



户外运动产业的需求挖掘与价值创新策略

梁 强, 罗永泰, 赵 伟

摘要: 通过对我国户外运动产业现状的考察与反思, 分析了我国户外运动市场消费者需求特征, 并提出了基于户外运动市场需求特征的价值创新策略。

关键词: 户外运动; 产业; 需求挖掘; 价值创新

中图分类号: G80-05 文献标识码: A

文章编号: 1006-1207(2007)03-0034-03

Demand Exploitation and Value Innovation of Outdoor Sports Industry

LIANG Qiang, LUO Yong-tai, ZHAO Wei

(Tianjin University of Finance and Economics Tianjin 300222)

Abstract: Upon the investigation on the status quo of the outdoor sports industry in China, the paper analyzes the demand characteristics of the consumers in China's outdoor sports market. On the basis of those characteristics, it suggests the tactics for value innovation.

Key words: outdoor sports; industry; demand exploitation; value innovation

1 问题的提出

所谓户外运动, 从狭义说是一种带有探险挑战性质的运动, 包括徒步及器械穿越、负重行军、徒手及器械攀岩、洞穴探险、峡谷运动、河湖横渡、定向、野外生存、拓展、溯溪、速降、漂流、野外生存、攀冰、山地滑雪、登山等。更正确的是从广义上去理解, 更应该解释为与城市相区别的一种生活形态, 而不仅仅是探险和挑战, 就像国际上通行的解释那样: To outdoor to happy, to outdoor to be myself (在户外运动中得到快乐, 实现自我)。近十年来, 中国户外产业正在蓬勃兴起和发展, 且看如雨后春笋般冒出的各色户外用品店, 还有名目众多的户外俱乐部如火如荼进行着各类户外拓展活动, 便可窥其一二。但就整体而言, 中国户外产业仍有两大致命难题有待攻克: 一是行业整体的市场发育程度与规模有待提升, 散、小、弱的状况亟待改变, 很少有产值超亿元的企业; 二是多数厂家仍停留在制造加工的阶段, 缺乏自有品牌的支撑。从现在起到2008年奥运会, 将是中国户外产业快速成长的黄金期, 通过产业文化的梳理, 中国的户外产业要立足于表达一种中西合璧的户外精神, 并由此展示一个充满创意、创新与创造活力的新中国形象。面对如此商机, 许多国内的厂商仍只是处在将外销剩余的产品转为内销阶段。其实, 国内厂商在进行OEM生产过程中, 原本就融入了自身的许多理念与创意, 在设计方面也有很多独特之处, 到最后却成了别人的品牌。基于这些认识, 户外产品经营从“中国制造”到“中国创造”进行转变, 努力开拓中国户外产业显得十分紧迫。

2 我国户外运动产业现状考察与问题反思

2.1 我国户外运动市场发展现状考察

据经济观察家预测, 21世纪7个最佳的投资方向, 其

中之一是“休闲运动将大行其道, 成为人们生活的重要内容”。根据欧洲户外运动产业协会(European Outdoor Group, 简称EOG)统计, 2004年欧洲户外用品市场之营业额约51亿欧元, 比2003年增长2%。其中, 德国市场最大, 营业额为15亿3500万欧元, 成长率为3%。相对于欧洲从18~19世纪就已有户外运动的基础, 我国户外运动开展比较晚, 是随着我国奔向小康应运而生的产物, 完全是群众自发的, 属时尚健身项目。总体上看, 户外运动在北京、深圳、广州等城市中发展较快, 由于地理条件的关系, 福建、云南、贵州、四川等地参与的人也较多, 从1999年起, 到中国登山协会注册的户外运动俱乐部保持了每年翻一番的高速; 到2005年年初已有230多家, 会员有数万人。户外运动能够在近年来迅猛发展的直接原因, 就是经济发展、人民生活水平提高; 而城市化加剧, 城市人口增加, 工作和生活压力加大, 居住环境跟不上城市经济和人口的发展步骤, 以及汽车业蓬勃发展, 都可以视为促使户外运动发展的诸多因素。

2.2 我国户外运动市场发展问题反思

“户外”这个体育用品行业目前在国内运动用品里面, 它仅仅是很小的一部分, 我们国内的“户外”只占整个体育用品市场的千分之一, 这是一个很可怕、很可悲的数字。现在, 在中国市场上国际国内“户外”品牌一共约有120个, 这些品牌中能够在商场, 尤其在大型商场设立专柜能够生存下来的不足10个品牌, 可以说是寥寥无几。国内“户外”存在的问题比较多, 其中比较突出的问题是: (1)“户外”定义狭窄。国内认为户外运动就是“挑战生命, 挑战自然, 探索险境”, 这个观点是错误的, 实际上“户外”更应该解释为: “与我们城市相对立的一种生活形态, 而不是仅仅是一个探险和挑战”。(2)商家经营思想狭窄局限。比如俱乐部制, 俱乐部经营者在扩大知名度的同时夸大自身英雄事迹感化户外企盼者; 高端商品定位; 户外商品店则以卖水货、次货、假货谋暴利; 买卖欺骗性等。(3)商家的营运策略病态发展。如进

收稿日期: 2007-04-13

基金项目: 国家自然科学基金资助项目(70572067)之阶段成果

第一作者简介: 梁强(1977~), 男, 讲师, 主要研究方向: 管理学

作者单位: 天津财经大学体育训练部 天津 300222



口商品, 在外国只需十几美元的煤油炉在国内要卖到上千元人民币, 还有就是挂羊头卖狗肉的商家。(4) 竞争意识薄弱。商品的专业性和舒适性功能性差, 自身管理混乱。职业意识差也是其中一个问题。恶性竞争在制造上述种种伤害以外还会导致整个户外行业诚信丧失。(5) 品牌文化缺失。国人代理的进口户外品牌, 目前在市场上看到的只有商品, 对于与商品对应的功能解说, 品牌文化统统没有。对于中国户外的发展, 这是一种非常短视的行为。国外品牌的演变和发展过程中, 积累的品牌文化才是中国户外必须加快吸收的重要内容。

3 我国户外运动市场消费者需求特征分析

3.1 隐性需求: 消费者需求分析的核心

现代营销学之父菲利普·科特勒说过: “钻头制造商或许认为顾客需要的是钻头, 但是顾客真正需要的是钻出的洞。”当钻头还无法提供给顾客满意的“洞”的时候, 无论钻头装饰的如何豪华, 打磨的如何精细, 价格如何的低廉, 真正需要“钻出的洞”的消费者对此会没有任何的兴趣, 而宁可为了得到“钻出的洞”去购买不豪华的、不精细的、价格高的钻头。只有当钻头能够提供给顾客满意的“洞”的时候, 顾客才会再去考虑钻头装饰的豪华程度、打磨的精细程度、价格是否物有所值等因素才有实际的意义。消费者的需求是多样化的, 有些是显性的, 我们看得见, 有些是隐性的, 我们看不见。很多产品所以同质化, 是因为厂商都盯着显性需求, 忽略了隐性需求。消费者的真正需求(包括显性和隐性)决定于消费者的文化习俗、生活习俗、性格特征、心理状态、潜在愿望、经济状态等(尚扬, 2004)。产品开发者的先锋已经很好地解决了那些消费者自己无法识别的隐性需求问题。领导营销变革的根本就在于把握消费者的隐性需求, 创造新的价值空间, 提高营销活动的有效性。

3.2 户外运动市场消费需求特征分析

顾客为什么有户外运动的需要? 这个看似非常简单的问题, 但或许很多商家并未深入去思考过它, 我们要从事好这个行业, 就必须研究消费者行为心理。我们说户外用品的顾客, 其实多半是指喜欢自助旅行和户外探险的人们, 他们对户外运动的热爱与推崇, 主要源于以下几个方面: (1) 探索: 好奇, 探索, 对神秘、未知而美丽的大自然的崇拜与向往; (2) 体验: 在自然环境中体验融入户外的一种自由、和谐与新奇的生活; (3) 超越: 不是战胜自然, 而是通过自然环境对自己体能和心志的一种超越。因此, 我们的产品和服务必须适合于顾客的主观心理和自然属性, 从而指导我们的设计、开发、生产和售卖等营销工作。

户外活动不同于普通意义上的旅游(见表1), 我们的顾客往往通过在极其艰苦的环境中展开自适、自给、自救等户外活动, 从而达到探索、体验和超越的目的; 因此, 户外活动具有很强的自给自足性和灵活应变性, 它要求携带轻巧合身、功能实用、安全便捷、特征明显的装备。我们知道, 轻巧合身是为了减轻旅途的负重和压力; 功能实用是对户外活动的行为支撑; 安全便捷是对野外探索的人身保障; 特征明显是为了在意外事件时容易发现与营救。所以, 我们必须从顾客的实际需求出发, 帮助顾客去研发、生产适合他们户外运动的装备; 我们必须从功能原理出发引导店员去帮助,

解答顾客的疑问; 从产品结构出发要求我们的售后服务去完善弥补顾客使用我们产品过程中的不足和问题。所以, 仅仅提供适合户外运动的装备还远远不够, 我们的顾客不仅需求一种好的产品, 更需要系列优质的服务; 因此, 提供完善和贴心的服务, 是我们营销的关键, 真正从顾客的角度去协助他们选择合适的装备, 展开完美而令人回忆的旅程——是我们能为顾客去做的最重要的事情。

表1 户外运动产品与旅游休闲产品的差异性

	户外运动产品	旅游休闲产品
功能性差异	具有贴合人体背负特点的设 计, 功能全面	装饰性大于功能, 工艺简单
技术性差异	材料与造型与功能结合紧密, 技术简单, 科技含量低 结构复杂	
价值差异	实用性和可靠性大于装饰性	更多的价格支付于品牌形象和 身份上
成本差异	规模有限, 相对成本高 认知明确而清晰, 需求弹性	规模效应高、成本较低廉
消费认知	小, 即消费者不会因为产品 价格上升而不去购买	对品牌的认知大于对产品的认 知, 判断依据全靠经验和传播

4 基于户外运动市场需求特征的价值创新策略

4.1 价值创新的战略内涵

表2 基于战略五要素的两种战略逻辑的差异

战略要素	传统逻辑	价值创新逻辑
产业假设	认为产业条件是固定的	认为产业条件是可以改变的
战略重心	企业应该建立其竞争优势, 目标即在于赢得竞争	竞争并非其存在的标杆, 企 业应该追求价值量上的飞跃 以便掌控市场
顾客	通过市场细分及顾客定制来 维持及扩充其顾客群, 同时 企业应注重顾客价值的差异 化	以全体消费大众的利益为目 标, 并且愿意牺牲部分顾客 的利益以提供大多数顾客利 益; 注重顾客价值的共同性
资产及能力	公司应会运用杠杆原理运做 其现有的资产及能力	公司不会受限于目前已经有 的资产及能力, 而应该问自 己如果我们新进入市场的 竞争者, 我们应该如何做
产品与服务项目	产业传统的范围决定了一家 公司所能提供的产品及服 务产品及服务价值的极大化	价值创新者会设法超过传统 产业的范围, 企图一次解决 整套特定要求

价值创新是与传统的竞争驱动型战略截然不同的战略逻辑, 其核心是跳跃性地提升顾客感知价值。法国欧洲工商管理学院的W. 詹金(W. Chan Kim)和雷尼·莫博涅(Renee Mauborgne)两位教授在1997年《哈佛商业评论》1、2月刊上发表的《价值创新: 高成长的战略逻辑》, 首次提出价值创新逻辑, 价值创新的理论研究才真正开始。他们认为顾客价值始终是驱动业绩增长的本质因素, 核心能力将越来越与开拓价值范畴及重构流程的能力联系在一起, 而将来竞争优势的来源将由静态的壁垒转向动态的顾客满意。这种战略思想的核心是顾客, 而不是竞争对手。W. 詹金(W. Chan Kim)和雷尼·莫博涅(Renee Mauborgne)(2005)提出的一套新的价值创新战略方法, 它破除了竞争为中心的战略思考逻辑, 形成了以价值创新为中心思想, 寻求企业与顾客的价值同时跃进。蓝



海战略要求企业打破价值与成本交换的规则,同时实现差异化与低成本,开创无人竞争的市场边界,突破传统的血腥竞争所形成的红海策略(red ocean strategy; ROS),拓展新的非竞争性的市场空间。根据上述的观点,价值创新的战略逻辑是基于对顾客价值和竞争规则的重新定义得来的。其演进路径是从Drucker(1985)对传递给顾客价值的关注开始,到Kim & Mauborgne C(1997)和Mohanty(1999)真正证实并提出价值创新的概念,并由此提升到蓝海战略。重新定义目标,扩大其内涵,找出适合户外运动和消费者需求相结合的切入点是户外运动产业“蓝海战略”的精髓(见表2)。

4.2 户外运动产业价值创新的路径选择

4.2.1 重新定义需求内涵,推崇“泛户外”概念

户外用品业者一向以研发高科技产品,供应专业市场需求为主要目标。户外运动最初在国内发展时,更多的被人们认作它是一种“挑战生命,挑战自然,探索险境”的极限运动,如此概念使得户外运动,乃至户外用品市场的发展无形中受到了一定的限制。但随着户外运动在国内的逐年发展,参与人群数量越来越大,其影响力也越来越强,人们对于户外运动概念的定义也发生了转变。越来越多的人提出了“大户外”、“泛户外”的概念,他们将“户外”描绘成:“与城市生活相对立的一种生活形态,而不是仅仅是一个探险和挑战”。“户外”的目的是,放松,归宁,驱散疲劳释放生活和工作压力;而推崇“大户外”的目的是,期待更多的国人开始尝试户外,让单调的生活艺术化,让重复的运动趣味化。在市场领域,商家也在积极宣扬“大户外”概念,有意识地将户外运动产品的市场拓宽到了休闲旅游业。对于经销商来说,消费人群越广对于企业的生存发展越有益,市场像金字塔,底端的市场是最广的。“大户外”概念无疑要比“专业户外”宽泛的多,必然能给他们带来更广泛的消费群体,同时产生更丰厚的经济利益。

4.2.2 自主创新,提升国产户外品牌整体竞争力

有数据统计,目前国内的户外品牌已经将近200个,而中国注册的品牌数量已经占全部品牌中的1/3。中国是众所周知的世界加工基地,很多世界知名品牌也是在中国加工生产,所以只要有好的设计和理念,要生产质量过硬的产品并不是问题。而之所以造成上述问题,一来因为大部分的国内品牌在建立之初没有足够的财力物力,其次也是急于先进入市场,抢占一席之地。随着国内户外市场的发展,国内品牌也都纷纷看到这个市场的潜力,认识到要把品牌做大做好,必须在产品质量、设计、适用性等方面下功夫,建立成熟、有口碑的品牌,最终在市场立于不败之地。对于业务不断扩展的户外生产企业、零售企业,在经历了近两年的高速发展期后深刻意识到,要想在竞争环境中立于不败

之地,不但要在产品加工、渠道建设上下足功夫,在品牌推广上也应施以重力——在完善制造能力、规模化经营的同时,企业要把更多的目光放在强势品牌的打造上,不断进行品牌升级。品牌存在的目的就是为了让广大消费者深入的了解产品及企业,加强各种渠道的品牌传播是真正赢得消费者的重要手段。但客观地讲,品牌打造其实是企业发展中最大的难点,品牌塑造应是战略行为,是一项长期的系统工程,需要规划和长期的坚持。

4.2.3 注重户外市场服务互动与消费者价值体验

户外运动是一种体验的产品,消费者只有对产品进行真实体验,才能感到产品的价值,才能对这种体验产品有一个真实的评价。体育消费同时也是服务提供者与参与者互动的过程。户外产品体验过程决定了消费者对产品提供者所提出的价值主张的验证过程;户外产品的服务互动过程决定了服务的质量和价值的存在。户外运动是一项富含激情、活力、精彩与刺激等多种体验的活动,其社会性、亲和力、感召力强且具有受众面大、立体性、多元性的特点。把握户外产品的体验特征是商家策划和设计营销组合时必须考虑的因素。消费者对户外产品的体验过程也是对产品提供者所提出的价值主张的一个验证过程,验证的结果直接影响着俱乐部的信誉和价值吸引力。在价值体验过程中,如果消费者真实体验到了产品所宣称、介绍和承诺到的价值主张和价值收益,则消费者会感到一种愉悦和满意,如果消费者在体验中没有达到预期的效果,或者说没有感知到所提出的价值收益,则会对产品提出的价值主张产生怀疑,会对提供的服务质量产生不满。对于户外运动俱乐部来说,价值体验是消费者评价服务质量的一个核心标准,满足参与消费者的价值体验是户外企业建立竞争优势的关键。

参考文献:

- [1] 钱旭潮等. 市场营销管理——需求的创造与传递[M]. 北京:机械工业出版社, 2005, (9).
- [2] 索惠敏. 档案利用者的潜在需求[J]. 衡水学院学报, 2005 (6): 48~49.
- [3] 范晓屏. 基于隐性需要的消费倾向及其营销启示[J]. 商业研究, 2003 (16): 5~8.
- [4] 罗永泰, 卢正营. 需求解析与隐性需求的界定[J]. 南开管理评论, 2006 (3): 22~27.
- [5] W. C. Kim, R. Mauborgne, Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth, Harvard Business Review, January-February 1997:103-112.

(责任编辑: 陈建萍)