

# 后奥运时代 中国民族体育用品品牌战略

■ 华南师范大学体育科学学院 史民强

北京奥运会后，我国的民族体育用品企业进入了后奥运时代。同时，也遭遇了全球金融危机的经济寒流，然而，这些企业仿佛并没有受到巨大的冲击，反而是愈战愈勇，不断实施着自己的品牌策略。

在港交所发布的公告中，安踏附属公司原动力将斥资3.577亿元和5 000万港元分别收购百丽国际所持的 Full Prospect Limited 85% 股权，以及 Fila Marketing (Hong Kong) Limited 的全部股权，成为 Fila（斐乐）的拥有者。日前，喜得龙、特步与匹克也在策划着收购国际品牌的计划；除此之外，他们还采取开设国外专卖店等方式，加快品牌扩张。安踏、特步、鸿星尔克、亚礼得、361 等福建鞋企都在东盟国家开设专卖店，特步在马来西亚等国家动了品牌推广计划；李宁公司和童装品牌派克兰帝共同推出李宁童装品牌 LiNing kids，产品将于2010年上市，开始进军童装领域，安踏也将在2010年一季度推出安踏童装；虽然在2010年的央视黄金资源广告招聘会上，我国的民族体育用品企业表现异常冷淡，然而，他们并没有减缓抢夺国内高端赛事资源的步伐。2009年6月，安踏宣布和中国奥委会达成合作协议，成为2009年至2012年中国奥委会合作伙伴。2009年10月，安踏又宣布了正式签约成为水上运动管理中心及国家队的战略伙伴。此外，特步和361 相继成为全运会与亚运会的指定运动装备的合作伙伴。

由此可知，我国的民族体育品牌企业最近在并购国际品牌、开设国外店铺、开拓童装市场、加快广





告投资步伐等方面下了不少苦功。然而，在全球金融危机下的后奥运时代，中国民族体育用品企业如何把握好市场带来的机遇和挑战，从品牌战略的大局出发，避免只顾眼前利益进行盲目扩张或投入而带来的资金损失，真正地把企业的核心竞争力表现为品牌竞争力，在未来的市场竞争中立于不败之地，这是值得我们研究的。

### 品牌战略

品牌战略是指通过品牌管理来提高产品竞争力的策略。品牌战略是培育体育用品企业核心竞争力的重要支撑，没有品牌战略，就难以形成持久的体育用品企业核心竞争力。把做品牌经营提升到企业战略高度，主要是强调品牌的经营是一个长期的、持续的过程。品牌是消费者对某种产品产生的独特心理感受，而这些感受的产生应该由企业通过实施品牌战略，经过由消费者调查了解市场来确定产品定位，立品牌，并通过传播活动推广品牌。成功地实施品牌战略，能提升产品的品牌知名度和忠诚度，能在同类产品的销售过程中获得一个好的价格，为企业带来附加值和利润。例如，同样的运动鞋，在销售过程中阿迪达斯的价位明显高于国内运动鞋品牌。品牌是连接消费者和商品的纽带，是在公司和顾客之间立的一种无形的信赖和承诺。而品牌战略的实施，不仅在于提高产品的利润和附加值，更在于创造品牌的核心价值，提升产品的竞争力，同时也是公司提升竞争软实力的一种体现。

### 后奥运时代延续了人们 体育的热情

2008年北京奥运会极大地增强了国民的体育意识，激发了广大群众的健身热情。奥运会后，市民的锻炼意识进一步增强，运动的热情进一步高涨，国民掀起了一场健身热，许多城市的健身场所开始出现一片热闹的景象。这种现象对于体育用品业来说是有利的，说明中国存在着巨大的体育用品消费市场。正像中国田径协会副主席王大为说的那样：“首先从需求的增长来看，中国体育锻炼的人口、参与体育的人群以及观赏体育的消费都处在增长阶段，而且从很多数据中我们也看到中国的体育产业在整个GDP当中的增

长，但是跟发达国家相比，还有很大的潜力可以挖掘。”安踏集团副总裁张涛先生也举例说：“目前中国人均拥有200元以上的品牌运动鞋只有0.25双，而在美国的数字是3双。5年前中国的户外运动装备的销售总额只有1亿元左右，到2007年这个数字已经变成了26亿元，由此看来体育用品市场的空间还很大。这些数字的增长与人们参与体育运动，热爱体育运动，以及奥运会的举办都是密不可分的。”所以说，在后奥运时代人们体育健身意识的提高为体育用品业提供了一个潜在的消费市场，有利于民族体育用品品牌的发展。

### 后奥运时代的金融危机为品牌发展提供了机遇

由美国次贷危机引起的金融危机，对于我国的民族体育用品企业来说是一场前所未有的挑战，但也给我们带来更多的发展和转型机遇。首先，金融危机的困难时期，会更好的激励企业家的创业精神，促使企业做出重大的变革，努力提高自己的研发和创新能力，提升产品的竞争力，转变增长方式，变劳动密集型的粗放生产方式为集约式的增长方式。因此，金融危机为我国民族体育企业带来了发展的动力，促使企业开始转型，否则就会陷入发展的困境。其次，现在体育用品企业的发展正处在转折点，在别的企业都纷纷减少品牌推广投入的时候，如果能够借助强势媒体，加大品牌的宣传力度，在品牌宣传上大量投入，实施逆市反向操作，其品牌宣传效果会更加明显，更容易巩固并占领新的市场，更有利于品牌的推广。

### 体育用品企业在国内市场的品牌竞争中存在风险

中国体育用品市场仅占国内GDP的0.2%，而在发达国家，这个比例可以达到2%。可以预见，后奥运时代的中国市场，体育用品行业仍将呈现强劲的发展势头。尤其是在外贸市场萎缩的情况下，越来越多的体育用品企业包括国外的品牌，纷纷开始调头进入国内市场，在未来几年，国内体育用品市场的竞争会更加激烈。在这个时候，企业应该积极实施品牌战略，努力通过各种品牌营销策略来提高品牌的美誉度和忠

诚度，提升品牌的核心价值，避免市场的同质化竞争。否则，如果企业不能审时度势、锐意创新、努力提高自己的品牌影响力，很可能存在破产或者被其他企业收购的风险。

## 我国民族体育用品品牌发展战略的现状和问题

### 1. 品牌营销只追求眼前效果，缺乏战略意识

著名的竞争策略大师迈克尔·波特曾经说过，“只有在较长的时间内，坚持一种战略而不轻易发生游离的企业，才能赢得最终的胜利。”然而，我国的民族体育用品企业在品牌营销方面缺乏战略意识，急功近利，注重短期效益，忽略长期发展，割裂品牌培育与其背后核心竞争力的长期成长之间的相互依存关系。面对市场竞争压力与内外环境，轻率地使用一些有短期效果而会伤害品牌形象的营销战术，其中最典型的就是价格大战。为了在日益加剧的价格大战中取胜，一些企业在降低成本空间有限的条件下，只能忽视产品质量，采用偷工减料的办法，使品牌形象和消费者忠诚度受到巨大损伤。在2009年的央视黄金资源

广告招标会上，以泉州为代表的我国民族体育用品企业大显身手，广告投放3.6亿元，达到历年之最，然而，今年的广告招标会上却显得异常冷清，甚至没有企业到场。看来我们的民族体育用品企业还没有一个清晰的品牌发展战略，还处在短期的品牌营销层面，缺乏战略意识。

### 2. 品牌定位模糊，盲目扩张

品牌定位是企业将自己的产品推向市场，对其特征、品质和声誉等给予明确界定，通过精心设计的营销策划，将其融入顾客和潜在顾客的生活之中，从而形成确切的市场定位的过程。目前，我国很多体育用品企业没有一个清晰明确的品牌定位，例如安踏的定位是以综合体育运动装备为主，而德尔惠还在时尚和专业运动之间徘徊，爱乐前期定位是休闲娱乐，后来改为以专业跑鞋为主的运动品牌。除此之外，这些企业所生产的运动鞋中，很少有消费者能说出两者之间的差异或者特色所在，也就是说这些企业品牌没有在消费者心目中形成自己的特色，品牌定位模糊。

另外，我国的体育用品企业开始向童鞋市场进





军。一个多月前，李宁公司和童装品牌派克兰帝正式签约，共同推出童装品牌LiNing Kids，产品将于明年上市。无独有偶，安踏公司也将在明年一季度推出安踏童装。显然，这些企业没有从长远战略角度考虑，只是盲目的扩张自己的品牌，顾及眼前利益。这些主要是因为自己定位不清楚造成的。定位不明，就不能清楚地将定位思想、理念和原则传达给市场和顾客，同时会出现盲目品牌营销的现象。当然，这里并不是说企业就不能进入其行业了，但是我们首先要有一个清晰的品牌定位之后，考虑发展其品牌产品，这样可以避免盲目的品牌扩张。

### 3. 科研和创新能力低，缺乏核心竞争力

多年来，中国的民族体育用品企业大多从事贴牌生产，为国外著名体育品牌加工产品，仅仅靠当地廉价劳动力来赚取少量的加工费，始终处于产业价值链的底端。尽管中国的体育用品制造业已经占有世界过半的市场份额，然而只是体育生产大国，中国民族体育自主品牌份额却很小。另外，国内一些自主制造的体育用品企业大多还处于模仿阶段。尽管各种制鞋的装备和流水线引进了不少，但由于规模小，没有足够资金进行改进和改良，生产的产品缺乏科技创新，在市场上和国际品牌相比缺乏核心竞争力。所以，更多的企业关注如何利用低价格优势来获得市场和利润。

## 后奥运时代的体育品牌发展战略思考

### 1. 增强品牌战略意识，科学战略规划，打造品牌竞争力

中国的体育用品企业，在创品牌的道路上是艰辛的，可以说每个品牌的崛起的背后，必然是惨烈而悲壮的价格战。如今，无论是安踏还是李宁，都在各自竞相降价促销，显示出了对营销手段运用的炉火纯青。其实，我国的民族体育品牌的经营只是停留在营销的层面上，而没有从品牌的层面高度着手。须知，营销是手段，品牌是战略。营销和技术、价格一样同属于企业操作层面的策略。而品牌战略是从企业长期的发展出发，依靠各种品牌营销手段，注重品牌美誉度和忠诚度的培养，使自己的产品形成品牌。毕

竟，品牌的价值感能使消费者愿意支付更高的价格去购买产品，从而规避同质化竞争和价格战，使得营销变得更加简化，正如李光斗先生说的：“只有同质化的营销手段，没有同质化的品牌。”如阿迪达斯、耐克等国际品牌等，根本不需要太复杂的营销手段，便能在市场上立于不败之地。因为它们通过品牌战略打造了自己企业的核心竞争力，通过提升品牌的竞争力来使企业长盛不衰。这一点是我们民族体育用品企业应该好好学习的。

品牌是市场经济的产物，越是竞争激烈的市场越需要品牌战略。因此，中国的民族体育用品企业应该注重品牌的培养，提高自己的品牌战略意识，做出科学的品牌战略规划，不要简单认为品牌战略就是给产品取个好名字，拍个好广告，然后花大钱打广告。这仅仅是一种营销策略，仅仅是处于营销4P中的推广层面，并没有到达品牌战略的高度，这样的企业很容易在激烈的市场竞争中昙花一现。所以我们要在企业品牌设计领域下功夫，努力提升品牌战略理念，不要总是在营销层面花心思，只是想着广告投放、开拓新的市场，只考虑市场的销售量，这些与品牌战略相比是短期的行为，对于企业的长远发展是不利的。一个企业品牌的价值，才是企业生命力的真正体现。

### 2. 重申品牌定位内涵，学会瘦身，成就真正的品牌之路

“定位”已誉为对美国影响最大的商业观念，中国企业家早已耳熟能详，但很少有企业家打算按照严格的理论去实践。因为经济快速增长的中国满眼都是机会，丢弃哪个都舍不得。正像西方的营销大师阿尔·里斯在探讨中国企业的未来发展之路时说的那样，中国的大多数企业并不懂得聚焦战略，而是盲目地进行着企业扩张，以至于消费者对那些知名品牌的印象变得越来越模糊。著名品牌战略专家李光斗也在自己的博客中指出，在过去的三十年里，中国企业在市场化的初级阶段依靠高速增长，更多是通过多元化的方式完成了原始积累，但中国企业目前只有500大，而没有500强。多元化的发展成就一个企业的规模，但不能为长久持续的盈利和更高效的经营提供保障，反而常常成为品牌设计过程中的障碍甚

至潜在的危险。

最近,我国的体育用品企业开始进军童装领域,李宁公司和童装品牌派克兰帝共同推出李宁童装品牌LiNing kids,产品将于明年上市。安踏也将在明年一季度推出安踏童装。这种行为显然是在以牺牲自身品牌价值为代价的短期盈利行为。目前,我国的民族体育用品企业还没有在国内外形成自己的品牌。如果企业不懂得聚焦战略,盲目地进行品牌扩张,最终会使消费者对自己品牌的印象越来越模糊。所以,要想成就自己的品牌之路,就要学会瘦身。在这方面,万科的做法值得我们深思。1992年之前的万科广泛涉及零售、机电、印刷、影视制作等领域,还考虑发展电影、电视、娱乐等业务,然而踌躇满志的王石被投资银行家泼了冷水,“我不关心万科有什么,请告诉我万科是什么?”王石一时无语,这件事对他触动很大,经过反复的思考和痛苦的抉择,万科决定瘦身,确定以房地产为主营方向,逐步收缩并最终彻底剥离其他业务。现在,万科成为国内房地产行业的龙头企业。对此,王石颇多感慨,他说伟大的公司只需要一

句话就可以把自己讲明白,现在的万科需要三句话,还差的多。因此,中国的民族体育品牌要想从长远利益考虑,准确定位自己的产品,把广告宣传和自己品牌的文化价值结合在一起,成就自己真正的品牌之路,而不是盲目的扩张,追求眼前利益。

### 3. 把握后奥运时代的媒体资源,提升品牌核心价值

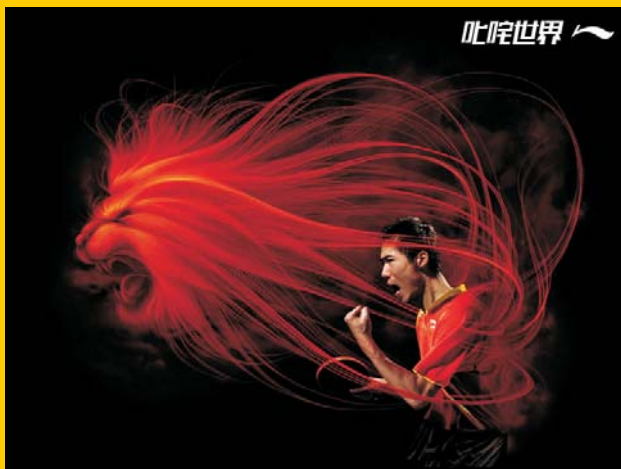
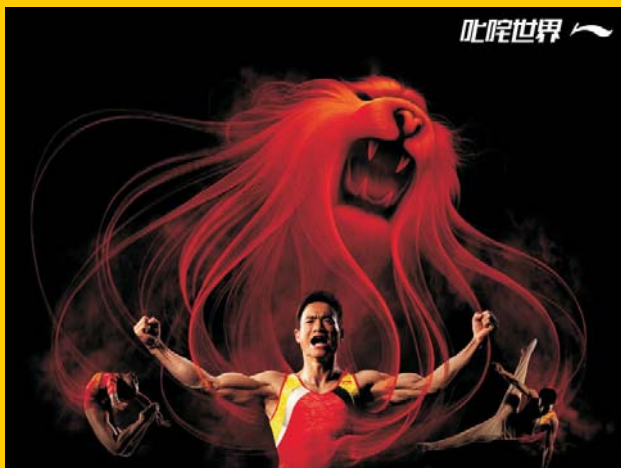
在后奥运时代,人们对体育的热情高涨,但是随着奥运金牌的揭晓人们心中会出现真空现象,一时不知道该关注什么,此时如果能充分利用好媒体资源,通过各种品牌营销手段,很容易在消费者心中形成自己的品牌。尤其是奥运会后的近三年时间里,随着上海世博会、广州亚运会等大型活动的举办,媒体所受关注的程度还是很高的。所以,如果能把握好后奥运时代的媒体资源,对于企业的品牌推广来说是一个很好的机遇。在这方面,三星公司就做得很好,紧紧抓住奥运营销战略,充分利用媒体资源,最终成为家喻户晓的国际品牌。

同时,在品牌宣传过程中,也应该注意将企业





的文化和体育精神充分结合起来,使奥运精神融合到品牌文化中去,只有这样,我们的品牌才会有价值,才会在消费者心中产生一种不可替代的价值感,消费者才会在面对琳琅满目的商品时具有选购的唯一性。而我们的民族体育品牌却存在这种问题,为了扩大产品知名度,大力赞助明星广告,可惜的是许多明星和该企业的文化没有任何联系,只是让明星在公众场合简单的叫卖。这样一来,大量的明星广告蜂拥而至,人们不会太多的关注,因为没有和品牌的文化结合在一起,在消费者眼里就没有差异化。对于企业来说,没有从品牌战略的角度考虑问题,缺乏战略眼光。而耐克公司就做得非常好,把公司的文化和乔丹紧密地融合在一起,把乔丹作为企业的核心价值体现,代表这一种体育运动精神,所以耐克和乔丹的长期融合,便在人们心中形成了一种核心价值理念,穿耐克鞋代表着一种热爱运动的精神,是一种体育精神的体现。所以,我国的民族体育用品企业要把握好后奥运时代的媒体资源,努力体现自己的品牌文化,提



升品牌的核心价值,实现品牌在后奥运时代的可持续发展。

#### 4. 努力提高科技研发和创新能力,转换企业核心竞争力为品牌竞争力

企业核心竞争力理论是美国学者普拉哈拉德和英国学者哈默提出的企业发展战略理论。核心竞争力是指企业发展独特技术、开发独特产品和发明独特营销手段的能力。当前我国的民族体育用品企业处在产业价值链的底端,而科技研发和创新是处在“微笑曲线”的顶端,也就是说,我国的体育用品企业还处于产品加工的阶段,缺乏核心竞争力。而产品的核心竞争力是一个品牌竞争的强大武器,决定着品牌发展。所以,体育用品企业应该量力而行,在条件允许的情况下优先重视技术创新,引进高科技人才,在产品的研发和设计方面多投入一些,争取拥有自己的核心技术。另外,我们的企业领导者一定要认识到科技创新对于品牌发展的重要性,加大资金投入,不要将资金盲目投入到其一方面,忽视了企业的长期发展。毕竟,未来企业发展的趋势必将是品牌之间的竞争,只有将企业的核心竞争力表现为品牌竞争力,企业才能在未来的市场中立于不败之地。所以,要努力提高科技研发和创新能力,提升企业核心竞争力,创属于自己的品牌。

#### 小结

后奥运时代,为企业品牌的发展带来了机遇和挑战。而未来的竞争,必将是品牌的竞争,要想使企业在激烈的市场竞争中立足于不败之地,必须积极实施品牌战略,努力培育自己的品牌。所以,中国的民族体育用品企业一定要提高自己的品牌意识,从营销的层面解脱出来,不要只是陷于中国式营销的泥潭不能自拔。实施品牌战略,就要把眼光放远,不要只顾眼前的一点小利而忽视了企业未来的发展。加大科技创新力度,努力提高企业的核心竞争力,将核心竞争力及优秀的竞争力资源最后表现为品牌竞争力,规避同质化竞争,这样,我们的民族体育用品企业才能走得更好,走得更远。