

# 从 GVC 到 NVC: 我国体育用品产业升级路径的研究

谢军<sup>1</sup>, 张博<sup>2</sup>, 白震<sup>2</sup>

(1.华南理工大学 体育学院, 广东 广州 510641; 2.河南大学 体育部, 河南 开封 475001)

**摘 要:** 研究我国体育用品企业升级的路径, 从 GVC 与 NVC 的视角, 探讨体育用品企业进行功能升级, 提出构建国内价值链的前提条件。最后, 以安踏公司升级的案例探讨构建国内价值链的方式与途径, 并提出建议: 第一, 我国体育用品企业需要依靠本土市场形成与 GVC 相平行国内企业网络体系; 第二, 企业要树立价值链的竞争理念; 第三, 企业要依靠本土市场的资源, 打造国内价值链的主体优势; 第四, 企业应转变出口导向型发展战略, 培养高级生产要素实现产业升级; 第五, 提高自身的治理能力, 鼓励中小企业走专业化的发展道路, 积极与龙头、核心企业进行合作, 实现价值链所有企业“共赢”。

**关 键 词:** 体育经济; 全球价值链; 国家价值链; 体育用品; 产业升级; 中国

**中图分类号:** G80-05 **文献标志码:** A **文章编号:** 1006-7116(2015)01-0028-05

## From GVC to NVC: a study of ways of upgrading for the sporting goods industry in China

XIE Jun<sup>1</sup>, ZHANG Bo<sup>2</sup>, BAI Zhen<sup>2</sup>

(1.School of Physical Education, South China University of Technology, Guangzhou 510641, China;

2.Department of Physical Education, Henan University, Kaifeng 475001, China)

**Abstract:** The authors studied ways of upgrading for the sporting goods industry in China, probed into a comparative analysis of function upgrading to be carried out by sporting goods enterprises, put forward preconditions for building a domestic value chain, and finally, by taking Anta company upgrading for example, probed into manners and ways to build a domestic value chain, and put forward the following suggestions: 1) sporting goods enterprises in China needs to form a domestic enterprise network system parallel to GVC by relaying on the local market; 2) the enterprises should establish a value chain competition conception; 3) the enterprises should build up the subject advantages of the domestic value chain and establish the core links of the value chain by relying on the resources of the local market; 4) the enterprises should change the export oriented development strategy, cultivate high class production elements to realize industrial upgrading; 5) domestic value chain administrators must enhance their administration ability, encourage small and medium size enterprises to walk the path of professionalized development, actively cooperate with leading and core enterprises, jointly build up advantages in value chain competition, and realize a “win-win situation” for all the enterprises on the value chain.

**Key words:** sports economics; global value chain(GVC); national value chain(NVC); sporting goods; industrial upgrading; China

改革开放以来, 我国体育用品企业通过大力吸引外资和发展加工贸易, 利用要素成本低的优势参与全球产业内分工, 通过贴牌或国际代工方式积极嵌入全

球价值链(GVC), 并取得较快发展。然而, 这种发展模式的负面效应也很明显, 一方面, 产业发展方向、收益分配受制于 GVC 治理者的控制, 当国际金融危机爆

收稿日期: 2014-07-25

基金项目: 国家体育总局体育哲学社会科学研究项目(1322SS09011)。

作者简介: 谢军(1964-), 男, 副教授, 研究方向: 体育经济学。通讯作者: 白震教授。E-mail: Mail:xiejun@scut.edu.cn

发后，国际市场出现销售萎缩，导致代工企业订单急剧下降，行业受到强烈冲击；另一方面，代工企业嵌入全球价值链后，弱化了区域间联系的动力，企业之间表现为横向分工，产业同构、恶性竞争现象比比皆是。因此，企业在由低附加值向高附加值攀升的过程中，经常遭遇全球价值链治理者的阻击，企业的每一步升级都是通过艰苦的斗争取得的，非常不易。通过其他国家发展经验看，也说明这点。相反，那些先定位于价值链的低端，而后通过构建国家价值链(NVC)，却逐步实现了产业升级，形成了一定的国际竞争力。当然，从GVC到NVC的转变需要付出艰辛的努力。但这是区域一体化的客观要求，也是企业升级的有效途径。因此，研究我国体育用品产业从被“压榨”与“俘获”的GVC中突围的问题，构建NVC的治理结构和网络体系是我们当前面临的一项重大课题。

## 1 我国体育用品企业成为俘获型治理模式的原因

根据全球价值链中行为主体之间的协调能力的高低，全球价值链的治理分为4种模式：市场型、均衡型、俘获型和层次型。前两种治理类型主要发生在发达国家企业之间的关系中，它们之间不存在控制与被控制关系，企业的升级不受限制，分配格局较为平等。而俘获型治理模式主要衔接价值链治理者与被治理者之间的关系，它们之间的关系是不平等的，后者的升级常常受到价值链治理者阻挠和限制<sup>[1]</sup>。而我国的体育用品企业的出口市场包括欧盟、美国、中国香港和韩国，其中欧美购买商实力强大，是价值链中无可争议的治理者和领导者。中国企业与欧美购买商之间就是典型的俘获型治理模式。

1)我国拥有庞大过剩劳动力和较低要素成本。

20世纪90年代，我国东部沿海地区凭借要素成本低和廉价劳力资源(农民工)的优势，承接全球价值链下的产业转移，以代工者的身份嵌入全球价值链，解决了当地就业问题。对于没有高级要素和技术创新的中国企业来讲，通过接单生产就能获取产品利润。企业运转非常简单，就是接单-生产-产品出口-结账获利。这样企业就放弃了技术创新和高级要素的培育，依附于国际买家支配，屈从俘获于价值链的低端。

2)企业规模较小。

国内体育用品加工企业数目较多，规模偏小，不能够实现规模效益、没有资金支持技术创新和科技研发。只能依赖国际采购商的技术外溢和资金支持，严格遵守治理者对产品生产的各项要求进行生产加工，最终产品复核检验要求，能够顺利结账赚取利润。

3)社会信用体系缺失。

由于整个社会信用体系不高，企业对国内销售时，容易出现拖欠货款的现象。再加上企业外部融资较难，就会造成企业流动资金周转困难，影响企业的正常生产。而企业选择代工贸易出口，利润虽然比本土市场低，但考虑到出口贸易有信誉保障，产品出口在预期范围内能够收回销售货款，不会影响企业的资金流动和正常生产运转。为此，企业为避免销售货款的恶意拖欠，不得已而选择被俘获治理<sup>[2]</sup>。

## 2 我国体育用品企业成为俘获型治理模式背后的问题

1)全球价值链是买方驱动的价值链，由于地位不同造成收益分配的巨大差异。

国际大买家如沃尔玛、迪斯尼等凭借资金、销售渠道的优势占据垄断地位，获取价值链收益的绝大部分。而大部分代工企业位于“微笑曲线”的低端，只能获得微薄的加工利益。充分体现由于市场势力的巨大差异造成收益分配的不平衡。如德国世界杯的吉祥物“格里奥”售价为20欧元，而扬州生产企业的出厂价却不到2欧元。生产者只拿到微薄的加工利润。究其原因，主要是制造环节原材料价格、工人工资水平等比较透明。加工企业之间竞争激烈，缺乏议价能力。制造商为了获取订单持续压低报价，缩小利润空间。

2)价值链治理者抑制代工企业创新能力的培养，将其引向自主创新能力缺失的境地。

20世纪90年代，体育用品企业加入全球价值链可以获得丰厚的毛利，企业除了负责订单生产外，不需要冒任何风险和负任何责任，企业只要有订单，就能过着无忧无虑的日子，久而久之，企业就容易对买方产生过度依赖，缺少对企业未来的规划和独立控制，丧失企业的创新意识和企业家的开创精神。另外，价值链治理者通过制定更为严格产品质量标准、设置更高的环保、安全标准，加速产品换代与升级，迫使企业不断进行生产设备的更新换代，将企业赚取的利润始终用于先进设备的引进改造上。没有能力加强产品的研发设计、销售渠道的开拓上。将代工企业不仅引向自主创新能力缺失的境地，而且还将其始终锁定于加工生产环节，过度依赖买方，始终围绕买方进行产品生产，毒害企业家的创新意识和精神<sup>[3]</sup>。

3)控制加工企业的升级进程，利用一切手段阻碍企业进行功能升级。

价值链的治理者通过设计产品质量、规格，交货时间，以及价格等参数来控制代工企业的升级进程。发包方通过技术溢出和技术转移促进代工企业进行工

艺升级或产品升级,提高出口产品的质量,符合发包方的利益升级就比较顺利。当代工企业沿着 GVC 进行功能升级在某些方面替代主导企业的控制地位影响其核心利益时,就会遭到价值链治理者的严重阻击与控制。他们采取改变参数、强化品牌和并购销售市场等手段来强化研发设计、营销等高附加值的进入壁垒,控制代工企业技术学习的追赶,阻碍他们进行功能升级。

### 3 突破对策

1)基于国家价值链(NVC)与全球价值链(GVC)进行体育用品产业升级。

(1)品牌的构建能力。目前,我国虽有不少知名体育品牌,如李宁、安踏、361°、匹克、鸿星尔克等,在国内享有较高知名度,但在国外的认可度较低。但在国家价值链下,可以对核心企业需要的高级生产要素进行有效配置,并通过企业的兼并重组提高技术创新、塑造品牌的能力,实现在国家价值链上的升级。

(2)营销渠道的控制力。在全球价值链(GVC)下,价值链治理者凭借资金、技术占据品牌和销售环节。而我国体育用品企业已经被锁定在附加值较低的生产环节,很难实现跨越与升级。相反,在国家价值链下,出于对区域协调发展的需要,实现产品链在整个国家内的转移与平衡。尤其是当今社会,经济发达地区要素成本上升过快,NVC 中加工生产环节需要向中西部欠发达地区转移。而经济发达地区在逐步脱离加工生产环节的情况下,逐渐向研发、设立产品标准环节和营销环节攀升,实现价值连升级。

(3)企业对市场需求的了解。在全球价值链下,企业的需求往往来自于国外采购商的订单,市场比较单一,对外依存度较大。企业很难抵御人民币升值、要素成本上涨和国际金融风暴的袭击。而在 NVC 条件下,企业对市场的需求较为熟悉,在产品开发、款式设计和产品标准的设定上都有较强的优势。

2)构建国家价值链的前提条件。

(1)国内巨大市场的规模与容量为构建 NVC 奠定市场基础。我国体育人口众多、潜力需求巨大,通过开发潜在市场需求,积累产品技术、人力资源、品牌等高级要素。同时,巨大的潜力需要市场为企业分工和专业化生产提供空间,有利于规模经济的发挥。另外,体育爱好者的民族、品牌意识也是体育用品企业构建国家价值链的有利条件。

(2)区域差异的客观存在为产业链的延伸提供空间。我国各地区的生产要素存在巨大差异和多层次性,这为发达地区与欠发达地区优势资源互补的实现提供了空间,利用延伸的价值链将这些区域连接起来。基

于不同产业对要素成本的差异性,将价值链各个环节放到与要素成本需求最匹配的地区,最大限度地发挥各地区的比较优势,避免各地区之间的竞争。

(3)构建体育用品国内价值链的产业基础已初具规模。我国东部地区体育用品企业在全球价值链下发展 30 余年,企业的加工技术、管理水平得到显著提升,造就了大批产业工人,企业的研发、品牌意识明显增强,涌现出一批拥有自己品牌、销售渠道和研发能力的上市公司,它们的产品在市场上的占有率已初具规模,已经具备担当国内价值链主导企业的实力。如李宁、安踏、361°、匹克等品牌生产厂商,已经开始治理国内价值链的实践。它们通过有效利用国内自身市场的规模和空间结构的变化,培养出知名度较高的自主品牌,在某些方面已经具备与国际一线品牌同等竞争的能力。

## 4 案例分析

### 4.1 安踏公司的发展

安踏公司成立于 1994 年,总部设在福建省泉州市,经过 20 年的探索与发展,已经成为国内著名的体育用品企业,经营范围涉及运动鞋服、运动装备等多个产业。所经营产业属于明显的劳动密集型产业,多数企业为跨国公司进行代理加工,以代理加工者的身份,嵌入全球生产网路,位于价值链的低端,赚取微薄的加工利润。2008 年国际金融危机以后,劳动力成本、原材料和土地成本大幅上升,逐渐丧失低成本加工的优势,再加上订单大幅减少,很多企业出现停产、半停产甚至关门倒闭状态<sup>[9]</sup>。而安踏公司却表现出较好的抗冲击性,业绩不降反升。2009 年 3 月 3 日发布的 2008 年报显示:全年实现营业收入 46.26 亿元人民币,较上年增长 54.8%,营业利润增长 94.2%达 9.31 亿元<sup>[9]</sup>。安踏的成功应归功于一直保持对“品牌”的专注,定位于大众市场。在经济衰退消费能力下降的情况下,安踏的中档产品更贴近市场需求,销售业绩大幅提升势在必行。

### 4.2 安踏公司升级历程

1)安踏销售渠道的建设。

(1)关注国内,立足二三线城市市场<sup>[9]</sup>。安踏将销售重点放在二三线城市,避开国际品牌在一线城市的强攻。通过二三线城市站稳脚跟,找出自己的位置,搭建自己的销售网络。

(2)以我为主,加强自营店建设。2006 年安踏把销售渠道的建设重点放在旗舰店建设上,实现一个大城市建立一个旗舰店,将消费者与安踏品牌紧密联系在一起,提升终端市场的营销能力。

(3)国际化销售渠道的建设。国际渠道开拓的原则是：避开欧美，选择亚太。2005年安踏在新加坡设立代表处，布局东南亚市场，同时着眼于马来西亚、印尼和菲律宾等国。2006年在台湾、希腊开设专卖店，并在俄罗斯、乌克兰、捷克寻找合作伙伴，以此为跳板再进一步开拓欧洲市场。

(4)扩大销售渠道。搭建网络销售平台。安踏紧紧抓住网络宣传速度快、成本低、覆盖面广的特点，积极与淘宝网合作建立网络销售平台，把握网上购物的巨大商机。

#### 2)安踏品牌的建设。

安踏品牌的创造开创了“央视+体育明星代言”广告模式，它凭借准确的市场定位和强大的市场营销能力，树立了安踏品牌，并被广大消费者所接受。

(1)体育营销要重视形象代言人的选择。形象代言人像一个符号，能够将品牌的内涵外化表现出来，引起消费者的联想与注意。1999年安踏选择乒乓球明星孔令辉，开启了自己的品牌之路，通过央视5套进行产品宣传，产品销售额翻了番，运动鞋销售量达到了全国第一。

(2)始终不渝赞助体育赛事。在国内，安踏赞助主流体育赛事CBA和CUBA，通过国内篮球领域扩大安踏品牌的影响力，加强了安踏与篮球精神的融合。另外，辅以赞助中国男女排球联赛、中国男女乒乓球超级联赛。通过赞助体育明星和体育赛事的营销方式推广安踏品牌知名度和消费者的认可度。

(3)收购国际体育品牌，快速拓展高端市场。并购海外品牌，可迅速获取高端市场的时效性，是国内体育用品企业升级的有效途径之一。2009年，安踏通过百丽收购意大利著名品牌Fila的中国商标权，迅速成为全球价值链中的品牌制造商和真正意义上的跨国公司，其公司业务快速扩展到高端市场。

(4)积极加大研发经费的投入，推动国内体育用品标准的制造。

多年来，安踏技术研发中心的经费投入都在年销售收入的3%以上，建立的安踏运动科学实验室被国家发改委认定为“国家级企业技术中心”。安踏一直严把质量关，秉承科技是安踏的命脉，技术研发是产品生命线。20年来，安踏积极参与国内体育用品标准建设的制定，通过标准提高我国体育产品的质量，确保合格产品流入消费市场，严防以次充好，败坏企业荣誉。

### 4.3 安踏的启示

1)关注国内市场。20世纪80年代，安踏作为小作坊企业，存在管理混乱、技术水平低、依靠国际代工、缺乏议价能力，易受国际订单的影响。而与此同时，

国内体育用品市场需求旺盛，鉴于此，安踏在为国外加工的同时，制定开发国内市场战略，在很短时间内，建立了完备的市场销售网络，迅速成为国内体育用品的领跑者。

2)塑造品牌。首先，塑造品牌，选择合理代言人。安踏要想成为体育用品知名品牌，必须唱好体育营销这台戏。安踏的成功源于选择孔令辉做产品形象代言人。随着孔令辉斩获乒乓球世界冠军，使先知先觉的安踏品牌也名扬全国。而后，安踏又与当红球星王浩、巴蒂尔合作参演“勇往直前，永不止步”广告，进一步提高了安踏品牌传播的深度与广度。其次，根据产品定位，整合营销理念。体育营销需要满足消费者对健康、个性和奋斗的诉求。为此，安踏制定统一的宣传理念：“定位草根、永不止步”，使消费者感受到凭借自己的努力能够改变生活。

3)注重技术推动研发<sup>[6]</sup>。技术是品牌的基石，安踏一直注重产品研发和科技投入，安踏的研发经费从占销售收入的2%上升到4%，在2008年，安踏推出2500款服装、2200款新鞋和获得40多项国家专利。安踏始终坚持技术推动品牌发展的理念，从全面发展到重点突破，通过技术革命，塑造品牌内涵，从众多体育品牌中突围。

4)打造企业国内价值链的主导地位。安踏依靠20余年国内本土市场的发展，已经形成了强大的企业网络体系(NVC)，在取得本行业价值链高端优势环境下，拥有自己的品牌、研发机构、销售渠道。然后，向外扩散占领具有相似需求特征的发展中国家市场，构建起以我为主价值链分工体系。最后，在逐步打入欧美市场，建立起与耐克、阿迪达斯、沃尔玛等国际垄断巨头相平行的均衡型价值链，实现产业的功能升级和链条升级，拥有自己主导的价值链分工体系，占据价值链的高端，成为国内价值链的真正领导者和治理者与国外体育用品巨头相抗衡。

## 5 我国体育用品企业构建国内价值链的对策

1)我国体育用品企业需要依靠本土市场形成与GVC相平行国内企业网络体系。为此，我国体育用品企业首先要致力于国内市场竞争与开拓，在取得本行业价值链高端环节的优势环境下，拥有自己的品牌、研发机构、销售渠道。然后，向外扩散占领具有相似需求特征的发展中国家市场，构建起以我为主价值链分工体系<sup>[7]</sup>。最后，在逐步打入欧美市场，建立起与耐克、阿迪达斯、沃尔玛等国际垄断巨头相平行的均衡型价值链，实现产业的功能升级和链条升级，完全拥有自己主导的价值链分工体系，占据价值链的高端，

是国内价值链的真正领导者和治理者。

2)转变企业竞争观念<sup>[8]</sup>。现代企业的竞争已经超出单个企业能力和资源的范畴,而是演绎为整个产业价值链的竞争,从土地、资本创造财富转向知识创造财富,资本的使用与创造从地方扩展到全球。

3)企业应该集中力量控制价值链上的核心环节<sup>[9]</sup>。企业应以培养核心竞争力为基本目标,收缩范围,逐渐集中于具有产品竞争优势的主要环节,而将辅助性工作剥离出去、虚拟化,由产品合作者完成,这个过程就是非战略环节剥离的过程,就是价值链在全球范围内片段化,也就是生产过程的各个环节,通过全球生产网络组织起来,而非单一企业完成。

4)培育本土企业,打造国内价值链主体,提高其国内价值链的治理能力<sup>[10]</sup>。推动和鼓励本土大型企业加大核心环节研发力度,力争在产品的核心环节拥有自主知识产权,向价值链高端延伸<sup>[11]</sup>。这就要求核心企业要摒弃“大而全”的观念,将非核心的生产环节转移出去,集中精力开拓市场,拓宽销售渠道,加大产品研发力度,积极参与产品相关技术国际化标准的制定,为产品链条的发展争取更多的利益。同时,要积极鼓励中小企业走专业化的发展道路,与龙头企业合作,共同打造价值链竞争优势,实现链条上的企业“共赢”和产业链升级。

5)企业应转变出口导向型发展战略,培养高级生产要素实现产业升级。随着中产阶层的扩大,体育人口的增多,人们的购买能力、需求层次进一步提高。国内的内生空间更加广阔<sup>[12]</sup>。为此,企业应积极开拓国内市场,增加研发投入,生产出更多符合国情的优秀产品,培育出更多国内知名品牌,从高端切入全球价值链。

6)建立完善的区域合作机制,协调解决构建国内价值链进程中区域间的矛盾与冲突。中央政府应通过转移支付保障各区域合作的公平性,协调解决各区域间产业转移出现的矛盾与冲突,为全国统一大市场和资源要素产品的自由流动创造条件<sup>[13]</sup>。另外,各地方政府要树立合作共赢的思路,为企业跨区域经营生产提供有力保障。

国际金融危机的冲击彰显我国体育用品企业嵌入全球价值链导致产业升级陷入困境,同时也显现出国内体育用品产业,通过构建国家价值链,打造产业发

展优势和实现产业升级的意义更加突出。当前,我国体育用品产业有目的、有节奏、有引导地向中西部转移,是经济发展的必然,也为构建本土企业主导的国家价值链提供了机遇。然而,我国体育用品企业构建国内价值链虽有产业基础和优势,但是,也面临诸如像基础配套设施是否完整、区域协调机制是否完善、区域合作利益分配是否公正等新的问题。为此,国内价值链的治理者必须提高自身的治理能力,鼓励中小企业走专业化的发展道路,积极与龙头、核心企业进行合作,共同打造价值链竞争优势,实现价值链所有企业“共赢”。

### 参考文献:

- [1] 张杰,刘志彪. 全球化背景下国家价值链的构建与中国企业升级[J]. 经济管理, 2009(2): 21-25.
- [2] 刘志彪. 价值链上的中国:长三角选择性开放新战略[M]. 北京:中国人民大学出版社, 2012.
- [3] 沈梓鑫. 我国传统产业升级路径新探索[J]. 石家庄经济学报, 2012, 35(3): 72-76.
- [4] 邵芳. 安踏借危机腾飞[J]. 商务周刊, 2009, 46(5): 24.
- [5] 徐金明. 安踏销售渠道建设与品牌战略的启示[EB/OL]. [http://d.wanfangdata.com.cn/Periodical\\_kjxx201113092.aspx](http://d.wanfangdata.com.cn/Periodical_kjxx201113092.aspx), 2011-05-06.
- [6] 白震. 基于全球价值链理论审视我国体育用品产业的发展[D]. 开封:河南大学, 2011.
- [7] 刘志彪. 从融入全球价值链到构建国家价值链:中国产业升级的战略思考[J]. 学术月刊, 2009, 41(9): 59-63.
- [8] 吴勇. 安踏运动品牌营销策略研究[J]. 中国商贸, 2011, 27(11): 27-29.
- [9] 梁军. 全球价值链框架下发展中国家产业升级研究[J]. 天津社会科学, 2009(4): 86-92.
- [10] 高煜, 高鹏. 区域产业发展国内价值链构建的模式选择[J]. 求索, 2012, 56(1): 20-26.
- [11] 张辉. 全球价值链理论与我国产业发展[J]. 中国工业经济, 2014, 194(1): 15-19.
- [12] 陈颖. 论中国纺织服装业突破俘获型价值链的基本途径[J]. 纺织导报, 2009, 49(5): 13-17.
- [13] 林凤霞. 关于中国纺织服装产业构建国内价值链的思考[J]. 纺织导报, 2012, 88(8): 16-20.