



# 我国体育用品制造业对外品牌扩张模式

邵明虎, 李建设

**摘要:** 运用经济学的理论和研究方法对我国体育用品制造企业跨出国门进行品牌扩张的动力、模式进行了研究。研究表明, 致使本土企业进行海外品牌扩张主要来自于三股动力: 一是全球市场利益的驱动; 二是国内市场竞争的压力; 三是企业内部发展的动力。在进行海外拓展的路径上, 我国体育用品制造企业可采用五种品牌扩张模式, 即品牌直接移植扩张模式、品牌特许经营扩张模式、品牌当地化扩张模式、品牌联合扩张模式和品牌虚拟经营扩张模式。

**关键词:** 体育用品; 品牌扩张; 模式; 中国

中图分类号: G80-05 文献标识码: A 文章编号: 1006-1207(2007)04-0042-03

## On the Expansion Modes of China's Sporting Goods Industry

SHAO Ming-hu, LI Jian-she

(Physical Education College of Ningbo University, Ningbo 315211, China)

**Abstract:** By the ways of theory and study methods of economics, the paper studies the reasons and modes of brand expansion of China's sporting goods industry. The result shows that the reasons for the brand expansion are the benefits of the global market, the competition of the domestic market and the internal development of the enterprises. On the way of expanding abroad, five modes of brand expansion may be adopted, that is, brand direct transplanting mode, brand franchise mode, brand localization mode, allied brand expansion mode and brand fictional expansion mode.

**Key words:** sporting goods; brand expansion; mode; China

从模仿到贴牌加工再到自主创新, 从立足国内到竞争国际舞台, 经过十多年摸爬滚打, 一批有实力的国内体育用品制造企业已从产品经营转向品牌经营, 企业也开始越来越注重产品的品牌打造和现代化管理, 随着经营模式的转变和在产品研发、管理上的大胆创新, 在短短的数年里, 国内体育用品行业涌现出了李宁、安踏、康威、格威特、双星等一批知名体育用品企业和品牌。一些有眼光的国内体育用品制造企业已走出国门, 开始分享国际体育市场这块大蛋糕。2003年, 安踏设在新加坡的6个销售网点正式开业, 标志着安踏海外品牌专卖店体系的正式启动。在海外战略的指引下, 安踏在俄罗斯、罗马尼亚、乌克兰等国家的业务也已相继展开。李宁公司从赞助法国体操队、捷克体操队起步, 到后来赞助西班牙男、女篮球队, 再到2006年初, 正式宣布签约NBA骑士队后卫达蒙·琼斯, 琼斯也因此成为第一个穿着中国体育品牌征战NBA赛场的现役球员, 接着, 又一举拿下了篮球巨星“大鲨鱼”奥尼尔和赞助2006世界男子篮球锦标赛, 李宁公司以体育为载体, 逐步向国际化道路迈进。尽管像安踏、李宁这样进行海外拓展的国内体育用品制造企业为数不多, 但随着本土企业在技术、管理上的日臻完善, 将有更多的国内体育用品制造企业走出国门, 在全球范围内谋求市场份额。

## 1 研究论域

### 1.1 体育用品制造企业的界定

对体育用品制造企业的界定, 大多数学者认为, 体育用品制造企业包括生产体育器材、运动服装、运动鞋、帽、包等的企业, 以及生产一些为消费者参与或观赏体育而需要的

其它产品的企业, 如生产特许商品、收藏品和纪念品的企业。本研究参照发达国家体育产业分类标准, 并结合我国行业分类的实际情况, 把体育用品制造企业界定为: 进行体育器材、运动服装、鞋、帽、包、体育仪器设备等物质产品生产的企业。

### 1.2 品牌扩张的概念界定

品牌扩张的概念分为广义和狭义两种。从狭义上讲, 品牌扩张就是通常所称的品牌延伸, 一般认为, 它是指企业将某一知名品牌或某一具有市场影响力的成功品牌扩张至与成名产品或原产品不同的产品上, 以凭借现有成功品牌推出新产品的过程, 如李宁公司早期以运动服装、鞋袜进入市场, 以中档价位, 质量上乘的定位, 受到消费者的青睐, 随后, 公司将产品延伸到了与运动相关的器材、帽、包等众多领域。广义的品牌扩张, 其内涵包括品牌延伸和市场拓展两个层面的含义, 其中市场拓展是指企业将具有市场影响力的成功品牌推广至全新市场的过程, 如上个世纪80年代中期, 美国耐克公司首次将耐克品牌输入到中国市场, 从而在国内刮起了一股强烈的耐克风暴。

本研究主要基于新市场拓展的角度, 对本土体育用品制造企业实施由国内市场向国际市场品牌扩张的模式及其选择进行研究。

## 2 我国体育用品制造业对外品牌扩张的动力分析

### 2.1 来自全球市场利益的驱动

随着全球经济一体化, 开展品牌国际化营销是企业谋求生存和发展的重要途径。跨国经营的根本目标是最大限度地

收稿日期: 2007-06-13

第一作者简介: 邵明虎(1981~), 男, 在读硕士研究生, 主要研究方向: 体育产业理论和实践

作者单位: 宁波大学 体育学院, 浙江 宁波 315211



获取利润,实现这一目标的最基本途径则是扩大销售。销售数量增加,单位成本下降,企业因此增加利润。与国内相比,国际市场有着更大的需求潜力,无论是从人口,还是从购买力分析,任何一个国家的国内市场都无法与国际市场相比。美国虽拥有世界上最大的市场,但也只拥有5%的世界人口和相应的购买力。因此,越来越多的企业,尤其是已经形成区域及分工合作的大型集团化企业,把企业的生存和发展寄托于更大国际市场,推行全球品牌营销已经成为现代企业经营发展的新战略。

## 2.2 来自国内市场竞争的压力

随着WTO保护期的逐渐到期,更多的国外体育用品开始加速进入我国市场。国外体育用品进入中国市场的规模不断增大,并呈现出如下特点:一是从过去只是国外一流体育品牌走进中国市场逐渐发展到二、三流品牌也加速进入,从超大型企业进军中国市场发展到中小型企业也纷纷进军中国市场;二是从国外著名品牌的体育服装、鞋、帽等企业集中进入中国市场,转变为体育器材、健身器材和体育场馆设施等企业也纷纷进入中国市场;三是许多跨国巨头纷纷加大了对中国市场的投入,一些国际知名的运动品牌也一改往日在中国市场的做法,放弃高端姿态,降下身段将“矛头”指向国内的中低端市场。如享有很大知名度的彪马、美津浓、迪阿多娜、乐图等品牌,它们带来的冲击并不主要针对耐克、阿迪达斯这样顶尖的国际品牌,而是更多的影响那些想上一个台阶成为中国一流品牌的企业。这些国际上的二流运动品牌以其相对较低的产品价位对中国体育用品市场的瓜分,必将对长期在低端市场营运的大部分中国运动品牌产生强大冲击,国内的运动品牌将面临可能发生的大面积“塌方”现象。与外来“狼”相比,国内体育用品企业之间同质竞争、竞相压价、互相模仿等问题严重,使得本来就在夹缝中生存的国内体育用品生产企业更是雪上加霜。

## 2.3 来自企业内部发展的动力

著名的品牌专家凯勒对跨国公司品牌扩张的内部动力进行过卓有成效的研究,他认为从跨国公司内部来讲,实施品牌扩张战略具有以下驱动力:第一,实现生产与流通规模经济的需要。品牌扩张能持续创造生产和流通的规模效应,降低成本,提高效率。经验曲线告诉人们,随着累计产量的增加,生产制造成本会有所下降。品牌扩张有利于产品的生产和销售,能带来生产和流通的规模经济。第二,资源在全球范围内达到最优配置的需要。企业在进行品牌扩张的过程中,可以通过在目标国投资建厂、与其他企业合资合作、在全球范围寻找代理企业等形式,将自己的生产、销售、广告促销等环节转移出去,利用其他国家和企业的比较优势,有效的降低自己的成本,以实现资源在全球范围内的最优化配置。第三,企业内部学习和扩散知识的需要。品牌扩张能够促使企业主动的进行学习,将其积累的知识在企业内部广泛的传播,以增强企业的竞争能力。国内体育用品制造企业要想将其麾下的品牌推广至目标国市场,无论是从企业的研发、生产制造方面,还是从企业的营销、销售方面,都必须从全球范围内汲取新的知识,并将它们在企业内部广泛传播,以促进品牌扩张的完成,提高企业的整体竞争力。

从以上的动力分析可见,无论是经济全球化的外部环境,竞争日益激烈的国内形式,还是企业内部发展的迫切需要,国

内体育用品制造企业走出国门,开拓海外新市场,已成为企业未来发展的重要战略之一,而选择适合我国体育用品制造企业对外扩张的品牌发展模式,则成为企业的必修功课。

## 3 我国体育用品制造企业对外品牌扩张的5种模式

根据国外跨国公司对外品牌扩张的经验,并结合我国体育用品制造企业的实际情况,我国体育用品制造企业进行跨国品牌扩张有以下5种可供选择的模式。

### 3.1 品牌直接移植扩张模式

品牌直接移植扩张模式是指国内企业向目标国市场投放全球统一的产品和服务的方式,从而实现品牌扩张目的的战略模式。这种模式的本质就是以现有产品进军新市场。

这种品牌扩张模式的主要运作方式是:国内体育用品制造企业在目标国市场投资建厂进行生产运作,或者直接将国内生产的产品赋予企业原有的、已经相对成熟的品牌原封不动的输入目标国市场,并结合目标国市场的消费特点进行产品推广活动。如世界知名的耐克公司,在全球范围内使用统一的品牌名标识和较为统一的管理模式,成为跨国品牌直接移植的成功典范。

该模式的优势在于:首先,企业的自有品牌已经在市场上拥有一定的知名度和美誉度,在消费者中拥有一定的忠诚度,并且拥有一套成熟的、统一的推广经验,因此,企业可以非常顺利地将其品牌在成熟市场中的运作方式模仿、复制到目标国市场。其次,统一的全球品牌可以有效地避免因品牌众多、疏于管理而引起的诸多问题,还可以使企业集中力量经营这一品牌。最后,可以有效地节约企业的人力、物力和财力。企业在全世界市场使用统一的品牌名称和管理方案,能够避免在多品牌情况下,花费成倍的人力、物力、财力进行多次品牌建设和多重管理。

该模式的劣势在于:首先,过于统一的品牌可能不适应目标国市场的国情,有可能遇到来自目标国市场及其消费者的阻力。其次,在国内企业将产品的生产环节保留在本国的情况下,生产与销售的距离过远,信息可能流通不及时,造成品牌的反映滞后。

### 3.2 品牌特许经营扩张模式

品牌特许经营扩张模式又称跨国品牌授权联盟模式,是指授权者将自己所拥有或代理的商标或品牌等以合同的形式授予被授权者使用,被授权者按合同规定从事经营活动(通常是生产、销售某种产品或者提供某种服务),并向授权者支付相应的费用,同时授权者给予人员培训、组织设计、经营管理等方面的指导与协助。

该模式的优势在于:这种品牌扩张模式是被众多大型跨国公司最看好的一种扩张模式,已有很多成功的运作范例,它不但可以节约费用,降低风险,还可以借他人之手宣传自己的品牌,提升自己企业的无形资产和企业形象。但该扩张模式也有其不足之处,如海外企业在运作品牌的过程中可能因操作不当,而降低国内体育用品制造企业品牌应有的价值。

### 3.3 品牌当地化扩张模式

品牌当地化扩张模式是与直接移植扩张模式相对应的一种模式,它提倡品牌在不同区域市场的差异化命名和经营,以适应和符合区域市场的当地化要求。这种模式的主要做



法是:国内企业与目标国企业通力合作,开发符合目标国市场需求的本地化品牌,并按照目标国市场的民俗、民习和文化等特点进行推广。

该模式的优点在于:首先,可以最大限度地满足目标国市场消费者的需求、欲望和使用习惯,即品牌对目标国市场有非常强的针对性和适应性。其次,国内体育用品制造企业可以有效地利用国外企业熟悉本国市场的特点推广品牌,并运用国外企业已建立的各种销售、促销渠道进行品牌推广。其不利之处在于:国内体育用品制造企业与国外企业在合作的过程中,由于在文化、风俗、习惯等方面存在一定的差异,可能会出现一定的冲突。

### 3.4 品牌联合扩张模式

品牌联合扩张模式是指分属于不同企业的两个或多个品牌进行合作的一种模式,这些品牌在消费者心目中具有较高的认知度,而它们各自的品牌名称又都保留在联合品牌之中。例如世界第二大运动品牌德国阿迪达斯公司斥资 31 亿欧元收购世界第三大运动品牌锐步,以联合对抗世界第一的耐克公司就是强强联合的经典案例。

目前,很多大型跨国公司纷纷采取联合品牌扩张模式进军中国市场,就是因为该模式具有以下明显的优势:首先,品牌联合有利于实现优势互补,开拓新市场。其次,品牌联合有利于增加销售,保持溢价收益。由于品牌联合双方的重视和支持作用,使产品得到了更强的质量保证,因此可以确定一个比单一品牌更高的价格,获得溢价收益。最后,品牌联合有利于提高品牌权益。美国学者沃施波恩(Washburn)等人通过实证研究发现:在正常经营的情况下,品牌联合战略是一种双赢的战略,即无论双方品牌在消费者心目中的品牌权益是高还是低,品牌联合通常会使它们各自的品牌权益得到提高。虽然权益较低的品牌受益会更大一些,但权益较高的品牌也不会因为与一个权益较低的品牌进行合作而损害自己的品牌权益。

品牌联合扩张模式固然具有诸多的优点,但也蕴藏着许多风险,如果运用不当就会造成消极后果。该模式的劣势主要在于:首先,品牌联合可能导致产品、品牌及企业的个性不和谐。这种不和谐不仅不利于企业形成统一的运营策略,以向消费者展现一致的品牌形象,创造新的竞争优势,而且还会损害联合双方各自品牌的权益。其次,在品牌联合扩张过程中,如果合作一方企业破产或遭遇其他财务危机,导致其不能继续履行品牌联合的投资责任时,双方的合作关系便不得不终止。在此情况下,合作的另一方企业必定会因此而蒙受损失。最后,在合作过程中,如果联合的一方对其品牌进行重新定位,有可能会破坏合作双方在战略上业已形成的协调和联盟。

### 3.5 品牌虚拟经营扩张模式

品牌虚拟经营是一种将品牌运营与产品生产相分离的品牌扩张模式,即企业不一定在目标国内投资建厂,而是根据公司的全球战略,在全球范围内统一部署自己的资源,

选择劳动力成本最低、最适宜的地域进行生产,在目标国市场仅仅进行概念营销和品牌运作。我们所穿的耐克鞋、阿迪达斯球衣并非完全由这些企业自己生产,而是很大程度上委托其它国家的企业加工的。这些产品加工费相对低廉,但一旦贴上耐克、阿迪达斯的品牌标志后,立即身价倍增。

该模式的优势在于:品牌虚拟经营扩张模式作为品牌扩张的一种边缘模式,它实现了品牌运作与生产的分离,使品牌持有者从繁琐的生产事务中解脱出来,专注于技术、服务与品牌推广。但这种模式也有它的缺点,如其形式、范围难以把握,消费者的认可度难以测评等。

## 4 结语

我国体育用品制造企业由于市场需求的增长、企业内部的规模要求以及其他驱动因素而进行海外品牌扩张时,必须采取适合自己的方式。目前,制约我国体育用品制造企业选择品牌扩张模式的因素较多,其中,产品的生命周期、产品的档次、目标市场的竞争状况是影响我国体育用品制造企业选择品牌扩张模式的主要因素。因此,在不同的产品生命周期、不同的产品档次、不同的市场竞争条件下,我国体育用品制造企业在进行对外品牌扩张模式时会面临不同的选择,企业应该根据自身特点和外部环境,分析不同状况下的客观实际,有针对性地选择合适的品牌扩张模式。

## 参考文献:

- [1] 晋讯. 夹缝中拓展体育品牌之路[J]. 西部皮革, 2005, (1): 12~14.
- [2] 康建敏, 崔智勇. 打造我国优势体育品牌的思考[J]. 商场现代化, 2006, (13): 191~192.
- [3] 袁可飞, 任心照. 十五年积淀 李宁公司争创全球领先品牌[J]. 体育科技文献通报, 2005, 13(10): 3~4.
- [4] 张保华. 基于第三产业经济学理论的体育产品分析[J]. 体育科学, 2006, 26(2): 10~17.
- [5] 吴诚. 论体育用品品牌生命周期与营销策略[J]. 首都体育学院学报, 2005, 17(5): 17~19.
- [6] 连桂红, 孟凤芹. 我国体育用品制造业发展的现状及对策研究[J]. 西安体育学院学报, 2004, 21(2): 29~31.
- [7] [美]凯文·莱恩·凯勒. 战略品牌管理[M]. 李乃和, 李凌, 沈维, 曹晴译. 北京: 中国人民大学出版社, 2003.
- [8] 应帅. 耐克模仿与虚拟经营的典范[J]. 时代经贸, 2004, (03): 68~70.
- [9] 樊而峻, 孙焕琴. 品牌营销[M]. 北京: 中国财政经济出版社, 2003.
- [10] 唐衍平, 郑志强. 我国体育用品业的产业政策选择[J]. 体育与科学, 2004, 25(6): 22~24.

(责任编辑: 陈建萍)