



**INTERNATIONALIZATION OF CHINESE GARMENT
ENTERPRISES: A CASE STUDY BASED
ON ANTA CLOTHING**

BY

DI YANG

A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT

OF THE REQUIREMENTS FOR

THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

INTERNATIONAL CHINESE COLLEGE

GRADUATE SCHOOL, RANGSIT UNIVERSITY

ACADEMIC YEAR 2022



中国服装企业的国际化之路——

基于安踏服装的个案研究



杨迪

撰

此论文为申请中国国际学院

工商管理专业研究生学历

之学术毕业论文

兰实大学研究生院

公历 2022 学年

Thesis entitled

**INTERNATIONALIZATION OF CHINESE GARMENT ENTERPRISES:
A CASE STUDY BASED ON ANTA CLOTHING**

by
DI YANG

was submitted in partial fulfillment of the requirements
for the degree of Master of Business Administration

Rangsit University
Academic Year 2022

Asst. Prof. Chen Ao, Ph.D.
Examination Committee Chairperson

Assoc. Prof. Yang Shu Chen, Ph.D.
Member

Prof. Tang Yingkai, Ph.D.
Member and Advisor

Approved by Graduate School

(Asst.Prof.Plt.Off. Vanee Sooksatra, D.Eng.)

Dean of Graduate School

February 20, 2023

致谢

由于疫情等原因，老师及同学们都只能通过网络授课的方式进行学习，虽然不能像线下课那般生动有趣，细细体会，却有着不一样的趣味，回首相望，皆是不舍。在不断的学习当中，收获了知识也收获了珍贵的友谊，太多的感谢无法用文字以准确表达，这是人生中最难忘的一段时光。

从选题、开题、写作思路、资料收集、后期修改无不倾注了他的心血，使我认清了论文的写作方向，顺利完成了论文写作。在后期修改的过程中，老师不厌其烦的多次悉心指导，让人感谢至深。在收到写论文的通知后，我的大脑一片茫然，甚至有些惊慌失措，因为我对论文的认知是没有概念的，一片模糊，不知从何下手。是我的论文指导老师从忙碌的教学中挤出时间，亲切的为我们介绍了论文的相关概念及基本要求，让我们有了大概的认知，并合理的安排了相关工作，为我们留足了充分的写作时间。本论文的完成，经历了一段很长的时间，从选题、提纲、内容到论文的在修改、降重，到最后的定稿都离不开老师的耐心帮助与细心指导。在此，我再次向指导老师表示感谢。谢谢老师对我人生的指引，能成为老师的学生是我的荣幸，在此对我的导师致以诚挚的敬意与祝福。

最后，我要谢谢遇到的各位同学，你们都是我人生中的宝贵财富。感谢在学习期间遇到的各位同学和老师。在各位老师的鼓励与引导下，同学们的讨论与交流中，让我更加信心百倍地投入到论文撰写工作中来。相遇即是缘分，愿我们在未来的道路上，越走越远，越来越好。在学习中我们相互激励，在生活中我们相互扶持，一起度过了人生最美好的阶段。和你们共同学习共同进步的感觉真好，感谢我所有的好朋友们，祝大家前程似锦，归来仍是少年！希望我们都一直努力，遇见更好的自己！

杨 迪
研究生

6306082 : Di Yang
 Thesis Title : Internationalization of Chinese Garment Enterprises: A Case Study Based on Anta Clothing
 Program : Master of Business Administration
 Thesis Advisor : Prof. Tang YingKai, Ph.D.

Abstract

With China's accession to the WTO, more and more world-renowned sports products have flooded into the Chinese market, and fierce competition has been launched with domestic sports goods brands. Due to the lack of significant brands in China's domestic sporting goods, and many problems in their own products, many old-fashioned sporting goods companies have been eliminated in the increasingly fierce market competition. Therefore, it is urgent for Chinese sporting goods companies to build a strong and orderly sportswear Brand system in order to cope with the impact of international famous sports brands entering the country, and enter the international market, make it full of international competitiveness, and enhance the strength of domestic brands to compete with international giants.

With the rapid development of China's sports industry and the promotion of the Beijing Olympic Games, coupled with the country's encouragement of national sports and fitness boom, the development of domestic brands such as Li Ning, Peak, and Anta in China has intensified. The development of these sports goods industries is facing unprecedented opportunities and challenges, huge space for development in the future, increasingly showing excellent development potential.

Based on this consideration, the researcher provides a theoretical reference for other domestic sporting goods brands to enhance their international competitiveness through the research on the development history and internationalization of Anta Clothing. There is a set of strategies to deal with the competition problem.

(Total 41 pages)

Keywords: Porter's Theory, International Competition, Business Influence, Enterprise Reform

Student's Signature Thesis Advisor's Signature

6306082 : 杨迪
题目 : 中国服装企业的国际化之路——基于安踏服装的个案研究
专业 : 工商管理硕士
导师 : 唐英凯教授

摘要

随着中国加入世贸组织,越来越多的世界名牌体育商品涌入中国市场,同国内体育用品品牌展开了激烈竞争。由于中国国内体育用品缺少有分量的品牌,本身产品也存在许多问题,许多老牌体育用品企业在日趋激烈的市场竞争中被淘汰出局,所以说我国体育用品企业迫切需要打造起一个强大有序的体育品牌体系,以此应对国际知名体育品牌进入国内的冲击,并且打入国际市场,使其充满国际竞争力,增强国产品牌与国际巨头竞争的实力。

随着中国体育产业的快速发展和北京奥运会的推动发展下,再加上国家鼓励全民运动健身热潮,我国的李宁、匹克、安踏等国产品牌发展愈演愈烈,这些体育用品业的发展面临着前所未有的机遇和挑战,在未来的发展空间巨大,日益显示出优秀的发展潜力。

基于这一考虑,我们通过对安踏服装的发展历程与国际化路程上的研究,进而为其他的国产体育用品品牌提升国际化竞争力提供一套理论的参考,使国内体育用品企业在面临国际化竞争问题中有一套应对策略。

(共 41 页)

关键词: 波特理论、国际竞争、经营影响、企业

学生签字.....导师签字.....

目录

	页
致谢	i
英文摘要	ii
中文摘要	iii
目录	v
表目录	vii
图目录	viii
第 1 章	序言
	1
1.1	选题背景和意义
	1
1.2	研究价值
	2
1.3	研究内容、方法
	2
第 2 章	相关理论和文献综述
	4
2.1	波特理论概述
	4
2.2	文献综述
	4
2.3	评述
	8
第 3 章	安踏公司的国际化之路基本背景
	10
3.1	体育用品企业营利稳步上升
	10
3.2	子品牌发展迅速并呈多元化高端化趋势
	12
3.3	体育用品市场体系已基本形成
	14
3.4	体育消费市场潜力巨大
	14
第 4 章	安踏公司国际化之路的个案分析
	17
4.1	安踏服装公司基本情况概述
	17

目录 (续)

	页
4.2 安踏服装公司国际化发展历程	19
4.3 安踏服装成功的国际化战略	21
4.4 安踏国际化之路中存在的问题	30
第 5 章 结论	35
5.1 结论	35
5.2 建议	36
参考文献	38
个人简历	41



表目录

	页
表	
表 3.1 我国四大体育用品品牌 2021 年中报表	10
表 3.2 李宁公司所属品牌清单	12
表 4.1 2017-2021 年安踏体育营收增长率	19
表 4.2 2017-2021 年安踏体育资本保值增长率	19
表 4.3 2015-2021 安踏体育资本积累率	19
表 4.4 2017-2021 年安踏营业利润增长率变化情况	19



图目录

图	页
图 3.1 我国四大体育用品品牌营收增长率	11
图 3.2 2021 中国运动鞋服市场份额前五名企业	11
图 3.3 2021 年体育用品行业企业收入对比	15
图 3.4 大众体育消费情况	16



第 1 章

序言

1.1 选题背景和意义

1.1.1 背景

体育用品是运动必备的条件之一，由于生活水平逐渐上升的使得体育用品的发展潜力较大。中国号称为世界体育用品的“生产工厂”，因为在发展起来的耐克、阿迪等国际知名运动品牌看来，中国具有明显的劳动力廉价的优势，而且在改革开放后的中国鼓励外资进入，为促进经济贸易发展，所以这些知名运动品牌都在中国建设代工厂。中国进而成为了全球最大的体育用品生产基地。

中国在加入 WTO 以后，世界体育用品大牌例如耐克和阿迪等企业叩开了中国市场的大门，对中国还处于发展状态的体育用品品牌造成了不小的冲击。相对于国际体育大牌，中国老牌体育用品企业实力就略显薄弱。因此，一个稳固的体育品牌体系的打造是我国体育用品企业的当务之急，以此应对国际知名体育品牌进入国内的冲击，并且打入国际市场，使其充满国际竞争力，增强国产品牌与国际巨头竞争的的实力。习近平主席鼓励全民健身的呼吁与政策，使得我国的李宁、匹克、安踏等国产品牌发展愈演愈烈，挑战与机遇都是共同存在的，这也是我国体育用品企业发展所面临的挑战。

在这段中国体育用品的发展历程之中，成绩显著，但也体现出不少潜在的问题。而众多国外体育企业在 1970 年就展开了国际化的竞争，通过跨国经营抢占市场份额，扩大品牌效益，壮大自身的实力，比如耐克在 80 年代中国改革开放后，利用我国招商引资与我国廉价劳动力的优势，在我国开设代工厂，其产品百分之 85 都是国外代工厂生产，而产品遍布世界各地。其位于美国的基地主要是工作于产品的设计与推广。

1.1.2 选题意义

我国体育用品企业安踏为例，安踏集团成立于 1991 年，是一家专门从事设计、生产、销售运动鞋服、配饰等运动装备的综合性、多品牌的体育用品集团。发展过程大概可以分为四个阶段，这四个阶段也是跌宕起伏的，安踏经历过大小很多问题。第一个就是安踏公司在品牌转型过程当中，存在模糊的问题，导致了安踏在最初几年处于亏损状态。在国际上更是营销盲目，从产品本身质量和设计上无法与老牌国际体育用品品牌相抗衡，在国内的营销战略同样出现了问题：不进行市场的调研就盲目提高产品的定位与价格，国内消费水平还未达到此层次，这也使得原来的消费者受到了消费欲望的伤害；在品牌销售方面，其没有固定且适合发展的销售渠道，且没有对其进行管理，这样对市场的变化根本无法做出应变，导致其安踏扩张门店的想法出现了阻碍以及困难，基于这一考虑，我们对安踏企业的发展历程与国际化路程上的研究，为其他的国产体育用品品牌提升国际化竞争力提供一套理论的参考，进而为国内体育用品企业在面临国际化竞争问题时有一套应对策略。

1.2 研究价值

运动服装市场竞争激烈，品牌的号召力极大，特别是对于运动服装这种消费类产品，面对日渐趋同的运动服装产品，消费者已经不再简单地比较产品，品牌的差异更能决定消费者的购买倾向。然而由于国内运动服装企业缺乏品牌意识且国际化经验不足，国际市场上的中国运动服装品牌微乎其微。因此本文研究价值是通过分析行业发展现状及未来发展趋势，为中国运动服装品牌急需加快国际化提供现实依据；通过分析行业内知名品牌国际化发展经验，为国内运动服装品牌的国际化经营战略制定提供参考。

1.3 研究内容、方法

1.3.1 研究内容

本文研究结构的设计主要遵循以下思路：要研究处理问题，首先要了解处理

什么，即现实中需要解决的问题。分析还应首先考虑对应所依赖的环境。因此，本文的研究主要包括三个层面：1) 大背景分析，即国内体育用品业发展的大体描述；2) 中国体育企业经营过程的各种变化以及在国外运动服装行业知名品牌影响的背景下可能出现的问题；3) 解决方法或应对方法，本文的第三部分以研究为导向，通过对其运营状况的深入分析，为最终服务于国内体育企业发展的解决方案寻找参考依据。

1.3.2 研究方法

本文通过三个方法进行研究：

1) 数据分析：通过选取我国体育用品企业安踏经营数据进行深入研究，分析国外体育用品大牌对国内的冲击背景下我国体育用品企业安踏的经营变化，并提出相关建议。

2) 理论研究：本文以波特理论为基础，对国内外有关品牌推广竞争力的文献进行综合分析，分析其贡献，阐释其不足。重点查阅了解了安踏经营管理方面的详细情况，从而为此论文提供了准确、真实的信息保障。并提出自己的参考意见。

3) 案例分析：通过现实案例分析我国体育用品企业为提升国际竞争力所采取的措施带来的影响，来分析安踏在激烈的品牌市场竞争中所存在的劣势与不足，为下一步如何提升我国体育用品企业品牌营销水平和效应打下良好的基础。

第 2 章

相关理论和文献综述

2.1 波特理论概述

迈克尔·波特不间断的研究了几十个国家的数百个行业，最终形成了钻石模型。虽然作者在书中没有对竞争力的概念进行界定，但从作者对钻石模型的解释中，我们仍然可以理解产业竞争力应该包括以下因素。即：行业提供能力、持续盈利能力、市场占有率、生产要素等综合能力。生产要素主要是指和生产有关的诸如自然资源、基础设施、人力资源、科技资源等因素。这些要素和条件对于一个产业所拥有的竞争力有决定性的作用。但是，由于不同的产业间所拥有的条件不完全相同。因此每一次机遇的出现会对产业带来正反两方面的影响。所以政府和相关企业应该研判和把握住每一次机遇，使相关产业实现飞跃式发展。

2.2 文献综述

国内外学者基于波特理论来分析如何提升体育用品品牌国际竞争力的研究，国内外学者的分析研究主要包括三方面内容：品牌的创立、清晰品牌定位、品牌营销战略。

2.2.1 品牌的国际化创立

迈克尔·波特（Michael E.Porter）于 1980 年提出，竞争策略它是指企业在同一使用价值的竞争上采取进攻或防守的长期行为。波特为商人提供了三种有效的竞争战略，即总成本领先战略、差异化战略和专一化战略。战略管理是一门研究组织如何在冲突环境中取得成功的学科，探索性是该学科的基本特征。波特的战略思想认为：制定好的战略的第一步是要有正确的目标。第二步是环顾公司所在的行业，能够从行业中受益，如何在行业中培养竞争优势，即制定差异化战略。

竞争优势的来源是价值链——各种价值功能。而创造一个好的品牌是获得竞争优势的开始。

美国学者 Reeves (1950) 提出 USP 理论, 要求向消费者说一个“独特的销售主张”, 它的特点是必须把产品的卖点告诉大众, 而且这个卖点必须是独一无二的, 才能够带来销量。USP 理论中独特的销售主张的一个方面是, “竞争对手不能做出这种独特的特征”——这种主张必须是竞争对手也不能做出的东西, 而且它必须是独一无二的。从而为品牌的创立问题提供了间接的解释。Levitt (1983) 认为在全球范围内消费者表现出对同质化产品的大量需求, 因此企业应当充分利用全球标准化产品和品牌的优势以便更经济、高效地为世界服务。Douglas 与 Wind (1987) 认为由于国家或地区间存在文化、经济环境、市场结构、产品生命周期等差异, 因此标准化无法适用于所有市场, 国际品牌战略应根据当地需求进行制定。

国内学者, 林舒婷与沈克印 (2022) 认为在上个世纪 80 年代, 由于耐克运动鞋引入兴起, 在福建晋江有很多作坊式的鞋厂成为了鞋类的代工厂, 但是安踏意识到要成立自己的品牌, 才会有出头之日, 所以成立了安踏品牌, 但是面临着耐克品牌的巨头以及其他品牌的冲击, 压力非常大, 丁世忠先生也只身来到北京学习闯荡, 后来通过代理经营, 逐步发展, 安踏品牌才初步成型。

王鸣捷与谢曦冉 (2022) 中提出在如今这个时代, 消费者需求的不同十分明显, 尤其在房地产企业竞争当中, 制定品牌战略可以推动企业可持续发展。王真与董海军 (2021) 企业管理要注重品牌管理效应, 提高品牌意识, 明确品牌的定位, 提升品牌的形象, 同时还要优化人力资源结构, 人力资源是企业品牌重要的组成部分, 不断对企业品牌进行创新。潘玮与沈克印 (2022) 认为国内体育用品业品牌的发展有三个阶段。以国内 90 年代的体育品牌李宁为例, 在崛起的初期阶段, 品牌的建立能取得成功得益于李宁个人在运动上取得成绩而产生的明星效益。李逢源 (2022) 营销战略是企业经营管理的重要组成部分。它是实现企业营销目标全局性、超前性和长远性规划的关键环节。任波 (2022) 认为品牌的创

立与维护对于企业的发展至关重要，对“一对一营销”观点做了深度的研究并认为这种策略归属于一种客户关系管理策略，需采取有效措施满足用户的实际需求，这也有一定的优势作用，能够更好的提升顾客的满意度以及信赖度。与此同时，这也能够提升客户的终生价值，是一种全面性理论，这种观点致力于站在消费者角度考虑问题，重视与顾客的沟通，从而可以了解消费者本身，利于推动企业发展，满足顾客需要。

2.2.2 清晰的品牌国际化定位

Ries 与 Trout (1970) 中提到了在消费者决策过程中，品牌必须提供尽量多的品牌承诺，如退货、送货上门等，这些品牌承诺等于是给消费者试用的理由。Douglas 与 Wind (1987) 提出完善的品牌架构是与建立一个战略基本原理相关的过程和结果，该基本原理协调了不同地理位置的品牌组合及管理决策，并将品牌架构分为三种模式——企业主导型、产品主导型、混合型，认为品牌架构在很大程度上取决于公司的历史和其产品业务。Olins (1989) 确定了三种品牌结构——单一品牌（公司在全球范围内使用一个名称和标识）、认可品牌（公司名称与子公司或产品品牌联合使用）和品牌（强调多个产品级品牌）。Laforet (2012) 和 Saunders (2012) 对英国 20 家食品杂货制造商的样本进行了研究，确定了三个与 Olins 相似的主要类别——企业品牌、混合品牌和主导品牌。Kotler (2000) 在《科特勒市场营销教程》一书中定义了品牌定位，品牌定位其目的是辨别某个消费者群体的产品和劳务，并使之同竞争者的产品和劳务区别开来，其概念更多是以产品的角度去看待品牌定位。李靖 (2021) 你要在预期客户的心里给产品定位，确保产品在预期客户心里占据一个真正有价值的地位。其定位理论的核心原则是“第一法则”，即要求企业在品牌建设中从客户心目中的竞争者中脱颖而出，在某个领域成为领先企业，赢得更好的发展。

国内学者对品牌国际化的研究开始较晚，大多是从理论和战略两方面研究如何提升我国品牌国际化进程。

刘菁 (2020) 利用路径依赖理论论证了我国品牌与国际品牌经营成果呈现明

显差距的原因，通过对国内外多个品牌案例对比研究，提出要想打造国际化品牌必须从经验主义升级到方法论，要善于借助中国经济发展优势。梁盈春与杨雪（2021）在 20 世纪 90 年代，安踏签约了孔令辉为代言人，并率先在中国开展体育明星以及央视营销活动，然后安踏从 18 线的城市转向了二、三线，以农村包围城市的方式逐渐引入大众的视野，让越来越多的民众知道和了解安踏。同时在 2004 年签约 CBA，2009 年签约中国奥委会，使其品牌成为了拉动销售的一个增长方式。高扬（2021）提出了原创设计可以成为商业品牌定位的根基，大多数研究都表明，在我国的体育用品企业中，生产的产品虽然很丰富，产品繁多，但是能吸引大众眼球的产品比较单一。核心产品应为企业的原创产品，具有特色和专利的特点，但是很多企业没有核心产品支撑，企业无法准确定位品牌，无法让公众更深入地了解品牌。王旭（2021）认为品牌定位是消费者在某一特定属性上对于产品的某种定义，也就是某种特定品牌在消费者心中的位置，其观点表明，品牌定位并不是一句简单的口号，更多的是靠自身产品在特定的市场中的差异化所产生的产品自身的优势与属性给消费者留下的印象。国内学者对于品牌定位的研究都有不同。例如，在中国第一部系统研究品牌问题的著作《品牌规划》中，作者韩光军教授（1997）指出，品牌是一个复合概念，需从品牌标志、品牌颜色等元素去进行分析。

2.2.3 品牌的国际化营销战略

Aaker（1998）认为其品牌识别理论是对综合营销品牌创建理论的补充，根据其品牌识别模型，品牌的战略分析是最重要的，从三个角度进行战略分析，即：客户分析、竞争对手分析和自我分析。Aaker（1998）的经典品牌例子是：GE 公司、GM 公司、耐克与阿迪等，其中耐克和阿迪达斯已经成为全世界体育用品业的翘楚。Kotler（2000）认为品牌是市场营销的关键环节，品牌营销决定企业的繁荣与昌盛。Bruhn（2003）提出品牌生命周期理论，将品牌划分为不同阶段。它们是建立阶段、稳定阶段、分化阶段、模仿阶段、极化阶段。他细分了不同阶段的品牌营销策略，并以此提出针对性的营销解决方案。

国内学者对于品牌营销方面研究颇多：

包礼洁（2022）在 2005 年，鸿星尔克创办运动科学实验室。自成立以来，已为被誉为“中国体育科技孵化器”的安踏贡献了 41 项国家级专利，带动了安踏品牌的全面“技术升级”。段艳玲等（2020）认为公司要想使企业品牌在激烈的竞争市场中占据优势，应突出产品品牌定位的独特性以及合理性。杨晔（2020）安踏推出了旗下品牌 Anta Kids，在 2009 年收购了 FILA；随后陆续签约 Amer Sports，小笑牛，斯潘迪等国际品牌，打造多品牌运营集团。安踏在发展期间，和知名的体育赛事多种合作，标志着安踏国际化的进一步发展。陆春宝（2020）指出品牌定位是品牌营销中重要的战略思想和实施方针，加强消费者市场的品牌定位，可有效提升消费者对品牌的满意度和认可度，在分析过程中提出以下结论，在企业营销效果方面，市场定位应该得到重视，这也有一定的优势作用，有利于推动企业更好发展。同时，这也利于企业获得竞争优势，为了长远发展同时要制定差异化市场策略，这也可以推动企业更好发展。张妍姮（2022）认为在现代的营销竞争中，品牌竞争尤为明显，许多企业都把品牌营销置于核心地位，通过品牌的差异化战略使其品牌深入人心。其本质是以产品营销为目标，品牌竞争为手段的营销活动，让消费者品牌逐步的认知过程。

2.3 评述

综上所述，国内学者对品牌国际化的研究开始较晚，大多是从理论和战略两方面研究如何提升我国品牌国际化程度。理论方面，李大垒与宋永高（2006）通过论述品牌整合和品牌国际化的密切联系表达了一个观点，即：品牌整合是塑造国际品牌的必要步骤，品牌整合策略的有效实施又受品牌国际化的推进。

品牌国际化有助于企业转型、扩大市场份额，是维持国内市场并开拓国外市场的有效途径。促进自有品牌国际化的好处包括能够获得当地客户的认可可以增强品牌声誉、容易吸引海外潜在员工和合作伙伴以及通过跨境学习实现文化效益，所有这些都提高营销战略的成本效益并促进国际市场的进入。

运动品牌作为服装品牌的分支一直也面临同样困境，国际运动服装市场已接近饱和状态，国际知名运动品牌长期占据大量市场份额，早已形成竞争壁垒，中国运动品牌想要进入国际市场，除了自身能力存在上述缺陷外，其所面临的外部环境压力也十分紧迫，所以中国运动品牌想要进入国际市场困难重重。因此实施恰当的品牌国际化经营战略、加速品牌国际化对于我国运动服装企业至关重要。因此，本文分析了国内外运动市场发展现状、行业内运动服装品牌的国际化现状，对行业发展环境进行了总体概括，并对安踏运动品牌国际化道路进行分析，深入探索安踏服装品牌国际化的成功经验以及存在的问题，并总结知名运动服装品牌在国际化道路上可借鉴的经验。



第 3 章

安踏公司的国际化之路基本背景

3.1 体育用品企业营利稳步上升

关于我国体育用品企业营利稳步上升的研究，本文选取李宁、安踏、361°、特步的运营数据作为研究代表。上述四个品牌是现在我国最具代表性的运动品牌，他们的数据采集也具有代表性。为保证本研究的准确性和及时性，选取了 2021 年年中报的数据，如表 3.1 所示。

表 3.1 我国四大体育用品品牌 2021 年中报表

品牌	营业收入	同比增长	净利润	净利润同比增长
李宁	47.1 亿元	17.94%	2.68 亿元	41.97%
安踏	105.5 亿元	44.11%	20 亿元	35.14%
361°	30.1 亿元	7.80%	2.9 亿元	22.50%
特步	27.2 亿元	18.10%	3.75 亿元	11.90%

如表 3.1 所示，从营业收入和净利润来看，我国体育用品企业的营利处于稳步上升的阶段。李宁作为当今国内最热门的民营企业代表，在四大体育企业当中，其营业收入位居第二，在 2021 上半年时期，其营业收入高达 47.1 亿元，营业额同比增长了 17.94%，这也说明李宁的发展趋于平缓，增长也处于一个稳定的状态。比较重要的是净利润较低，为 2.68 亿元，低于其余三个品牌，在盈利中也处于中国体育用品企业的中低水平，但是其净利润相对于去年同比增长了百分之 41.97，是一个极其可观的数据，这体现了李宁企业高营业收入时较低净利润的问题，从另一方面来说，也体现了李宁在专注于产品研发投入和营销的成本较大。

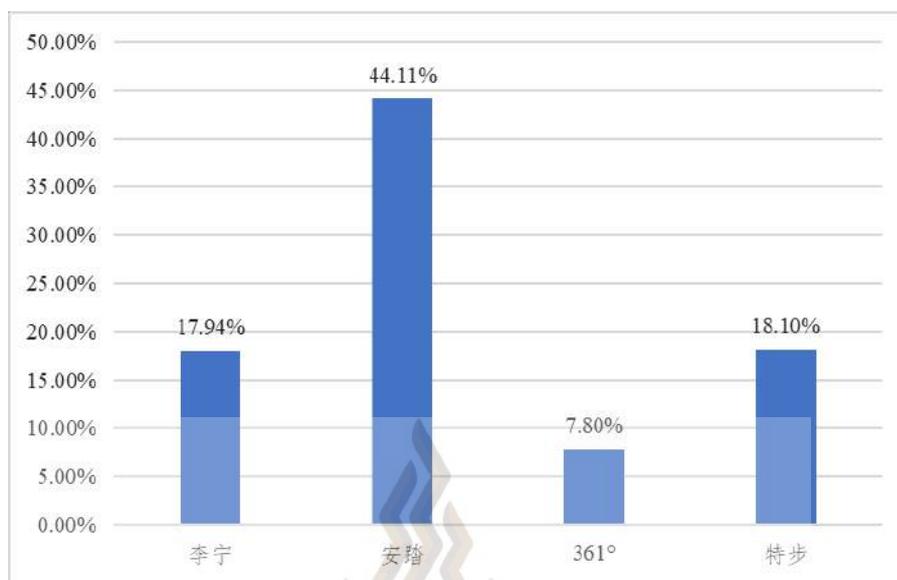


图 3.1 我国四大体育用品品牌营收增长率

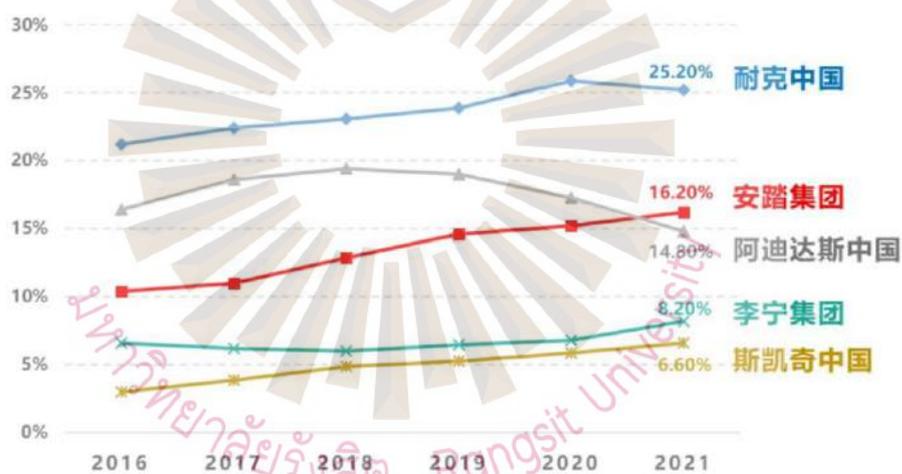


图 3.2 2021 中国运动鞋服市场份额前五名企业

安踏作为国内体育用品的头号企业，仅仅在 2021 年上半年营业收入高达 105.5 亿元，营业额同比增长四成多，净利润也达到了 20 亿元，发展非常迅速。无论是营业收入还是净利润以及增长速度，安踏作为中国体育用品企业的龙头地位无法被其他企业所撼动，其各种产品设计与营销策略都处于领先地位，成为各种赛事的赞助商，并签下了许多 NBA 球星作为篮球方面的代言人，品牌市值近千亿。

361°作为新时代的体育用品品牌，营业收入在2021年上半年达到了30亿元的水平，虽然说同比增长只有7.8%，但是其净利润却做到了2.9亿元，从整个2018上半年的营业收入和净利润来看，其营业收入增长还是比较缓慢的，但是在净利润方面有比较大的提升，这得力于与电商的发展合作，也与其企业理念息息相关，在未来的361°发展中，多一度热爱的精神应始终作为品牌的主旨，发展自己年轻化与专业化的品牌定位策略。

作为中国领先的时尚运动用品品牌，世界级的体育品牌一直都是特步企业追求的目标。根据数据显示，特步在2021年上半年营业额达到了27.2亿元，同比增长了18.1%，其净利润为3.75亿元，增长率高达11.9%。跑步是特步企业的主要长远策略之一，因此投入了大量资源去赞助各大赛事，例如：国际田联钻石联赛，厦门国际马拉松。这些盛事获得媒体广泛报导，因而促进特步的核心价值及市场地位，其商业市值也达到了近40亿元，不断明确自己企业的定位，实现了企业的转型升级。

3.2 子品牌发展迅速并呈多元化高端化趋势

国内体育用品品牌借鉴耐克、阿迪等国际王牌企业，如耐克发展旗下的Jordan、匡威等子品牌，如今这些子品牌发展非常迅速，跟随着发展的潮流，有着户外、时装、电竞、体育文化的覆盖，赋予了子品牌更多的文化、个性化价值，这也就为此提升了产品附加值，在针对不同群体的需求，各大品牌推出其子品牌，而往往这种子品牌是针对少数人需求的，进而其发展就呈现高端化趋势。

表 3.2 李宁公司所属品牌清单

品牌属性	品牌	创立/收购年份	定位
李宁主品牌	李宁	1990	专业运动与运动生活
	李宁 Young	2017	青少年群
	LNG	2010	高端运动时尚
	弹簧标	2010	大众快时尚

表 3.2 李宁公司所属品牌清单（续）

	韦德之道	2012	高水准篮球鞋
	红双喜	2008（收购）	乒乓球
	AIGLE	2005（合资）	高端户外运动
集团其他品牌	凯胜	2009（收购）	羽毛球
	Lotto	2008（特许代理）	运动时尚
	Danskin	2016（独家经营）	运动健身、舞蹈瑜伽

如表 3.2 所示，本节主要讨论李宁子品牌的多元化与高端化发展趋势。在 2005 年-2021 年内，李宁公司不论是收购还是创立都存在近九个子品牌，有李宁 Young、LNG、弹簧标、韦德之道、红双喜、AIGLE、凯胜、Lotto、Danshin，其中主要选取韦德之道此子品牌作为本节讨论。

2012 年 10 月，中国运动品牌李宁企业与 NBA 巨星 Dwyane Wade 合作推出了他们的标志性运动鞋，他的运动鞋系列被称为“Wade Way”。此球鞋命名也代表了韦德本人的态度与比赛场内外的风格。不仅如此，饥饿营销也促进了李宁关于篮球鞋其他方面的发展，以此在 2013 年发行韦德之道的全明星特别版本，此发行为限量发售，通过网上与实体两个渠道进行抽签，发售共计 200 双，以往这种限量发行，只存在于耐克等高端支线联名品牌当中，球鞋爱好者在发行地点大排长龙，甚至有提前一天晚上进行排队的人员，原价一千的球鞋在二级市场到达了上万的价格。能创造出如此大的价值是有关于球星和球鞋文化，这两者极大提高了其附加值。专属于 NBA 热火队传奇名宿韦德的签名球鞋，李宁公司在时尚设计和篮球运动科技中寻找其平衡与进步，糅合进这双韦德签名球鞋之中。其中韦德本人也为设计提出了自己独特个性的见解，不仅仅是一双球鞋，其产品附着着韦德本人的魅力，也是其 NBA 成功路上运动精神的体现，李宁的“韦德之道”系列不断发展，推出了高附加值的各种产品，例如服装、配件和各种生活用品，满足了少数人对于球星价值的追求，实现了李宁子品牌的多元化与高端化发展。

3.3 体育用品市场体系已基本形成

体育用品市场体系绝对不是短时间可以发展完善，在一个国家的发展中，要经历初期探索、中期改良、后期完善成熟的过程。

在中国建立体育用品市场体系的初期，中国体育和需求的不断发展进步，小型的工厂企业无法满足其发展需求，这使一批私营个体企业开始萌芽发展，随着国家政策支持，在短时间内，体育用品业借此得到了发展壮大。在这个时期，于 1993 年经国家批准建立了中国体育用品联合会，此举动促进了我国体育用品业发展，也表明了我国的体育用品业的发展进入了新阶段。联合会为扩宽消费领域，开创举办了全国体育用品博览会，借以更好地培育这个体育用品的市场，此次博览会一举成功，得到了全国乃至全球认可和赞扬。一个成熟的市场体系，最重要的就是科学管理和产品质量标准化，近几年来，中国体育企业邀请国际大牌的制造商邀请至中国进行业务指导工作，并加强与其联系和交流。另一方面组织了相关人员去外国大牌企业学习，此学习开阔了中国体育用品人的思路，创造了一系列能与国际大牌质量相比的产品，这使得中国体育产业不断进步追赶国际品牌，产品的生命是质量，如何保证产品的质量？答案是标准化的生产。为了更好地促进我国体育用品市场体系的形成，第一，相关部门需自身制定质量的标准，不可与体育用品企业联合起来破坏秩序，徇私舞弊，但是在此同时，也要与其商讨，一起修改其不足之处并遵守实行；第二，质量监督和产品检测的工作需要有关部门的切实关注并不断加强改进。如今中国体育用品企业内部结构都日趋完善，制度体系随着时间推移也不断改善，可以这样说，中国体育用品市场的体系已基本形成。

3.4 体育消费市场潜力巨大

体育产业本身是一个起步较晚的产业，但是其发展潜力巨大，其产业领域与生产规模也在时代的不断进步当中扩大提高。由于体育用品的质量在监管中不断提高，使其带来了优秀的经济效益，此产业在我国特色社会主义市场经济的带动下，已经成为了热议的产业项目。21 世纪以来，国民经济的提升也使得国民生活

水平的提升，越来越多的人更加追求其物质文化，所以物质文化需求的提升就为体育用品行业的发展创造出了良好的条件。

根据国家统计局数据，2014年至2021年，中国体育用品零售额将逐年增长。2021年中国体育用品零售额将达到282.02亿元。中国体育用品零售额持续增长。预计到2022年，中国体育用品企业零售额将达到326亿元，这说明了我国的体育用品消费潜力依旧巨大，还有很大的提升空间。

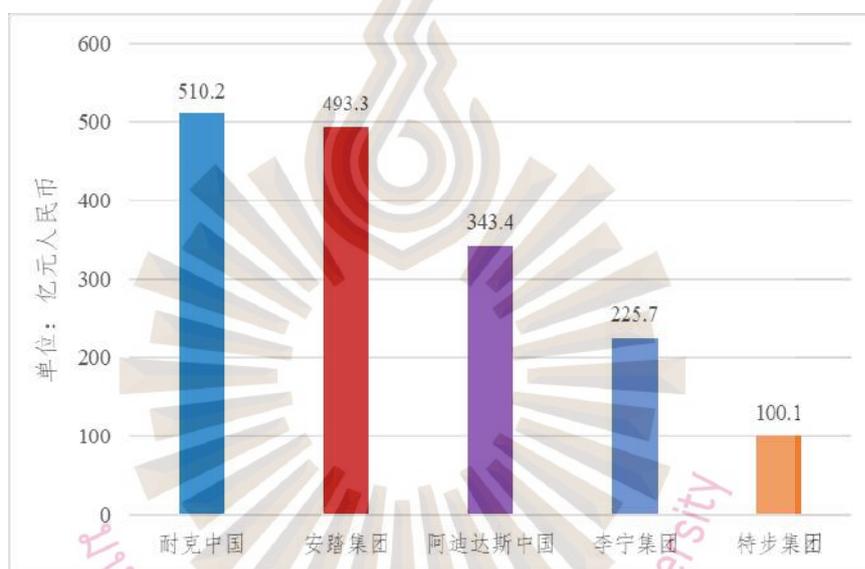


图 3.3 2021 年体育用品行业企业收入对比

在中美体育运动全民参与方面，2021年中国19岁以上居民参与率为18.7%，而美国达到35.9%。其次，2021年，中国居民购买运动鞋服的消费量占总鞋服类消费的12.5%，而美国达到31.8%，可以看出中国居民参与常规体育运动的比例较少，从另一方面来说，中国居民在体育参与度和运动鞋消费方面还有很大的提升空间。运动用品例如运动鞋及服装的消费和体育活动参与的不不断提高，这预示着未来中国在运动鞋和服装的需求仍然大于其他服装，这样巨大的消费需求就促进了中国体育用品的发展进步。



图 3.4 大众体育消费情况

数据来源：《2020年大众健身行为和消费研究报告》

最近几年来，关于体育产业发展的政策通过国家不断发布，其中一大半是有关于体育消费。《关于加快发展体育产业的指导意见》中表明了国家要大力发展体育与全民健身的市场，扩大体育的消费市场作为主要任务在十二五和十三五规划中被提出并实施，这说明体育行业的前景是很开阔的。最近国家又明确了全民健身的目标，要全民健身成为人们日常生活习惯，进而使体育产业成为国家的支柱产业，将全民健身融入到每一个平民的生活之中，迸发出体育消费巨大的潜力。

第 4 章

安踏公司国际化之路的个案分析

4.1 安踏服装公司基本情况概述

安踏（安踏（中国）有限公司）成立于 1991 年，从成立到现在的 30 多年来，公司始终秉承“安心创业，脚踏实地”的经营理念，并在香港成功上市。2004 年 1 月，公司开始完全使用最新的生产线，以取代安踏使用计算机进行的人工管理，显著提高了生产效率，同时使安踏的产品开发和制造流程更加顺畅。海外扩张战略和多项举措使安踏的产品在全球范围内也顺利推出。安踏于 2006 年开始实施自有专营门店体系，2009 年开设运动生活门店 6934 家，体育门店 228 家，FILA 门店 60 家。专卖店的数量普遍增加，从 2006 年的 4108 家专卖店增加到今天的 9129 家，包括运动生活专卖店、儿童运动装备专卖店和 FILA 专卖店。包括综合商店在内的各类专卖店的快速增长可见一斑。

在上个世纪 80 年代，由于耐克运动鞋引入兴起，在福建晋江有很多作坊式的鞋厂成为了鞋类的代工厂，但是安踏意识到要成立自己的品牌，才会有出头之日，所以成立了安踏品牌，但是面临着耐克品牌的巨头以及其他品牌的冲击，压力非常大，丁世忠先生也只身来到北京学习闯荡，后来通过代理经营，逐步发展，安踏品牌才初步成型。

在 20 世纪 90 年代，安踏签约了孔令辉为代言人，并率先在中国开展体育明星以及央视营销活动，然后安踏从 18 线的城市转向了二、三线，以农村包围城市的方式逐渐映入大众的视野，让越来越多的民众知道和了解安踏。同时在 2004 年签约 CBA，2009 年签约中国奥运委会，让品牌成为拉动销售的一个增长方式。

安踏历经 30 年的发展，已经成为了中国企业国际化的领头羊之一。安踏如

今取得的成就也是我们有目共睹的，并且在安踏走向国际化市场的战略当中，有很多值得我们借鉴与赞赏的地方，但是同时，安踏也面临着不小的风险，立足当前、放眼未来，理性分析现在的形势，站在长远的视角探寻未来的发展道路，对安踏提出了以下几个方面的建议：

随着人们物质文化生活水平的日益提高，消费需求也越来越多样化。安踏在全国各地乃至县城，都会设有实体门店，企业应该充分利用这一优势条件做好市场调研，针对不同的消费群体、文化差异、地方经济水平等，输入更符合的商品，才能不断吸入更多的消费群体，增加品牌黏性以及收入。

健康中国行动专家委员会委员、国家运动医学研究所运动健康中心主任厉彦虎表示，随着科学运动理念的不断深入，对运动器材和运动装备的需求将会增加。而这种需求不仅仅是希望在运动的时候穿一双漂亮的跑鞋，而是关注科学运动，希望衣服和鞋子能够保护和帮助运动，拥有更好更科学的运动体验。

科技兴国，随着人们对所有事物越来越智能化，越来越方便每个人的生活，在对于人们日常穿着上面，也是追求科技感，给人们带来更加的便捷以及舒适，不断加强对于科技上面的投入，保持对其他竞争品牌的创新科技优势。

国家以及国际的经济政策影响着每个企业未来的发展方向，只有充分了解了各个国家的政策，才能更好的去利用该政策，对不利于企业发展的政策加以防范，企业才能走得长远。

安踏品牌，之所以起名“安踏”的意思是：安安心心创业，踏踏实实做人。安踏集团的未来目标是：到 2030 年，让安踏集团及亚玛芬集团的市场份额全球领先。企业不仅要制定近期以及后期的发展目标的同时，也要做好自己，踏实走好每一步，才能茁壮成长。

表 4.1 2017-2021 年安踏体育营收增长率

指标	2017	2018	2019	2020	2021
营业收入（百万元）	11126	13346	16692	24100	33928
营业收入增长额（百万元）	2203	2220	3346	7408	9828
营业收入增长率（%）	24.7	20.0	25.1	44.3	40.8
销售毛利（百万元）	5185	6459	8241	12687	18659

表 4.2 2017-2021 年安踏体育资本保值增长率

指标	2017	2018	2019	2020	2021
所有者权益额（百万元）	8814	9896	14361	16520	21061
资本保值增长率	110.1	112.3	145.1	115.0	127.5

表 4.3 2017-2021 安踏体育资本积累率

指标	2017	2018	2019	2020	2021
所有者权益额（百万元）	8814	9896	14361	16520	21061
所有者权益增长额（百万元）	809	1082	4465	2159	4541
资本积累率（%）	10.1	12.3	45.1	15.0	27.5

表 4.4 2017-2021 年安踏营业利润增长率变化情况

指标	2017	2018	2019	2020	2021
营业利润增长率（%）	26.1	17.0	30.2	33.8	38.9

4.2 安踏服装公司国际化发展历程

4.2.1 第一阶段

国际化准备阶段。上世纪 90 年代，安踏通过为跨国公司 OEM 生产运动鞋完成了原始资本的积累。安踏将产品定位于中低端市场，中低端市场决定中低端产

品，即中低价位。为了给消费者提供物超所值的产品，安踏还需控制成本，不断研发，形成竞争优势；此外，安踏还为头部品牌做代理生产，通过效仿其先进技术和经营理念，与头部品牌几乎采用了相同的流水线生产，为日后的品牌国际化奠定了坚实的基础。

4.2.2 第二阶段

国际化初试阶段。2001年，安踏成为同年国内运动鞋市场第一品牌，国际化也开始被纳入安踏的战略规划。事实上，在此之前，无数美国和法国客户曾向安踏咨询过其打开国际市场的意向，并表示愿意成为安踏的国外总代理，但都与安踏既定的国际化战略相抵触。在国际化摸索中，安踏也犯了一些典型的错误。失败后，安踏越来越意识到“务实”的重要性，意识到“稳健发展”比“速度发展”更为重要。为此，安踏早在2001年就制定了国际化战略的基本原则——“扎根中国、布局亚太、放眼世界”的国际化进程。

4.2.3 第三阶段

国际化推进阶段。2004年，安踏全面实施海外推广战略，业务范围扩大至新加坡、希腊、匈牙利、捷克、乌克兰等国。安踏采取多品牌战略进入海外市场，先后收购了FILA、Kolon、Sprandi、Descente和Kingkow，得以覆盖各类体育用品细分市场。虽然安踏公司旗下并购品牌在国际市场分布广泛，但安踏品牌自身进入海外市场数量较少。

4.2.4 第四阶段

正式开启国际化战略。2018年，安踏正式开启国际化战略。参加时装周使安踏在国际市场上赢得关注，顺利进入欧美发达国家市场。此外，安踏实施差异化战略，集中体现在产品、服务和品牌形象三方面：产品方面，安踏致力于提高产品质量，并聘请优秀设计师，坚持低价策略，加强网上购物的售后服务，提高消费者满意度；形象方面，塑造安踏“安心创业，踏实做人”的品牌形象。随后陆续签约Amer Sports，小笑牛，斯潘迪等国际品牌，打造多品牌运营集团。安踏在

发展期间，和知名的体育赛事多种合作，并在 2017 年，安踏成为了北京 2022 年冬奥会、残奥会的官方合作伙伴，标志着安踏国际化的进一步发展。

相比之下，李宁作为中国最早开始国际化的运动品牌，过程并不顺利，期间李宁不断变更战略，屡次开启新一轮品牌国际化的尝试。第一次国际化：1999 年，为进入欧洲市场，李宁成立了国际贸易部；2000 年，通过频繁亮相于国际展会和赛事等，李宁顺利进入法国、希腊、西班牙等国家；通过开设海外店铺，李宁进入了西班牙、荷兰等国家。但是由于品牌国际知名度较低且缺乏海外经营经验，李宁第一次品牌国际化尝试以失败告终。第二次国际化：2009 年，李宁在美国俄勒冈州建立设计研发中心，并开始进入东南亚市场，通过在新加坡设立办事处加大了该地区的拓展力度，这也是李宁第一家海外分支机构，新加坡为代表的东南亚市场是李宁海外收入的重要来源。2012 年通过赞助欧洲田径锦标赛，李宁启动了欧洲业务的开展，但由于品牌重塑战略实施效果不佳，李宁的第二次品牌国际化也以失败结束。第三次国际化：2018 年后，李宁通过参加国际时装周大放异彩，并制定了以印度市场为核心的南亚市场开拓计划，并逐步将范围延伸至亚洲区域。

总体来说李宁国际化品牌战略实施要优于安踏，具体表现在品牌，科技研发，人才团队组建上。

4.3 安踏服装成功的国际化战略

1980 年，战略理论的主流是迈克尔波特的竞争理论。他竞争理论的核心是，获得竞争优势是公司战略的重点。因此，他的理论反映了企业在制定竞争战略时应该了解竞争规则。综上所述，重点是：钻石体系、价值链、三大总体战略和五力模型。

4.3.1 经营国际化

Quelch (2021) 认为在制定营销战略时，各种当地条件也需要考虑在内，因

此标准化与否实际上是一个程度问题，国际品牌的最终成功取决于在本地和全球需求之间是否实现正确的平衡。安踏在国际化探索历程中，资源的国际化是最重要的组成部分，包括了很多方面，可能是供应商，也可能是原材料。在世界的跨国公司中，资源国际化是其企业的重要标志。国际体育大牌阿迪达斯，每年在世界各地销售近亿双运动鞋。安踏于 2012 年获得了 TPG 与 GIC 总值 7.5 亿元人民币的可换股债券，并且获得了全世界投资者对于中国体育用品品牌安踏的关注。然后是供应商和原材料的国际化，随着改革开放的持续进行，我国的区位优势以及廉价劳动力的优势已经慢慢减弱，进而安踏企业把眼光放在东南亚地区，在越南、柬埔寨和菲律宾等东南亚国家建立工厂，利用其低廉劳动力和低价原材料生产海外订单，降低企业的成本。在 2015 年，在印度地区开启了半成品加工的项目，这为安踏企业大大降低了关税与附加税等费用。

4.3.2 物流国际化

为了应对市场变化以及新的品牌定位，安踏企业也在供应链管理的角度上重新定位，安踏为外包型企业，不仅基本没有自己的工厂，而且所有的国际物流都是外包的。对于体育用品，季节性是其产品最大的特征，只要获得高效的物流体系支持，才能保持其企业在国际上的竞争力。物流系统的建设是安踏国际化发展的重中之重，与全世界的港口和货运代理进行合作，实现货运的无缝对接，使安踏的产品能够便捷、经济的到达海外市场，只有这样，安踏企业才可以在最短时间内整合整个行业的资源，发挥整条供应链的效率。可以说，安踏企业拥有着全世界前列的物流配送系统。

4.3.3 产品国际化

要想立足于国际市场的大环境，就要正确分析市场生存环境，明确品牌自身定位、突出品牌个性、丰富品牌内涵，向消费者清晰传递品牌理念。我国的运动服装品牌普遍存在定位模糊、个性不鲜明、理念不清晰等缺陷，只有将品牌理念清晰地传递给消费者，才能使消费者与之产生情感共鸣，增强其对品牌的认知，从而提高品牌的市场认可度。好的品牌理念能够满足目标客户的心理，在为其增

强视觉享受的同时，给其带来丰富的情感沟通，是赋予消费者能够准确区分于其他品牌的利器。通过将品牌理念有效地传递给消费者，并向其提供优质的产品，二者相辅相成，最终形成良好的品牌形象。像耐克的广告语“JUST DO IT”、阿迪达斯的三道杠标志，都是在品牌长远发展历史中赋予其独特内涵，为消费者所熟知。以安踏为例，在近几年的国际时装周中，安踏将中国元素融入其产品理念中，“中国安踏”广受国际消费者欢迎。随着运动产品日益同质化，产品功能的重要性逐渐减弱，被品牌赋予的情感及寓意所取代，品牌独有的理念赋予其区别于其他品牌的国际品牌形象。

安踏在自身科技上尤为重视，先后推出了双重减震、吸湿排汗等多项专业技术，带动安踏“技术升级”品牌。随着全民健身火热，更智能、更有科技感、更有功能性等消费的需求，体育企业在运动鞋服领域上，针对各种运动的需求成为了企业科研投入的主攻方向。

例如 2008 年平昌冬奥会，武大靖打破男子 500 米速滑决赛的世界纪录，夺得中国首枚金牌。而武大靖比赛时的服饰穿着，正是由安踏公司研发的短道速滑运动服装。并且在安踏支持东京奥运会的中国运动员服饰上，大面积使用高针高密度复合材料，以及抗菌、防静电、抗皱等功能性工艺，保证了衣服的透气性和运动性能。激发了很多粉丝“买同款”的购物热情，对于安踏粉丝而言，重复购买的不仅仅是旧的产品，更是在旧的产品上的更新迭代，赋予新的科技以及样式，支持“中国创造”达到国际领先水平。

4.3.4 营销渠道国际化

网络环境改变了传统营销策略的基础。于是，网络整合营销的技术基础逐渐转变为消费者的全 4P 技术，定价是一种消费者接受的定价体系，弥合了消费者之间的差距。在传统媒体时代，信息的传递是自上而下的，客户只能被动获取。而互联网新媒体时代，信息传播多元化、互动化趋势，尤其是近年来微博、抖音、IM、SNS 等媒体的爆发式增长，人人都是媒体，传统营销理论已难以适应。为了造福客户，实现与客户的互动，使用户的个性清晰、透明，创新各种在线沟通渠

道。网络软营销和网络强营销的基本面并没有脱离软营销和强营销，它们的应用方式也从其他渠道转向了互联网。网络软营销和网络强营销各有特点，两者都不可替代。如果公司能充分利用双方的优势，促进软营销和强营销的配合，就能取得意想不到的效果。李逢源（2022）认为无论从实践还是理论上来看，品牌建设本质上是企业在产品水平上从事的基于顾客的营销活动，从营销管理的角度对自主品牌的建立进行研究是应有之举。任波（2022）认为品牌的创立与维护对于企业的发展至关重要，直接关系到企业核心竞争能力的培养与企业长期发展战略的布局与规划。安踏在国际化进程上的营销手段不断改进，主要是以欧洲为中心地区的品牌授权模式，在美国通过电子商务进行网上售卖，开展网络交易的经营模式，在越南、菲律宾和马来西亚等东南亚地区开设实体店铺进行售卖。

首先是近十年发展迅速的电子商务销售模式。互联网的迅猛发展以及传统营销 4P 理论（产品 Product、价格 Price、渠道 Place、促销 Promotion）的发展有一定的优势作用，促进了网络营销的产生。从综合分析来看，网络营销主要是指基于互联网和大数据的产品定向销售。在发展过程中，企业依托现代营销理论，在此基础上运用多媒体技术来实现企业的营销发展目标。这是一种受到企业高度重视的现代营销方式。且具有综合的特点，能够满足用户的真实需求。同时，网络营销主要利用互联网对产品进行跟踪，这也是其跟踪销售各个环节的基本内容。由此可见，网络营销贯穿于企业发展的全过程。在短短的十几年中出现了电子商务，在此迅速发展下已经对传统商业模式产生了巨大的冲击，电子商务模式主要有两个优点：第一是通过互联网交易平台即可完成交易，不需要实体经营所带来的店铺租金、店铺运营带来的水电以及销售员工资等销售经营成本；第二是线上下单，线下进行派货的物流方式非常便捷，也能够更好的进行库存管理。2007 年安踏在国内推出了电子商务的运营售卖模式，在淘宝设立了旗舰店，正式进入了电子商务的销售模式。近三年来，安踏线上销售额占比持续增长，2018 年安踏企业全年收入达到了 105 亿元，而电商销售额占比超 21%。2019 年安踏的全年营业收入同比增长 32%达到了 138.7 亿元，而电子商务渠道收入同比取得约 40% 的增幅，占据总营收的比例为 22.5%。而受到疫情影响，2020 年安踏企业营收增幅

并不大，所以 2020 年安踏集团收入 144.57 亿元，较 2019 年同期上升 4.2%。由于网店的天然优势，早在 2011 年安踏在进入美国市场时，就尝试采用电子商务的销售模式，通过与当地的资本公司合作建立一家信息公司，专营安踏的各种体育用品。例如：安踏鞋类、运动服和运动时装等产品，这种方式在美国起到了很好的宣传效果，同时也节约了安踏开拓美国海外市场的营销成本，电子商务已经成为现代商业发展模式的潮流。

匹克在 2019 年的海外销售率占比超 40%，但李宁、安踏这样的国内头部品牌的海外销售占比仍很低，多年来维持在不足 5%的水平。海外市场由国际头部品牌占据多年，市场进入难度较高，再加上国内品牌普遍持有“品牌先行、渠道后行”的思维模式。因此，目标市场的销售网点较少，市场覆盖率较低。为加快开拓国外市场，实现品牌国际化，中国运动服饰品牌应着力打造国外销售渠道，增加市场份额，最常用的方式是设立国外资产、收购和产业合作，快速发展近年来的电子商务。销售渠道多样化使得品牌选择空间增大，国内企业应根据自身发展实际情况并结合目标市场概况选择适用于本品牌的渠道制定战略。

4.3.5 品牌国际化

王芮等(2022)通过论述品牌整合和品牌国际化的密切联系表达了一个观点，品牌整合是塑造国际品牌的必要步骤，品牌整合策略的有效实施又受品牌国际化的推进。高子恩与彭莉(2022)构建品牌国际化运营体系，同时还应着重提高产品科技含量。周子萇(2022)将品牌知名度、美誉度、认知度和忠诚度列为制约中国品牌国际化发展的关键因素，认为中国企业应首先确立品牌国际化目标市场的选择。

数字媒体在品牌国际化塑造上具有传播内容海量、传播效果智能化、传播速度快、传播范围广等优势，互联网高速发展，头部运动品牌也相继加入数字化运营并已取得初步成效。中国市场的数字化转型发展势头强劲，如移动商务的普及、供应链运作的速度、物流等都优于其他任何市场，因此国内运动品牌应迅速适应数字化时代的发展、抓住中国市场的有利时机，加速数字化转型。营销方面，

可以效仿耐克和阿迪达斯，通过在全球重点城市开设数字化沉浸式门店，将各自的电商平台与之连接，提高用户体验的同时通过实时跟进用户反馈，从而缩短与消费者的沟通距离、品牌反应时间，提高营销效率。安踏就抓住了这一机遇，通过智能跑步生态平台，整合“专业鞋服及配饰、智能硬件、移动互联网和大数据分析”，构建与消费者沟通和销售的新方式。而供应链管理中的数字化运用则更进一步证明了头部品牌竞相加快数字化运营的正确性，因此国内品牌应加快创新引进数字化管理系统，以提高供应链各端的沟通效率，为升级优化供应链提供便利。

“不要做中国的耐克，要做世界的安踏，”丁世忠说：“面对全球化，企业必须始终坚持创业，而不是继续守业。如果不能主动出去再开辟一个战场，那将会连中国市场都守不住！”

“要疯”是安踏体育 2017 年推出的草根+明星街头球类活动。经过三年的沉淀，它吸引了来自全国各地的篮球“疯人”前来参与，并先起来全国各地的篮球“疯”暴。

作为一个民族品牌，战马一直致力于体育界。2018 年，战马与安踏达成战略合作，共同助力“要疯”的繁荣发展，推动国内篮球事业的普及与发展做出了卓越贡献。去年，战马品牌非常重视运动市场和运动人群的培养。在积极参与重大活动的同时，日益频繁的跨界合作也引起了人们的关注。并且安踏一直坚守体育行业，所以彼此志同道合，一起携手走向国际。

随着消费升级的趋势，安踏逐步走上多品牌、全渠道的发展道路。近年来，随着电子商务和社交网络平台的兴起，安踏也积极推动其电子商务业务，为其产品创造新的销售路线。网络博主的宣传和直播也已经成为许多消费者了解和购买产品的渠道。

并且随着近年来，“国潮风”强势崛起，中国品牌，中华文化，与新时代文

化的潮流有机融合，创造出独具特色的风格，为各种文化创意产品带来了消费热潮，其中安踏也在国货品牌中崭露头角。

例如，在京东最受欢迎的 5 家门店中，国潮店也占据了最多的席位，鸿星尔克和安踏官方旗舰店分列榜首。在中国最受欢迎的时尚品牌名单中，安踏排名第一，其次是鸿星尔克、李宁、特步等。

另外，安踏和 2022 北京冬奥运动会联名冰墩墩，以及 Hello Kitty 等组多联名款，其中推出受欢迎的经典动画 IP《冰雪奇缘 2》授权合作鞋服系列，通过反差、好玩、话题度，走在潮流前沿的新国货吸引了许多消费者关注。

安踏作为中国体育企业，在针对未来消费专业化以及需求多元化中，在注重质量提升的方向上，不断拓宽新的渠道发展，让中国企业走向世界，走向国际。

品牌是企业 and 产品的象征和代表，品牌能够用于区分竞争品牌以及加深消费者对于载体品牌的印象，品牌经营关系着企业的生死存亡，是企业最终取得成功的重要组成部分。

直到现在，安踏已经发展了 30 多年了，在安踏 30 多年的发展历程当中，安踏前 10 年还是一家制造型的企业。在 20 世纪九十年代，安踏才开始从制造企业向运动品牌企业转型。

而在安踏集团 2020 年财务报告数据显示：营收连续 7 年保持增长；盈利能力居行业前列；毛利率居行业首位。在 2021 年 6 月，安踏总市值再创新高，达到 5128 亿港元，仅次于耐克，成为全球第二大运动品牌。

在未来，安踏还会加速品牌的升级壮大，让越来越多的消费者知道了解安踏品牌并且想要购买其产品，还要具备国际知名品牌媲美的创新能力，向世界展示中国安踏品牌，让安踏品牌走向世界。

4.3.6 宣传国际化

当今社会，假设产品质量和服务都过硬，聘请名人推销产品是进入市场的捷径，通过借助名人的影响力，能让产品在市场上畅销。因为明星对于大众的影响是非常重要的，尤其是对年轻大众有着巨大的号召力，所以利用明星来宣传对于提高知名度、扩大影响力、改变品牌形象等都具有非常重要的作用，而且往往可以造就非同寻常的反响。安踏也同样通过明星宣传策略进行了品牌上面的宣传与发展。1999年，安踏签约孔令辉作为体育的形象代言人；2014年，安踏与NBA球星克莱·汤普森签约，推出联名的KT签名鞋。2021年，安踏宣布王一博为品牌的全球首席代言人。之所以选择他们，是因为安踏集团一直都是体育的专业品牌以及当时明星的流量光环。其中王一博明星的爱国形象同时非常符合安踏品牌的定位，对于顶级流量与顶级体育国货品牌合作，必定是合作共赢。

除此之外，安踏也签约了其他众多明星代言，通过明星自带的流量，以及公众对明星形象的崇拜，结合自身科技质量的鞋服饰产品，扩大自己的影响力以及拉动经济的消费水平增长。安踏于2008年推出Anta Kids，想努力成为中国儿童市场的领先者。其中，安踏儿童拥有经典的“冰峰技术”，一直都在进行更新迭代。儿童夏季穿着带有“冰峰技术”的运动服跑步，衣服可降温，并单向出汗，隔绝湿热空气的侵袭。对于安踏而言，安踏儿童也是未来安踏成人的潜在用户。与此同时，安踏于2009年收购了FILA，并将自身定位于高端市场，随后安踏收购了英国品牌Sprandi，童装品牌KingKow以及对Amer Sports的收购的等，为了安踏多元化的战略进一步发展取得了重大的进步。

4.3.7 人才国际化

人才是整个公司运作的重要环节。内部营销的目的是遵循将人才视为公司内部市场的理念。企业要满足外部客户的需求，首先要满足内部人才的需求。这种方式不仅可以为外部客户提供更好的服务和效率，还可以促进公司内部的发展。最后，满足外部客户的需求。所以人才是公司发展最重要的资源。如今，21世纪的国际竞争聚焦于科技与知识，这就意味着人才的竞争将会空前激烈，只有拥有

了人才，才会在国际竞争中掌握先机，进而取得优势。多项针对国内体育用品企业的研究表明，目前我国体育用品企业在国际化发展中最大问题就是国际人才的缺失，中国体育用品企业开展国际化经营的远大路程中，最困难的就是找到具有国际化视野的人才，只有通过将才华横溢的人才组合起来，组成国际化的高管队伍，才可以给企业带来先进的管理理念，给中国的体育民族品牌创造出无限可能。

安踏企业过半的高管来自国际知名企业或是外籍人员，安踏非常重视于塑造国际化知名品牌，这就是为什么安踏在财务、规划、销售和物流等重要业务领域聘用职业经理人作为领导者的原因。一个成功的国际运动品牌最重要的模块是设计部门，对于如今迅速发展，体育品牌也需要与时俱进，时尚潮流需要成为国际体育品牌的重要组成单元，安踏公司的总设计师是来自英国的 Sarah Howatson，他在时尚界具有二十多年的设计经验，其团队在负责的项目多次获得国际的设计大奖，其能力已经得到了世界设计界的认可，所以安踏企业聘任其作为安踏的设计总监是提升国际竞争力的重要一步。

新时代企业之间的竞争，其实是一场技能的较量。但是，由于我国很多企业，特别是中小型企业，还没有开始制定长期目标和业务发展战略，所以他们的目标是无效的、消极的和错误的。这导致公司在发展过程中的处理效率低下，严重阻碍了公司的发展。还有一些公司无法培养和留住合格的专业人士。在与外企的竞争中，涌现出许多优秀的技能型人才。企业的成长和发展并不局限于技能的发展，因此企业必须遵从个人能力、检验能力、监控潜力和能力，以提供不同的发展机会。

企业想要实现国际化，也必须长期对人才进行国际化能力的培养，除开个人能力以外，还要高素质人才之间可以进行分工协作，创造出 $1+1>2$ 的工作效果，需要为其提供国际化的发展平台，安踏企业建立了“学习与发展中心”，致力于把高素质人才培养成体育用品行业的国际化专业人才。安踏公司随时会对员工的 KPI 和发展潜力进行全方面的评估，发现员工的优势和劣势，进行分析和改错，提高员工的竞争力进而提高安踏企业的国际竞争力。

品牌要想在国际市场上取得成功，就必须充分考验目标国家的市场环境，注重品牌的适应性，即品牌推广必须与目标国家的政治、经济、文化制度相适应。由于我国运动服饰行业发展历史较短，国内企业大多在获得一定的初步积累后才开始自主品牌运营，因此我国运动服饰行业的管理水平相对较低；加上很多企业领导者不注重国际化人才的引进及培养，导致许多国内运动品牌在毫无经验的情况下盲目进军国际市场而造成品牌国际化战略夭折。比较行业头部品牌发展经验发现，像耐克、阿迪达斯这样的国际知名品牌都注重国际化人才储备，具有国际背景的员工对本国相关制度、消费者习性等都更熟悉，在制定品牌国际化战略中起到关键作用。因此中国运动服装企业要想在品牌国际化进程中少走弯路就要不断强化内部培养，要使自身视野全球化，引进行业优秀人才，建立起专业化的全球管理团队，为品牌国际化的发展战略提供强有力的支撑。

4.4 安踏国际化之路中存在的问题

4.4.1 产品竞争力不足

第一，缺乏主打产品。现在国际顶尖体育用品名牌 Nike 和 Adidas，两大品牌在各种运动上总有属于他们自己主打的产品。例如 Nike，对于篮球产品方面，其会签约众多 NBA 大牌球星，为其出自己的签名鞋并为其赋予自己研发的体育科技，在研发高颜值和高性能球鞋产品的同时，借助了明星效益，为其创造出更大的附加值。除开了球星的签名球鞋，还会有团队球鞋产品，包括 Hyperdunk 系列和 Huarache 2k4 系列都是耐克团队篮球鞋的主打产品，在近十年间享誉全球，为耐克的发展奠定了厚实的基础；而 Adidas 对于足球方面，在数十年间也研发出代表性的产品并签约了梅西、本泽马和博格巴等世界足球巨星，其中就有 Predator 系列，Adizero 系列，Nitrocharge 系列，Pathiqe 系列，这些产品已经在时间的验证下，证明了自己在足球方面的地位，其颜值和性能深受足球爱好者的喜爱。而中国体育用品品牌在国际上却很少有自己出彩的产品。仅仅李宁与安踏有个别产品较为出众，例如“韦德之道”和“汤普森系列”，其他国产体育用品品牌在研发主打产品上还有很长的一段路要走。中国体育用品品牌缺少核心的主打产品，

产品线太宽、产品性能不佳、产品深度不够，是品牌国际化面临的重要问题之一。

第二，自主创新能力低。企业需要持续发展的主要条件之一就是自主创新，我国体育用品企业的自主创新能力较低，这已经成为我国体育用品企业国际竞争力提升的重大阻碍，而导致其自主创新能力低的原因很多，我们需要发现问题并进行详细的分析。自主创新的投入资本太少是限制我国创新发展的主要原因，即使是如今中国各大体育用品企业通过了解国外大牌基于创新创造出了巨大效益，但是目前企业的行动与经济发展的时间不对称，前期创新所付出的大量资金成本的问题摆在了各大体育用品企业的面前，成为开展创新计划的最大障碍，限制了我国体育企业创新的发展。

4.4.2 规划缺乏长期性

品牌的规划作为一种企业战略方式，是企业长远健康发展必不可少的一部分，在企业的经营战略当中，品牌的规划非常重要，品牌的规划是建立以塑造强势品牌为核心的企业战略，将品牌建设提升到企业经营战略的高度，其核心在于建立与众不同的品牌识别，为如何打造优秀品牌规范行为准则，但是根据我国调查，体育用品企业制定长期品牌规划的只有仅仅不到两成，即使是中小企业对于市场变化需要做出快速判断，不需要长期规划去固化发展，但是当企业发展到一定规模的时候，企业缺乏对市场环境的长期规划工作将会严重限制企业的长远健康发展。而国外体育用品企业非常重视品牌愿景和使命的规划，并确保其制定和执行。

安踏与李宁的品牌使命和规划已向国际大牌看齐，将品牌的价值观融入到了自己的长期规划和品牌未来愿景之中，成功地将自己品牌形象展示给了广大的消费者，这两个品牌发展较为完善，与国际体育用品企业接轨。而 361° 缺失了品牌使命和愿景，缺失了体育本身的属性所带来的价值导向，进而品牌的附加值太低，这就显示了 361° 缺乏了对企业自身品牌长期发展的规划。特步初期将跑步作为自己的品牌定位，也投资赞助的是各大田径马拉松比赛，很显然特步在品牌愿景的参考中没有考虑自己以跑步为主题的发展使命。所以，361° 和特步品牌在发展中

都缺乏了长期的规划指引。

4.4.3 品牌营销策略缺失

在消费者为王的市场中，只有摆脱销售产品的肤浅思维，达到与消费者同频的层面，才能在竞争中立于不败之地，因此以消费者思维为核心的 4C 营销理论诞生了。4C 理论由著名营销理论专家罗伯特·劳特朋教授于 1980 年代后期首次提出。基于“著名 4C 理论”的新型营销模式。4C 理论不再以产品为导向，而是更关注客户。它总是基于消费者自身心理需求的变化，系统地建立了四个核心的心理基础，形成了市场与营销目标的结合：消费客户、成本、便利和沟通。它主要强调在业务中，必须始终将其客户的真正满意度放在首位，另一个关键点是尽可能降低客户的总成本。提升产品使用时间和良好的使用过程，而不是从公司自身销售的角度重新定义销售和渠道策略。最后，强调产品与终端消费者之间的双向沟通，实施最专业、最有效的产品营销传播。

王翔宇与高扬（2020）情景营销和汽车营销关联度极高，可以将其纳入到公司战略营销选择之中。蔡忠楷与李健康（2020）提出 SCP 视角下品牌营销开始步入数字营销新领域，指出数字营销将是驱动品牌营销发展的关键。Keller（1993）销售过程在于如何让消费者快速便捷地购买产品，4C 理论的目标是从消费者的角度，通过产品为消费者创造完整的最佳购物便捷体验和服务选择，缩短购买时间。购买选择目标产品所需的最短物理距离和最可接受的心理距离，最终增加了大多数目标产品可以选择的成功概率。因此，企业管理者在选择或确定目标地理位置时，应充分考虑区域的选择、区域范围的选择、地点和时间的选择，尤其是消费者的选择等几个因素。也是让目标消费者更容易到达目标店铺的重要因素。大多数消费者，即使他们是需要更远距离到达零售店的普通消费者，也希望通过步行或乘坐公共交通工具更快、更便捷地到达零售店。尽可能地方便消费者，是国内很多行业还处于相对激烈竞争中的问题，也是一些大型消费品零售和终端企业更应该了解的问题。并深入思考首先注意到的基本事物。传统营销的手段和现代营销的手段是根据时间的流逝来划分的。传统营销主要旨在增加线下活动客

户，为客户提供更好的服务和产品。这也称为交易营销。许多新的营销方式被引入，但在传统的营销方式中，消费者可以在实体消费中体验购物的乐趣，让他们真正感受到商品的功能和价值，从而增加消费者的信心。但在目前的新媒体时代下，营销策略不能局限于传统营销策略，这极大地限制了营销的发展，营销推广已经成为一种很好的营销手段，其好处远远超过传统营销。我国体育用品企业要不断研发，利用新媒体创造巨大的营销价值，提高品牌营销的影响力。在线下传统营销活动方面，最早的是安踏举办的 Klay Thompson 中国行线下见面活动，而且邀请了很多草根球员以及球迷与其互动，创造了不错的反响，营销效果优异。其余体育用品企业在初期明星活动板块的营销方面也存在缺失，线下活动覆盖面也不广。

总而言之，我国体育用品企业存在着品牌营销手段的部分缺失，营销手段全面性不高，当务之急是完善营销的手段，提升品牌营销手段创造出的效果。

第二，营销合作领域狭窄。企业在营销中需要扩宽自己的合作领域，两个或者更多的企业合作起来这叫做企业的合作营销，可以共享资源，共同进入市场还可以增强自己的竞争力，这样的合作可以提升营销的效果，一般来说，合作的力量肯定是比一个人的力量要大的。而对于我国体育用品的企业，从 20 世纪 80 年代以来，一直固守成规，不会发展长期或者短期的合作联盟关系，因此也浪费了大量的资金和资源去进行营销，也没有形成企业之间更加战略性的合作关系。

21 世纪过后，市场激烈竞争和科技飞速发展使得我国体育用品企业的营销合作领域也不断拓展，在初入市场时，自身处于弱小的状况下，无法与已经成功成熟的企业进行竞争，具有互补关系的企业就可以联合起来，分享自己的资源，共同在体育用品业中让自己有一席之地。这些企业联合营销的产物，在起到了较好的营销效果的同时，其品牌联名产品也让消费者眼前一亮，其产品的附加值更是一路飙升，常常出现供不应求的情况。如安踏与美国航天宇航局 NASA 联名一经发售就被消费者抢购一空，二级市场的价格更是天价。361°挖掘了新的合作领域，与英雄联盟知名俱乐部 QG 合作，推出一系列合作产品。李宁也在和各大国外体

育巨星合作的同时，也跨领域与迪士尼公司合作，将中华文化融入到迪士尼新品之中，在屡屡出现在各大时装周，外界的优越反响，也推动了国际对中国体育文化与传统文化融合的全新认知，这些在新的合作营销领域里效果较佳。



第 5 章

结论

5.1 结论

本文结合国内外体育用品品牌的发展历程，分析安踏的国际化发展道路。安踏是中国众多民族体育用品品牌中最早开展国际化的体育品牌，在国际化的道路上有成功也有失败，我们需要看到安踏国际竞争上资源、技术和市场占领上已取得的成就，也得看到其在品牌营销与品牌定位做得不太好的地方并且加以改进，在国际竞争的道路上，中国体育品牌仍然与耐克、阿迪达斯等国际大牌存在一定的距离，但这正是我们中国体育用品奋发向上的动力，要对中国体育用品企业充满信心，要对安踏充满信心，相信其一定可以通过自己的努力与发展将其带入世界一流体育品牌的行列，将中国民族体育文化带给全世界。

目前安踏仍处于品牌上升期，在科技性能与产品设计上都与国际大牌存在一定的距离，如果盲目去追求品牌国际竞争力很有可能会导致丧失其原有竞争力。所以中国体育用品品牌要提升国际竞争力首先得立足于国内市场，未来再将重心放在发展国际化道路上，这也是品牌发展的必然趋势。如果盲目得推进这一进程，就会导致两头发展畸形，无法实现真正的国际化发展。只有当我们稳定了国内市场，如古代兵法一般“进可攻退可守”，才能立足于国外市场。

创新是一个品牌发展的动力和源泉，在国际化竞争中，创新更是重要的主题之一，对于中国体育品牌，尚且处于国际化发展的初期，适当借鉴国际大牌的发展战略尚可，但如果只是一味的模仿，是无法取得像耐克和阿迪达斯这样大牌的成绩的。中国体育用品品牌需要仔细分析其自身发展特点，寻求创新和突破，属于中国体育品牌最优越的条件就是融入中国传统文化，让世界感受到中国传统文化融入体育用品所带来的新产物。安踏企业就值得其他中国体育用品民族企业的

借鉴与探讨，安踏就把属于中国文化的元素融入其设计当中，这样就迎合了海外消费群体的需求，创造出巨大的营销价值和开拓了海外市场。其次，市场调研工作也必不可少，组建市场调研团队是每一个寻求提升国际竞争力的体育企业要做的第一件事，前期的地区文化调查可以避免产品元素或文化与其地区形成文化冲突，这样造成的损失是无法估计的，对于当地市场的消费群体、消费力和购物习惯都得进行详细的调查，这样才可以对产品及其企业的入驻，制定一个详细的计划，保证信息的全面掌握才可以保证创新，是符合提升竞争力的良性运行，也能保证其能够加速国际化的进程，获取最大化的收益。

5.2 建议

5.2.1 通过产品改善企业国际竞争力

对于中国体育用品企业改善产品提升其国际竞争力的第一步是创造出领先的科学技术，并以此融入到产品之中，用来展示其国际化竞争能力。一个企业需要拥有自己独有的明星科技产品，这也是国际大牌耐克、阿迪达斯区分其他运动品牌关键的地方。例如耐克拥有自己的跑步鞋经典 AIR MAX 产品，主要是因为此产品搭载了耐克最受人欢迎的气垫科技 ZOOM，这个 ZOOM 科技被广大消费者推崇且好评不断时，耐克公司趁热打铁，将其运用在各大篮球鞋上，创造出巨大的产值。阿迪达斯所拥有的经典减震加弹技术材料 BOOST，不会因气候的变化而降低能效，使其可以运用到更多领域的鞋款之中，所以其跑步鞋、休闲鞋和篮球鞋都搭载其 BOOST 爆米花科技，研发出了一系列经典产品。这些国际大牌所拥有的明星产品、领先科技、经典的产品风格设计，直接体现了国际大牌的内涵和形象，这就是其国际大牌的差异化战略，在产品科技研发初期投入大量的资源，而后价值也产生的更大。不同于我国体育用品企业，使其具有更强的国际竞争优势。而我国体育用品企业就得抓住这个思路，学习国际大牌的产品科技研究方法，并制定出属于自身发展条件的计划，提升国际竞争力产品设计的是我国体育用品企业国际化的主要课题之一，产品设计的国际化主要是产品颜色搭配设计、产品样式设计与国际化时尚风格相结合，不仅仅要设计出符合国际时尚潮流的产品，更要融入属于自己品牌风格和中国传统风格，才能被国际所尊敬和承认。

5.2.2 借助商标推动品牌国际化

企业在国际化发展需要优先考虑品牌问题，每个国家的语言不同，同一种语言在不同的国家有不同的含义，所以企业在设计品牌商标时一定要注意其在世界范围内的通用性，便于中国品牌的交流和发展。在海外市场，品牌是公司最重要的资产，推进品牌国际化的战略主要从两个角度来看待：一是品牌的国际化，二是标志的抽象化和简化。商标国际化要考虑的事情很多，合适的商标可以起到促进国际推广和发行的作用。商标需要避免不良意义的图案和文字，也是为了避免宗教和种族差异的冲突，这样能让企业在扩展海外市场的同时避免了许多困难和不必要的麻烦。

品牌标志应尽可能抽象和简化。它是公司产品的标志。通过标识将公司文化与内涵相结合，让海内外客户通过商标了解到公司的文化内涵。还有为了便于商标在全球市场统一，我国体育用品企业需要确定品牌的英文标识，因为推动品牌的国际化，中文名称要换成更加简洁易懂的英文字母作为标识的一部分，这样统一起来，在国际市场中更具有流通性。

5.2.3 扩展渠道开拓国际市场

公司国际市场发展战略最重要的一环是国际渠道的建设，目前中国体育用品行业的国际化有四种方式：在国外设立分公司、收购其他国外品牌、在国外设立品牌专卖店、为国外品牌招揽代理商。

安踏可以设立海外分公司，是品牌国际化初期开拓海外市场的重要步骤，这也相当于找到合适的海外特许经销商，降低企业在国外的经营管理难度。特许经销商可以利用其自身国家的渠道和管理，快速打入他国市场，而且在进入他国市场时，对于自身国家市场的了解，会减少不必要的困难。利用此方法扩展渠道开拓市场时，品牌企业本身一定要做好监管，通过监管海外特许经销商以把控品牌形象。

参考文献

- Aaker, D. A. (1998). *Building strong brands*. New York: Free Press.
- Bruhn, M. (2003). *Brand life cycle theory*. ProQuest.
- Douglas, S. P., & Wind, Y. (1987). The myth of globalization. *Columbia Journal of World Business*, 22(4), 19–29.
- Keller, K. L. (1993). *Building customer based brand equity*. ProQuest.
- Kotler, P. (2000). *Kotler marketing course*. Hongkong: Huaxia Publishing House.
- Laforet, S., & Saunders J. (2012). Managing brand portfolios: How the leaders do it. *Journal of Advertising Research*, 34(5), 64–76.
- Levitt, T. (1983). The globalization of markets. *Harvard Business Review*, 61(3), 92–102.
- Ogilvy, D. M. (1962). *Confessions of an advertising man*. London: Southbank Publishing.
- Olins, W. (1989). Corporate identity: Making business strategy visible through design. *Design Studies*, 12(2), 118–119.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- Quelch, J. A. (2021). Customizing global marketing. *Harvard Business Review*, 28(2), 11–12.
- Reeves, R. (1950). *Unique selling proposition*. Washington: The Federal Reserve System.
- Ries, A., & Trout, J. (1970). Positioning. *Journal of Industrial Marketing*.
- 包礼洁. (2022). 后疫情时代鸿星尔克品牌网络营销策略研究. *老字号品牌营销*, (1), 7–9.
- 蔡忠楷, 李健康, & 张新英. (2020). SCP 视角下我国体育用品制造业的发展策略. *湖北体育科技*, 39(9), 798–801.
- 段艳玲, 刘兵, & 李寄晗. (2020). 全球价值链重构下我国体育品牌战略地位与升级路径. *西安体育学院学报*, 37(1), 10–16.
- 高扬. (2021). 原创设计可以成为商业品牌定位的根基. *设计*, (18), 38–41.
- 高子恩, & 彭莉. (2022). 疫情影响下我国纺织服装品牌的发展对策. *纺织导报*,

(2), 15–18.

韩光军. (1997). *品牌策划*. 北京: 经济管理出版社.

李大垒, & 宋永高. (2006). 论品牌整合与品牌国际化. *江苏商论*, (11), 25–26.

李逢源. (2022). *我国体育用品网络营销策略与创新研究* (硕士学位论文). 天津体育学院.

李靖. (2021). 谢菲尔德创建户外运动城市品牌实践及其启示. *福建体育科技*, (6), 40–43.

梁盈春, & 杨雪. (2022). 有关后疫情时代运动服装革新设计实践. *纺织科技进展*, (2), 58–60.

林舒婷, & 沈克印. (2022). “双循环”背景下体育用品制造业数字化转型的动力机制与选择路径. *天津体育学院学报*, 37(4), 432–439.

刘菁. (2020). 基于5C理论的株洲迪卡侬体育用品市场营销策略研究. *体育视野*, (12), 34–36.

陆春宝. (2020). *361°集团线上线下销售融合发展研究* (硕士学位论文). 贵州大学, 贵阳, 中国.

潘玮, & 沈克印. (2022). 体育用品制造业服务化转型: 动力结构、内在逻辑与推进思路. *山东体育学院学报*, 38(3), 45–53.

任波. (2022). 数字经济时代中国体育产业与体育消费互动的内在机制与升级策略. *山东体育学院学报*, 38(3), 25–34.

王鸣捷, & 谢曦冉. (2021). 体育品牌整合营销传播新思路: 基于中外体育品牌比较的视角. *现代传播(中国传媒大学学报)*, 43(11), 136–141.

王芮, 陈阡陌, 黄鑫彦, 贾梦婷, & 余天淼. (2022). 国产运动品牌的机遇挑战与转型升级. *商场现代化*, (1), 1–4.

王翔宇, & 高扬. (2020). 体育品牌全球化形象对顾客忠诚的影响研究. *江西社会科学*, 40(11), 188–197.

王旭. (2021-07-28). *品牌与用户之间存在双向互动关系*. 取自 <https://view.inews.qq.com/a/20210728A09YZY00>

王真, & 董海军. (2021). 体育产业品牌推广的跨文化研究. *广州体育学院学报*, 41(5), 12–14.

- 杨晔. (2022). 营销 3.0 视角下国产运动品牌传播营销战略研究. *上海商业*, (3), 44-46.
- 张妍姮. (2022). 打造品牌社区: 新消费时代下 Keep 品牌的建设路径研究. *商展经济*, (3), 44-46.
- 周子蕙. (2022). 科技赋能、服务升级和互动优化 运动品牌钟情“超级大店”. *中国商界*, (3), 118-121.



个人简历

姓 名	杨迪
出生日期	1995.01.17
出生地	四川内江
教育背景	本科：成都中医药大学 专业：针灸推拿，2018 年 硕士：兰实大学 专业：工商管理，2022 年
住 址	四川省内江市东兴区内江师范学院
电子邮件	133034684@qq.com
工作地点	内江师范学院
工作岗位	内江师范学院后勤处

