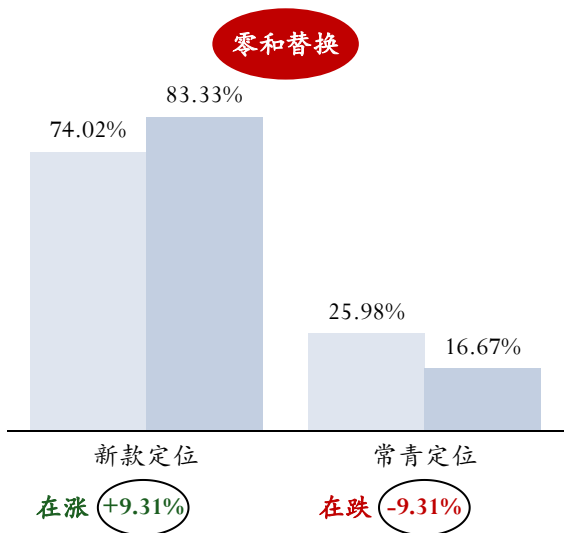
流行KOL端“经典款” vs “通用百搭” 零和替换

流行KOL端“经典款”和“通用百搭”提及率变化



用户端“常青款”也被“新款”全面挤掉

流行用户穿搭帖 (UGC) “常青款”和“新款”提及率变化



经典款被换成百搭

- 过去2年流行服饰品牌内容生态发生了一次大规模“叙事降级” – 经典款 (品牌资产) 被通用百搭 (廉价化) 替换; 这不是消费者主动选择的结果, 而是KOL端按品牌方brief推动的结果 – 品牌方为追求短期点击率, 把“经典”换成“百搭”, 这是流行服饰均价2年CAGR +0.10%几乎不动的最深机制 – 品牌花了营销钱, 但花在了让自己更不值钱的方向上
- 机制: “经典款”和“通用百搭”是两种完全不同的品牌价值: 经典款 = “这件衣服我穿了5年, 经过时间检验”; 通用百搭 = “这件衣服什么场合都能穿, 没有特别设计”; 经典款是品牌资产, 百搭是廉价化叙事 – 一个让品牌涨价, 一个让品牌降级
- 当用户都追求新款时, 品牌每年必须靠新款流量维持销售额, 这是流行服饰均价CAGR +0.10%的最深层原因, 因为高频上新导致老款被快速抛弃、降价清仓

两图组合:

同主语 (流行品牌叙事崩塌) 异主语数据源 – 左图KOL端 / 右图UGC端; 都是零和替换 (经典款 + 常青款一起被新款 + 百搭挤掉); 流行品牌的“时间维度”被剥离, 只剩“功能”



扫码获取报告

序章

第1章：三品类ROI分化

第2章：常青因子

第3章：流行服饰品类常青通道

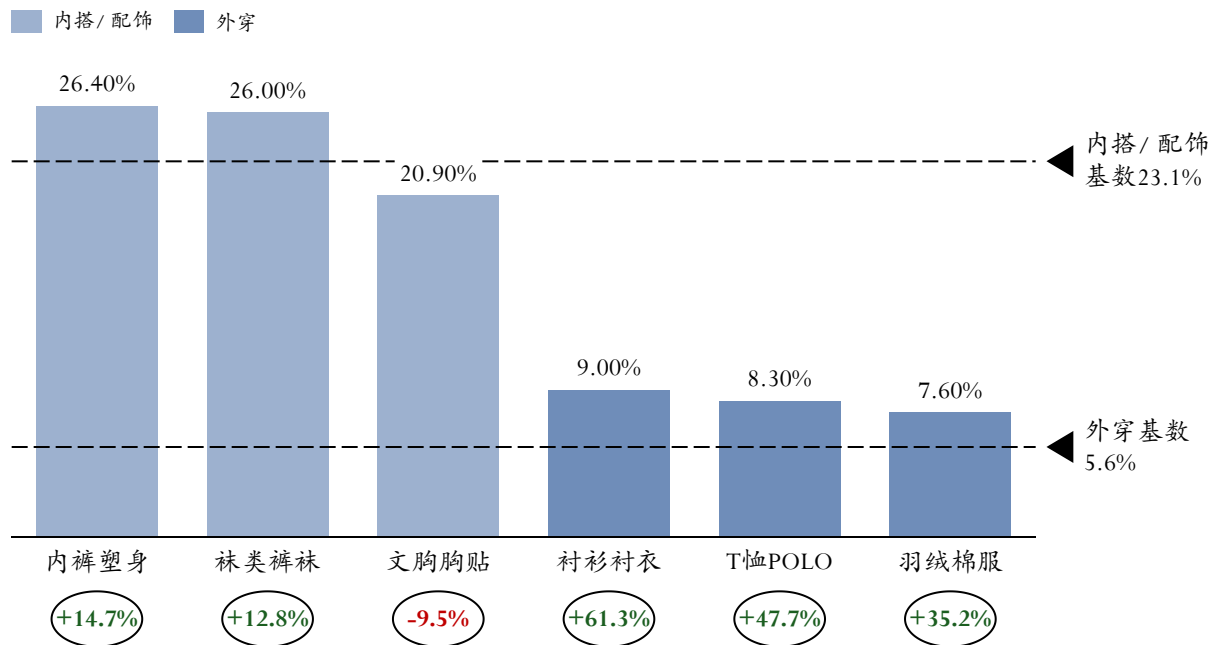
总结



扫码获取报告

选对品类是流行服饰提升常青率的第一步：外穿类常青率仅5.6%、内搭类23.1%，其中内裤26.4%、袜类26.0%，外穿类Top 3为衬衫衬衣、T恤POLO、羽绒棉服，但均不到10%

6个Top常青率品类按降序排列（双色双基线）



核心观点

- 6个Top常青率品类：3个内搭（内裤26.5%/ 袜类26.0%/ 文胸20.9%）+ 3个外穿（衬衫9.0%/ T恤8.3%/ 羽绒7.6%）。内搭基线23.1%是外穿基线5.6%的4.1倍
- 内搭不受流行影响（经典款5年不变），复购周期短（内裤/ 袜子半年一换），性别明确不混穿 - 3个产品本质让内搭天然高常青
- 选错品类是流行品牌最大的预算浪费 - 半身裙常青率0.8%是内裤的1/33

动作

- 提升内搭/ 配饰的研发和营销预算
- 新锐品牌选品类：优先选内搭品类，避开半身裙/ 连衣裙商品短命的雷区
- 外穿类从3个常青率相对高的品类开始做起（衬衫/ T恤POLO/ 羽绒），基本盘稳定后再扩品类



扫码获取报告

内裤：日常款赛道需求很基础、难以差异化竞争，礼品赛道“本命年红色 + 中老年”高提及率指向父亲节礼物，运动细分场景适合新锐品牌切入、靠功能性叙事提升客单价和复购率

三维交叉配方（品类形态 × 人群 × 功能 / 材质）

维度1：品类形态		⊗	维度2：细分人群		⊗	维度3：功能 + 材质	
▪ 日常款男士四角 + 大码 + 10A抗菌 + 精梳棉			▪ 本命年红色8.1% + 中老年9.1%是被忽视的“年节礼品赛道” - 客单价200+元			▪ 无痕隐形、透气吸湿是运动场景刚需，莫代尔19.1%是“棉之外第二大材质”，不是冰丝	
▪ 运动型是高性能细分场景							
男士款	48.9%		大码加大	29.2%		纯棉精梳	60.2%
四角内裤	47.6%		少女风	15.9%		抗菌防臭	54.9%
女士款	30.5%		产后塑性	14.9%		透气吸湿	37.5%
三角内裤	25.4%		中老年 / 爸妈	9.1%		无痕隐形	29.7%
运动型款	6.0%		本命年红色	8.1%		莫代尔	19.1%
宽松款	4.5%		孕妇哺乳	5.3%		冰丝凉感	15.1%
礼盒装	4.0%		青少年学生	4.3%		美体修身	13.6%
蕾丝款	3.0%		无尺码	4.0%		柔软亲肤	12.3%
套装组合	2.0%		婚礼伴娘	3.0%		真丝桑蚕	5.5%
			少儿童装	2.3%			

核心观点

- 男士四角主流47.6%已饱和；但本命年红色8.1% + 中老年9.1% + 礼盒装4.0%这条“礼品赛道”可关注
- 莫代尔19.1%是“棉外第二大材质”，主打高端礼品款的差异化抓手 - 不是冰丝
- 运动型 + 无痕隐形 + 透气吸湿是运动场景黄金功能组合

动作

- 日常款：男士四角 + 大码 + 10A抗菌 + 精梳棉（七匹狼模板）
- 礼品赛道：莫代尔 + 本命年红色 + 礼盒装 + 父亲节礼物，客单200-300元
- 功能型：新锐品牌从高性能运动型内裤切入

运动袜、商务袜在常青款中提及率高，抗菌防臭、透气吸湿是核心功能；加厚加绒袜是冬季现金牛



扫码获取报告

三维交叉配方（品类形态 × 季节 + 场景 × 功能 / 材质）

维度1：品类形态		×	维度2：季节 + 场景		×	维度3：功能 + 材质	
■ 加绒款12.8% + 加厚款18.5%，合计31%是“冬季现金牛”			■ 运动24.1% > 商务10.8%－运动袜赛道比商务袜大2倍			■ 防滑10.8%是船袜专属技术词－夏季船袜赛道核心痛点解决方案	
中筒袜	48.7%		春秋款	77.4%		抗菌防臭	56.9%
男士款	41.5%		冬季加厚	64.1%		透气吸湿	47.7%
运动型款	24.1%		夏季薄款	28.2%		纯棉精梳	45.6%
连裤袜/ 丝袜	23.1%		运动健身	24.1%		保暖蓄热	25.6%
船袜/ 隐形袜	21.0%		商务会议	10.8%		加绒里料	12.8%
加厚款	18.5%		内搭打底	10.3%		无痕隐形	12.8%
女士款	14.9%		居家睡眠	5.6%		防滑	10.8%
长筒袜	14.9%		四季百搭	4.6%		柔软亲肤	3.6%
加绒款	12.8%					冰丝凉感	2.6%
						羊毛羊绒	2.1%

核心观点

- 袜子常青款里运动型24.1% > 商务10.8%（2倍差距）。加绒款12.8% + 加厚款18.5%合计 31%是冬季产品现金牛
- 蕉内“银皮系列”主战场是商务通勤袜，但运动袜赛道更大且品牌集中度更低－耐克/ 阿迪做运动袜是配套，不是核心，这给“专业运动袜品牌”留下空白
- 冬季加绒厚袜在常青款占31%，但中国头部商务袜品牌（蕉内/ 南极人）都做薄款主流，给细分赛道留下增长空间

动作

- **运动袜赛道**：中筒 + 抗菌 + 吸湿 + 防滑，主打“跑步/ 马拉松/ 瑜伽专用 + 抗滑 + 速干”（避开“运动通用”）
- **冬季加绒赛道**：长筒 + 加绒 + 羊毛 + 保暖防寒（冬季现金牛）
- **商务袜赛道**：主打特殊材质和工艺、抗菌防臭（蕉内商务袜模板）

文胸市场常青款4个流派，44%小胸显大、31%大胸显小、12%无尺码、11%婚礼伴娘，做多不如做专



扫码获取报告

4类罩杯人群细分（按提及率排序）：小胸聚拢44.3%/ 大胸显小31.4%/ 无尺码11.7%/ 婚礼伴娘10.5%

小胸聚拢显大 44.3%商品占比	大胸显小 31.4%商品占比	无尺码 11.7%商品占比	婚礼伴娘 10.5%商品占比
产品形态 - 厚杯/ 上托/ 侧推 - 软支撑无钢圈 - 显大/ 聚拢核心 已验证品牌 - 蕉内/ 曼妮芬/ Ubras/ 怡倩 核心功能词 - 聚拢承托57.2% - 显大16.5% 产品核心 - 增加视觉胸围 + 软支撑舒适感 营销话术 “聚拢显大/ 上托侧推”	产品形态 - 全罩杯/ 防下垂 - 六排扣调整型 - 收副乳/ 防外扩 已验证品牌 - 奶糖派/ 都市丽人/ 凡妮/ 千奈美 核心功能词 - 收副乳35.0% - 显小27.8% 产品核心 - 减少视觉胸围 + 承托防下垂 营销话术 “大胸显小/ 全罩杯/ 防下垂”	产品形态 - 无钢圈/ 网纱透气 - 软支撑/ 一片式 - 裸感/ 极简 已验证品牌 - Ubras（主导）/ SLOGGI 核心功能词 - 无痕72.8% - 蕾丝18.3% 产品核心 - 极简舒适 + 无尺码定位 营销话术 “无尺码/ 无钢圈/ 一片式”	产品形态 - 隐形胸贴/ 充气 - 硅胶乳贴/ 无肩带 - 婚纱专用 已验证品牌 - 波波小姐/ 斯米莱/ 西楼雨 核心功能词 - 婚礼场景56.5% - 硅胶6.0% 产品核心 - 婚纱专用 + 仪式高客单价 营销话术 “婚纱用/ 无肩带/ 隐形显大”

核心观点

- 4类人群 + 大盘共识功能词分两层：大盘共识 = 无痕72.8%/ 聚拢57.2%/ 蕾丝18.3%（基础门槛）：差异化 = 显小27.8%/ 显大16.5%/ 收副乳35.0%（二元对立）
- 罩杯需求二元对立—大胸要“显小”、小胸要“显大”，同一产品不能两面通吃
- 无尺码ubras独占，婚礼场景56.5%是高客单价仪式感刚需

动作

- 4选1：大胸显小/ 小胸聚拢/ 无尺码/ 婚礼伴娘，不要走“全人群覆盖”—小众但深耕的品牌叙事
- 产品形态对应人群：大胸 = 全罩杯 + 六排扣；小胸 = 厚杯 + 上托
- 价位锚定：大胸200-500；小胸100-300；婚礼100-500单次
- 婚礼场景独立做礼盒 + 婚纱搭配套装

衬衫常青款是“老牌商务 + 冬季加绒款 + 高级感设计师女装 + 婚礼礼服”四条独立产品线



扫码获取报告

三维交叉配方（品类形态 × 场景 × 功能/材质）

维度1：品类形态		⊗	维度2：场景 + 设计		⊗	维度3：功能 + 材质	
■ 加绒款18.4%是冬季现金牛			■ 设计感10.5% + 高级感15.8%合计26% - 女士设计师衬衫细分赛道存在			■ 加绒里料18.4%是衬衫冬季差异化技术词 - 超越纯棉精梳	
长袖款	76.3%		春秋款	65.8%		免烫抗皱	42.1%
免烫DP	42.1%		商务会议	63.2%		纯棉精梳	34.2%
男士款	28.9%		冬季加厚	28.9%		加绒里料（冬）	18.4%
短袖款	18.4%		纯色基础	23.7%		保暖蓄热	18.4%
加绒款（冬）	18.4%		高级感	15.8%		莫代尔蚕桑	5.3%
宽松款	15.8%		宽松版型	15.8%		真丝蚕桑	5.3%
套装组合	10.5%		夏季薄款	13.2%		收腰显瘦	5.3%
翻领POLO风	5.3%		婚礼正装	13.2%		显小减龄	5.3%
			通勤上下班	13.2%			
			设计感	10.5%			
			条纹	10.5%			

核心观点

- 商务63.2% + 长袖76.3% + 免烫42.1%是老牌主战场；高级感15.8% + 设计感10.5%是女士设计师细分，婚礼正装13.2%是高客单价独立场景
- 加绒款18.4%是冬季现金牛 - 北方刚需
- 真丝桑蚕5.3% + 莫代尔5.3%是设计师女装差异化材质 - 避开棉的红海
- 头部老牌（雅戈尔/报喜鸟/海澜/杉杉）占满主流商务春秋款，但冬季加绒衬衫赛道老牌投入不足，婚礼礼服衬衫（报喜鸟 + 婚礼组合）是高客单价（500-2,000）的独立机会

动作

- 主流商务：不进入（4大老牌强势占满）
- 冬季加绒赛道：男士长袖 + 加绒里料 + 保暖，“加绒衬衫 + 男士保暖”，不与主流春秋款竞价
- 设计师女装：真丝/桑蚕丝 + 设计感 + 收腰显瘦，客单500-2,000，走ELLE/茉莉雅集路径
- 婚礼款：“礼服衬衫 + 伴郎 + 婚礼组合”，与日常正装独立

资料来源：久谦中台

T恤常青款是夏季凉感型、秋冬加绒蓄热型，内搭是各季节通用需求；POLO常青款集中在商务场景



扫码获取报告

三维交叉配方（品类形态 × 季节双轨 × 功能/材质）

维度1：品类形态		⊗	维度2：季节 + 人群		⊗	维度3：功能 + 材质	
■ 高领 + 加绒 + 长袖 = 冬季打底产品线（合计 38%），与短袖夏款 70% 完全独立			■ 情侣同款 7.9% + 明星同款 17.3% 是流量驱动型 – 不是产品力，是营销驱动			■ 德绒 4.3% 是秋冬打底差异化材质	
短袖款	69.8%		夏季薄款	43.9%		纯棉精梳	43.9%
男士款	29.5%		内搭打底	33.8%		保暖蓄热（冬）	16.5%
翻领POLO	28.8%		春秋款	23.7%		冰丝凉感（夏）	10.1%
长袖款	19.4%		冬季加厚	20.9%		加绒里料	10.1%
圆领款	15.1%		明星同款	17.3%		透气吸湿	7.9%
宽松款	12.9%		商务会议	10.1%		抗菌防臭	7.2%
加绒款（冬）	10.1%		情侣同款	7.9%		凉感降温	6.5%
高领款	8.6%		运动健身	4.3%		柔软亲肤	4.3%
加厚款	8.6%		户外露营	2.2%		德绒	4.3%
女士款	6.5%					快干速干	4.3%

核心观点

- 常青款分三条线：夏季短袖（69.8%短袖 + 44%夏 + 冰丝10.1%）；秋冬蓄热打底（19.4%长袖 + 20.9%冬 + 德绒4.3%）；商务POLO（28.8%翻领 + 10.1%商务）
- 高领款8.6% + 加厚款8.6%不是配套，是冬季独立产品线 – 拇指白小T用德绒 + 远红外建立技术壁垒，在秋冬蓄热细分赛道完全独立于夏款
- 内搭打底33.8% > 商务会议10.1% – T恤的真实使用场景以“打底”为主

动作

- 夏季线：短袖 + 冰丝凉感 + 商务POLO（罗蒙路径），主打“凉感 + 商务 + 不黏腻”
- 秋冬线：长袖 + 德绒/远红外 + 高领打底，做“蓄热 + 打底 + 轻薄保暖”
- 禁止：“全季节通用基础T恤” – 这是被验证的雷区

羽绒服4组“场景 × 人群”各自版型/营销/差异化策略完全不同，户外强调防风防水，商务强调可脱卸、可套西装穿着，通勤一衣多穿 + 立领可脱卸，户外情侣明星同款



扫码获取报告

4组各自的头部品牌 + Top 10属性提及率；提及率分母 = 该组SPU数；占比分母 = 含场景 + 人群标签的114 SPU

组1： 专业户外 × 都市男 29 SPU, 占比25.4%	组2： 专业户外 × 情侣中性 34 SPU, 占比29.8%	组3： 城市通勤 × 都市男 25 SPU, 占比21.9%	组4： 商务正装 × 都市男 16 SPU, 占比14.0%
头部品牌 ■ 骆驼 (9) / 黑冰 (3) ■ 皮尔卡丹 (2) / 盟可睐 (1) ■ 英爵伦 (1) Top 10属性提及率 (n = 29)	头部品牌 ■ 波司登 (13) / 鸭鸭 (7) ■ 骆驼 (5) / 海澜之家 (2) ■ 黑冰 (2) Top 10属性提及率 (n = 34)	头部品牌 ■ 波司登 (7) / 雪中飞 (5) ■ 皮尔卡丹 (2) / 雅鹿 (2) ■ 鸭鸭 (2) Top 10属性提及率 (n = 25)	头部品牌 ■ 波司登 (4) / 雪中飞 (3) ■ 皮尔卡丹 (2) / 雅鹿 (2) ■ 罗蒙 (1) / 杉杉 (1) Top 10属性提及率 (n = 16)
保暖69.0% 加厚款58.6% 防风34.5% 鹅绒填充31.0% 极寒抗寒27.6% 短款27.6% 连帽27.6% 白鸭绒填充24.1% 防水防泼水20.7% 面包款17.2%	明星同款61.8% 保暖61.8% 加厚款47.1% 极寒抗寒41.2% 鹅绒填充41.2% 中长款/ 长款32.4% 连帽23.5% 工装款20.6% 短款14.7% 白鸭绒填充14.7%	休闲100.0% 保暖72.0% 商务版型48.0% 短款40.0% 鹅绒填充36.0% 加厚款36.0% 可脱卸内胆32.0% 立领28.0% 连帽24.0% 防风16.0%	商务版型100.0% 休闲75.0% 保暖68.8% 鹅绒填充62.5% 加厚款56.2% 可脱卸内胆43.8% 短款37.5% 防风25.0% 中长款/ 长款18.8% 连帽18.8%

核心观点

- 常青款中，114个含明确场景 + 人群标签 - 4组覆盖其91.2%
- 同样是鹅绒 + 加厚，户外都市男做面包硬朗版（骆驼）、户外情侣做明星款长款（波司登）、通勤都市男做立领可脱卸（雪中飞）、商务都市男做无毛领纯色（杉杉/ 罗蒙）
- 羽绒差异化的本质是“场景 + 人群 + 版型”三要素绑定：通勤组商务版型提及48%；户外情侣组明星同款61.8%；商务组可脱卸内胆43.8%（春秋冬两穿设计）- 同一标签在不同组里完全不同的含义
- 波司登在4组中3组进Top 3，鸭鸭2组 - 头部品牌靠“全人群覆盖”占据多组，新锐品牌没有这个供应链厚度，唯一破局点是单组深耕 - 做1组的版型壁垒，而不是模仿头部做多组

动作

- 新锐品牌选1组深耕：户外都市男技术装备（黑冰）或商务都市男老牌信任（杉杉）
- 版型工程：每组对应专属版型 - 硬朗面包款/ 中性长款/ 立领可脱卸/ 商务纯色
- 功能词对齐版型：户外强调防风防水，商务强调可脱卸、可套西装穿着，通勤一衣多穿 + 立领可脱卸（一衣春秋冬多穿），户外情侣明星同款



扫码获取报告

序章

第1章：三品类ROI分化

第2章：常青因子

第3章：流行服饰品类常青通道

总结



通往隐形冠军之路：选对品类、打造更细颗粒度的常青配方、产品系列化

复盘

过去3年（2023 → 2025）
三品类已完成分化

- **三品类效率差8.55倍：**户外服饰销售额CAGR +27%/ 运动服饰+8%/ 流行服饰+3%
- **流行服饰内部系统性塌方：**男装T恤/ 休闲裤/ 牛仔裤/ 夹克4大主品类全部销售额负增长，女装连衣裙量价齐跌（-6.3%/ -3.9%）
- **量价齐升的真常青信号集中在户外：**速干衣裤均价CAGR +23%，9个户外子品类同时量涨价涨
- **户外品牌完成头部洗牌：**凯乐石+3.06%/ 伯希和+2.24%崛起，新锐品牌份额快速上升

预判

未来3年（2026 → 2028）
常青配方将更细颗粒

- **品类配方下沉到“细分人群 × 场景 × 功能 × 材质”组合粒度：**单纯做“羽绒服”已不够，必须明确是或“商务男 × 羽绒服 × 内胆可拆卸 × 可套西装穿着”——**多维交叉是未来的产品语言**
- 防风/ 防水/ 防晒/ 透气单一功能词已饱和，**功能词需要绑定细分场景下沉到更细的颗粒度**，如“溯溪 × 岩面防滑”、“越野跑 × 缓震”、“滑雪 × 雪裙密封”
- **经济下行加速“单品类端到端闭环”模式：**品牌商风险偏好下降，资源向高常青率细分品类集中——单品类专家比全品类品牌更跑出高ROI

建议

落地4步
选对品类比选对品牌重要

- **第一步 – 选品类：**用常青率 + 均价CAGR两指标筛三级品类，优先内搭/ 户外金矿，避开连衣裙/ 男装四件套/ 篮球鞋等流行风险/ 负增长雷区
- **第二步 – 逆向拆配方：**在选定品类内，用“产品形态 × 细分人群 × 场景 × 功能/ 材质”4维方法论给每个新SPU定常青配方
- **第三步 – 系列化：**在1-2个细分赛道做闭环深耕（参考lululemon Define Jacket），而不是全品类铺货
- **第四步 – 跑判分卡：**周期性复盘各商品表现，砍掉低效SPU、及时止损



扫码获取报告

谢谢聆听

隐形冠军之路：穿越周期的常青密码