

分类号
U D C

密级
编号 10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

硕士学位论文

(专业学位)

论文题目 李宁体育用品公司进入国际市场的模式
优化研究

研究生姓名: 张亚岚

指导教师姓名、职称: 聂元贞 教授

学科、专业名称: 应用经济学 国际商务

研究方向: 企业国际化运营与发展

提交日期: 2024年5月31日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 张亚岚 签字日期： 2024.5.31

导师签名： 夏元贵 签字日期： 2024.5.31

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定， 同意（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

- 1.学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；
- 2.学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 张亚岚 签字日期： 2024.5.31

导师签名： 夏元贵 签字日期： 2024.5.31

Research on the Optimization of the Model for Li Ning Sports Goods Company to Enter the International Market

Candidate : Zhang Yalan

Supervisor: Nie Yuanzhen

摘 要

体育产业是我国的朝阳产业，我国也已成为体育用品出口大国，并开启了国际化进程。但是，我国体育用品行业总体还是存在着国际市场进入模式创新不够、自主品牌国际竞争力不强等诸多问题，致使体育用品企业的国际化进程受阻。李宁体育用品公司作为我国自主名牌企业已探索国际化之路多年，但国际化效果并不明显，国际市场占其营销比重仍然较低，说明其国际化模式存在进一步优化的可能。

论文在回顾总结国际市场进入模式国内外相关研究文献的基础上，结合李宁体育用品公司国际化经营现状，系统分析了其进入国际场所采用的进入模式现状及存在的问题，并通过财务指标法对其国际市场进入模式的财务绩效进行了进一步的检验，以证实其采用的进入模式是否需要进一步的优化，并据此提出优化路径与具体对策建议。论文的研究发现：李宁体育用品公司的国际化以美洲市场、欧洲市场和东南亚市场作为目标市场，并以出口作为进入美洲市场的进入模式，以特许经营作为进入欧洲市场的进入模式，以新建全资子公司作为进入东南亚市场的进入模式；李宁体育用品公司的国际化虽然经历了较长时期且取得了一定效果，但其国际市场进入模式还存在着各目标市场进入途径过于单一且缺乏新意、目标市场进入模式与进入动因不完全匹配、目标市场经济环境了解不够进入时机把握不准、不同目标市场进入模式下的主打产品和广告宣传方式选择不当等问题；而且纵横向从盈利能力、偿债能力、营运能力及发展能力四个方面实证的公司综合经营绩效也支持李宁体育用品公司国际市场进入模式存在不足的结论，公司收入的大部分仍然来自于国内市场的基本事实表明李宁体育用品公司国际市场进入模式尚存在较大的优化空间。为此，在优化进入原则和路径之后，论文提出需根据企业实际情况，在符合自身条件的基础上创新进入模式，采用混合进入模式，即针对同一市场至少选择两种以上的进入模式以提高进入效果，同时提高进入模式选择依据的科学性等使李宁体育用品公司能够进一步优化国际市场进入模式的对策建议。

关键词：企业国际化 市场进入模式 李宁体育用品公司 优化路径 对策建议

Abstract

The sports industry is a thriving industry in China, and China has also become a major exporter of sports goods. The 14th Five Year Plan for Sports Development formulated by the General Administration of Sport of China has created a favorable policy atmosphere for the prosperous development of the sports industry. However, there are many problems in China's sports equipment industry, such as severe dependence on the domestic market, insufficient innovation ability in international market entry models, and weak international competitiveness of independent brands, which have hindered the internationalization process of sports equipment enterprises. Li Ning Sports Goods Company, as an independent brand enterprise in China, has been exploring the path of internationalization for many years, but the internationalization effect is not obvious. The proportion of international market in its marketing is still relatively low, indicating the possibility of further optimization of its internationalization model.

After reviewing and summarizing the domestic and foreign literature on the international market entry mode, combined with the company's international management status, the paper systematically analyzes the entry models and existing problems adopted by Li Ning Sports Goods Company to enter the international market. Through the financial

indicator method, the paper further tests its international operation performance, confirms that the entry models it adopts do need to be optimized, and finally proposes specific optimization paths and countermeasures. The research results found that the problems of entering the mode mainly focus on the following aspects: in the mode selection, the selection basis is not accurate enough and unscientific. At present, only traditional international market entry models such as exports are used, which are too single and lack novelty, making it difficult to compete with existing competitors in the international market, and the level of innovation is low; In the selection of target markets, due to insufficient understanding of the policy and economic environment of the target market, it is difficult to grasp the timing of entry, which can easily lead to entry failure and affect the effectiveness of international market operations; In terms of product coordination and company promotion, the main products and advertising methods chosen for different market entry modes should be differentiated, not blindly imitated, and highlight the unique characteristics of the enterprise. Finally, the optimization path and countermeasures are mainly proposed to address the above issues. Based on the international development strategy of Li Ning Sports Goods Company, the first step is to optimize the entry principle and make good path choices. Secondly, carry out strategy optimization. To make good use of the advantages of the enterprise itself and solve the problems of

low effectiveness and high risk of existing entry modes, based on the influencing factors of international market entry modes, combined with in-depth research on the target market, continuously optimize existing modes, innovate multiple entry modes, build a solid foundation for international business, improve the company's business performance after entering the international market, and provide assistance for subsequent development in other target markets.

Keywords: Enterprise internationalization; International Market Entry Mode ; Li Ning Sports Goods Company ; Optimized path ; Countermeasures and suggestions

目 录

1 引 言	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究目的与意义	2
1.2.1 研究目的	2
1.2.2 研究意义	2
1.3 文献综述	3
1.3.1 国际市场进入模式的内涵与类型研究	3
1.3.2 影响进入国际市场模式的因素研究	5
1.3.3 李宁体育用品公司及其国际化经营研究	7
1.3.4 文献简评	8
1.4 研究思路、内容与方法	9
1.4.1 研究思路	9
1.4.2 研究内容	9
1.4.3 研究方法	11
1.5 创新点与不足	11
1.5.1 创新点	11
1.5.2 不足	11
2 李宁体育用品公司国际化动因与现状分析	12
2.1 公司概况	12
2.2 国际化动因分析	14
2.2.1 提升国际市场创收能力	14
2.2.2 规避风险，增强风险防范	15
2.2.3 增强国际市场运营能力	15
2.2.4 提升品牌价值，增强国际合作	16
2.3 国际化现状分析	16
2.3.1 国际化发展历程	16

2.3.2 国际化经营现状	18
3 李宁体育用品公司进入国际市场的现有模式分析	21
3.1 目标市场选择分析	21
3.1.1 美洲市场	21
3.1.2 欧洲市场	22
3.1.3 东南亚市场	22
3.2 国际市场进入模式选择分析	23
3.2.1 以出口模式进入美洲市场	23
3.2.2 以特许经营模式进入欧洲市场	24
3.2.3 以建立全资子公司模式进入东南亚市场	25
3.3 国际市场进入模式评价分析	25
3.3.1 进入模式预期效果	25
3.3.2 进入模式实际运用效果	26
3.3.3 存在的问题	27
4 李宁体育用品公司进入国际市场模式的财务绩效评价	30
4.1 财务绩效评价体系构建原则	30
4.2 财务绩效评价指标选取	31
4.3 横向对比分析	32
4.4 纵向对比分析	41
4.5 总体评价	44
5 李宁体育用品公司进入国际市场模式的优化分析	46
5.1 优化原则与路径选择	46
5.1.1 优化原则	46
5.1.2 路径选择	46
5.2 优化策略	47
5.2.1 混合进入模式	47
5.2.2 添加新型数字零售进入模式	48
5.2.3 明确进入模式选择依据	49

5.2.4 选择最佳进入时机	50
5.2.5 匹配进入模式推出差异化主打产品	50
6 结论与启示	52
6.1 结论	52
6.2 启示	52
6.2.1 根据企业自身情况谨慎选择目标市场	52
6.2.2 注重进入模式的差异化，优化进入原则	53
6.2.3 积极扩展新的进入模式	53
参考文献	55
附 录	60
后 记	64

1 引言

1.1 研究背景

我国体育用品市场迅速增长，新兴体育用品企业如雨后春笋般涌现，国内体育用品市场竞争愈演愈烈。据业界统计分析资料表明，全球体育用品销量的 85% 来自知名品牌，全球十大运动产品品牌均由美欧等国家所掌握。跨国企业经过长期发展，规模足够庞大，各方面实力都十分强劲。这些在国际市场上享有超高知名度的企业，随着自身规模不断扩大以及独特品牌优势，逐年提高在中国市场销售份额，给我国本土企业的发展带来了很大竞争压力。面对国外体育用品企业强势发展劲头，留给我国体育用品企业可开发的国内市场空间已经不多，因此需要走出国门，去向海外市场，寻求更多的细分市场机会。

我国是全球体育用品出口大国，体育产业在我国市场正蓬勃发展。经查阅联合国贸易数据库，2021 年中国体育用品出口额共计 569.75 亿美元，全球体育用品出口总额 1540.98 亿美元，占比高达 37%。从 2021 年开始，接下来五年内体育产业将一直处于上升期，随着政府开始倡议全民运动并提出以运动拉升体育用品消费理念，体育装备市场迎来了一大波热潮，尤其 2022 年北京冬奥的顺利完成，使国内体育用品厂商有了较大营收增幅。因此我国体育用品企业的发展前景十分广阔，帮助更多企业走向国际市场，实现国际化可以助力我国体育产业的接续发展。我国体育用品出口总量虽大，但本土品牌中有国际知名度者却少，国际竞争力不足，受限于传统贸易模式。在中国运动装备产业中，由于本土市场的日益饱和，进军海外市场显得至关重要。因此优化国际市场进入模式，制定完善进入策略是企业国际化的第一步。目前而言，大多数中国体育用品企业的国际化经营尚处于初级阶段，缺乏成功进入模式，需有效利用各种资源，借鉴学习跨国企业国际化独特经验，在此基础上制定符合企业自身实际情况的国际化发展路径，选择科学进入模式，不断增强国际竞争力。

李宁体育用品公司自 1990 年成立以来，经过 30 多年的发展，已经从一个不知名的小企业逐渐发展为国内体育用品企业中的发展主力军，尤其在近几年“国潮风”兴起的背景之下，企业在国内的发展势头一片向好，与安踏等几大国潮体

育企业几乎占据了国内本土体育用品市场。但是反观他们在国外的发展，却极大的落后于如阿迪、耐克等国际化已经十分成熟的国外体育用品企业。虽然李宁体育用品公司通过国内市场原始资本积累已经拥有国际化基础，但依旧有国外市场了解不准确、市场进入难，进入模式过于传统和单一、缺乏创新力、品牌营销策略与实际不符、品牌国际知名度低等问题。国际化应怎样进行、国际化策略应怎么制定、国际市场进入模式怎样优化才能让企业进入国外市场得到好的经济效益是当下重点。为实现企业国际化动因，更好促进企业国际化，国际市场进入模式的研究极为关键，不仅在目标市场类型上，目标市场发展潜力和空间都是企业需重点考量进入模式的影响因素，因此，对李宁体育用品公司而言，国际化成功的第一要务就是要克服已有进入模式的问题与缺陷，不断探寻适合企业自身条件和国际市场情况的最优进入模式，才能提升国际化经营效果，在国际市场站稳脚跟获得更大发展空间。

1.2 研究目的与意义

1.2.1 研究目的

李宁体育用品公司作为国内体育用品龙头企业，其国际化探索之路具有一定的代表性和可复制性。本文通过分析李宁体育用品公司进入国际市场的动因及国际化经营现状，运用国际化经营相关理论探讨企业国际化进入模式存在的问题及其原因，并提出具体的优化路径与对策建议，从而提高李宁体育用品公司后续进入其他国际市场的成功率，帮助其赢得更大的国际化发展。同时，也为其他体育用品企业的国际化经营提供一些启示和建议。

1.2.2 研究意义

本文通过研究李宁体育用品公司进入国际市场的模式，根据其存在的问题及原因进行一定的优化分析，从而提高企业后续进入其他国际市场的成功率并在当地拥有核心竞争力。通过国际市场进入模式的优化研究，不仅可以为李宁体育用品公司国际化经营提供帮助，促使其提高品牌及产品知名度以获得更高市场占有率及利润，并增强企业国际市场竞争能力，实现海外业务进一步发展。而且国内

其他体育用品企业也能从李宁企业的案例研究中得到一定经验启示。根据公司自身实际情况的不同以及李宁企业的经验,已经进入国际市场的企业可以对已有模式进行优化,还未进入的企业也可以选择更适合自身条件和目标市场情况的进入模式,根据进入目标市场后的经济效益不断优化进入模式,赢得国际市场发展先机。本文研究不仅对李宁体育用品公司成功进入国际市场提高国际化有着重要战略意义,也为其他国内体育用品公司国际化发展提供启示。

在理论上,由于我国体育用品企业国际化进程短,国际化经验不足,尚未形成有代表性的国际品牌,因此很少有学者对我国体育用品企业进行专业国际化研究,通过优化进入模式进而帮助企业国际化经营的研究更少,目前大部分文献资料还是聚焦在具有高知名度的国外体育用品公司上。所以,本文主要研究对象选取了我国体育用品企业中具有领先地位的李宁体育用品公司,全面研究其国际化经营现状以及进入模式,从理论上对中国体育用品企业进入国际市场的模式优化部分进行填补,希望给本土企业国际化一些经验启示。对其动态进入国际市场的分析也可以为研究发展中国家的企业国际化问题添砖加瓦。

1.3 文献综述

1.3.1 国际市场进入模式的内涵与类型研究

(1) 国际市场进入模式的内涵

关于国际市场进入模式的内涵定义,国内外还没形成统一。Anderson and Gatignon (1986)首次对国际市场进入模式进行了解释,指出这是公司经营业务成功进入国外市场的一种策略选择方式。Root (1987)将其定义为“一种组织和执行国际企业交易的方式”,企业将从各种差异化的国际市场进入模式中选择最符合公司自身特点的进入模式开展对外投资。当然它也可以是一种制度安排,即公司进行资源转移的一种方式。通过这种方式,可以把企业人力资源、管理经验等资源转移到其他进行市场空间探索的地区,是公司进行跨国市场经营的基础(Tse and Pan&Kevin, 1997)。Anderson (1997)指出国际市场进入模式可以理解成一种机构式安排,主要负责公司管理国际企业间交易。比如合资、契约式转移以及独资等。Malhotra (2003)指出,进入国际市场的过程实际上是公司和

国外其他开展合作的公司进行商品交易的进入过程。

合理选择国际市场进入模式是公司顺利国际化的开端,选择模式的正确与否直接关联企业的国际化经营成果及财务绩效。在 Anderson and Gatignon (1986) 等人的研究基础上, Hill, Hwang and Kim (1990) 发现了传播风险、控制和资源承诺是会影响企业进入差异化国际市场模式选择的三个内部特性基础。在这三个特性之外, Chu and Anderson (1992), Pan and Tse (2000) 等人研究了进入模式的另一个内在特质即潜在利润回报,当控制以及资源承诺程度提高时,潜在利润回报也会加强。

我国国内学者关于国际市场进入模式的研究时间起步比国外学者稍晚,张传忠(2004)认为公司进入国际市场即扩大了经营活动范围,并且将其延伸到了母国以外,再从母国以外的市场区域中经营业务并收取利润。在有形资产和无形资产之间进行跨国跨区域的资源转移就是进入国际市场的过程(朱晋伟, 2015)。桂檬、朱建林等(2017)汇总了部分关于国际市场进入模式的定义内涵,将其归纳为一种公司为了扩大海外经营空间,扩宽业务经营范围从而选择进入国际市场获取利润时的方式选择,可以帮助企业将企业资源安排至国外市场从而实现国际化经营目标。

企业进入国际市场的行为从根本上看其实是一种将企业的产品技术等资源通过各种方式使其能被海外消费者认可并流通在国际市场之中的过程。国际市场进入模式就是公司在扩大国际经营范围扩宽国际业务活动时选取的将企业内部资源及服务向国外市场转移的一种方式。不同进入模式下公司需要承担的风险和成本以及获取的利润不同。在进入国际市场时选择适合企业自身发展的进入模式既能满足企业拓宽跨国业务要求,同时也是企业国际化经营重中之重,直接关系到企业国际化进程。

(2) 国际市场进入模式的分类

国内外学者对于进入模式类型的研究有很多,可以从不同的角度去划分进入模式。Kogut and Singh (1988) 将国际市场进入模式分为了合资、并购和绿地投资三种,依照企业被控股程度进行区分。跨国公司国际市场进入模式按生产要素交易的难易程度可大致分为三类,即合资、契约和全资子公司(Brouthers and Hennart, 2007)。国内很多学者在基于国外学者研究基础上,将理论和实际结

合做了更深入的探讨。鲁特等（1991）将国际市场进入模式分成出口、契约和投资三类。李青（2008）认为国际市场进入模式还有战略联盟，接近二分之一的公司不会只用一种进入模式进入国际市场。李波（2005）从理论上进一步深入分析进入模式，指出混合模式必须包含两种以上进入模式，并将其细分为分离模式、结合模式和竞争模式三种类型。周茂等（2015）从投资标的角度将国际市场中对外直接投资类型的进入模式进行细分。于远航（2017）从权益分配角度将进入模式进行区分，权益模式包括合资经营和独资经营，非权益模式包括出口和契约。张梓轩、田源（2017）细分了企业国际市场进入模式，分为直接出口、衍生品的特许经营和国际直接投资等。冯乾彬等（2023）按照控制制度和资源承诺的高低对数字经济背景下互联网金融企业的主要进入模式进行分类。郭梦瑶、熊名宁等（2021）指出如果按照公司进入国外市场的阶段进行区分，可以分成出口、海外代理销售、销售子公司以及设立子公司生产基地。综上所述，虽然学者们对国际市场的进入模式分类随着划分角度不同而纷繁复杂，但总体上可以大致归为出口、非股权进入和对外直接投资。

1.3.2 影响进入国际市场模式的因素研究

影响公司选择国际市场进入模式的因素很多，由于大部分研究的目的、方法和对象等存在差异，因此学者对影响因素的理解也不尽相同。选择确定进入模式的关键在于分析比较不同环境下不同的进入模式可能造成的影响以及该模式本身的适合程度，是否可以帮助企业成功进入国外市场。只有对影响因素进行考量，才能帮助企业找到最适合进入海外市场的进入模式。

从国外学者的研究来看，Root（1987）认为影响企业进行国际市场进入模式选择的因素分为对外经济环境政策、竞争格局、国内市场规模和生产成本。Kogut and Singh（1988）研究了文化距离带来的影响，得出地区之间的文化差异和跨国公司经营成本密切相关。Pan and Tse（2000）等人主要研究了母国文化特色对公司选择市场进入模式的影响，得出结论：文化距离和进入模式控制程度的高低为相反关系，文化距离越大，公司进入该市场越倾向控制程度低的进入模式，避免因两国间文化差异水平过大引发矛盾，从而影响企业国际化。Pan（2002）and Kouvelis et al.（2001）主要研究了进入模式中影响企业所有权结构决策的经济因

素，例如母国融资成本等，而 Wei Z et al. (2023) 则为提高制度距离、股权进入模式研究的有效性和可靠性提供了思路。Joseph A et al. (2022) 的发现为发展中国家和新兴市场的中小企业管理者在进入模式决策方面提供了理论和实践启示。此外，国外市场参与程度与国际化结果之间存在直接关系。Said E et al. (2024) 指出，当中小企业也使用比仅出口具有更高学习潜力的进入模式时，国外市场参与强度与国际化结果之间的正向关系得到加强。

我国学者张一驰 (2001) 和桂檬等 (2017) 将影响国际市场进入模式的因素概括为企业外部因素和内部因素。外部因素指东道国和母国的文化、经济、政治等，东道国的政策因素将直接影响企业的进入模式 (郑霞, 2015)。谢孟军 (2013) 将制度影响因素分成了三大类，即经济、政治和法律制度，系统研究了制度质量对我国出口贸易区位选择的影响。刘琳 (2015) 提出市场技术水平差距越小，公司越愿意使用控制度低的进入模式。桑子轶和郭建全 (2017) 对经济距离概念进行探讨，指出如果经济距离过大，将给企业进入市场带来风险，因此公司往往会采用并购的方式来有效规避这种不利影响。王恕立和向娇娇 (2015) 主要从目标国经济、政治、法律制度以及宏观经济环境四个方面对影响企业市场进入模式选择的因素进行研究，影响因素为母国投资动机和目标国制度质量。茹憬等 (2015) 研究了企业竞争能力和管理能力以及公司内外部制度因素的影响。杜晓君等 (2017) 分析了东道国政策风险的影响，并得出结论，如果目标国政策风险较高，我国企业往往会以独资形式进入该国市场。吴小节等 (2018) 认为母国区域制度质量与我国民营企业进入国际市场的模式选择呈正相关。谭晓霞等 (2022) 从制度和企业资源两个角度探究了东道国制度环境、制度距离、文化距离、跨国经验、政治资源和研发能力六大因素的相互作用对中国企业海外市场进入模式选择的影响。政府治理水平较高且制度环境较差的国家，不适宜采用高控制度高资源承诺的模式进入；当制度环境较差时，可采用战略合作的方式进入，避免政治风险。冯乾彬等 (2023) 认为互联网金融企业会倾向于进入市场需求较大和基础设施较完善的地区，多选择进入母国周边邻近国家。

对于不同的企业来讲，他们在选择不同的目标市场时往往会采用不同的进入模式，这说明企业内部因素也会影响其模式选择。内部因素多以企业自身为核心进行研究，桂檬等 (2017) 将企业因素进行了总结，分为技术资源、团队特征、

组织规模以及市场能力等方面。黄臻峰（2010）指出科技型中小企业跨国经营核心为公司是否能形成整体，公司人员是否拥有团队凝聚力，是否能够实行多种期权激励措施。刘红燕（2014）指出影响科技型中小企业进入国际市场路径选择的是公司的学习能力、社交能力以及知识掌握密集程度。李凝等（2014）认为中小企业选择跨国市场进入路径的关键内部因素为公司国际化程度及经验、管理团队的社交能力和社交网络、组织架构的一体化程度以及公司整体的学习力、知识掌握度、组织文化以及公司产业技术特性。刘军伟（2018）研究了社会资本和企业家精神影响企业国际化路径选择的机制。李春顶（2009）深入到了新贸易理论层面，研究了企业生产率对公司进入模式的影响，他认为，生产率低的公司适合出口贸易，而生产率高的公司可以直接选择对外投资。此外，战略因素也会对企业进入国际市场的模式选择带来影响（蒋瑛和罗明志，2011）。高振和江若尘（2018）认为，公司资源条件与市场交易成本因素会对企业进入国际市场的模式选择造成影响。公司资源条件指公司规模和管理经验等；市场交易成本因素主要指交易行为和次数等等。

梳理完相关文献可以得出，影响国际市场进入模式的因素众多，整体上可以分为企业内部因素和企业外部因素。内部因素指产品特征、公司实力和资源条件以及国际化经验等。外部因素主要指东道国因素和母国因素，主要涉及经济环境、政治环境、社会环境以及技术环境等方面。

1.3.3 李宁体育用品公司及其国际化经营研究

目前我国学者关于体育用品企业国际化的研究主要集中问题和策略，从企业外部营商环境包括政府行为、法律制度和经济环境等、企业国际化遇到的机会和挑战、存在的问题以及如何优化这些内容进行深入研究。侯琦（2009）在对李宁体育用品公司的分析中提出应结合我国传统文化进行营销新理念。黄璐（2014）主要剖析了李宁体育用品公司国际化中遭遇危机的深层次影响因素。吴延年等（2010）研究了四家经典企业，通过分析其财务绩效得出结论企业提高盈利能力加大营业规模的必经之路只能是国际化。李俊丽（2011）主要分析了国产体育品牌在国际营销中遇到的困境并提出解决建议。

以上文献主要聚焦于案例公司的特定国际化现象，只针对其国际化进程中某

方面特定问题进行研究，国际化的全面分析比较欠缺。李迪（2016）采用了蛛网模型方法对我国几大本土体育用品企业进行了国际化测量，包括李宁、安踏等知名企业，针对他们在国际化进程中遇到的困境和难题提出相应解决措施。陈正奇（2014）从企业宣传和广告的国际化、营销渠道国际化、品牌定位战略的调整等微观角度进行了李宁体育用品公司的国际化策略研究。黄梅芳（2018）的知名体育用品企业并购案例分析给我国体育用品企业国际化提供了思路，用两个经典案例耐克并购匡威和阿迪达斯并购锐步提供了资本进入形式新参考。于翠云（2012）指出了外部环境给李宁企业国际化带来的影响，主要分析公司进入国际市场的路径安排。

黄璐（2014）指出专业针对我国体育企业进入国际市场的模式研究目前很少，更多的是包含在对企业国际化的分析里。李宁体育用品公司作为国内体育产业最早一批开始国际化的企业之一，进入国际市场采用的第一个进入模式是出口（李军岩，2015）。但由于企业国际影响力较低，公司的进入未能带来好的经济效益，反而遭遇了严重损失。之后企业开始调整，以特许经营的方式开拓欧洲市场（冯婷，2021），以对外直接投资的形式进入东南亚市场（赵海权，2010）。这么多年虽国际化进程缓慢，但一定程度上也累积了企业国际化经验。

2008年北京奥运会的举办成功让体育用品企业国际化进入大众视野，李宁品牌也以十分迅猛的速度在国内打响了知名度。但是在那之后人们讨论的热度消减，作为赞助商的李宁体育用品公司虽然凭借体育赛事的热度一度出现在了国际市场中，但公司却并未抓住此次机会，未能实现国际化进程的突破，加上公司国际市场销售情况不太乐观，甚至国内市场销售份额也出现下降。近年来虽公司在国外市场的销售额有了增长，但是整体来看国际市场销售占比依旧很低，国际化进程依然缓慢，对比国内其他体育用品顶尖企业如安踏的国际化之路，李宁体育用品公司国际化发展存在很大问题。

1.3.4 文献简评

国内外学者对国际市场进入模式的研究内容比较全面。在国际市场进入模式类型上，可分为出口模式、非股权进入模式和对外直接投资模式三种类型，这是国内外学者基本统一分类标准。但是到目前为止，关于企业国际市场进入模式的

影响因素还未形成统一论述，经过系统梳理之后发现可大概分成两类：企业内部因素和企业外部因素。内部因素包含产品特征、公司实力和资源条件以及国际化经验等。外部因素主要指东道国因素和母国因素，主要涉及经济环境、政治环境、社会环境以及技术环境等方面。经过文献整理发现，目前论述偏向于研究制造业国际化，而对体育用品企业的国际化研究相对较少。

对于李宁体育用品公司及国际化经营的研究，大多数学者围绕的都是其国际化程度及战略发展上，模式研究也大多杂糅在国际化问题中，很少专门围绕其国际市场进入模式进行研究发现问题并优化。但是对于企业的国际市场扩张而言，进入模式无疑是一块敲门砖，是决定国际化战略及后续经营能否成功的关键。因此研究李宁体育用品公司进入国际市场的模式在其整个国际化发展过程中十分重要，也是本文研究的重点。

1.4 研究思路、内容与方法

1.4.1 研究思路

本文遵循“先提出问题，再分析问题，后解决问题”的逻辑思路。首先大量查阅有关文献，对现有文献进行整理和综述，梳理国际市场进入模式的内涵、类型及影响因素。其次，分析李宁体育用品公司国际化经营现状，结合相关理论系统梳理其选择的国际目标市场及进入模式并进行评价，找出存在问题并进行原因分析。根据公司进入国际市场模式的财务绩效评价，再次总结其进入国际市场模式的不合理表现。最后提出优化路径和对策建议，同时也给到国内其他体育用品公司一些启示。

1.4.2 研究内容

本文研究内容主要由六个章节组成。第一章为引言，主要介绍研究背景、研究目的与意义、文献综述、研究思路、研究内容与方法，同时阐明论文可能的创新点与不足。第二章介绍李宁体育用品公司国际化经营现状，包括公司简介、进入国际市场动因以及国际化经营现状。第三章为李宁体育用品公司进入国际市场的模式分析，包括选择进入的目标市场以及分别采用的进入模式，并对国际市场

进入模式进行评价分析，根据实际运用效果找出存在问题及原因。第四章评价李宁体育用品公司进入目标国际市场模式的财务绩效，运用财务指标法对各项国际化经营指标进行检验，结合数据反映的实际经营效果对进入模式不合理表现及原因再次进行总结。第五章为李宁体育用品公司进入国际市场模式的优化，通过研究其采用的进入模式存在问题及原因提出相应的优化路径和建议。最后第六章给出结论与启示，主要为其他企业在进行海外市场扩张时模式选择和模式优化上提供相应的经验教训，从而帮助企业选择最佳的进入模式并提高进入模式经济效果，从而提高进入市场成功率和国外市场占有率。

具体框架如图 1.1 所示：

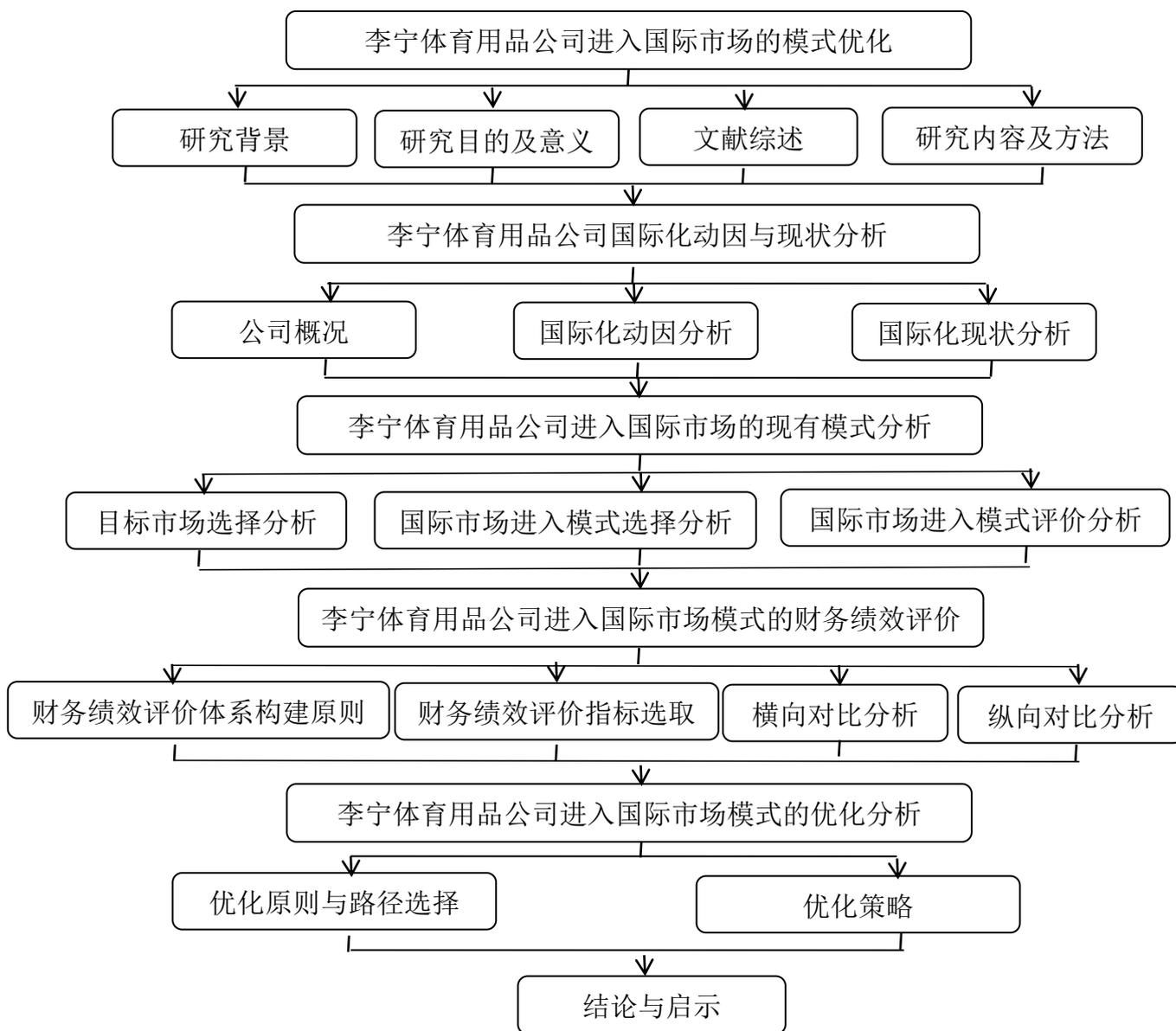


图 1.1 研究框架

1.4.3 研究方法

(1) 文献综述法。相关文献的研究为李宁体育用品公司的国际化及进入国际市场的模式研究提供了理论基础。

(2) 案例研究法。通过运用案例研究法，系统地收集数据和资料，对李宁体育用品公司的国际化经营现状及其进入国际市场选用的模式进行介绍，分析并总结出该案例选择的特点。

(3) 财务指标法。财务指标法基于因子分析法，是一种公司财务绩效分析方法，主要对李宁体育用品公司进入国际市场模式的国际化经营绩效进行评估，可以评判各项财务指标达到程度，用于李宁体育用品公司进入国际市场模式后的财务绩效评价。

1.5 创新点与不足

1.5.1 创新点

目前大多数研究都集中于制造类企业国际化，研究对象多为制造类大型跨国企业，对其他行业特别是体育用品企业“走出去”的研究相对较少，缺乏普及性。本文选取国内体育用品龙头企业李宁体育用品公司进行研究，在进入模式的优化分析方面进行具体优化路径研究，具有一定创新性。因此，本文的研究有一定代表性和新颖性，希望可以给我国其他体育用品企业提供相应建议。

1.5.2 不足

本文基于李宁体育用品公司公开信息及内容进行研究，由于难以掌握企业内部独家信息，因此搜集整理相关数据信息面临较大阻碍，论文研究不够全面深入。此外，目前学术界对于企业国际化的研究对象多集中于制造业，针对体育用品企业进行国际化研究的论述相对较少，所以在文献搜集和阅读上无法更加深入。并且公司进入国际市场的模式优化研究本身难度较深也比较复杂，由于本文篇幅限制，无法做出更深入和更细致的内容研究，这使得本文研究有一定局限性。

2 李宁体育用品公司国际化动因与现状分析

2.1 公司概况

李宁体育用品公司于一九九零年成立，是我国一家知名体育用品企业，由著名体操运动员李宁先生创办，公司名称也来源于李宁先生本人姓名。在我国最早体育用品市场中，李宁体育用品公司凭借着其创始人李宁先生“体操王子”的超高知名度，很快就打开了国内市场并在行业中拥有了一席之地，李宁品牌也迅速成为家喻户晓的品牌。之后，为了获取更多优质资源以扩大企业发展规模，公司于 1993 年将总部搬至北京，并于 2004 年在香港上市。

李宁体育用品公司一直致力于成为国际一流的复合型体育用品集团，其发展战略为“单品牌、多品类、多渠道”。公司规模庞大，据国内外统计总共有几十家分公司和子公司。产业涉及运动服饰及鞋类产品，同时提供器材以及配件产品，主攻专业及休闲领域。公司拥有知名产品包括红双喜乒乓球类产品、Kason（凯胜）羽毛球类用品、AIGLE（艾高）户外运动品类、Danskin 舞蹈和瑜伽时尚健身品类。主打品牌有李宁 LI-NING、LNG、李宁儿童 YOUNG，李宁儿童 KIDS 和弹簧标等，业务范围涉及品牌设计、研发、销售、制造和零售。

李宁体育用品公司在我国体育用品产业中具有引领地位，其体育用品更是涵盖多个领域，从专业及小众体育到大型体育项目（包括篮球、田径以及综合训练等）都可见其身影。借助于“体操王子”李宁先生的体坛资源和名声，公司一经出世便名声大噪，颇受人们关注和欢迎。同时，李宁品牌也一跃进入国际视野，被大众熟知，品牌文化为追逐不朽的体育精神。如图 2.1 所示，李宁体育用品公司的品牌标志整体色调为中国红，头顶一个大大的字母，下方为李宁的汉语拼音首字母 L 和 N 的变形，主打给人以生动细腻、动感活泼的美感以及充满现代色彩的极致视觉感受，整体十分具有民族文化色彩以及专业性。整个 logo 代表着自由飞舞的红旗，极具青春色彩的旋律、激情燃烧的火炬以及生机勃勃的活力。品牌标志与其品牌理念十分契合，极具青春色彩。



图 2.1 李宁体育用品公司商标 logo

数据来源:李宁体育用品公司官网

纵观李宁体育用品公司的整个发展历程，“一切皆有可能”的品牌精神以及与生俱来的运动基因一直贯穿其中。“用运动点燃激情”是公司使命，会使人们激发需求和力量。李宁企业致力于专业体育用品的生产，经过不懈努力让人们意识到运动可以改变生活，大胆迈步向前追寻更高境界。围绕“赢得梦想”、“消费者导向”、“突破”和“我们文化”等核心理念，力求成为起源于中国、时尚度高且被全球认可的国际一流专业体育用品公司。

公司核心战略为“单品牌、多品类、多渠道”，拥有五大核心产品类别分别为田径、羽毛球、篮球、健身及运动生活。公司强调产品核心竞争力的重要性，致力于加强企业专业运动属性，加大产品研发力度特别是运动科技类产品的研发使用，对产品性能也在不断优化和提升以增强产品口碑。同时公司在提高时尚性方面也做出了不懈努力，为了能够精准捕捉并提纯时尚潮流元素不断尝试，希望向大家展示一个极具想象力且走在时尚前端的品牌形象，赢得公众认可。

鞋类、服装、器材及配件是李宁体育用品公司运营的主要业务。如图 2.2 所示，鞋类与服装为李宁体育用品公司主要营业收入来源，器材及配件占比较小。2022 年，器材及配件收入为 16.16 亿元，只占总营业收入 6.26%，但鞋类、服装的营业收入额却分别以 134.79 亿元、107.09 亿元占比高达 52.24%、41.5%。从 2015 年开始到 2022 年的八年中，鞋类产品营业收入占比总营业收入额分别是 15.7%，49.3%，46.8%，43.8%，43.9%，43.8%，42.1%，52.2%。服装业务营业

收入额占总营业收入额的比重分别为 44%，43.8%，47%，50.6%，51.2%，51%，52.4%，41.5%。可知，鞋类和服装业务为李宁体育用品公司主营业务收入的主要部分，并且两块业务不相上下，近年来的增长都相对较快。

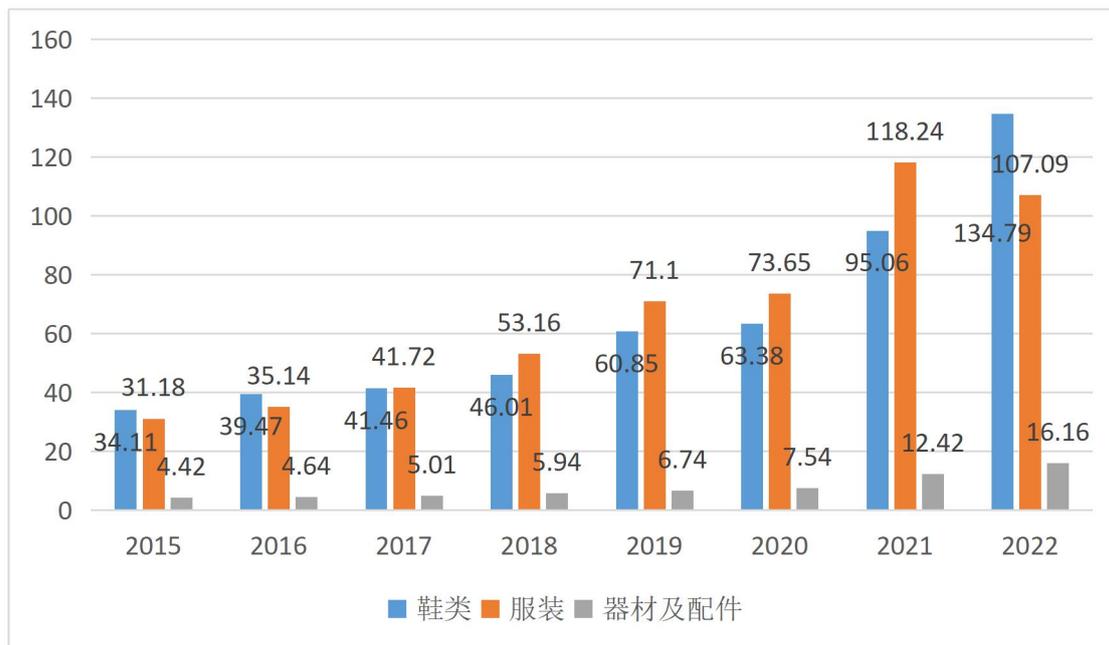


图 2.2 李宁体育用品公司主营业务收入额

数据来源: 李宁体育用品公司历年年报。

2.2 国际化动因分析

2.2.1 提升国际市场创收能力

我国体育用品市场竞争激烈，除李宁公司之外，还有很多实力强劲的体育用品公司比如我们熟知的安踏、特步以及鸿星尔克等等。国内体育用品市场空间已越来越小，我国体育企业要想实现更长远发展则需将眼光放置空间更大的国外市场，找寻有潜力的新的市场空间获取利润。李宁体育用品公司经过原始资本积累和生产经营经验累积，在国内体育用品行业已经位列前茅，品牌形象深入人心。公司于 1990 年第一次提出国际化发展设想，以前瞻性的眼光提出了品牌国际化理念，在世界范围内寻求资源达到最优配置，提升国际市场创收能力，扩宽海外

路径,获得更广阔市场空间,以实现更高营业收入及利润。但随着我国加入世贸组织,市场竞争越来越大,国外体育用品企业纷纷进入我国市场谋求更多发展空间,我国市场空间已越来越小,本土体育用品企业如果只待在国内市场无法走得更长远,因此必须国际化。

2.2.2 规避风险, 增强风险防范

1997年,李宁体育用品公司销售额出现了严重下滑,为了解决销售业绩面临的危机,有效抵抗经济风险,公司开始增加国外市场业务,于1999年正式提出国际化发展目标,并开始做出国际化行动。促使李宁体育用品公司国际化的最大动因便是为了降低风险,寻得更大经济利润。为了规避贸易壁垒所带来的风险,李宁体育用品公司在不同的国外市场进入模式的选择上也有所差异,比如在东南亚等劳动力密集地区直接投资设厂,这其实是为了最大限度的规避贸易壁垒所带来的风险,降低企业生产成本。

2.2.3 增强国际市场运营能力

经济全球化的发展让国际知名体育用品企业纷纷进入我国市场,给我国本土体育用品企业带来了很大威胁。正如我们现在熟知的国外品牌耐克和阿迪达斯,这些国外实力雄厚的企业以多年来累积的原始资本和不可抵挡的品牌攻势迅速冲入我国市场,凭借自身优势不断在我国体育用品市场占领份额。我国体育用品市场看似繁华,但国外品牌的强势占领却给我国本土体育用品企业带来了困境。即使是当时我国国内市场占有率第一的李宁体育用品公司,却也因此压力剧增,开始寻求突破。公司意识到增强国际市场运营能力、在国际市场上占据一定份额才是实现长久发展的必需。李宁体育用品公司与国际知名体育用品企业相比,产品售价和品牌溢价能力都相对较低,国际市场运营能力还远不够,无法参与到与国际知名企业竞争之中。因此,增强国际市场运营能力是李宁体育用品公司进行国际化的必然动因,这也要求公司必须做强自身品牌,增强公司国际竞争力,才能在国际市场中占据一席之地。

2.2.4 提升品牌价值，增强国际合作

提到知名国际体育用品企业首先会联想到耐克或者阿迪达斯，这与他们成功国际化积累起来的品牌价值密不可分。对比李宁体育用品公司，因其国际化程度低，品牌国际知名度不高，很难与其他国家及地区中有力竞争者竞争。提升公司品牌价值能提升品牌公众形象，让消费者增强信任。李宁品牌成立于1990年，经过公司不断努力，李宁品牌在我国国内市场上的品牌形象已经占领较高地位，国内消费市场再拓展难度高。因此，在此阶段李宁先生提出了品牌国际化，只有不断提升品牌价值、探寻国外市场、增强国际合作才能使企业更上一层楼。要将眼光放在全球范围内找寻市场潜力，获取资源才能弥补李宁品牌在国际市场竞争时的不足。通过提升品牌价值从而获得更多国际市场认可，不断加强国际合作能力为加快企业国际化累积条件。

2.3 国际化现状分析

2.3.1 国际化发展历程

(1) 准备阶段

第一阶段（1990年至1999年），李宁体育用品公司成立时间为1990年，同年成立的李宁品牌依靠创始人名号的体坛资源迅速成为了当下的国民品牌。为了日后更好进行企业国际化，李宁体育用品公司选择先在国内市场上发展，不断扩充资金条件，增加利润空间，增强企业实力。

1990年，众所期待的第11届亚运会圣火传递服由李宁品牌进行赞助，同时中国国家代表队运动健将们的领奖服以及中外媒体团队服装也由其赞助，跟随亚运圣火走遍全国。凭借此赛事李宁品牌一炮而红，成功打响知名度。1992年，第25届巴塞罗那奥运会中中国代表团运动鞋类产品及领奖服饰选定了李宁品牌，代表奥运会中我国体育健将只能使用国外体育用品阶段完结。1993年企业将特许专卖营销系统带入国内市场，引起经营新潮流。李宁体育用品公司成立的前十年是其生长萌芽阶段，打造过众多行业竞争者无法企及的第一，在国内形成了良好口碑。

（2）探索阶段

第二阶段（2000年至2007年），1999年欧洲成功举办了体育用品博览会，李宁体育用品公司随即将欧洲市场纳入了其国际化目标市场考察范围。向全球顶端跨国公司学习技术和管理。从2000年开始，公司一步步在欧洲市场内多个地区建立特许经营的营销体系，涉及目标市场国有意大利、西班牙、保加利亚、法国、捷克、比利时和希腊等等，将李宁品牌和产品带入国际视野。截止2004年，李宁品牌运动产品已经在23个国家和地区进行销售。

为提升品牌价值，李宁体育用品公司于2002年同美国杜邦公司、3M公司先后进行了国际合作。2004年，公司在香港联交主板一举上市，成功奏响大陆第一家在香港上市的体育用品厂商名号。2004年到2008年期间同西班牙篮球协会进行合作，向球队供应专业体育用品。2005年还与NBA建立了合作关系，以NBA的国际知名度，李宁品牌的国际形象有了大幅提升。2006年与达蒙·琼斯合作，成为NBA赛场上首个中国体育品牌，品牌国际影响力再次提升。2007年与阿根廷男篮建立合作关系，成为首位且唯一赞助过两个世界冠军球队的国内体育品牌，企业的国际影响力有了很大加强。

产品研发上，李宁体育用品公司逐渐提高了科技开发成本费用。2004年公司首次进行独立研发的专业运动鞋上市，2006年创造了品牌专业运动减震科技，成为国内体育用品率先垂范，给产品带来了科技属性价值。在探索阶段的李宁体育用品公司对国际化做出的准备，为在国际市场上的竞争创造了一定条件。但由于公司后面运用国际市场进入模式存在一定问题，导致国外市场经营遭遇挫折，经营状况发生问题未达预期，也未能大幅提高国际形象，国际化进程缓慢。

（3）快速扩张阶段

第三阶段（2008年至2010年），2008年随着最后一位火炬手李宁先生点燃主火炬，北京奥运会完美落幕。这一盛行体育赛事的举办让其赞助商李宁体育用品公司火遍全国，荣耀时刻载入公司史册。2008年于美国开办设计中心，2009年李宁体育用品公司在欧洲成立凯胜分公司，代表在羽毛球领域开始进入欧洲市场。2009年新加坡子公司成立，公司开始进入东南亚市场。为提升品牌价值，公司与俄罗斯撑杆跳女王伊辛巴耶娃和挪威运动员安德烈亚斯·托希尔德森建立合作。随着此次合作完成，李宁体育品牌的国际形象有了很大提升，2010年公

司市场占有率高达 9.7%，只低耐克 5 个百分点左右，位居国内榜首。

（4）转型阶段

2011 年至 2014 年公司开启了转型阶段。时任李宁公司行政总裁的张志勇于 2010 年第三季度提出“品牌重塑”以及商业模式转型等有关战略，为迎合 90 后年轻人需求，公司定位趋向年轻化并进行国际化转变，领导团队也发生了多次变动。从 2011 年开始，公司市场占有率不敌安踏一直位居其后，且国外体育用品企业的市场占有率也逐渐领先于国内企业。因进入国际市场后带来的国际化经营效果不佳，加之外部行业变动，需求下降以及公司高层管理团队内部协调不利等冲击使得公司改革遇挫、模式转型以失败告终，公司在 2012 至 2014 这三年里连续亏损高达 30 亿元。

（5）复苏回暖阶段

从 2015 年开始，李宁体育用品公司开始了复苏回暖阶段。在经历长达三年的低估期后，公司创始人李宁先生于 2014 年年底回归并开启公司多维度变革。这一阶段公司开始扭亏为盈、逐渐向好。产品内容上不断更改产品策略，加大产品科技研发。产品风格上以我国传统文化理念为新思路，2017 年 10 月，经 CBA 赛场推出“中国李宁”这一新的国潮系列产品，随后“中国李宁”产品在纽约和巴黎时装周迅速走红，自此拉开国潮序幕，借势国潮之风公司也开始重塑品牌形象。在国潮背景加持下，2020 年李宁体育用品公司控股的非凡中国先后对 BOSSINI（堡狮龙）、Clarks（其乐）品牌进行收购，在国内市场份额逐步加大，已经重新成为国内首屈一指的运动企业。但其国际市场的发展在遭遇过打击之后却没有得到其国内市场的发展势头，仍然踌躇不前，面临困境。

2.3.2 国际化经营现状

（1）国际市场销售额占比

产品销售额在除母国市场之外市场所占比重是用来测量公司国际化程度高低的一个重要指标。除特殊情况，公司国际化程度与这一比重之间呈正相关，以 20%为分界线，占比不到 20%说明公司国际化程度较低，20%以上则国际化程度较高。在具体分析公司国际化程度时，既要重点关注国际市场销售收入情况，同时也不能忽视其在总销售额的占比情况。

表 2.1 李宁体育用品公司 2004-2022 年国际市场销售收入

年份	总销售收入（千万元）	国际市场销售收入（千万元）	所占比例（%）
2004	187.81	4.51	2.40
2005	245.05	3.19	1.30
2006	318.05	2.80	0.90
2007	434.87	3.30	0.80
2008	669.01	2.14	0.30
2009	769.33	8.00	1.00
2010	873.43	11.9	1.40
2011	816.48	15.54	1.90
2012	592.62	14.33	2.40
2013	508.28	13.75	2.70
2014	593.21	17.61	3.00
2015	697.19	15.14	2.20
2016	792.54	20.65	2.60
2017	881.92	23.99	2.70
2018	1051.09	24.87	2.40
2019	1386.96	26.94	1.90
2020	1445.69	21.95	1.50
2021	2257.23	29.62	1.30
2022	2580.34	45.58	1.80

数据来源：李宁体育用品公司历年年报

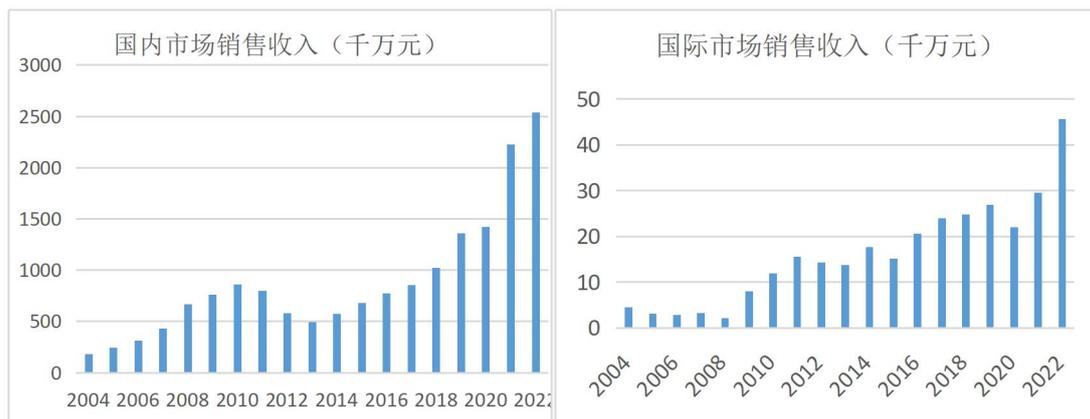


图 2.3 国内市场销售收入 (千万元)

图 2.4 国际市场销售收入 (千万元)

数据来源：李宁体育用品公司历年年报

数据来源：李宁体育用品公司历年年报

根据相关资料和上述图表可知，在 2010 年以前，李宁体育用品公司的国外市场销售占比仅为 1% 左右。在绝对收入情况上，国际市场销售收入整体在缓慢提高（去掉受新冠疫情影响的 2020 年）；在国际市场销售收入上，2014 年国际市场销售收入占总销售收入比重最高，达到 3%，但 2013 至 2015 年间公司整体经营情况都不乐观，因为国内市场环境低迷，国际市场销售比重才有了一些提升，不能代表李宁体育用品公司国际经营情势乐观。对比同类型体育企业耐克和阿迪达斯 60% 以上的国际市场销售份额，李宁体育用品公司国际市场销售份额仍然较低，国际化还位于初级阶段。

(2) 国际市场分布情况

除了衡量李宁体育用品公司国际市场销售收入，其国际化经营现状还需考虑目标市场数量，一般情况下目标市场数量和企业国际化程度呈正相关关系。在发达国家中的目标市场数量越密集，公司国际化程度越高。李宁体育用品公司的目标国外市场以东南亚为主，然后是欧洲市场。根据公司 2021 年年报数据，公司在东南亚市场销售收入 1.98 亿元，占比海外市场销售收入高达 67%；欧洲市场收入 0.44 亿元，占比 15%；美洲市场 0.18 亿元，占比 6%。欧洲市场以及美洲市场是李宁体育用品公司国际化的先行考察目标，但是公司却在东南亚等发展中国家市场占有率高，这表明品牌在更多经济收入偏中下的国家欢迎度高，和一线国际知名跨国企业及品牌的竞争能力相比还远远不够。

3 李宁体育用品公司进入国际市场的现有模式分析

3.1 目标市场选择分析

李宁体育用品公司已经进入的国际市场为美洲市场、欧洲市场和东南亚市场。其目标市场的进入顺序与大部分跨国企业不同，选择先进入美欧这样的发达地区，再进入东南亚这样经济不太发达的地区。而以往大部分跨国企业在实际进入国外市场时，一般优先选择经济欠发达地区进入，根据国际化经营效果再寻找时机进入发达地区。因而李宁体育用品公司选择先进入高收入水平国家的方式冒有很大风险。理论上如果成功，就能在经济水平高的国家建立起品牌形象，打响国际知名度，成功挤入拥有国际品牌企业行业，进而利用品牌效应顺势推向世界其他地方。然而现实中，高收益往往意味着高风险，这样的成功通常伴随着巨额投资以及漫长时间效应，一旦遭遇挫折，企业将承受致命打击。根据李宁体育用品公司进入的实际效果来看，其在国际目标市场和进入模式的选择上存在问题，是不适合企业自身发展的，企业曾经出现的国际化危机及后续的国际化发展停滞不前就印证了问题所在。因此，接下来李宁公司的国际化之路要想有所突破，还得追根溯源，从根本上解决其国际化存在的问题。

3.1.1 美洲市场

美洲市场上的体育用品企业竞争激烈，拥有众多实力强劲体育品牌如耐克等等，市场趋于饱和，进入壁垒较高。如果能成功进入美洲市场，其高技术水平对于企业进行产品技术创新并累计国际市场进入经验有很大帮助。影响目标市场选择的一个重要因素为目标国乃至整个目标区域的营商环境，由区域内国家人均消费水平、收入水平、就业率以及失业率等等因素决定。

从经济环境情况看，北美洲的经济增长对比南美州十分迅速。美国作为北美洲中经济水平最高、吸收国外投资最多的经济体，拥有显著的投资环境优势。最大优势即良好的营商环境，世界经济论坛最新公布的《全球竞争力报告》表示，美国经济发达，是全球最具创造力和竞争力的经济体之一，2022年人均GDP高达7.64万美元。从全球竞争力指数看，美国在吸收高等人才资源和创新等方面

遥遥领先。美国市场有着庞大的消费需求，这也使美国的货物消费市场成功占据全球货物消费市场总量的 42%。另外，美国还同 20 个国家及地区签订了双边以及区域自由贸易协定，方便国外投资者进入他国市场。对比南美洲经济情况，虽经济增长不如北美，但好在趋势平稳，人均收入和消费水平一直在稳步上升。综上所述，美洲地区收入水平情况良好，收入水平的提高意味着人们居住质量以及消费能力的加强，可支付高价格产品的能力不断提升。

从劳动力资源视角来看，北美洲地区的劳动力成本十分昂贵，劳动密集型产业发展空间小。南美洲的劳动力人口数量虽多，但素质普遍不高，产业存活率低，缺乏完整产业链。劳动力资源不足导致市场供需达不到平衡，因此每年都从发展中国家大量进口加工生产用品。因此对早期的李宁体育用品企业来说，美洲市场有着高需求同时也伴着高要求，选择合适的进入模式进入可以助力企业提高市场进入率和占有率从而在该市场获得巨大利润。

3.1.2 欧洲市场

欧洲市场作为与我国自由贸易来往的主要区域，其产品具备了对中国客户的巨大吸引力。据近期公布的《欧盟营商环境报告 2022-2023》表明，2022 年我国同欧洲联盟的双边货物贸易金额达 8473 亿美元，同比上升了 2.4 个百分点，我国和欧盟互为第二大经贸合作伙伴。中方企业有高达 1029 亿美元的欧盟投资存量，对欧盟投资流量也高达 70 亿美元。中欧双方共计完成 244 个地理标志产品的互认互保，表明中欧地理标志合作取得切实成果。另外欧洲地区有着相对稳定的政局，日渐成熟的政治环境，经济发展潜力很大。

欧洲体育产业发展的核心一直是体育赛事商业化。近年来，随着欧洲各国的体育赛事商业化趋势不断加强，越来越多的赛事开始引入赞助商和广告商，通过品牌赞助和投放，赛事的商业价值得到提升。并且，移动互联网和智能手机的大众化，让数字化和网络化成为欧洲体育产业发展重要趋势，给我国体育用品企业的进入带来更多发展机遇，同时面临挑战也更大。

3.1.3 东南亚市场

东盟全称“东南亚国家联盟”，随着 2002 年《中国—东盟全面经济合作框

架协议》生效，中国与东盟国家的经贸合作开始步入新阶段。中国—东盟自由贸易区的设立给我国企业的发展带来了极好机会，因为面临的是一个五亿多人口的开放市场。政策环境的利好趋势极大地吸引了对外投资，我国企业纷纷到当地投资建厂想要实现国际化经营扩张，李宁体育用品公司自然也不例外。

从经济发展水平上看，东南亚地区各国间经济发展水平存在明显断层。新加坡和文莱等国的经济水平排行世界前列；马来西亚、泰国和菲律宾等国经济水平居于中等；而缅甸和越南等国的经济发展则相对落后。与经济发展水平相似，东南亚各国体育用品行业发展水平也各不相同。新加坡有着被全球各国认可的繁荣经济，为体育产业发展制定并完成了重要战略目标，即 2010 年前让新加坡进入亚洲体育十强。在 2004 年雅典奥运会上，虽然泰国出赛的运动员仅 42 名，但却收获三金一银四铜的好结果。在马来西亚，政府同样重视体育发展，于 1998 年颁布了“国家体育政策”，使体育在该国的发展地位和教育、健康、居住以及交通等齐平。与这些经济发达且体育产业发展也十分乐观的国家相比，缅甸、老挝还有柬埔寨等国家的体育产业发展极其落后，产业匮乏。

东盟国家中，除了经济水平较高的新加坡、泰国以及马来西亚，其它国家体育产业发展水平普遍落后。缅甸、越南、老挝、柬埔寨等国更是全球跨国体育用品企业加工地。全球体育用品市场上中国制造产品占比很高，全球运动鞋市场上中国加工产品也是随处可见，中国制造如此普遍的情况下，能把自主品牌带入国际市场的我国企业却几乎没有。因此，李宁体育用品公司十分看重这样一个刚兴起并拥有无限潜力的市场，迅速将其选为了下一个目标市场。因为此时东南亚市场还未饱和，人们消费需求大，对各种外来体育品牌的接受度也很高，市场竞争潜力是无限的。

3.2 国际市场进入模式选择分析

3.2.1 以出口模式进入美洲市场

对于美洲市场，因中美贸易摩擦已久，为更好实现区位及经验曲线经济，李宁体育用品公司选择以出口模式进入。具体进军美洲市场之路如下：首先，与美国职业篮球联赛即 NBA 达成合作，是联赛官方指定赞助商。随后与 NBA 球星

克里弗兰进行合作，凭借国际赛事打开了李宁体育用品公司国际知名度。与知名赛事合作打开一定知名度后，公司开始转移重心，集中资源和力量于产品技术研发。为更好开发新产品并不断优化产品质量，李宁体育用品公司在美国俄勒冈州创造了产品设计和研发基地，为了对当地营商环境及政策文化进行更加深入了解，公司将自己旗下团队外派到当地与当地专员进行合作，合力提高产品研发能力。在一切准备就绪之后，公司于美国波特兰市的珍珠区开设了李宁体育用品首家专卖店，并以直接出口和间接出口的模式为专卖店供应货源。结合美国当地人民喜爱的篮球和羽毛球特点，产品融入了“中国功夫”传统元素，一定程度上塑造了具有中国传统色彩的国际品牌形象。

3.2.2 以特许经营模式进入欧洲市场

李宁体育用品公司进入欧洲市场的过程和进入美洲市场的过程有很多共同点。进入欧洲市场前期，李宁体育用品公司主要通过赞助当地体育赛事的方式来提高品牌知名度，成为过多个体育赛事赞助商，如瑞典奥委会、西班牙奥委会等，并为西班牙男篮和女篮运动代表团专业赞助体育用品。之后，公司和市场本土企业及经销商开展了合作，以特许经营的模式进入西班牙和荷兰市场，在当地成立海外形象店和李宁专属旗舰店。与此同时，与比利时爱思康公司达成合作，经过技术交流，一定程度上提升了运动鞋的专业性能。较于出口模式，特许经营模式可以更准确掌握目标市场的情况，有利于公司提高随机应变能力，一定程度上减少进入国外市场的成本和风险。特别是面临那些文化差异和购买习惯与本国显著不同的国家及地区，特许经营进入模式可利用当地资源帮助企业发展。具体进入过程如下：

1999年，李宁体育用品公司正式把品牌国际化纳入全球经营目标。通过不断参加各种类型国际知名体育用品展会，赞助多项国际知名体育赛事，将旗下产品顺利推广到法国、西班牙和希腊等欧洲国家。2001年李宁体育用品公司在西班牙桑坦德正式开设了第一家海外形象店。选择西班牙是因为它的地理位置重要且战略意义特殊。以西班牙为中心，向西辐射美洲大陆，向北进入全欧洲大陆，南进则到了非洲大陆。因此以西班牙为重要基地不仅可以拓宽全部欧洲市场，甚至能延伸北美市场。

除了在西班牙开设门店，公司还利用了当地众多体育资源。2002年世界女篮锦标赛，李宁体育公司成为了西班牙女子篮球队的赞助商，主要供应比赛使用质量优款式新的专业运动服。在这届世锦赛上，身穿李宁品牌专业运动服的西班牙女篮运动健将们以第五名的好成绩荣耀而归。2004年公司同西班牙篮球协会达成合作，李宁品牌成为2004到2008年西班牙男女篮球队官方指定运动装备合作品牌。在2008年的雅典奥运会上，身穿李宁品牌专业篮球运动服饰并带着其专业篮球运动装备的西班牙运动健儿们，专业表现尤为出众，吸引大量目光。至此，李宁体育用品公司开始以特许经营的进入模式不断开拓其他欧洲市场，进行国际化扩张。

3.2.3 以建立全资子公司模式进入东南亚市场

李宁体育用品公司进入东南亚市场的模式和进入欧美市场有所差异。东南亚地区经济发展水平整体较低，市场开拓空间大，东南亚国家与我国的文化风俗以及消费习惯又比较相似，随着中国—东盟自由贸易区的建设完成，我国企业在东南亚市场明显有了更多进入机会。因此李宁体育用品公司对东南亚市场的开拓选择了以建立全资子公司的模式进入。

李宁体育用品公司先是在新加坡开设了一家全资子公司，并以控股的形式经营这家子公司。由于东南亚地区人们爱好羽毛球运动，所以东南亚国家在羽毛球专业运动领域中实力强劲，名次一直位于世界顶端。因此在新加坡的全资子公司便以销售经营羽毛球类运动系列产品为主。凭借东南亚国家在羽毛球领域的影响力，公司在该市场不断发展并和近十位世界五十强羽毛球运动健将建立合作关系，直接提升李宁体育用品公司在羽毛球领域的国际影响力。随着公司门店在东南亚地区不断扩张，规模逐渐扩大，东南亚市场也发展成为李宁体育用品公司日后国际市场中销售经营的主要利润来源。

3.3 国际市场进入模式评价分析

3.3.1 进入模式预期效果

出口模式、建立全资子公司模式和特许经营模式各有优劣。从预期效果上看，

出口模式可以助力企业在目标市场完成区位和经验曲线经济目标, 特许经营模式可以降低在目标市场上进行开发的成本和风险, 而建立全资子公司的进入模式一方面可以保护技术, 另一方面也能更深入进行全球性战略合作, 用以实现区位和经验曲线经济。李宁体育用品公司对于不同地区企业选择了不同的进入模式, 从各个进入模式的优点出发, 希望能达到各个进入模式预期效果从而助力企业成功进入目标国际市场。因此, 针对美洲市场采用了出口模式, 欧洲市场采用的特许经营模式, 东南亚市场采用的建立全资子公司的进入模式。虽然实际进入效果没能达到预期, 但这一做法是值得肯定的。因为, 选择差异化的进入模式可以帮助企业了解不同目标市场政策环境以及市场内顾客喜好和消费特征, 以便对不同的目标市场选择更适合该市场消费特征及环境政策的进入模式, 有针对性的提供产品和服务, 满足不同类型市场需求。其次, 不同目标市场下采用的不同类型进入模式需要的成本费用也是不一样的, 对不同目标市场有差异化的选择进入模式有利于母公司实现对资金的精准把控, 更好进行资金回笼和调度。

3.3.2 进入模式实际运用效果

由于目前国内外对于体育用品企业进入国际市场模式的研究不是非常全面, 也没有企业明确规划过该如何进入国外市场, 因此李宁体育用品公司选择进入国际市场的模式都相对传统, 具有局限性也缺乏科学性的选择依据。且这几个相对传统的进入模式在实践过程中本身就有着相应的缺点, 因此实际运用时对企业的要求是比较高的。进入模式的运用效果直接影响其国际化经营情况, 李宁体育用品公司选择的进入模式实际运用效果也并未达预期。

在美洲市场使用的出口模式给其带来了高交通费用, 加之不同国家和地区之间经济政策以及文化特征等方面存在差异, 与当地营销机构之间也产生了一系列问题。在欧洲市场上使用的特许经营模式令公司在一定程度上缺乏了对质量的控制, 难以开展全球战略合作。而在东南亚市场采用的建立全资子公司的方式, 本身风险就很高, 给该市场的成功进入造成了一定阻碍。归根结底, 因为企业选用的进入模式存在一定问题, 既无法帮助企业满足进入国外市场的动因, 也无法给企业带来更高的利润。因此, 想要助力李宁企业国际化发展, 就需要具体找出进入模式存在的问题并进行优化。

3.3.3 存在的问题

(1) 进入模式单一，缺乏混合模式

李宁体育用品公司进入国际市场的模式比较单一，美洲市场采用出口模式，欧洲市场以特许经营模式进入，东南亚市场则使用了对外直接投资的模式。采用单一进入模式可以规避一定程度上的进入风险，但却极大可能使企业因缺乏创新，难以和市场上本来就存在的竞争者们竞争，最终导致国际化发展停滞不前。

以国际知名体育用品企业耐克为例。耐克在选用国际市场进入模式时并不是单一的只用一种模式，而是对同一市场采用了混合模式。耐克在进入我国市场时，以对外直接投资的进入方式在我国开设了多家直营店铺及分销店铺，同时为了控制进入成本，授权我国代工厂代为销售。随着互联网时代到来，社会不断发展进步，科技发展不仅催生了企业生产端的进步，人们消费端的更高需求也在迫切得到满足，互联网经济浪潮的席卷催生出网络购物新形式。耐克可谓走在了互联网电商前沿，有着捕捉敏锐事物的洞察力，很早就以直营的方式在多家电子商务购物平台成立线上专卖店售卖产品。这样结合了多种进入方式的混合进入模式不仅能相互抵消单一模式进入下所负担的高成本，同时还能加强抵御风险的能力。李宁体育用品公司由于缺乏国际市场竞争经验，因而在进入各个目标市场时都选择了相对保守和传统的进入模式，不仅承担了高额进入费用，进入风险也较高，导致其在后续的国际化管理中也面临困境，阻碍了自身国际化经营发展。

(2) 选择的进入模式难以完全匹配其国际化动因，缺乏选择依据

虽然我国大部分本土体育用品企业国际化发展中是有目标和战略的，但对国际化道路有明确规划，将国际市场进入模式制定完善的却寥寥无几。因此在国际市场进入上难免存在误区，导致我国很多体育用品企业在选择进入模式时盲目跟风国外大品牌和大企业，选择的进入模式缺乏科学性也不适合自身实际情况。

李宁体育用品公司在进入国际市场时，一方面，由于不同目标市场地区覆盖范围广，往往包含了多个国家和地区，国家经济政治环境各不相同，不同地区人民消费习惯和生活文化也大不一样，因缺乏相关经验而导致进入模式的选择不当，难以匹配其国际化动因导致进入效果不佳。另一方面，李宁体育用品公司进入国际市场时间尚短，国际化经验不足，容易模仿国外知名企业选择的进入模式，盲目跟风其做法和经验，忽略了自身情况的不同。盲目借鉴，导致缺乏科学选择依

据。另外，对其他没有涉及了解的不够全面的国家市场，公司往往也会盲目选择进入模式，忽略了主体情况不同，缺乏针对性的进入策略，导致在该地区的经营受阻，极大地损害企业利益。

（3）难以掌握最佳进入时机，容易错失良机

影响公司进入国际市场一个重要因素为外部经济环境。前几年受疫情影响，全球经济增速放缓。目前各国经济已经复苏，市场的不断放开导致全球竞争愈加加剧，“入市有风险”对我国企业不仅带来机遇，也会使其面临更大挑战。

当前国内体育用品企业“同质化”跟风现象普遍，一旦市场上某家公司尤其是影响力较高的公司提出有关决策，其他企业往往就会跟随，缺乏自身对目标市场的深入了解，因此在进入国际市场的模式选择上也并无新意。周而复始，陷入恶性循环，结果只会导致更多公司盲目跟风，错失进入时机。并且，如果这种决策是能给企业带来效益提升的，那么一旦决策失误，那企业在进入国际市场时很有可能会失败造成亏损。

李宁体育用品公司开展国际化进程较晚，面临几乎已经被各大国外知名体育企业抢占并发展成熟的市场，竞争也愈发激烈。2010年，公司曾因对市场的错误判断发生过严重亏损。想借助当时奥运会举办的热度成功进入国外市场，但因对国外市场形势调研不够导致没能把握好进入时机，进入效果不佳，后期也未能配合进入模式选择合适营销和产品宣传等策略，最终企业亏损严重。在此次危机之后企业经营上虽有所缓和，但却让其不仅失掉了国内体育用品企业行业第一的冠军宝座，而且国际化进程也一直停滞不前，再无明显起色。面临全球复杂多变的国际形势以及众多国际知名品牌的竞争，李宁体育用品公司并未显示出明显内部化优势，难以把控进入时机，容易错失进入机会。

（4）产品定位不清晰，缺乏与进入模式相匹配的主打产品

针对不同的国外细分市场，针对不同消费人群的需求，企业应该提供给有差异化特征的顾客差异化产品。李宁体育用品公司自主创新能力相对国外成熟知名运动企业相对较低，科技投入不够从而缺乏代表性的科技产品，未能从消费者需求出发配套差异化的主打产品。一味的想在国际化发展中走高端时尚高科技感的发展路线，但却忽视了不同国家不同地区人们的消费水平以及文化接受度方面都存在差异，盲目的走高端路线只会导致与需求不匹配的目标客户流失，阻碍公司

国际化进程。

（5）品牌文化理念薄弱，缺乏与进入模式相匹配的广告宣传

李宁体育用品公司在国际市场上的品牌文化定位不够明确，虽然这些年来一直在探索国际化，但是正如提到知名品牌我们首先想到的是耐克，提到耐克就会提起篮球和 NBA 球星一样，李宁体育用品公司还缺乏着类似耐克这样高知名度和高关联的品牌效应和运动项目，企业品牌的国际认知度和辨识度仍然需要提升。

尤其是以不同的进入模式进入不同的国外市场时，品牌广告宣传与进入模式的适配程度相对较低。缺乏对不同市场消费者人群特征和接受度相匹配的广告宣传方式和力度，未能及时扩大品牌文化理念将品牌在该市场深入人心。如美洲市场尤其是北美市场的消费人群适应互联网发展程度相对较高，可以利用互联网和新媒体传播工具对品牌进行宣传；而东南亚市场的消费人群大部分对于互联网发展的适应程度相对较低，可以选择一些更传统的广告宣传方式如电视广播等工具进行品牌效应传播。但就目前李宁体育用品公司进入国外市场情况，在这一问题上企业并没有对不同市场的广告宣传进行区分，也未能匹配其在该市场选用的进入模式，更多的则是盲目跟风大企业的进入模式。

4 李宁体育用品公司进入国际市场模式的财务绩效评价

本部分使用因子分析方法，从盈利能力、偿债能力、营运能力及发展能力这四个方选取了 16 个具体指标对公司综合经营绩效进行评价分析，根据李宁体育用品公司的测算值与同行业进行对比分析，研究李宁体育用品公司国际市场进入模式与其进入国际市场后的经济效果之间的关联。在时间维度上，本文选取 2012-2022 年共计 11 年作为研究期。在研究对象上，横向对比分析中本文选择的同行业样本企业主要考虑涉及体育产品行业中企业，初步选取有效样本企业 33 家，样本期间为 2022 年的年度数据进行相关研究。纵向对比分析中，本文选取李宁体育用品公司在 2004 年至 2022 年 19 年间的财务数据进行研究。在对相关数据、信息及资料收集与归纳的过程中，将各个企业的财务口径、会计政策一致，披露的信息真实完整为假设。本部分研究的相关数据均来源于东方财富 Choice 数据库与各个上市公司的历年年报，使用 EXCEL 对数据进行整理，通过 SPSS 26.0 软件进行研究。

4.1 财务绩效评价体系构建原则

经过参考已有的经营绩效监测指标体系研究结果对比研究之后，最终认为构建目标公司综合经营绩效评价体系应遵守以下原则。第一、系统性原则。系统性原则要求在构建目标公司综合经营绩效评价体系时，对于各个具体指标的选取，要注意各个指标的整体构成，使各指标不仅能反映目标公司综合经营绩效的某一方面，还要反映各个层次的内在联系。第二、全面性原则。结合目标公司财务指标，要选取能够准确、全面的反映其综合经营绩效指标，使得指标体系能够全面综合反映目标公司综合经营绩效，从而能够全面的评价目标公司经营绩效水平。第三、科学性原则。科学性是构建目标公司综合经营绩效评价体系的基础和重要依据。只有做到科学性，才能使经营绩效的评价更加真实可信。具体来说，科学性首先就是要明确目标公司经营绩效的监管指标，结合实际情况和相应理论研究成果，科学的选取经营绩效评价指标，从而真实、准确、全面地反映目标公司财务状况。第四、实用性原则。在系统性、全面性及科学性基础上，目标公司综合经营绩效评价体系中各指标的选取还应满足实用性原则。对于各级指标的选取，

数据要能够找得到，可以应用在统计分析中，各个指标能够合理完整的解释目标公司的各方面财务状况。因此，在构建指标体系选取各个指标中，要遵循实用性原则，注意数据的代表性、可获得、可量化以及可比较。第五、可比性原则。对不同企业经营绩效的评价，指标在横向或者纵向具有可比性，才能够客观地对不同企业经营绩效进行评价，找出不同企业经营绩效的差异和原因。

4.2 财务绩效评价指标选取

本文评价指标体系准则和基本框架的构建参考相关文献研究，结合定量指标、公司财务的特点，遵循系统性、全面性、科学性、实用性和可比性等原则，多层次、多角度的选择财务评价指标，最终将经营绩效划分为从盈利能力、偿债能力、营运能力及发展能力等四个方面，共计 16 个指标对公司综合绩效进行评价。具体指标体系如表 4.1 所示。

表 4.1 综合经营绩效指标体系

评价内容	指标名称	变量	计算方法
盈利能力	销售毛利率	X1	$(\text{主营业务收入} - \text{主营业务成本}) / \text{主营业务收入}$
	销售净利率	X2	净利率 / 销售收入
	净资产收益率	X3	税后利润 / 净资产
	总资产净利率	X4	净利率 / 平均资产总额
偿债能力	资产负债率	X5	负债总额 / 资产总额
	权益乘数	X6	资产总额 / 股东权益总额
	产权比率	X7	负债总额 / 所有者权益
	流动比率	X8	流动资产 / 流动负债
	速动比率	X9	速动资产 / 流动负债
营运能力	流动资产周转率	X10	主营业务收入净额 / 流动资产平均净值
	总资产周转率	X11	营业收入净额 / 平均资产总额
	应付账款周转率	X12	主营业务成本净额 / 平均应付账款余额
发展能力	总资产增长率	X13	本年总资产增长额 / 年初资产总额

续表 4.1

	营业收入增长率	X14	营业收入增长额/上年营业收入总额
	营业利润增长率	X15	营业利润增长额/上年营业利润总额
	销售毛利增长率	X16	(主营业务收入-主营业务成本)增长额/上年 (主营业务收入-主营业务成本)总额

数据来源：《企业绩效评价标准值（2021）版》

4.3 横向对比分析

在横向对比分析中，本文选取 2022 年总市值排名前 33 位的中国体育用品企业进行实证研究，将这些企业 2022 年的财务数据作为分析样本。依据企业总市值的大小，分别为安踏体育、李宁、申洲国际、波司登、滔搏、特步国际、裕元集团、金阳新能源、百宏实业、赢家时尚、晶苑国际、361°、天虹纺织、九兴控股、中国利郎、江南布衣、维珍妮、互太纺织、鹰美、康耐特光学、中国动向、德永佳集团、魏桥纺织、中国安储能源、超盈国际控股、南旋控股、福田实业、其利工业集团、飞达控股、卡宾、亚东集团、永盛新材料、信星集团。

(1) 标准化处理

由于量纲口径不同会造成影响不同，因此在实际进行因子分析之前需对数据进行标准化处理。本文选择 SPSS 26.0 软件中的 Z-Score 方法对数据进行处理，处理后的标准化数据见附录 1-1，计算公式如下：

$$X_{ij}^* = \frac{X_i - \bar{X}_i}{SD} \quad (4-1)$$

其中， \bar{X}_i 代表数据均值，SD 意为数据标准差； X_{ij}^* 是数据 X 标准化后的结果。

(2) 因子分析适用性检验

表 4.2 展示了 KMO 检验和 Bartlett 球形检验的结果，用以分析是否可以进行因子分析。如通过 KMO 检验 ($KMO > 0.6$)，说明了变量之间存在相关性，满足要求可以进行因子分析；如通过 Bartlett 检验 ($P < 0.05$)，呈显著性，则可以进行因子分析。根据 KMO 检验结果，KMO 值为 0.609，同时，根据 Bartlett 球形检验结果显示，显著性 P 值为 0.000***，水平上呈现显著性，拒绝原假设，各变

量间具有相关性，因子分析有效。

表 4.2 KMO 和 Bartlett 检验

取样足够度的 Kaiser-Meyer-Olkin 度量		0.609
Bartlett 的球形度检验	近似卡方	679.366
	df	120
	Sig.	.000

数据来源：SPSS 26.0 整理所得

(3) 提取公因子

如果所选取的公因子可以代表数据中大部分的信息，则表明公因子的代表性好。如下表 4.3 所示，公因子方差给出了该次分析中从每个原始变量中提取的信息。例如销售毛利率的因子方差为 0.616，说明几个公因子能够解释销售毛利率方差的 78.8%，可以看到 16 个指标中多数指标的共性方差均大于 0.7，表示所选指标被公因子解释的程度均超过了 0.7，即提取的公因子能够反映各个指标 70% 以上的信息。因此，本次通过因子分析法提取出来的数据整体效果是较理想的。

表 4.3 公因子方差表

	初始	提取
销售毛利率	1	0.788
销售净利率	1	0.865
净资产收益率	1	0.900
总资产净利率	1	0.940
资产负债率	1	0.942
权益乘数	1	0.880
产权比率	1	0.884
流动比率	1	0.755
速动比率	1	0.784
流动资产周转率	1	0.769

续表 4.3

总资产周转率	1	0.748
应付账款周转率	1	0.700
总资产增长率	1	0.426
营业收入增长率	1	0.831
营业利润增长率	1	0.776
销售毛利增长率	1	0.593

数据来源：SPSS 26.0 整理所得

如表 4.4 所示，方差贡献率表给出了各主成分解释原始变量总方差的信息。根据结果可知，公因子 1 解释了全部方差的 28.194%，表示公因子 1 能够涵盖所有原始数据里包含信息的 28.194%。公因子 2 的解释的总方差为 22.633%，表示公因子 2 能够涵盖所有原始数据里包含信息的 22.633%，两个因子就解释了原始数据总方差的 66.267%，已经覆盖一半的原始数据信息，四个主成分共同解释了原始数据信息的 66.267%。其次，提取的四个公共因子的特征值分别为 4.942、4.182、2.019、1.438，符合特征值应大于 1 的标准。

表 4.4 总方差解释

成分	初始特征值			提取载荷平方和			旋转载荷平方和		
	总计	方差%	累积%	总计	方差%	累积%	总计	方差%	累积%
1	4.942	30.889	30.889	4.942	30.889	30.889	4.511	28.194	28.194
2	4.182	26.137	57.026	4.182	26.137	57.026	3.621	22.633	50.827
3	2.019	12.617	69.643	2.019	12.617	69.643	2.470	15.440	66.267
4	1.438	8.985	78.628	1.438	8.985	78.628	1.978	12.361	78.628
5	0.984	6.152	84.781						
6	0.790	4.935	89.716						
7	0.608	3.799	93.515						
8	0.420	2.625	96.140						
9	0.323	2.017	98.157						

续表 4.4

10	0.118	0.736	98.893						
11	0.077	0.480	99.374						
12	0.060	0.377	99.751						
13	0.022	0.139	99.889						
14	0.010	0.065	99.954						
15	0.006	0.038	99.992						
16	0.001	0.008	100.000						

数据来源：SPSS 26.0 整理所得

从碎石图结果也可以看到（见图 4.1），成分 1、成分 2、成分 3 以及成分 4 占据了十分显著的因子地位，其相对优势较为明显，其特征值的数值也都大于了 1。然而从成分 5 到成分 16，其特征值的差别都小于 1。因此，提取出 4 个公因子是比较合理的。

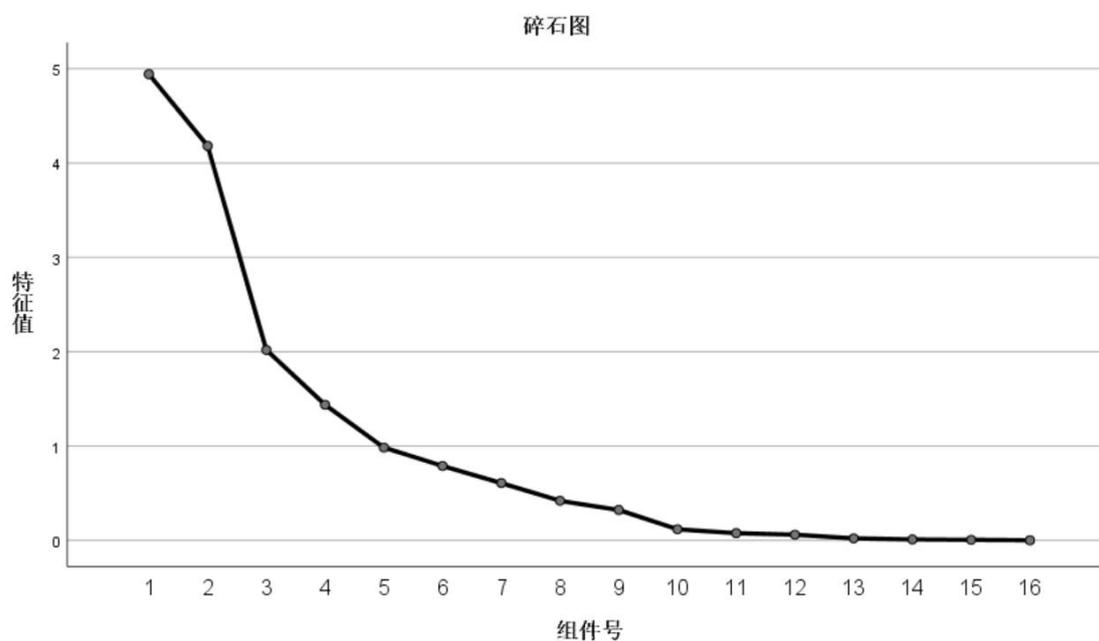


图4.1 碎石图

数据来源：SPSS 26.0 整理所得

(4) 命名公因子

根据下表 4.5 所示, 进行正交旋转后的因子载荷矩阵中, 相关系数值越大, 表明该因子对原始变量的代表性越大。以 0.5 为重要性标准, 可以看出, 第一个因子与个原始变量的关系是 4 个因子中较大的, 这表示它对原始变量的解释量最多。最终, 保留的相关系数值如表 4.5 所示, 第一个因子在资产负债率、权益乘数、产权比率、流动比率、速动比率五个变量上载荷较大, 这些变量代表的是公司的偿债能力, 因此将第一个因子命名为偿债能力因子; 同理, 第二个因子在总资产净利率、净资产收益率、销售净利率、销售毛利率四个变量上载荷较大, 因此将第二个因子命名为盈利能力因子; 第三个因子在应付账款周转率、总资产周转率、流动资产周转率三个变量上载荷较大, 因此将第三个因子命名为营运能力因子; 第四个因子在总资产增长率、营业收入增长率、销售毛利增长率、营业利润增长率四个变量上载荷较大, 因此将第四个因子命名为发展能力因子。

表 4.5 进行正交旋转后的因子载荷矩阵

		成分			
		F1	F2	F3	F4
偿债能力	资产负债率	0.969	0.035	-0.041	0.021
	权益乘数	0.919	-0.054	-0.111	0.142
	产权比率	0.919	-0.059	-0.115	0.150
	流动比率	-0.847	0.000	-0.177	0.079
	速动比率	-0.824	-0.028	-0.305	0.107
盈利能力	总资产净利率	0.026	0.919	0.241	0.189
	净资产收益率	0.094	0.910	0.226	0.108
	销售净利率	-0.005	0.876	0.204	0.237
	销售毛利率	-0.188	0.673	-0.533	-0.125
营运能力	应付账款周转率	-0.161	0.044	0.819	-0.044
	总资产周转率	0.333	0.377	0.702	0.044
	流动资产周转率	0.415	0.349	0.688	0.038
发展能力	总资产增长率	0.233	-0.398	-0.462	0.004

续表 4.5

营业收入增长率	0.256	-0.082	-0.035	0.871
销售毛利增长率	-0.109	0.212	-0.046	0.731
营业利润增长率	-0.042	0.493	0.175	0.707

数据来源：SPSS 26.0 整理所得

(5) 计算公因子得分与综合得分

借助成分的得分系数矩阵可以对选取的四个共同因子得分计算进行列示，同时还可以列示出综合得分的计算式。表 4.6 是利用 SPSS 26.0 统计软件计算的出的共同因子成分得分系数矩阵，根据成分得分系数矩阵得出 F1、F2、F3、F4 共同因子的得分表达式为：

F1（偿债能力因子）

$$=0.01Z_{x1}-0.001Z_{x2}+0.027Z_{x3}+0.007Z_{x4}+0.227Z_{x5}+0.212Z_{x6}+0.212Z_{x7}-0.189Z_{x8}-0.178Z_{x9}+0.062Z_{x10}+0.043Z_{x11}-0.083Z_{x12}+0.071Z_{x13}+0.022Z_{x14}-0.038Z_{x15}-0.049Z_{x16}$$

F2（盈利能力因子）

$$=0.328Z_{x1}+0.245Z_{x2}+0.274Z_{x3}+0.262Z_{x4}+0.04Z_{x5}+0.001Z_{x6}-0.002Z_{x7}-0.006Z_{x8}+0.000Z_{x9}+0.026Z_{x10}+0.031Z_{x11}-0.103Z_{x12}-0.066Z_{x13}-0.138Z_{x14}+0.048Z_{x15}-0.023Z_{x16}$$

F3（营运能力因子）

$$=-0.348Z_{x1}-0.025Z_{x2}-0.029Z_{x3}-0.017Z_{x4}-0.082Z_{x5}-0.096Z_{x6}-0.097Z_{x7}-0.033Z_{x8}-0.09Z_{x9}+0.255Z_{x10}+0.263Z_{x11}+0.395Z_{x12}-0.177Z_{x13}+0.004Z_{x14}+0.033Z_{x15}-0.027Z_{x16}$$

F4（发展能力因子）

$$=-0.171Z_{x1}+0.019Z_{x2}-0.063Z_{x3}-0.015Z_{x4}-0.036Z_{x5}+0.046Z_{x6}+0.051Z_{x7}+0.076Z_{x8}+0.092Z_{x9}-0.025Z_{x10}-0.022Z_{x11}-0.002Z_{x12}+0.035Z_{x13}+0.495Z_{x14}+0.34Z_{x15}+0.39Z_{x16}$$

表 4.6 成分得分系数矩阵

	成分			
	成分 1	成分 2	成分 3	成分 4
销售毛利率 (Zx1)	0.010	0.328	-0.348	-0.171
销售净利率 (Zx2)	-0.001	0.245	-0.025	0.019
净资产收益率 (Zx3)	0.027	0.274	-0.029	-0.063
总资产净利率 (Zx4)	0.007	0.262	-0.017	-0.015
资产负债率 (Zx5)	0.227	0.040	-0.082	-0.036
权益乘数 (Zx6)	0.212	0.001	-0.096	0.046
产权比率 (Zx7)	0.212	-0.002	-0.097	0.051
流动比率 (Zx8)	-0.189	-0.006	-0.033	0.076
速动比率 (Zx9)	-0.178	0.000	-0.090	0.092
流动资产周转率 (Zx10)	0.062	0.026	0.255	-0.025
总资产周转率 (Zx11)	0.043	0.031	0.263	-0.022
应付账款周转率 (Zx12)	-0.083	-0.103	0.395	-0.002
总资产增长率 (Zx13)	0.071	-0.066	-0.177	0.035
营业收入增长率 (Zx14)	0.022	-0.138	0.004	0.495
营业利润增长率 (Zx15)	-0.038	0.048	0.033	0.340
销售毛利增长率 (Zx16)	-0.049	-0.023	-0.027	0.390

数据来源：SPSS 26.0 整理所得

在根据上述分别列示出的四个因子的得分计算函数后，再结合前文利用 SPSS26.0 所得到的四个因子解释总方差数值，其中因子 1 的权重为 28.194%、因子 2 的权重为 22.633%、因子 3 的权重为 15.440%、因子 4 的权重为 12.361%，当作各个因子的权重，然后使用加权平均数求和，计算得出企业综合经营业绩评价的综合得分。公式如下所示：

$$F = (28.194\% * F1 + 22.633\% * F2 + 15.440\% * F3 + 12.361\% * F4) / 78.628\%$$

(6) 综合经营业绩分析

本文使用与李宁同行业的 33 家上市公司进行因子得分测算，并与李宁公司

进行横向对比。

表 4.7 33 家企业的因子得分与排名情况

企业	F	排 名	F1	排 名	F2	排 名	F3	排 名	F4	排 名
安踏体育	0.300	10	0.389	11	1.240	2	-0.832	23	-0.234	19
李宁	0.110	18	-0.310	22	0.866	5	-0.115	19	-0.035	17
申洲国际	-0.020	23	-0.770	26	0.099	16	0.809	10	0.448	8
波司登	0.040	21	-0.088	17	1.191	3	-1.126	29	-0.292	20
滔搏	0.400	5	0.074	16	0.797	7	1.549	2	-1.017	29
特步国际	0.190	12	0.531	9	0.249	14	-0.945	25	0.717	5
裕元集团	0.190	12	0.143	14	0.029	19	0.575	11	0.108	14
金阳新能源	-1.660	33	-0.301	21	-3.526	33	-1.262	31	-1.815	33
百宏实业	0.310	8	1.636	3	-0.311	25	-0.878	24	-0.094	18
赢家时尚	0.090	19	0.108	15	1.134	4	-0.522	22	-1.104	31
晶苑国际	0.190	12	-0.272	20	0.250	13	1.085	6	-0.011	16
361 度	-0.430	27	-1.049	30	0.310	11	-1.184	30	0.591	6
天虹国际集团	0.320	7	1.538	4	-0.355	26	-0.067	18	-0.725	26
九兴控股	0.010	22	-1.083	31	0.016	20	1.869	1	0.159	12
中国利郎	-0.150	25	-0.263	19	0.810	6	-1.004	28	-0.554	24
江南布衣	0.660	2	0.853	6	1.774	1	-0.500	21	-0.363	22
维珍妮	0.460	4	0.893	5	0.074	17	0.841	9	-0.316	21
互太纺织	0.050	20	0.235	13	-0.053	21	0.556	12	-0.843	27
鹰美	0.520	3	0.496	10	0.287	12	1.215	4	0.112	13
康耐特光学	0.160	15	-0.430	23	0.778	8	0.226	16	0.300	10
中国动向	-1.300	32	-2.944	33	0.397	10	-2.004	33	0.227	11
德永佳集团	-0.430	27	-0.843	27	-0.069	22	0.343	14	-1.101	30
魏桥纺织	-0.600	30	-0.454	24	-1.721	31	1.350	3	-1.290	32
中国安储能源	0.300	10	1.986	1	-1.785	32	-1.286	32	2.233	3

续表 4.7

超盈国际控股	0.160	15	0.613	7	0.106	15	-0.001	17	-0.541	23
南旋控股	0.310	8	0.313	12	-0.304	24	1.128	5	0.393	9
福田实业	-0.280	26	-0.535	25	-0.699	29	1.043	7	-0.585	25
其利工业集团	0.130	17	-0.911	29	-0.361	27	0.922	8	2.417	2
飞达控股	0.380	6	0.551	8	0.669	9	-0.439	20	0.459	7
卡宾	-0.440	29	-0.090	18	-0.257	23	-0.997	26	-0.898	28

数据来源：SPSS 26.0 整理所得

从财务绩效综合得分结果以及排名来看，在 33 家样本公司中，李宁体育用品公司财务绩效综合排名为第十八名，整体情况处于中等水平，财务表现一般，但整体成长能力较强，具有一定发展潜力。通常来讲，当因子得分的值小于 0 时，则意味着企业的财务能力表现不理想；反之，当该值大于 0 时，则意味着企业有着较好的财务能力。整体来看，大部分企业的综合得分均大于 0，行业整体发展乐观。为了更好地评价李宁公司在行业内的财务绩效情况，下面分别对各个因子进行分析评价。

从偿债能力因子 F1 来看，李宁体育用品公司排名是第二十二位，排名靠后，说明其偿债能力一般，意味着企业控制利益和风险的能力相对较低。企业的偿债能力极为关键，直接呈现企业所能承受债务的最大限度，能够帮助企业合作方深入了解与之合作是否能获得利益，是否有能力偿清债务。偿债能力代表品牌信誉和公司价值。李宁体育用品公司偿债能力一般，说明其资本能力还有待提高，品牌价值不强，后续可以通过宣传参加各类公益事业宣传品牌文化，主动肩负社会责任，以提高企业形象，增强品牌信任，进而增强偿债能力。

从盈利能力因子 F2 来看，李宁体育用品公司排名第五位，处于领先位置，说明其盈利能力强劲。公司在 2022 年营业收入 258.03 亿元，较 2021 年同期上升 14.3%，创下历史新高；净利润微升 1.4%至 40.6 亿元，净利率保持在 15.7%，相较国外市场，在国内市场占比高。实行国际化战略二十多年，海外营收占比却仍不到 3%，表明了其进入国际市场的模式带来的盈利效果不明显，企业在模式选择上确实存在问题。

从营运能力因子 F3 来看, 李宁体育用品公司排名是第十九位, 位于中间偏后, 代表其营运能力水平仍需加强。虽然企业在国际化进程中通过与国际知名体育赛事合作的方式打开了一定知名度, 通过先难后易的方式, 以相对发达的国家市场如欧洲美国市场等为主要目标市场, 当建立一定品牌形象后再进入中低端市场如东南亚国家市场, 但是公司进入国际市场后的全球资本运营能力与国际专业管理人才状况表现一般, 说明其选择的进入国际市场的模式对增强公司国际营运能力, 实现企业长远可持续发展帮助不大。

从发展能力因子 F4 来看, 李宁体育用品公司排名第十七位, 处于中间位置, 代表其发展能力有很大提升空间。企业于 1999 年就提出了品牌国际化的战略, 2000 年在西班牙、希腊、法国等 9 个欧洲国家拓展了自己的特许经销商, 西班牙桑坦德成了其首家品牌形象店的落地城市, 品牌虽在国际市场上打开了一定知名度, 但从企业进入国际市场模式的相关经营数据和排名情况, 公司对比特步和 361 等头部国产体育品牌的发展能力还需加强, 还需不断优化国际市场进入模式, 结合国际化经营策略, 才能实现未来成为世界体育用品企业中领先企业目标,

4.4 纵向对比分析

在纵向对比分析中, 本文选取李宁体育用品公司在 2004 年至 2022 年 19 年间的财务数据, 分析其上市以来盈利能力、偿债能力、营运能力、发展能力在这 19 年间的变化。

(1) 标准化处理

本文对李宁体育用品公司在 2004 年至 2022 年间的财务数据, 运用 SPSS26.0 进行了 Z-score 标准化处理, 其标准化处理后的数据见附录 1-2 所示。

(2) 计算公因子得分及综合得分

将企业标准化后的数据代入因子得分计算公式, 得出其 2004 年至 2022 年的历年得分, 可以了解其排名的基本情况, 由下表 4.8 可知:

表 4.8 李宁体育用品公司在 2004 年至 2022 年间的因子得分

年份	F	排名	F1	排名	F2	排名	F3	排名	F4	排名
2004	0.430	3	-0.668	17	1.292	3	1.677	2	0.504	6

续表 4.8

2005	0.460	2	-0.053	13	-0.333	11	2.466	1	0.288	8
2006	0.380	4	0.015	12	0.190	7	1.130	3	0.605	5
2007	0.370	5	0.269	10	0.197	6	0.236	7	1.040	4
2008	0.250	6	-0.126	14	1.448	2	-1.404	19	1.780	1
2009	0.240	7	0.459	6	-0.183	8	-0.911	16	1.718	2
2010	0.160	10	0.558	5	-0.552	14	-0.744	14	1.272	3
2011	-0.290	16	0.093	11	-1.099	19	-0.687	13	0.296	7
2012	-1.660	19	-2.918	19	-0.690	15	-0.766	15	-0.814	16
2013	-0.500	17	-0.456	15	-1.029	18	0.161	8	-0.781	15
2014	-0.890	18	-1.782	18	0.573	5	-0.919	17	-0.479	14
2015	-0.220	15	-0.463	16	-0.233	9	0.470	6	-0.458	13
2016	-0.010	14	0.640	3	-0.927	17	-0.186	10	-0.254	12
2017	0.120	12	0.405	9	-0.924	16	0.771	4	-0.098	10
2018	0.180	9	0.412	8	-0.434	12	0.549	5	-0.087	9
2019	0.190	8	0.445	7	0.708	4	-0.553	12	-0.223	11
2020	0.060	13	0.952	2	-0.509	13	-0.370	11	-0.948	17
2021	0.600	1	0.604	4	2.799	1	0.025	9	-1.614	18
2022	0.140	11	1.615	1	-0.297	10	-0.945	18	-1.745	19

数据来源：SPSS 26.0 整理所得

从历年的综合因子来看，李宁体育用品公司 2021 年的财务绩效最好，其次是 2005 年，然后是 2004 年、2006 年等。在 2004 年的雅典奥运会，身披李宁球衣的阿根廷男子篮球队击败美国“梦之队”，成为一大亮点，2005 年公司成为 NBA 官方合作伙伴，继续在第一世界国家曝光，进入国际化市场的前景较理想。由表 4.8 可知，公司在 2004 年至 2015 年间的经营绩效总体呈先上升后下降的趋势，近些年公司的经营绩效总体趋势又呈上升向好，说明近些年公司进入国际市场的模式带来了一定的经济效果，但是经营绩效较不稳定，进入国际市场的模式还有很大的优化空间。

从偿债能力因子 F1 来看，2022 年、2020 年、2016 年表现最好。企业的偿债能力和企业资本结构有着密切联系。李宁体育用品公司拥有国际化的资本结构，近年来企业的偿债能力较以前有所提高，公司信誉有了提升。李宁品牌包揽了四届奥运会中国队领奖服，并且在 2022 冬奥会期间，赞助了匈牙利代表团，一定程度上提高了国际知名度，将专业体育运动品牌的企业形象推入大众视野。

从盈利能力因子 F2 来看，李宁体育用品公司 2021 年表现有所提升，2020 年受全球新冠肺炎疫情的影响，企业的盈利能力较弱，但经过国际化战略调整之后，2021 年，公司控股的莱恩资本用 1 亿英镑收购了 Clarks，一家成立于 1825 年的英国国民级鞋履品牌，资料显示，Clarks 的业务已经遍布全球超过 47 个国家和地区，拥有 1400 家独立品牌店铺。Clarks 有一半营收来自海外市场。有媒体将这次收购解读为李宁体育用品公司借老品牌进行国际化。

从营运能力因子 F3 来看，李宁体育用品公司在 2005 年表现最好，其次是 2004 年。随着企业的不断发展，其运营能力却在降低。营运能力整体呈下降趋势。2018 年公司营运能力有所提高，排名在第五位，究其原因，2018 年“中国李宁”系列产品凭借特色鲜明的中国元素设计在纽约时装周一炮而红，之后进入了一个发展的高潮期。从国内市场到国际市场，每个阶段都在公司全局发展战略下进行，其运营能力的降低，表明公司进入国际市场的模式和战略对其国际化经济效果产生了负面影响，进入国际市场的模式还有待优化。

从发展能力因子 F4 来看，李宁体育用品公司的发展能力呈显著下降趋势。相对而言表现较好的是 2008 年、2009 年、2010 年。企业的发展伴随着阶段性的经营策略，2008 年北京奥运会上，体操王子李宁先生点燃了鸟巢的主火炬，当年赞助的西班牙队对阵 NIKE 赞助的中国男篮，又是一个成功品牌宣传案例。当时西班牙的劳尔（其家族做体育服装加工）看到了商机，找到了李宁体育用品公司合作。2009 年，启动了第二次国际化战略，一定程度提高了发展能力。2010 年成为西甲球队“西班牙人”的赞助商，李宁鞋服在西班牙的销售额超过 600 万欧元，经销网点达到 500 多家，发展空间较大。但是从公司进入国际市场这些年整体来看，公司的发展能力呈显著下降趋势，尤其是从 2012 年开始，公司的发展能力下降幅度较大，这与其进入国际市场选用的模式有很大关联，选用的进入模式并未能给公司带来好的国际化经营效益，也未能帮助企业提高发展能力。

在当前竞争激烈的国际市场，企业需要重新规划全球化布局，调整国际化市场进入模式，加快国际化步伐，提高国际化发展能力。

4.5 总体评价

从李宁体育用品公司进入国际市场模式的财务绩效分析中可以发现，公司在美洲、欧洲以及东南亚三大市场实际选用的进入模式产生的国际化经济效果不如人意，呈现的相关绩效数据也进一步反映了 3.3.3 中关于国际市场进入模式存在的问题。李宁体育用品公司虽一直走在国际化进程上，但由于进入模式存在问题，导致公司国际化进程较为缓慢。通过对企业财务指标的衡量，从选取的同行业对比分析上看，李宁体育用品公司在国际市场上的盈利能力以及营运能力还需加强。在国际市场的财务绩效情况不好也证明了公司进入该国市场选择的进入模式并不科学，未能对其国际化经营起到实质帮助。从企业自身情况来看，可以发现近年来李宁体育用品公司的总体经营绩效有所起伏不太稳定，营运能力和发展能力还有很大提升空间，特别是发展能力出现明显下降趋势，在当前竞争激烈的国际市场，李宁体育用品公司必须重新安排全球化布局，调整国际化市场进入模式，加快国际化步伐，提高国际化发展能力。

美洲市场的出口模式，欧洲市场的特许经营模式以及东南亚市场的对外直接投资模式都未能让企业进入国际市场实现可观经营效果，公司的利润收入大部分还是源自国内市场。具体来看，关于美洲市场，由于此目标市场较为成熟，经济水平普遍较高，因而李宁体育用品公司进入该市场面临的国际竞争压力很大。面对市场上已经出现很多极具竞争力的企业，公司选择了较为谨慎的进入方式即出口模式，以直接出口的形式将产品销售到美洲体育用品主市场。但事实证明，李宁公司选择的出口模式在该市场国际竞争力明显不足。由于国际影响力低，品牌被定义为低端产品，国际竞争优势不足，因而消费者受众少，客户粘性不足，缺乏产品销路，带来的经济效益欠佳。加上高额进入成本及费用，并未能实质促进企业国际化进程；关于欧洲市场，特许经营模式给李宁体育用品公司带来的经济效益大体与美洲市场相似，都没有对企业的国际化进程起到实质性帮助。公司先以赞助国际赛事的方式提高欧洲市场知名度，随后与当地企业和经销商进行合作以特许经营的方式进入该目标市场。对比美洲市场的出口模式，公司的进入成本

有所下降，与当地市场合作交流更多也更为熟知当地市场，风险预知能力有所提高。但是赞助国际赛事的方式已经较为普遍，企业同质化现象严重，宣传效果不如预期。另外，特许经营模式令公司一定程度上缺乏了对质量的控制，因而导致李宁体育用品公司进入欧洲市场的国际化经济效果也不如人意；关于东南亚市场，随着前面两个市场的相继进入，公司虽在国外市场上的财务绩效表现一般，但却也拥有了一定的进入经验。因而在进入东南亚市场上，李宁体育用品公司选择了风险较大的在当地建立全资子公司的模式。东南亚市场整体发展水平较低，企业进入机会更多。但同样正是因为该市场进入机会更多，面临风险也就越大，更需要企业提高进入能力和抵抗风险能力。并且建立全资子公司的模式对于专业人才的需求很高，而李宁公司内部却恰恰缺少可配合跨国工作的专业人才。企业的竞争说到底还是专业人才之间的竞争。造成李宁公司内部专业人才不足的原因主要来自两方面。首先是认识不足，在进入东南亚市场时，李宁公司并没有认识到建立全资子公司模式会需要大量专业人才支撑，缺乏招贤纳士的意识，导致企业专业人才跟不上需求；其次为行业内人才的短缺。近年来，掌握国际商务高度专业性人才十分稀有，综合素质高的人才供不应求。所以根据李宁体育用品公司在进入东南亚市场后的财务绩效表现来看，其选择的建立全资子公司模式也未能达到理想目标。因此，对于李宁体育公司未来的国际化发展，要重点解决已有模式存在的问题，不断优化进入模式，不断提高模式创新能力，才能提高国际竞争力实现国际化长久发展。

5 李宁体育用品公司进入国际市场模式的优化分析

5.1 优化原则与路径选择

5.1.1 优化原则

对于李宁体育用品公司进入国际市场的原则主要做如下优化：第一，需考量目标市场规模以及市场发展空间；第二、对市场结构吸引力进行细分；第三，选择的目标市场需满足企业自身发展需求，符合企业能力，避免盲目追逐。另外要注意目标细分市场的道德问题、相互关系、进入顺序计划与业务内部合作等方面。

进入模式的优化是一个动态调整过程。对于李宁体育用品公司已经进入的目标市场，要持续跟踪其进入模式的表现，根据第四章财务绩效结果分析中来看，已有进入模式的表现情况并不是很好，并未能对其国际化发展起到帮助。因此，在后续的国际化进程中，要注重对已有市场的进入模式进行调整，不断进行模式创新，重新制定企业战略目标，审视好目标市场资源和环境约束，是否符合企业能力，完善战略目标后再与之进行模式匹配。

还未进入但有发展空间的市场，李宁体育用品公司需提前进行目标市场的调研，通过环境审视，将目标国家及地区分组，便于掌握不同类型国家资源状况、国家风险与市场潜力情况，初步作出是否进入的决定。对已确定进入的目标市场进一步明确进入目标，如通过该市场是想获得贸易转移又或是想要获取技术等等。最后综合评估相关因素，根据进入市场的差异化特点有针对性的设计差异化的进入模式，从而提高目标市场进入效果。

5.1.2 路径选择

在优化原则的指导下，对于李宁体育用品公司进入国际市场的路径选择整理了一个较为系统的过程。具体如下：

(1) 进行国外市场调研，根据进入国际市场的原则确定目标市场。在李宁体育用品公司进行后续市场开拓之前，首先需要进行全面的市场调研。通过细致

入微的市场调查，我们可以更加深入了解消费者需求、行为习惯以及竞争品牌现状。这可以帮助我们确定目标市场、确定市场规模、定位以及企业差异化优势。

(2) 选择合适的进入模式。当选择好目标市场之后，要根据目标市场特点有针对性的选择适合的进入模式，在模式的选择上，根据李宁体育用品公司自身优势和目标市场具体情况，选择混合进入模式。可以是多种传统进入模式，也可以是以传统进入模式为主，新型进入模式为辅的搭配。这是企业在国际化进程中最为基础也最为重要的一步，进入模式的优劣直接关系其在该目标市场的进入效果以及后续的国际化经营，盲目选择进入模式很可能会直接导致企业进入失败，对之后再进入其他市场也会存在畏险心理从而蹑手蹑脚更难成功。此外，对于已经进入的市场，要时刻关注该市场国际化经营现状，根据目标市场特点及时调整和优化进入的模式，以达到最佳国际化经营效果。

(3) 品牌定位与市场定位。品牌定位在市场开拓中起着关键作用。品牌定位决定了品牌形象、价值主张以及受众群体。为了确保李宁企业的独特性，我们需要对其品牌进行差异化分析。品牌差异化策略可以通过品牌独特的产品、服务或态度来吸引目标市场。市场定位是指将目标市场分割成不同的市场细分，为每一细分市场制定独特的市场策略。可以根据不同的体育运动项目结合年龄段、性别等细分市场搭配该市场进入模式制定针对性的市场推广策略，做好进入市场后的经营保障措施，提高企业进入后的国际化经营效果。

5.2 优化策略

5.2.1 混合进入模式

目前李宁体育用品公司对于同一个地区的进入模式还比较单一，多以传统进入模式为主，单一模式下企业承担的进入成本和进入风险都很高。因此，根据美欧东南亚三大不同市场的特点，可分别对每个市场的进入模式进行混合模式搭配。美洲市场和欧洲市场在现有进入模式下，可增加战略联盟的进入模式。美洲市场和欧洲市场发展已经较为成熟，李宁公司当初为了降低进入风险和成本，选择了较为保守的进入方式，虽然一定程度上规避了风险，但却也未能带来好的进入效果，国际化停滞不前。战略联盟的方式不仅可以助力企业增强国际竞争力，更好

的进入当地市场，实现技术资源间的有效传递与灵活调动，为产品的获取和开发提供更好环境支撑。还能帮助跨国公司深入了解本地市场文化特色，避免文化冲突，以便更好的整合市场资源，帮助跨国公司与当地本土企业进行良性竞争。另外随着李宁公司进入国外市场的企业规模不断扩大，单一的进入模式会导致管理效率越来越低。而战略联盟模式可以有效提升企业组织管理效率，抑制组织膨胀。因此，可在较为发达的美洲市场和欧洲市场进行战略联盟模式的配合，以混合进入模式提高公司进入海外市场经济效果。对于东南亚市场，因其主要采用的在当地建立全资子公司的方式进入，李宁公司以对外直接投资形式在当地建立了多家直营店和分销店，面临的风险和成本压力都很大。在此基础之上可增加特许经营方式，授权东南亚市场本地代工厂进行共同销售，共抗风险，从而减小进入成本。

5.2.2 添加新型数字零售进入模式

在互联网经济背景下，李宁公司除了需要混合进入模式之外，还应结合时代背景进行模式转型，逐渐从依靠传统进入模式为主转变为以新型数字零售模式为主的模式，适应时代变化，跟上时代脚步。有针对性的对美欧及东南亚市场以及未来选择进入的其他目标市场添加新型数字零售模式可进一步打开目标市场大门，增加企业规模，实现更大经济收益。

当前全球销售经营网中的新型电商模式发展十分迅速，这种创新模式不仅打破了时间和距离的限制，而且可以做到互联网数据共通，通过大数据分析对企业的国内国外市场经营提供帮助。李宁体育用品公司在国内市场中运用较为成功的新型数字零售进入模式主要有直播电商模式和社交电商模式，因此在国外市场相关技术及环境支持的情况下，结合李宁企业发展现状，可将这种新型直播电商模式以及社交电商模式扩展到美洲、欧洲以及东南亚等海外地区。在各种新型数字零售模式中，当前两种模式优势明显，可行度高。相比传统进入模式，在互联网技术支撑下，以直播电商模式进入可使企业和产品以视频和直播等方式在各个社交 app 如推特和 INS 等社交媒体中直接快速展示在消费者眼前，拉近与海外市场客户的距离。社交电商模式中，产品进入消费者视野成本低，传播速度快，在人们休闲娱乐过程中完成进入目的，达到高效进入效果。因此，通过这种新型电商零售模式进入海外市场，可大幅降低进入成本，进入成功率也将大幅提高。

在互联网经济环境下，李宁体育用品公司需要一直不断进行模式的创新，探索具有互联网经济时代意义的进入模式，打破传统限制，跟上互联网数字经济发展热潮。不断优化自己的电商机制，建立全球机制网下的互联网电商模式，做到对每个目标市场的特点了如指掌以便后续更好的进入该市场，真正实现全球市场互联互通，才能彻底打入国际市场。

5.2.3 明确进入模式选择依据

传统的国际市场进入模式的选择依据主要是邓宁的国际生产折衷理论。随着李宁公司规模的不不断扩大，在未来选择其他海外市场进入时，也应提前掌握目标市场情况，综合考量进入模式的选择依据，例如企业所有权优势、内部优势以及区域优势等等，用以提高模式选择的科学性，再从适合的进入模式中择优进行混合搭配，通过混合进入模式规避风险，降低成本。这一点可以借鉴国际知名企业耐克进入国际市场的混合模式做法。根据邓宁专家的国际生产折衷理论，如表 5.1 所示，对于同时拥有所有权优势和内部化优势的地区可以采用投资式和贸易式相结合的混合模式，对于同时拥有所有权优势和区位优势的地区可以采用投资式和契约式的混合模式等。

表 5.1 供应国际市场方式的选择

供应市场的方式	所有权优势	内部化优势	区位优势
对外直接投资（投资式）	√	√	√
出口（贸易式）	√	√	×
无形资产转让（契约式）	√	×	√

对于新型进入模式的创新如开括电商渠道，实现数字体育国际化经营，则更需要有明确的选择依据。根据李宁体育用品公司自身情况，以及国际化动因选择最合适的进入模式，同时为企业进入国际市场的模式准备多种预选方案，在进入模式达不到预期国际化经营效果甚至亏损之时进行修正，避免因进入模式的选择不当使品牌后续国际化经营受限，从而影响国际化进程。对于同一个目标市场，在进入该市场后，如若后续国际化经营效果较好，则选择的进入模式及市场特点

可为之后李宁体育用品公司进入其他国际市场提供参考。如若效果不好，也能通过及时修正进入模式和模式的创新改变企业经营困境，及时止损，帮助企业向好经营，失败案例也能为企业进入其他国际市场提供经验教训。

5.2.4 选择最佳进入时机

东道国的营商环境直接影响企业是否选择进入该国市场。需要密切关注的东道国营商环境主要包括经济、内部制度、市场、生产因素层面和外部经济联系层面，其中市场和生产因素涉及产业影响因素评估，外部经济联系层面主要指目标东道国在区域经济一体化中的程度。

在东道国制度环境中，政府政策和国家风险在影响企业选择是否进入的因素中地位很重。想走出国内市场的企业，需重点研究《国家风险分析报告》，同时密切关注世界银行每年更新的《营商环境报告》，以便了解不同国家的整体营商环境和风险情况。东道国政府政策、经济因素和市场因素也需要企业持续关注，是影响企业选择进入模式的关键因素。

考察东道国区位优势的一个重要参数为该国区域一体化程度，它是影响企业选择出口还是对外投资方式的重要指标。面向经济一体化区域内的目标市场及国家，我国企业既能根据本国优惠政策加大出口总量，也能在该国区域内进行直接投资占领一定市场份额，再向外部市场出口。其它外部区域市场，我国企业可以用本地化的投资方式，将区位优势内部化，从而完成产品的本地销售以及出口。

面临更为复杂多变的国际市场环境，李宁体育用品公司的内部化优势本来就不明显，如果不及时关注东道国营商环境情况，盲目进入市场很可能导致企业出现亏损。因此要时刻关注各个东道国营商环境的变化，做好对目标市场的充分调研和准备，尤其当东道国政府出台新政策时需要重点关注。可以聘请专业团队专门研究东道国的营商环境，对于东道国营商环境了解透彻选择当地营商环境便利度得分较高的时机进入，才能为后续李宁体育用品公司在该国市场的国际化经营打下坚实基础。

5.2.5 匹配进入模式推出差异化主打产品

近些年李宁体育用品公司一直在更新产品，产品设计上也做了很多努力，比

如“中国李宁”系列，也曾引领过时尚潮流，风靡全球。但一件“中国李宁”的上衣定价竟然达到 799 元，如此高的定价使企业丧失了产品价格方面的优势。这也是为何李宁品牌产品在运动领域口碑很好但在销量上却落后于国内另一个体育用品王牌企业安踏的最大原因。目标市场产品定位和目标人群分类不精确导致了问题的产生，优化需从以下几方面入手：

第一，目标市场分类要精准，针对不同目标市场研发差异化的主打产品。根据目标市场的不同，消费人群特征的差异进行精准产品分类，对消费力较强的目标市场客户，可以推出高端定价线的产品。如“中国李宁”可以作为李宁体育用品公司面向高端市场客户和国外实力强劲对手耐克阿迪竞争的主打产品。但是对于一些消费力中等和较低的市场，企业则更应加大产品研发力度，推出性价比高，同时舒适度和实用度都符合人们需求的产品。同时，要突出各市场的主打产品使其成为可以在各个市场代表企业形象的产品。众所周知，提到篮球系列产品首先想到的是耐克品牌，提到足球系列产品首先映入脑海的是阿迪品牌。但是提起李宁品牌，虽篮球、足球和排球等领域都有涉及，产品范围很广，但却没能拥有一款能代表其品牌形象的产品。所以，除了有针对性研发差异化主打产品，企业也要加大后续的宣传力度将主打产品和品牌都深入人心。

第二，对于每个目标市场所采用的不同进入模式，通过分析该目标市场用户群像特征以及不同运动特点，研发与之需求匹配的差异化运动服饰及装备，提高市场进入成功率。针对不同的消费群体可研发不同系列产品。如对于 70、80 后的受众，他们更注重舒适度和质量，而年轻一代则更可能关注时尚，最近国内掀起的“国潮风”就是年轻客户群体特征的最好体现，因此要做好受众群体的分类。

第三，精准定位产品价格，即使是走高端线的产品也不能一味追求高价格，高价格不完全代表高品质，只有产品质量提升了，消费者才真的会为产品买单。除高端线产品之外，其他线的产品要让大部分消费者都有能力消费得起。

第四，增强品牌科研与创新力度。要不断提高产品质量，增大科技研发费用的投入，生产过程数字化，打通整个产业链，提升品牌核心竞争力。同时科研与创新的关键还要留住人才，体育产品的全球运营需要大量的跨国创新应用，因此要不断培养能够适应体育数字化时代的科技人才，增强对数字体育复合型人才的储备，不仅拥有体育专业知识与能力，还能应对国际市场数字化竞争。

6 结论与启示

6.1 结论

采用符合企业自身发展和目标市场特征的进入模式对企业国际化经营极为关键，不仅能在一定程度上降低进入风险，还能提高企业国际知名度，扩大企业营销渠道，增加企业收入。纵观李宁体育用品公司二十多年来的国际化发展历史，之所以没能取得好的经济效果，究其原因还是出在了选择的进入模式上。一旦目标市场进入模式出了问题，后续企业在该市场的所有国际化经营都会收到严重影响。因此，对于进入模式的优化是当下李宁公司想要在国际市场上能够长久立足的关键。

本文通过对李宁体育用品公司目前国际市场的进入模式进行优化研究，发现导致其国际化经营效果不好的主要问题还是来自其选用的进入模式存在问题。企业进入国际市场的动因本是为了提升国际市场创收能力，规避风险并提升品牌价值，增强国际合作。但就企业目前情况而言，进入国际市场的发展并不理想，国际化目标也未能实现。因此，在企业后续的国际化经营中，要持续关注已进入的国际市场，根据目标市场东道国环境政策的不断变化与企业自身情况不断优化进入模式，找出问题并解决才能实现更好的国际化经营效果。同时，要不断地进行模式创新，与时俱进的探寻符合互联网新时代新经济的进入模式，结合品牌特色，为后续其他国际市场开拓打下基础。这样，才能助力企业国际化，实现更好发展。

6.2 启示

6.2.1 根据企业自身情况谨慎选择目标市场

随着我国体育用品企业国际化程度加深，我国体育用品市场受国际体育形势的影响逐渐加深，这一变化给正在进行国际化的企业带来了更高要求。全球各国都高度重视本国产业链和价值链的安全，对产业链和价值链的管控趋紧并推出相应的产业经济政策。国际市场上的很多国家为了维护国家经济安全，把已移往国外的生产环节又转移回本国，在本国市场投资设厂或创办研发中心和销售站点。

产业链及供应链较短、弹性较大，本土化趋势逐渐加强。部分国际市场的经济形势和发展现状不适合我国体育用品企业进入。

因此，我国体育用品企业在进行国际化扩张之时要根据国际形势和国际环境谨慎选择，选择能够有方式进入且进入风险较低，东道国的经济政策等是鼓励外资企业进入的市场，结合企业特征有目的有选择有顺序的进入，不要盲目跟风大企业的进入模式也不要盲目跟风他们选择的目标市场。选择最适合企业自身发展的目标市场才有可能为企业带来经济利润，为企业国际化进程提供坚实基础。

6.2.2 注重进入模式的差异化，优化进入原则

进入模式的优化是一个动态调整过程。我国其他体育用品企业在今后的国际化经营中，在进入模式的选择与调整中要一直保持动态跟进，并且做好进入原则的相关优化，形成一套完整的进入原则和路径选择的机制。对已经进入的目标市场要持续跟踪其进入模式的表现，如果已有进入模式的表现情况并不是很好，并未能对其国际化发展起到帮助，就要重视对已有市场的进入模式进行调整，不断进行模式创新，重新制定企业战略目标，对目标市场资源和环境进行审视，完善战略目标后再与之进行模式匹配。还未进入的潜在目标市场，企业需进行目标市场调研，通过环境扫描，将目标国家及地区分组，便于掌握不同类型国家资源状况、国家风险与市场潜力情况，初步作出是否进入的决定。对于已经确定进入的国家及市场，进一步确定进入目标，如通过该市场获取技术或是进行贸易转移，最后综合分析各类因素，根据进入市场的差异化特点有针对性的设计差异化的进入模式，从而提高目标市场进入效果。

6.2.3 积极扩展新的进入模式

任何关于企业国际化理论中都把企业国际化分成了若干时段，通过对不同行业及企业的研究，企业发展策略和市场竞争环境之间存在一定距离，而这种差距如果不能被及时修复，将使企业退出该国际市场，自然也就不能与那些具有环境生存能力的企业竞争。而那些能让企业有随机应变能力快速适应东道国环境变化的进入模式，不仅会助力企业发挥优势还对企业国际化和市场拓展有积极作用。

目前我国体育用品企业的国际化仍然处于初级阶段，大部分企业对于国际市

场的进入都缺乏经验，自然对进入模式的选择也存在盲目跟风，未能及时扩展适合企业自身和国际目标市场特点的创新模式。在国际化进入效果不理想时，又因缺乏对进入模式优化调整的相关研究导致这些企业遭遇严重损失。因此，企业想要成功国际化必须要积极扩展新的进入模式，只有根据目标市场情况不断创新，同时做好各种应对方案，根据东道国环境特点及时优化已有模式，才能最大限度助力企业国际化发展。

参考文献

- [1]Erin Anderson, Hubert Gatignon. Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions[J]. Journal of International Business Studies, 1986, 17(3).
- [2]Root, F. R. Entry Strategies for International Markets [M]. Lexington Books, D.C. Health and Co., Lexington Masa, 1987.
- [3]Tse, China David K., Yigang Pan and Kevin Y. Au. How MNCs Choose Entry Modes and Forth Alliances: The Experience[J]. Journal of International Business Studies, 1997, 28(4).
- [4]Anderson E, Gatignon H. Modes of foreign transaction cost Analysis and Propositions. Journal of International Business Studies, 1-26.
- [5]Malhotra K N, Agarwal J, Ulgado M F. Internationalization and Entry Modes: A Multitheoretical Framework and Research Propositions[J]. Journal of International Marketing, 2003, 11(4):1-31.
- [6]Hill, W. L., Peter Hwang, and W. Chars Kim. An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode[J]. Strategic Management Journal, 1990, (11).
- [7]Lee Y C. The choice of equity entry modes in developing countries with a modified eclectic perspective: a case of China[J]. ZENITH International Journal of Multidisciplinary Research, 2016, 6(12):3-52.
- [8]Chu, Wujin, and Erin Anderson. Capturing Ordinal Properties of Categorical Dependent Variables: A Review with Application to Modes of Foreign Entry[J]. International Journal of Research in Marketing, 1992,(9).
- [9]Pan Y, Tse K D. The Hierarchical Model of Market Entry Modes[J]. Journal of International Business Studies, 2000, 31(4):535-554.
- [10]Kogut B,Singh H. The Effect National Cultrue on the Choice of Entry Mode [J]. Journal of International Business Studies. 1988. 19(03):411-432.
- [11]Brouthers D K, Hennart J. Boundaries of the Firm: Insights From International Entry Mode Research[J]. Journal of Management, 2007, 33(3):395-425.
- [12]Kouvelis P, Axarloglou K, Sinha V. Exchange Rates and the Choice of Ownership

- Structure of Production Facilities[J]. *Management Science*, 2001, 47(8):1063-1080.
- [13]J. JB, W. MP. Reciprocity and informal institutions in international market entry[J]. *Journal of World Business*, 2020, 56(1):101145-.
- [14]Boboev K L D, Melgar N, Baleix M J, et al. The analysis of marketing strategies and market entry to the competitive market (case of lada company in uzbekistan) [J]. *ACADEMICIA: An International Multidisciplinary Research Journal*, 2021, 11(7):85-90.
- [15]Wei Z, Xinming H, Tao W, et al. Institutional distance and the international market entry mode: A meta-analysis[J]. *Journal of International Management*, 2023, 29(1):
- [16]Joseph A, Samuel A, Kwadwo J D, et al. Foreign market knowledge, entry mode choice and SME international performance in an emerging market[J]. *Journal of International Management*, 2022, 28(4):
- [17]Said E, Linda H, John C, et al. Foreign market involvement, entry-mode learning potential and SME internationalization outcomes[J]. *Management Decision*, 2024, 62(1):301-325.
- [18]Hoffman R, Watson S, Kher H. Modes of governance for market entry by international franchisors: factors affecting the choice[J]. *Management Research Review*, 2020, 44(6):909-925.
- [19]张传忠.国际市场进入方式决策问题研究[J].*商业经济与管理*,2004(04):51-54.
- [20]朱晋伟.跨国经营与管理[M].北京:北京大学出版社, 2015.
- [21]桂檬,朱建林,李怡霏.企业海外市场进入模式选择影响因素前沿述评与展望[J].*现代管理科学*,2017(08):54-56.
- [22]鲁特.国际市场学[M].上海社会科学院出版社, 1991.
- [23]李青,吴晓青.欧盟中小企业国际化模式及借鉴[J].*广州大学学报(社会科学版)*, 2008(08):48-51.
- [24]李波,游晓霞.国际直接投资的贸易效应分析——对小岛清模型的扩展[J].*商业经济与管理*,2005(05):39-42+54.

- [25]周茂,陆毅,陈丽丽.企业生产率与企业对外直接投资进入模式选择——来自中国企业的证据[J].管理世界,2015(11):70-86.
- [26]于远航.中国农产品企业国际市场进入模式选择研究[D].成都理工大学,2017.
- [27]王娇,田钢.企业国际化理论综述[J].生产力研究,2017(05):157-160.
- [28]张梓轩,田源.从国际市场进入模式看文化走出去——基于央视纪录频道国际合作制片的研究[J].现代传播(中国传媒大学学报),2017,39(05):115-118.
- [29]郭梦瑶,熊名宁,冯彩玲.制度距离如何影响跨国企业国际市场进入模式的选择?——基于合理性的视角[J].管理现代化,2021,41(02):98-102.
- [30]张一弛,欧怡.企业国际化的市场进入模式研究述评[J].经济科学,2001(04):11-19.
- [31]郑霞.我国科技型中小企业发展的影响因素与发展能力的实证研究[D].天津财经大学,2015.
- [32]谢孟军.基于制度质量视角的我国出口贸易区位选择影响因素研究——扩展引力模型的面板数据实证检验[J].国际贸易问题,2013(06):3-15.
- [33]刘琳.全球价值链、制度质量与出口品技术含量——基于跨国层面的实证分析[J].国际贸易问题,2015(10):37-47.
- [34]桑子轶,郭健全.国际经验、经济自由度与中国企业跨国并购所有权选择[J].哈尔滨商业大学学报(社会科学版),2017(02):67-73.
- [35]王恕立,向姣姣.制度质量、投资动机与中国对外直接投资的区位选择[J].财经研究,2015,41(05):134-144.
- [36]茹璟,王欢,任颀.资源能力与制度因素对民营中小企业外向国际化的影响研究[J].山西财经大学学报,2015,37(02):1-12.
- [37]杜晓君,齐朝顺,杨勃.政策风险与中国跨国企业海外市场进入模式选择[J].管理科学,2017,30(04):111-123.
- [38]吴小节,谭晓霞,曾华.母国区域制度质量对民营企业海外市场进入模式的影响[J].管理科学,2018,31(04):120-134.
- [39]黄臻峰.中小型科技企业跨国经营的进入方式选择[J].中国水运(下半月刊),2010,10(12):79-81.
- [40]刘红燕.国外发展外包产业经验对我国的启示[J].中国商贸,2014(06):146-147.

- [41]朱春兰.试析民营企业出口贸易对经济增长的影响——基于浙江的实证分析[J].浙江师范大学学报(社会科学版),2011,36(02):83-88.
- [42]李凝,胡日东.文化差异对中国企业 OFDI 区位选择的影响:东道国华人网络的调节效应[J].华侨大学学报(哲学社会科学版),2014(03):93-100.
- [43]刘军伟,刘华,王伟.企业家精神、社会资本与科技型中小企业天生国际化路径研究[J].科技进步与对策,2018,35(16):144-150.
- [44]李春顶.出口贸易、FDI 与我国企业的国际化路径选择——新一新贸易理论模型扩展及我国分行业企业数据的实证研究[J].南开经济研究,2009(02):15-28.
- [45]蒋瑛,罗明志.战略因素对企业海外市场进入模式选择的影响——基于中国家电行业上市公司的实证研究[J].国际经济合作,2011(01):31-36.
- [46]高振,江若尘.企业资源、交易成本与跨国公司国际市场进入模式选择[J].财贸研究,2018,29(08):49-61.
- [47]侯琦.中国运动品牌体育营销组合策略分析——以李宁为个案[J].商场现代化,2009(01):128.
- [48]黄璐.中国体育用品产业发展的思维陷阱——李宁品牌困局的启示[J].体育与科学,2014,35(01):97-103.
- [49]吴延年,陈卓,李建军.中国体育用品上市公司品牌竞争力评价——基于财务报表的分析[J].体育科学,2010,30(01):30-35+79.
- [50]李俊丽,张振华,张冬霞.361° 体育品牌国际化战略研究[J].企业经济,2011,30(1):50-52.
- [51]李迪.我国知名体育用品企业品牌国际化的多案例研究[D].成都体育学院,2016.
- [52]陈正奇.李宁品牌国际化战略研究及对中国体育用品品牌的启示[D].辽宁大学,2014.
- [53]黄梅芳.中国知名体育运动品牌国际化战略研究[D].对外经济贸易大学,2018.
- [54]于翠云.李宁公司品牌国际化战略研究[D].福建师范大学,2012.
- [55]李军岩,程文广.我国体育用品企业战略转型演化轨迹的案例研究[J].沈阳体育学院学报,2015,34(06):35-40.
- [56]赵海权.论我国体育用品企业的国际化之道[J].中国商贸,2010(28):211-212.

- [57]冯婷,郭立宏,董建卫.“引进来”促进“走出去”了吗——外资 LP 投资的 VC 基金对企业国际化的影响[J].山西财经大学学报,2021,43(11):57-71.
- [58]王芷雨,李剑玲.比亚迪进入日本市场模式研究[J].全国流通经济,2021,(22):29-32.
- [59]我国互联网企业的“一带一路”进入模式研究[J].胡保亮;张卓越;张素平.信息与管理研究,2022(Z2):1-11.
- [60]黄茜.深圳 X 工业计算机企业拓展国际市场策略研究[D].商务部国际贸易经济合作研究院,2023.
- [61]俞荣建,白伟,江婷婷等.数字化转型与跨国企业海外市场进入模式选择——基于 A 股上市公司的经验证据[J].浙江社会科学,2023,(11):28-37+155-156.
- [62]冯乾彬,向姝婷,蒋为.数字经济背景下互联网金融企业海外市场进入模式研究——以蚂蚁金服进入“一带一路”沿线国家为例[J].技术经济,2023,42(04):34-54.
- [63]谭晓霞,吴小节,马美婷等.中国企业海外市场进入模式的驱动机制研究[J].管理学季刊,2022,7(04):50-71+145-146.
- [64]曾雁,李冬冬,曾春妮.外向型服装跨境电商企业国际市场进入模式:企业能力和绩效的关系分析[J].中国市场,2022,(34):179-183.
- [65]林慧贞,黄江川,黄爱双.企业资源禀赋、东道国因素与中国金融科技企业国际市场进入模式选择[J].吉林工商学院学报,2023,39(04):37-43.

附 录

附录 1-1 行业标准化数据

证券简称	ZX1	ZX2	ZX3	ZX4	ZX5	ZX6	ZX7	ZX8	ZX9	ZX10	ZX11	ZX12	ZX13	ZX14	ZX15	ZX16
安踏体育	1.5 538 8	0.8 406 7	1.1 933 3	0.9 51	0.4 364 3	0.1 585 2	0.2 785 9	-0. 459 49	-0. 266 55	-0. 282 87	-0. 101 59	0.0 478 7	0.5 760 9	0.1 307 8	0.0 531	0.1 203 1
李宁	0.9 478 8	0.8 667	0.7 430 3	1.1 117 8	-0. 801 38	-0. 739 74	-0. 758 75	-0. 395 43	-0. 208 6	0.3 072 7	-0. 120 53	0.2 494 2	0.6 278 4	0.4 249 3	0.0 196 2	0.0 873 3
申洲国际	-0. 398 48	0.9 128 9	0.5 729 6	0.8 368 4	-0. 690 55	-0. 677 56	-0. 697 93	0.2 259 9	0.2 264 5	-0. 685 27	-0. 590 2	2.2 714 6	0.0 608 9	0.5 411 8	0.2 199 9	0.1 122
波司登	1.5 147 2	0.6 690 5	0.6 984 7	0.7 662 1	0.0 502 8	-0. 178 19	-0. 205 98	0.1 381 9	0.2 631 6	-0. 547 79	-0. 158 65	-1. 076 54	-0. 285 63	-0. 150 4	0.1 136 4	0.0 565
滔搏	0.6 051 3	0.2 543 4	0.7 506 1	0.8 306	0.1 712 9	-0. 079 49	-0. 115 77	0.0 382 7	-0. 413 4	1.4 281 7	2.1 229 3	1.8 685 2	-0. 563 82	-1. 132 14	-0. 086 71	-0. 289 19
特步国际	0.5 664 9	0.2 728 8	0.2 623 6	0.2 045	0.7 397 9	0.4 746 2	0.4 385 8	-0. 287 96	-0. 103 52	-0. 552 89	-0. 049 54	-0. 782 49	0.7 506 4	1.2 101 9	0.0 652 2	0.4 583 3
裕元集团	-0. 307 7	0.0 142 4	-0. 052 04	-0. 109 45	0.1 684 8	-0. 081 85	0.0 323 1	-0. 131 18	-0. 300 72	0.9 780 9	0.6 950 6	-0. 344 9	-0. 754 02	-0. 062 32	0.4 643 4	0.0 879 2
金阳新能源	-0. 863 65	-4. 368 9	-3. 242 05	-3. 579 42	-0. 669 92	-0. 665 68	-0. 686 7	0.4 141 4	0.3 450 8	-1. 613 04	-1. 423 94	-0. 857 9	4.0 400 9	-0. 996 72	-4. 403 68	-0. 977 96
百宏实业	-1. 058 09	0.0 787 7	-0. 068 5	-0. 236 88	1.6 696 2	1.9 020 3	1.8 141 4	-1. 041 41	-0. 811 92	-0. 437 84	-0. 668 67	-1. 171 14	0.7 235 5	0.1 588 1	-0. 224 26	-0. 783 92
赢家时尚	2.3 148 1	0.2 437 6	0.1 319 8	0.2 31	-0. 198 01	-0. 363 98	-0. 395 63	-0. 479 93	-0. 517 15	1.1 193 5	0.1 745 7	-0. 527 59	-0. 141 18	-0. 910 21	-0. 117 76	-0. 153 6
晶苑国际	-0. 574 81	0.2 659 8	0.3 908 6	0.6 103 1	-0. 708 5	-0. 687 83	-0. 705 98	-0. 120 04	-0. 104 45	1.5 005 8	1.3 176 8	-0. 239 33	-0. 406 87	0.0 048	0.0 868 7	0.0 741 8
361度	0.5 459	0.5 924 6	0.1 530 8	0.2 561	-1. 041 02	-0. 865 32	-0. 764 43	1.2 141 1	1.4 126 1	-1. 345 47	-0. 770 58	-1. 001 5	0.5 936	0.5 839	0.1 358 2	0.2 496
天虹国际	-0. 934	-0. 151	-0. 462	-0. 504	1.5 637	1.6 900	1.8 045	-0. 833	-0. 909	0.5 094	0.2 757	-0. 547	0.3 304	-0. 876	-0. 319	-0. 862

集团		3	64	5	3	7	2	91	66	7	6	09	4	28	79	47
九兴 控股	-0.42187	0.28181	0.2935	0.64669	-1.39372	-1.03083	-1.03433	0.78298	0.615	1.24276	1.2684	2.02127	-0.39236	-0.0235	0.15781	0.20064
中国 利郎	0.8262	0.78264	0.30839	0.55471	-0.57192	-0.60786	-0.63038	-0.23665	-0.25916	-0.74036	-0.7688	-0.998	0.50217	-0.79352	0.03161	0.02193
江南 布衣	1.81416	0.74137	1.92756	1.49718	0.85404	0.6082	0.55397	-0.64461	-0.58688	0.9086	0.80953	-0.20885	0.13447	0.15825	0.0833	0.21293
维珍 妮	-0.2916	0.12322	0.20852	-0.02149	1.40723	1.40548	1.33052	-0.03193	-0.41274	1.4594	0.0668	1.43481	-0.73212	-0.6304	0.0604	-0.1005
互太 纺织	-1.02666	0.16341	0.03091	0.03827	0.35404	0.08111	0.04756	-0.57041	-0.47194	-0.08236	0.07954	0.15433	-0.6712	-1.24874	-0.15525	-0.59642
鹰美	-0.57183	0.29839	0.73036	0.67409	0.43453	0.15669	0.16689	-0.67217	-0.65892	1.50817	1.35997	0.63672	-0.28695	0.21926	0.10678	0.28565
康耐 特光 学	0.23546	0.80784	1.18546	1.25799	-0.22104	-0.38017	-0.40862	0.55676	0.06575	-0.49148	0.05749	0.96354	-0.26066	0.46838	0.14935	0.29614
中国 动向	1.71286	0.25883	-0.49193	-0.44141	-2.13995	-1.32102	-1.32497	4.56077	4.75595	-1.86474	-2.04122	-0.74622	-0.10808	-0.98871	0.50205	-0.07091
德永 佳集 团	-0.19933	-0.13789	-0.47512	-0.46121	-0.79332	-0.73531	-0.75605	0.5687	0.2862	-0.60574	-0.2581	-0.0079	-1.79299	-1.64106	-0.40382	-0.52372
魏桥 纺织	-1.83928	-0.85304	-1.21516	-1.40806	-0.49122	-0.55847	-0.58201	-0.10198	0.04731	-0.71876	-0.57659	1.93315	-0.0895	-0.2323	-1.20003	-2.93976
中国 安储 能源	-0.31833	-1.21161	-2.29947	-1.67827	1.98377	2.64604	2.73426	-1.15067	-0.7897	-0.34747	-1.05247	-0.99814	1.2243	2.92717	0.82583	0.50494
超盈 国际 控股	-0.55865	0.22195	0.11933	0.01505	0.76293	0.50098	0.51289	-0.87746	-0.75406	-0.21745	-0.50721	-0.25506	-0.91746	-0.6652	-0.08568	-0.37522
南旋 控股	-0.69765	0.02595	-0.15515	-0.19745	0.34824	0.07579	0.1731	-0.52557	-0.68322	1.27214	0.43814	0.66545	-0.7444	0.40324	0.56042	0.10845
福田 实业	-1.03782	-0.31414	-0.83374	-0.87336	-0.48719	-0.55595	-0.52129	0.45189	0.32586	0.26806	0.81088	0.18545	-1.04593	-0.88122	-0.40665	-0.55362
其利	-0.0	0.1	-0.0	0.1	-0.0	-0.0	-0.0	0.8	0.5	0.1	0.8	0.4	-0.0	2.2	2.8	0.5

工业集团	574 66	148 3	036 66	390 7	961 86	825 1	841 96	127 7	204 8	417 7	848 8	193 1	206 44	501 7	533 6	108 6
飞达控股	0.2 124 5	0.5 682 7	0.9 387 8	0.8 520 8	0.4 432 9	0.1 651 2	0.1 905 8	-0. 489 36	-0. 555 6	0.2 190 1	0.5 494 5	-0. 800 46	1.0 696 2	0.5 742 8	0.3 478 1	0.5 633 4
卡宾	0.6 614 8	-0. 642 67	-1. 045 69	-1. 074 81	0.0 389 7	-0. 187 13	-0. 197 51	-0. 306 82	-0. 208 09	-1. 281 33	-1. 008 29	-1. 157 38	-0. 956 97	-1. 057 92	-0. 507 06	-0. 305 81
亚东集团	-0. 836 71	0.1 126 6	0.9 354 2	0.3 383 8	1.9 080 7	2.4 486 9	2.3 465 7	-0. 850 79	-0. 720 68	0.8 957 2	1.8 466 6	-0. 124 3	0.8 447 3	1.2 708 8	0.2 063 3	0.4 160 1
永盛新材料	0.0 933 3	-2. 041 81	-0. 942 63	-1. 078 07	-1. 070 6	-0. 880 04	-0. 893 99	0.0 063 7	0.4 430 8	-1. 744 67	-2. 087 63	-1. 049 55	-0. 651 01	-0. 080 93	0.2 506 5	-0. 093 76
信星集团	-1. 094 34	0.1 378 8	-0. 254 14	-0. 147 49	-1. 094 51	-0. 891 81	-0. 902 21	0.4 368 4	0.4 300 2	-0. 199 11	-0. 573 72	0.0 430 4	-0. 470 88	1.0 453 5	0.6 162 9	4.2 595 8

附录 1-2 李宁企业标准化数据

年份	ZX1	ZX2	ZX3	ZX4	ZX5	ZX6	ZX7	ZX8	ZX9	ZX10	ZX11	ZX12	ZX13	ZX14	ZX15	ZX16
2004	-0.126	0.141	0.262	0.284	-0.966	-0.777	-0.747	1.611	1.349	-0.143	1.053	-0.280	2.149	1.296	0.113	0.999
2005	0.053	0.189	0.197	0.310	-1.385	-0.974	-0.923	2.575	2.457	-0.398	0.833	0.444	-0.584	0.508	0.104	0.480
2006	0.191	0.341	0.402	0.587	-0.645	-0.606	-0.601	1.128	1.153	0.037	1.138	0.252	0.367	0.475	0.237	0.565
2007	0.351	0.491	0.652	0.856	-0.423	-0.475	-0.498	0.267	0.100	0.647	1.329	0.103	0.101	0.803	0.264	0.740
2008	0.434	0.488	0.987	0.943	0.775	0.485	0.525	-1.180	-1.196	2.000	1.708	0.202	0.975	1.612	0.314	1.442
2009	0.158	0.552	1.047	0.879	0.360	0.092	0.102	-0.608	-0.571	2.313	1.230	0.199	-0.040	0.266	0.166	0.112
2010	0.139	0.587	0.883	0.810	0.276	0.022	0.016	-0.488	-0.430	1.741	0.797	0.027	-0.103	-0.317	-0.039	-0.328
2011	-0.274	-0.090	-0.013	-0.212	0.624	0.333	0.300	-0.831	-0.896	0.267	-0.146	-1.052	-0.431	-1.207	-0.662	-1.223
2012	-3.119	-3.190	-3.155	-2.973	2.266	2.978	2.997	-1.432	-1.433	-0.841	-1.010	-1.258	-1.360	-2.091	-3.114	-2.442
2013	-0.807	-1.083	-1.053	-1.158	0.784	0.494	0.488	-0.164	-0.297	-1.020	-1.141	-1.222	-0.803	-1.536	0.581	-0.741
2014	-0.770	-1.533	-1.599	-1.665	1.783	1.894	1.904	-0.967	-1.276	-0.464	-0.675	-0.827	-0.790	-0.199	-1.941	-0.205
2015	-0.636	-0.434	-0.391	-0.630	0.670	0.378	0.371	0.258	0.359	-0.958	-0.738	-0.913	-0.351	-0.118	0.874	-0.134
2016	-0.224	0.292	0.222	0.091	-0.111	-0.271	-0.320	-0.536	-0.529	-0.756	-0.500	-0.746	-0.856	-0.315	1.051	-0.194
2017	0.065	0.021	-0.010	-0.074	-0.962	-0.775	-0.759	0.562	0.464	-0.163	-0.230	-0.464	-0.548	-0.426	-0.037	-0.336
2018	0.412	0.113	0.053	0.052	-0.747	-0.663	-0.661	0.392	0.404	-0.137	-0.070	-0.256	-0.192	-0.061	0.459	0.015
2019	0.756	0.483	0.407	0.459	0.067	-0.142	-0.208	-0.418	-0.266	-0.062	-0.089	0.530	0.588	0.578	0.712	0.597
2020	0.757	0.569	0.348	0.335	-0.160	-0.305	-0.350	-0.188	0.066	-0.764	-0.833	0.751	-0.284	-0.732	0.240	-0.695
2021	2.121	1.125	0.539	0.756	-0.996	-0.792	-0.774	0.598	1.072	-0.743	-1.018	2.140	2.610	1.720	0.889	2.041
2022	0.520	0.938	0.221	0.351	-1.210	-0.895	-0.863	-0.581	-0.532	-0.557	-1.638	2.368	-0.448	-0.256	-0.210	-0.693

后 记

行文至此，逐渐意识到研究生阶段的学习即将结束。在撰写论文的过程中，我深深体会到了学术研究的艰辛与喜悦，更明白了每一个瞬间在生命中的珍贵。回首这段时光，不禁感慨万分，仿佛昨日还在为论文选题而烦恼，今日却已站在了毕业的门槛上。论文的完成，不仅仅是对我专业知识的检验，更是对我人生经历的一次深刻回顾。我走过的路，爱过的人，都在这个过程中留下了不可磨灭的印记。这些宝贵的经历，如同一个个闪亮的星星，点亮了我前行的道路，也让我更加坚定了自己的信念和目标。

在此，我要特别感谢那些在我生命中出现过的人，是你们的陪伴和支持，让我在面对困难和挑战时能够勇往直前，不断突破自我。首先感谢我的导师聂元贞老师，您的悉心指导和严格要求，让我在学术上取得了长足的进步；其次是我的家人，你们的无私奉献和坚定支持，让我能够全身心地投入到论文的撰写中；最后是我的同学和朋友们，你们的鼓励和帮助，让我在学术的道路上不再孤单。

回顾这段旅程，我深感自己的成长和进步。在学术的世界里，我不断探索、学习和实践，不断提升自己的专业素养和综合能力。在人生的道路上，我更加珍惜每一个瞬间，感恩每一次相遇，努力让自己成为一个更加优秀的人。别把模糊的光打在逝去的历史和模糊的未来，让镁光灯照在鲜活滚烫的现在。去接受窝型的人生，感恩积铢累寸的努力。然后埋头苦干，去变得比过去更优秀。去运动、去阅读，在天台上相望，在暴雨中相拥，在大海边追逐。

展望未来，我将带着这份宝贵的经历和记忆，继续前行。无论是在学术上还是在人生中，我都将不断追求进步和发展，为实现自己的梦想和目标而努力奋斗。

最后，再次感谢所有在我生命中出现过的人，是你们的陪伴和支持，让我走过了这段美好的旅程。我将永远珍藏这份感激和回忆，继续前行，迎接更加美好的未来。

心存感念，胜过千言，唯有祝愿，永祈心间。