



创新经营打造中国户外运动俱乐部航母

洪伟

摘要: 通过对我国体育旅游产业现状的分析, 结合浙江意丹奴服饰有限公司的经营实践, 提出用创新经营打造出中国户外运动俱乐部第一品牌和中国体育旅游最知名的联盟体的战略构想。

关键词: 创新; 户外运动; 俱乐部; 经营

中图分类号: G80-05 文献标识码: A 文章编号: 1006-1207(2007)05-0009-02

Innovation Management Creates the Name Brand of China's Outdoor Sports Clubs

HONG Qing

(Zhejiang ELTENNO Garment Co. Ltd, Wenzhou 311400, China)

Abstract: Through the analysis on the status quo of China's sports tourism industry and the business management of Zhejiang ELTENNO Garment Co. Ltd, the paper suggests creating the 1st name brand of China's outdoor sports club and the most well-known China sports tourism alliance through innovation management.

Key words: innovation; outdoor sports; club; management

在新世纪首期的《财富》杂志中, 经济观察家预测了21世纪7个最佳的投资方向, 其中之一就是“休闲运动将大行其道, 成为人们生活的重要内容”。这种状况在欧美和东南亚发达地区已经成为社会现实, 而在经济快速发展的中国, 这种作为体验式的健康经济和主题旅游交叉渗透所产生的新兴领域——“体育旅游”正在中国悄然兴起, 并孕育着蓬勃发展之势。体育旅游是以体育资源为基础, 吸引人们参加与感受体育活动和大自然情趣的一种新的旅游形式, 是体育与旅游相结合的一种特殊的休闲生活方式, 它让人们在游山玩水、亲近自然的同时, 还能亲身参与到自己热衷的体育项目和赛事之中。在人们越来越崇尚健康、充实的生活方式的今天, 体育旅游无疑具有很强的产业吸引力和商业发展空间。

然而我国的体育旅游产业正处在起步阶段, 由于发展快, 时间短, 国内厂商目前所提供的产品和服务及营销模式均相当初级。随着需求的不断增加, 市场明显表现供给不足, 这正蕴含着良好的投资前景。

正是由于看到体育旅游所带来的广阔商机, 成立于1996年的浙江意丹奴服饰有限公司早在2003年底就依托杉杉集团投资优势, 开始从休闲服饰连锁特许经营毅然转向户外运动产品和户外休闲式体育旅游经营上来, 在2004年公司注册成立了意丹奴户外运动俱乐部, 运用会员制营销开始了户外体验式体育旅游的经营。3年的探索经营使我们看到, 采用俱乐部营运, 实施客户忠诚计划的成功实践, 使意丹奴品牌得到迅猛发展。意丹奴早已踌躇满志的制定了未来发展远景, 借助首届中国体育旅游博览会的召开和北京奥运所带来的契机, 意丹奴要在未来3年里打造出中国户外运动俱乐部第一品牌和中国体育旅游最知名的联盟体, 为此将实施以下规划。

1 多方合作创造“天时”“地利”

随着生活水平的逐步提高, 越来越多的人对体育旅游产生了浓厚的兴趣, 这就需要更为丰富的体育旅游产品的推出, 供不同需求的人群选择。然而, 体育旅游产品的开发并非轻而易举, 在目前阶段存在不少难以解决的问题。靠单一的企业行为或政府行为都很难开发出大的, 有影响力的体育旅游项目, 体育旅游产业的发展需要多方合作。

意丹奴户外运动俱乐部在分析和总结中国众多户外俱乐部的发展出现的规模小、项目简单、影响力弱的问题后, 在自身俱乐部运行初期就非常注重寻求多方合作。近期已规划利用企业的资本实力和当地的地理资源优势, 与中国登山协会、温州市体育局和温州双湖乡政府合作建设体育旅游产业园。产业园内将修建中国最大的户外运动比赛场地和教练员培训基地。项目包括攀岩、塑溪、山地自行车越野、漂流、定向越野、拓展培训、野营、洞穴探险等, 项目建成后不仅能承办国内外重要体育比赛, 而且能成为国内户外体育爱好者常年锻炼的基地, 还能带动当地体育旅游业的发展, 更能让体育旅游成为乡村经济发展的催化剂, 同时, 教练培训基地的建立也将为中国体育旅游产业发展提供所需人才。此外, 还依托当地体育局将温州当地十多家有一定影响力的小型俱乐部共同组建成立行业协会, 规范市场, 共享线路资源, 共同推动体育旅游在当地的发展。与新闻媒体合作, 共同举办千人毅行活动, 不仅通过媒体向人们宣传了体验式体育旅游的生活方式, 而且提升了品牌形象和企业知名度。

2 推陈出新——创新经营方式打造中国户外俱乐部航母

2.1 借鉴特许经营、虚拟经营的成功经验 打造规模化经营

意丹奴早在服装经营时就看到了特许经营的优势: 特许

收稿日期: 2007-03-28

论文说明: 2007年中国体育旅游博览会主题报告

第一作者简介: 洪伟(1968-), 男, 副董事长兼总经理, 主要方向: 休闲体育经营

作者单位: 中国杉杉·浙江意丹奴服饰有限公司, 浙江 311400



经营是依靠成功的理念、成功的经营模式来支撑经销商，使其风险最低化，这是在竞争越来越激烈，市场风险越来越大的情况下市场的一个必然趋势。事实证明，选择特许经营使意丹奴品牌得到了很好的发展。意丹奴在进行俱乐部营运时也特意把特许经营、虚拟经营的成功经验植入户外俱乐部营运中去。创造性提出俱乐部加盟连锁经营，倡导成立全国性的俱乐部联盟，形成规模化、规范化、标准化、产业化联盟，以推动体育旅游产业的市场化程度。意丹奴将借助首届中国体育旅游博览会所带来的发展契机，强势出击，计划通过招募、整合有经验、有实力的专业俱乐部，在中国重要城市迅速形成俱乐部连锁经营体系。2007年6月意丹奴公司成功与上海熔岩户外俱乐部共同组建了上海意丹奴·熔岩户外俱乐部公司，在不远的将来会有广州、武汉、哈尔滨等地的优秀俱乐部陆续加盟到联盟体系中来。

此外，依托意丹奴服饰在全国拥有200家专卖店的优势，我们将把各地加盟的俱乐部与当地的专卖店结成战略合作伙伴，通过俱乐部活动提升专卖店的知名度和销售，通过专卖店为俱乐部广纳会员，通过合作共同发展。

2.2 采用“三位一体”的营运方式实现加盟连锁经营

目前国内户外品牌的营销方式主要大致有以下3种：网站、会员俱乐部、店铺。这3种方式各有利弊。而我们在经营意丹奴户外俱乐部初期就很注重对经营模式的研究。我们发现单一的模式不能适应体验式体育旅游的发展规律的要求，常常会制约体验式体育旅游的快速发展。因此，我们在国内率先采用了“三位一体”的营销模式。

所谓“三位一体”营销模式就是在统一的品牌旗帜下，依照统一的经营标准将3种营销模式有效整合同时使用的营销模式。大部分的户外品牌只是注重某一种营销方式的应用，如以店铺为主。而意丹奴户外俱乐部在运用“三位一体”的营销模式时，是以俱乐部特许经营加盟连锁经营的方式实施。其优势有：1)能快速实现规模化经营，推动市场规模化发展；2)统一的品牌形象和品牌宣传能在短期内形成品牌知名度和认知度，形成具有竞争实力的大品牌；3)由于采用统一标准的经营方式，使得加盟商能方便信息交流，资源能得到共享；4)通过加盟商之间的地接服务能更有效的发挥各加盟商在当地的经营优势，同时为加盟商拓展全国客户资源市场提供了平台保障。

中国的户外品牌还处在发展的初期阶段，值得庆幸的是，我们在发展过程中已经开始采用“三位一体模式”的营销方式，积累了一定的成功经验，形成品牌发展的前期优势，这一点很关键。

2.3 借助赛事和体育名人效应来提升品牌知名度

意丹奴户外俱乐部2006年成功签约获得吉尼斯纪录，成功骑单车攀登上海金茂大厦88层的“中国骑车攀楼第一人”——张金成先生，并聘请张金成成为意丹奴户外俱乐部专业教练和攻略顾问。同时组建了意丹奴俱乐部自行车队，将征战各种赛事。我们计划在2007年年底与金茂大厦共同举办国际骑车攀楼比赛。我们不会像其他品牌一样抢赞助，因为体育营销不只是“花钱买名”。我们要在奥运的大氛围下，组织一些群众能广泛参与的活动和赛事（如千人帐篷节，

千人植树节，群众登山，自行车越野赛等）配合奥运的召开，弘扬奥运精神。把赛事与体验式的户外运动相结合，通过上述途径宣传品牌，宣传企业，提升品牌美誉度和认知度。

3 以“人”为本——实施客户忠诚计划管理

目标消费人群是产业发展的原动力，而体验式体育旅游的目的就是要让更多的人参与到户外体育旅游中来。只有有了广泛的目标消费人群，才能形成需求市场，才能形成可持续发展的产业，才能使企业赚钱。因此如何锁定目标消费人群是企业发展的关键。在特许经营、虚拟经营运用的同时，意丹奴又创造了一种营运模式——客户忠诚计划的管理模式。即意丹奴发展自己俱乐部的会员，将喜欢户外运动的人聚集在一起，每周定期举行几次户外运动，给他们提供有效的服务，将生活上的喜悦传递给他们，真正给他们物超所值的感受，细致到一对一的定点、定时管理和培训，使喜欢意丹奴户外俱乐部品牌的消费者有更好的忠诚度。目前，这种模式在意丹奴还处于尝试阶段已经取得初步成功。意丹奴在发展过程中必须有创新才能在竞争中有新的发展潜力。从一些品牌的发展来看，很多品牌只重视于初期知名度和美誉度的提升，实际上一个成熟品牌更应重视顾客忠实度的提升。中国的很多俱乐部不能有效壮大原因在于它们很难去考虑一个忠诚客户是如何看待品牌，看待俱乐部的。从这个角度考虑，意丹奴推出了俱乐部的运作模式，有所为有所不为，重点对目标客户和俱乐部成员进行服务，这样品牌的定位更加清晰，服务能得到品牌更好的、有针对性的支持，品牌和俱乐部经营也便能得到持续成长。

意丹奴户外俱乐部依托俱乐部会员制模式的实施，通过网上注册，活动现场注册，专卖店现场注册等多种方式广泛吸收会员，同时打造会员利益包，让会员得到更多实惠，使会员的忠诚度得到发展。俱乐部为品牌吸引了大量的潜在客户，同时有效加强了品牌的客户忠诚度。这种关系，未必能马上形成购买，产生效益，但从长远来看，却是品牌发展的宝贵财富。俱乐部是以发展未来的潜在顾客为目标，不是追求目前的短时期利益，它本身就是一种模式，这种模式可以使企业占据领先优势，就是占有更多资源，最终实现提升企业的盈利能力和创造顾客价值。它不但是物质资源的占有，更是目标群体的心灵资源产权证的注册。通过一年多时间的大胆尝试，意丹奴已经将俱乐部的营运模式确立下来，也在特定地区进行俱乐部营运，获得了非常大的消费群体，开始深入地每位会员交流，包括他们生日时赠送礼物，会员需要买越野车、买装备，意丹奴都会提供相应的渠道和相对优惠的价格，包括为户外运动增强体能所组织的羽毛球、游泳、骑自行车等群众性的体育活动，并根据会员的爱好进一步进行细分，提供针对性的服务，意丹奴为此投入了大量的精力和费用来满足客户需求。

在首届体育旅游博览会上，我们惊喜的看到，从国家体育总局到各省体育局，从行业协会到民间体育旅游组织，从企业到广大普通市民爱好者，大家都在为这个新兴产业的发展出谋献策，我们坚信，中国体育旅游必将迎来蓬勃发展的春天。

(责任编辑：陈建萍)