

CITY UNIVERSITY OF HONG KONG
香港城市大學

**Building Successful Local Brands: An
Institutional Analysis of Chinese
Sportswear Brands**
中國特色成就本土品牌：從制度視角探究體
育用品品牌的成功原因

Submitted to
College of Business
商學院
in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Business Administration
工商管理學博士學位

by

Ye Qi
叶齐

March 2016
二零一六年三月

摘要

中國體育用品生產商出現於上世紀 20-30 年代，真正品牌化運作體育用品是上世紀 90 年代的事，體育用品爆發式增長並受到包括資本市場在內的全社會關注，是本世紀的事。短短 25 年，在一個完全市場化、對國際同行完全開放的領域，本土品牌在與國際品牌的競爭中茁壯成長。

為什麼中國本土主流體育用品品牌有如此頑強的生命力，在面對國際同行大舉進攻中國市場時依然笑傲江湖？為什麼中國本土體育用品品牌企業會集中在福建泉州(晉江為代表)？為什麼經濟寒冬使中國大多數行業下滑，而體育用品本土主流品牌經過短短 2-3 年調整，又重新快速增長？這正是本文需要回答的問題。

本文花較大篇幅，詳細回顧了從 1990 年“李寧牌”創立至今，25 年間中國體育用品行業中發生的大事件和有特別意義的故事。接下來，對本文所涉及的各種理論進行了簡要介紹，對本文的研究方法進行了清晰說明。然後各用一章（共三章）分別對李寧、安踏、特步三大本土主流品牌撰寫了重要案例，並對這些案例進行了獨立的分析。為了分析更有理論性和普遍性，本文還專用一章對三家公司的案例用理論解釋進行分類說明，找出不同公司不同案例背後的理論共同性。

本研究分析發現，中國本土體育用品持續成功的主要原因有（1）採用“品類和品牌形象合理性戰略”，創造出新的細分市場，提升其存活及發展空間；（2）從“制度邏輯戰略”出發，綜合時尚和體育兩種邏輯，建立起一種“雙軌制”的跨界營銷實踐——體娛營銷，有效地擴展了體育用品行業的範疇；（3）依重“制度資本戰略”，一方面制度的空洞促使本土企業更自由地創造，企業家精神得到更好發揮（外企在中國沒有企業家，只有經理人）；另一方面，本土企業有更雄厚的社會資本、更易獲得優質的政府資源、體育營銷資源和財稅支持。

本研究基於制度理論，特別是合理性理論、制度資本理論和制度邏輯觀，將中國體育用品作為一個場域分析單位，分析了 1990-2015 年期間該場域的品牌化發展過程。本研究的發現和提出的命題，豐富了制度邏輯觀、制度資本及新市場分類產生於合理化領域的研究：（1）場域內制度邏輯的多樣性程

度與市場上企業品牌身份及產品品類的多樣性是相關聯的；（2）對於個體企業/品牌而言，新的產品品類和品牌身份的合理化戰略，需要平衡特殊性、個性與集體身份之間的共性，過分的個性可能被排除在場域成員的身份之外而受到“懲罰”；（3）在制度轉型環境以及新興市場背景下，企業面對的不確定性更高，大量的制度空洞與缺陷既是機遇也是挑戰，如何利用制度機會、規避制度壓力、提高自身的合理性，都有賴於企業擁有的制度資本。

本研究對中國體育用品行業中的本土及國際二、三線企業在品牌塑造、商品開發、行銷推廣方面有很好的借鑒作用，對其他適用體育及娛樂行銷的行業，也有明顯的啟示作用。

Abstract

The emergence of Chinese sportswear brands dates back to the 1920s and 1930s, whereas branding, on an international basis, gained particular momentum in the 1990s. The first decade of the 21st century witnessed explosive growth of the industry which attracted attention from all societal sectors, including the capital market. In the last 25 years, Chinese sportswear brands have experienced broad acceptance and have openly competed with major international brands.

Why do Chinese sportswear brands enjoy such vitality despite fierce competition from international brands? How have domestic sportswear brands recovered from the 2008 economic crash in merely two to three years, whereas most industries have suffered for far longer?

This research consists of three major parts: the first part presents a literature review of extant research, the theoretical background and the selected research methodology. In particular, this research offers a detailed 25-year industry review started with the founding of the LiNing brand in 1990. The second part illustrates the critical events and strategies of LiNing, Anta and Xtep, and offers respective analysis for each case brand. The third part synthetically analyzes and discusses all three brands of interest employing a comparative and contrastive approach.

More specifically, this research identifies three major enablers in domestic sportswear brand development: (1) through categorization and brand identity legitimacy strategies, pointing out how new entrants or marginal brands could create new market segmentation and thus improve brand survival and evolution; (2) through presenting a hybrid analysis of institutional logic in both sports and entertainment marketing, thus highlighting how a single player's marketing initiation could diffuse and gradually extend the scope and boundary of the industry; (3) through demonstrating how companies should make strategic choices (including branding, distribution, retailing, R&D, etc.) based on their

institutional environment and institutional capital. Particularly when faced with competition from international brands, local brands could leverage their institutional capital (e.g., political influence, industry clustering and entrepreneurship) to deal with the threats and opportunities embedded in the institutional environment.

Drawing on institutional theory, inclusive of legitimacy strategy, institutional capital theory and institutional logic perspective, this research considers the Chinese sportswear industry to constitute an organizational field and analyzes its evolution during the 1990-2015 period based on three detailed case brands. The interaction of brands and field is discussed. The findings and propositions contribute to institutional theory and offer managerial implications in three ways: (1) by illustrating the interaction among categorization, brand identity and institutional logic in the field, the research demonstrates how interaction could create new market segments and accelerate the evolution of the industry; (2) through categorization of brand identity, and legitimacy strategies, this research highlights the need to balance the individual brand identity and collective identity at the field level; (3) through recognition that the transitional process which the Chinese market is undergoing indicates that institutional voids could be constraints as well as enablers. Companies should make strategic choices based on their institutional environment and institutional capital.

This research offers insightful implications for local and international second- and third- tier enterprises in the Chinese sports goods industry, especially in the areas of brand building, new product development and marketing promotion. It also holds implications for other fields in sports and entertainment marketing.

目錄

第一章 緒論	1
1.1. 尋找本土體育用品品牌成功的原因	1
第二章 研究背景及意義	3
2.1. 中國體育用品市場的歷史	3
2.1.1. 1990 年以前的中國體育用品	3
2.1.2. 1990 年至 2000 年的中國體育用品	4
2.1.3. 2001 年至 2010 年的中國體育用品	8
2.2. 中國體育用品行業的現狀（2011 年-2014 年）	15
2.2.1. 颱風平息	15
2.2.2. 危機來臨	15
2.2.3. 開始復蘇	17
2.3. 研究目的	20
2.4. 研究意義	22
第三章 理論綜述及方法	24
3.1. 制度理論	24
3.1.1. 組織合理性（legitimacy）	24
3.1.2. 制度資本（institutional Capital）	28
3.1.3. 組織場域（organizational field）與制度邏輯（institutional logics）	31
3.1.4. 制度邏輯觀（institutional logics perspective）	34
3.2. 明星代言、品牌資產與制度邏輯觀	37
3.3. 品牌定位理論與注意力（attention）	40
第四章 研究設計與方法	45
4.1. 素材、資訊和資料來源	45
4.2. 資料分析步驟	48
第五章 李寧品牌案例及分析	50
5.1. 領獎服之重	50
5.1.1. 北京亞運會	50
5.1.2. 巴賽隆納奧運會	52
5.1.3. 雅典奧運會	53
5.1.4. 領獎服之重	53
5.1.5. 案例分析——防禦和進攻同樣重要	55
5.2. 品牌專賣的威力	60

5.2.1.	友人相助	60
5.2.2.	開局不利	61
5.2.3.	雨過天晴	63
5.2.4.	競品挖角	65
5.2.5.	美學壁壘	67
5.2.6.	案例分析——綜合資本的較量	69
第六章	安踏品牌案例及分析	72
6.1.	體育明星代言+CCTV-5 廣告	72
6.1.1.	孔令輝轉會	72
6.1.2.	豪賭央 5 廣告	73
6.1.3.	孔令輝引爆安踏市場	74
6.1.4.	羊群效應	75
6.1.5.	華麗轉型	76
6.1.6.	案例分析——愛屋及烏和金喇叭	77
6.2.	跟隨戰略：找、抄、超	81
6.2.1.	尋找標杆	81
6.2.2.	臨摹標杆	83
6.2.3.	超越標杆	86
6.2.4.	案例分析——跟隨戰略成功的典範	88
第七章	特步品牌案例及分析	92
7.1.	娛樂營銷打江山	92
7.1.1.	請娛樂明星代言，開創“非一般的感覺”	92
7.1.2.	娛樂化體育賽事	94
7.1.3.	案例分析——體娛一家親	95
7.2.	時尚運動與跨界設計	98
7.2.1.	向流行音樂借鑒，創風火鞋神話	98
7.2.2.	解 F1 方程，讓賽車服風行	99
7.2.3.	向粉絲致敬，讓足球服飛	100
7.2.4.	案例分析-打破傳統 跨界創新	103
第八章	案例對比分析與討論	106
8.1.	營銷戰略的制度分析	106
8.2.	品類合理性（category legitimacy）戰略	108
8.3.	制度邏輯（institutional logics）戰略	115
8.4.	制度資本（institutional capital）戰略	121

第九章 總結與展望	127
9.1. 理論貢獻	127
9.2. 管理啟示	129
9.2.1. 對本土體育用品二、三線體育用品品牌的啟示	129
9.2.2. 對國際體育用品二線品牌的啟示	130
9.2.3. 對其他行業的啟示	131
9.2.4. 研究局限性與未來研究	131
參考文獻	133

圖表目錄

表格 1 中國體育用品行業大事記	19
表格 2 樣本品牌特征描述	47
表格 3 李寧領獎服之重	54
表格 4 李寧/安踏/特步品牌認知度調查結果	56
表格 5 李寧/安踏/特步品牌接受度（曾經購買）調查結果	56
表格 6 李寧/安踏/特步品牌忠誠度（最經常購買）調查結果	56
表格 7 李寧/安踏/特步品牌美譽度調查結果	57
表格 8 李寧/安踏/特步市場業績統計表	57
表格 9 中國體育用品市場：制度邏輯及其特徵	115
表格 10 李寧、安踏、特步制度資本比較	124
圖 1 李寧牌認知模型	58
圖 2 消費者-代言人-品牌關係	78
圖 3 找-抄-超學習路徑	91
圖 4 主流體育用品品牌無提示第一提及（%）	111
圖 5 品類合理化過程	113
圖 6 2000 年體育用品市場主要品牌運動、時尚座標圖	117
圖 7 2005 年體育用品市場主要品牌運動、時尚座標圖	117
圖 8 2010 年體育用品市場主要品牌運動、時尚座標圖	118
圖 9 2015 年體育用品市場主要品牌運動、時尚座標圖	118
圖 10 國內主流品牌管道及終端設計	125