

# Research on the Strategic Upgrading of Shanzhai Companies in China\*

——A Case Study from Adivon Sportswear Company

Yanting Li

School of Management, Xiamen University, Xiamen  
Email: liyanting367@yahoo.com.cn

Received: Jan. 25th, 2012; revised: Feb. 9th, 2012; accepted: Feb. 12th, 2012

**Abstract:** As a special phenomenon in China, Shanzhai firms can acquire certain market share through imitating products of well-known brands in the short term. In the long term, however, as the competition gets more intensively, knowledge property control goes more strictly and the consumer's brand consciousness becomes stronger, Shanzhai clothing has to get strategic upgrading. In this paper, we investigated Quanzhou Adivon Sportswear company to understand the problems they meet and how they reply to the problem while they taking transformation. And finally, through the case summary, we try to put forward some transformation path of Shanzhai companies.

**Keywords:** Shanzhai Clothing; Strategic Upgrading; Brand Establishing; Adivon

## 中国山寨服装企业战略转型研究\*

——以泉州阿迪王体育用品公司为例

李艳婷

厦门大学管理学院, 厦门  
Email: liyanting367@yahoo.com.cn

收稿日期: 2012年1月25日; 修回日期: 2012年2月9日; 录用日期: 2012年2月12日

**摘要:** 山寨是中国特有的现象, 通过模仿成名品牌, 可以在短期内获得一定的市场。但长期来看, 随着竞争的激烈化, 知识产权监管力度的加强, 以及消费者品牌意识的增强, 山寨服装必须实现战略转型, 走正规化、品牌化的道路, 才能实现持续的增长。本文通过调研泉州阿迪王体育用品公司, 了解到阿迪王公司在转型过程中遇到的问题以及阿迪王为实现转型所做的努力。文章最后, 通过对案例的总结试探性的提出山寨企业转型的路径。

**关键词:** 山寨服装; 战略转型; 品牌建设; 阿迪王

### 1. 山寨服装概述

山寨一词出自粤语, 原指那些没有牌照、难入正

\*基金项目: 厦门大学基础创新科研基金资助(Supported by the Fundamental Research Funds for the Xiamen Universities), 项目编号 CXB2011010 2012-1-12; 福建省科技项目软科学项目, “网络嵌入性与中小企业技术创新能力构建研究: 基于关系与结构的视角”, 项目编号: 2011R0083。

规渠道的小厂家、小作坊<sup>[1]</sup>。最开始源于手机制造业, 是指一种由民间 IT 力量发起的产业现象, 其特点主要表现为仿造性、快速化、平民化。通过小作坊起步, 快速模仿成名品牌, 涉及服装、手机、数码产品等不同领域。“山寨”还有另外一层意思就是, 充当一个不受政府政策管制的领域中的主导者。

尽管山寨一词流行于最近几年，实际上服装行业，尤其是外贸服装制造业多年来一直延续着“山寨式”的发展道路：没有品牌优势，没有技术优势，严重缺乏自身文化元素和设计风格。服装行业是技艺结合的劳动密集型产业，中国以低廉的劳动力成本和丰富的人力资源的优势，日益发展成为世界级的服装制造大国。经过 30 年发展，中国服装业加工能力已非常深厚，加工工艺技术日渐规范，形成了完整的供应链。而另一方面，中国服装行业缺乏设计创新，与欧美一些时尚大国相比，对于流行趋势无法即时预测把握。因此，许多服装企业并不能利用生产优势而支撑起品牌运作，从而另辟蹊径打着篡改模仿的擦边球，谋取优于单纯加工费的产品附加值，为企业发展初期获得成功的捷径<sup>[2]</sup>。

目前在我国存在的山寨服装主要包括以下几类：

- 1) 玩符号游戏的山寨服装，如把 Adidas 改成 Dasab、Adadas；
- 2) 高仿国际名牌或者电视明星服装，往往质量工艺不高，价格大众化；
- 3) 山寨版定制服装，将各种国际 T 台高端服装根据实际情况微作修改将版型发布在店中供顾客选择，顾客提供身材数据给店主，然后顾客选择板型和面料由店主制成量身定做的服装；
- 4) 外贸原单或仿单；
- 5) 抄袭品牌服装设计，挂上自己的品牌，甚至有些干脆没有品牌标识。

## 2. 山寨服装发展现状及转型必要性

山寨服装以其款式更新迅速、价格低廉，得到很多中低收入消费者的喜爱，尤其在一些三、四线城市，人们对服装品牌不敏感。本项目组在 2011 年 12 月对全国 292 位来自不同年龄段、不同社会阶层的消费者进行《山寨(仿制)服装消费者调研》<sup>[3]</sup>，结果显示，74% 的受调者曾购买过山寨服装。购买山寨服装的原因主要是价格低廉，款式新、相对正品便宜，很多消费者认为山寨服装质量还不错没必要买正版，还有部分消费者认为不在乎是山寨还是正版，只要自己喜欢。可见，山寨服装盛行有其经济背景和社会背景，中国存在大量中低收入群体，一些专卖店、商场中正版服装较贵，消费者往往买不起，在款式类似、质量差不多的情况下，很多消费者选择购买山寨版服装。同时，由于政府对制造和销售山寨服装监管较松，使山寨企业有机可乘。

虽然山寨服装在中国有一定市场，但其缺点也是非常明显的。

首先，侵犯正版服装知识产权<sup>[1]</sup>。山寨服装是以较低的成本模仿主流品牌产品的外观以满足消费者对品牌的向往和性价比的追求，以快速平价使山寨服装受到广大消费者的青睐，这大大的损害了正版服装的市场空间。西班牙服装品牌 ZARA 便是以“模仿大牌设计、低价切入市场、迅速更新产品”著称，它的产品充分满足了那些希望享有“一流设计、二流品质、三流价格”的中低端客户的需求。通常，一些顶级品牌的最新设计刚摆上柜台甚至刚在 T 台展出，ZARA 就会迅速发布和这些设计非常相似的时装，导致这些知名品牌市场份额缩减，利润下滑。因为这种“山寨模式”，ZARA 每年要赔付几千万欧元的侵权罚款<sup>[4]</sup>。

其次，质量良莠不齐，侵害消费者利益。部分山寨服装在抄袭品牌服装设计时，选料及细节上做得比较粗糙，“画虎不成反类犬”，只追求形似而非神似。许多消费者在不知情的情况下买到盗版服装，侵害消费者利益。

再次，原封不动地抄袭使山寨服装的制作商丧失了自主创新的能力。当他们的产品依附于其他品牌，无法形成独立的风格和特色，自身的发展必然受到局限。在运动鞋之都——晋江，鞋企在设计上的做法是：耐克、阿迪达斯等大公司开发出一种新款运动鞋，在尚未大批量生产之前，先推出新款样品。晋江企业就跑去高价买来新款样品，然后召集外地经销商，讨论一下消费者可能会喜欢哪一款运动鞋。选定后略加修改，马上投入大批量生产<sup>[5]</sup>。这样做的后果是，这些运动鞋无论在款式还是促销上都十分雷同，如果把商标摘去，根本分不清是哪家生产的。从企业长远发展看，这无疑是企业致命的缺陷，没有强大的研发和设计能力，企业就失去了创建品牌的基础。

最后，有山寨背景的企业，在后续的转型升级、打造自主品牌的过程中会遇到更大阻碍。如后面案例中提到的泉州阿迪王体育用品有限公司，由于其品牌名称、公司标识以及产品设计都与阿迪达斯十分雷同，被消费者指为山寨版阿迪达斯。在之后的品牌推广中，虽然投入了大量资金来重塑品牌形象，但都收效甚微。可见，有山寨背景的企业在进行品牌重塑时面临更大的美誉度方面压力。

山寨服装发展也面临着来自消费者、政府监管和同行竞争方面的压力。消费者在有条件进行选择时，往往倾向于购买正版品牌。在本项目发起的《山寨(仿制)服装消费者调研》中，88%的受调者表示在条件允许的情况下，会尽量购买正宗品牌的服装，在正品服装与山寨服装价差在30%以内，大部分人选择购买正品服装。96%的受调者表示当山寨服装价格超过200元时，不会选择购买，可见山寨服装利润空间有限，随着消费者生活水平的提高，其低价吸引力也将逐渐消失。

且由于山寨服装入门门槛低，随便一个作坊雇佣几位工人就能够生产，产品大多抄袭知名品牌，在款式和价位上很难凸显差异，随着新进入者的涌入，竞争已经达到白热化的程度，利润变得十分微薄。金融危机爆发以来，我国的纺织服装遭遇更是面临内需减缓、外需下降的双重压力，山寨服装的生存空间越来越小。

另一方面，随着企业知识产权意识的提升和政府监管力度的增强，市场将更加正规化。在这样的情势下，山寨服装企业必须尽快实行战略转型，走正规化、品牌化的道路，才能维持持续的增长。

### 3. 阿迪王案例

#### 3.1. 阿迪王介绍

阿迪王体育用品公司的前身为成立于1993年的华珠集团，是一家专门做服装鞋子贴牌加工的外贸公司，位于福建泉州。2006年，华珠集团推出主打品牌“阿迪王”，由出口转内销。阿迪王体育用品有限公司主要开发、生产、销售运动鞋、服装、运动器材。Adivon本着“生命在于运动”的品牌理念，“相同的市场，创造大不同”的战略，坚持产品功能对人体运动潜能的极致挖掘。截至2010年7月，“阿迪王”已在全国10多个省份设立了分公司，销售额过亿元<sup>[6]</sup>。

在品牌发展之初，阿迪王由于其倒三角形的LOGO与阿迪达斯极为相似，而且品牌名称也颇有模仿阿迪达斯之嫌，从推出开始，阿迪王就被网友冠以“山寨版阿迪达斯”的称号，并进行了一系列的恶搞。通过网络帖子的病毒式传播，阿迪王已经被无数人知晓。

但是这种由“山寨阿迪达斯”带来的知名度并没有带来应有的购买力，相反，很多潜在顾客表示他们

需要的不是一个山寨的著名品牌，在同等质量下，宁愿选择无品牌或者没听过的小品牌也不会购买众所周知的山寨品牌。

为了改变这一局面，阿迪王公司投入了大量资金进行品牌推广，分别在央视3套、5套、湖南卫视进行广告宣传，并多次赞助校园篮球赛、全国农运会、西甲联赛等。据阿迪王品牌总监介绍，阿迪王每年投入广告推广方面的资金达千万之多，但效果却并不显著。

如何摆脱“山寨阿迪达斯”的负面形象，增强品牌的免疫力，提高品牌美誉度是摆在公司面前的迫切任务。

#### 3.2. 阿迪王所做的努力

##### 1) 重新设计品牌识别系统

阿迪王由于以往的山寨阿迪达斯历史以及网络上流传的恶搞版本，知名度特别是负面知名度影响深远。也在多个城市受到阿迪达斯侵权官司的纠缠，企业要想做大做强，成为民族知名品牌，必须考虑“漂白”山寨形象。阿迪王于2011年聘请广告咨询公司对其商标LOGO进行重新设计，将原有酷似阿迪达斯的倒三角标识换成了Who are you?的新标识，以期逐步摆脱“抄袭阿迪达斯”的诟病。此外，阿迪王将于2012年推出全新的宣传广告，改变以往明星代言的形式，邀请退役运动员组成的篮球队“中国龙”集体代言阿迪王品牌，塑造关爱社会的积极形象。

##### 2) 增加研发设计投入

阿迪王在全国建立起近2000家销售店，招聘、培养研发设计人员200余名，在泉州设有最新制鞋生产线，并有生产线工人1000余。拥有高效的设计开发团队，吸纳大专院校艺术设计类毕业生，重金聘请来自欧洲的知名服装设计师，每季有500款新品上市。

同时，阿迪王也加大科研工作的投入，在运动鞋和运动服装的舒适性、安全性和功能性的研发方面取得了阶段性成果。自主开发的卓越性能的Adivon三重避震系统，专门针对减震、能量反弹和稳定性三要素设计，为运动者提供了冲击保护、防扭转控制、能量补充的现代科技和稳定、耐磨等传统功能，是阿迪王追求自有知识产权核心技术的开端。

##### 3) 赞助赛事，提升品牌美誉度

除了常规的运动鞋推广模式，例如，赞助校园篮

球赛、赞助国内运动会、赞助 NBA、西甲联赛等，阿迪王创造性的提出了“第四名关爱基金”，倡导“新英雄”主义，旨在寻找和奖励那些虽然在竞技场上遇到挫折，却具有真正的体育竞技精神、热爱运动、热爱生活的年轻人。除了成立“第四名关爱基金”奖励第四名以及第四名所代表的运动员群体，阿迪王还计划在未来的 1 年内持续开放 1000 个工作岗位给退役运动员。这一定位很好的传播了企业负责任、回报社会的良好形象。

### 3.3. 对阿迪王战略转型的思考

虽然阿迪王在进行品牌转型中做了一系列的努力，企业也逐步摆脱山寨形象，向正规企业转变，但离知名自主品牌还有很长的路要走。笔者根据对阿迪王公司的实际调研，提出以下努力方向：

1) 更清晰的品牌定位。阿迪王目前的产品定位是面向 18~45 岁的高性价比休闲运动鞋服，应该说晋江 80% 的鞋服企业都定位于这一群体，这样的定位相当于没有定位。品牌定位是一个复杂而艰巨的过程，它需要经过品牌的调研，品牌的诊断、品牌的定位等三个阶段。没有大量细致的调研，没有科学合理的诊断，就不可能有准确的品牌定位。山寨企业应该对本土市场有深入的调研，了解本土消费者真正的消费动机，而不是看国外运动鞋哪款比较流行或畅销就生产哪一款。并配合相应的产品设计、促销手段、销售渠道等。

2) 增强品牌的文化积淀。品牌并不是简单的作广告，美国品牌管理大师大卫·艾格认为，品牌就是企业，因为企业的特征，诸如价值观、文化、资产和技术等，体现了品牌在市场中的个性和差异性，企业的价值才是维系用户关系的基础，在品牌背后，是企业整个实力的支撑。阿迪王投入了大量的资金做广告和赞助体育赛事，收到的效果也并不满意，主要原因在于其品牌缺少文化积淀，企业未形成独特的价值观、文化、资产和技术等，因而很难给受众带来深刻的形象感知。阿迪王的企业精神是“团结、拼搏、敬业、创新”，这些精神是否真正的体现在企业的日常管理运作中，成为指导企业发展的核心价值观呢？目标消费者对一个品牌的感知，会通过许多不同的接触点来进行，这些接触点有的是企业能够控制的，有的是企业无法掌控的。任何一个点传递的信息不一致，都会导致目标人群无法形成统一的品牌印象。

3) 重视原创设计，改变品牌感知<sup>[7]</sup>。对于山寨产品而言，实施品牌化策略的关键是要改变消费者的品牌感知，重塑自身在消费者心目中“民族的产品，民族的骄傲”的形象。

品牌作为存在于消费者心目中的稳定、一致、积极的联想，它要求企业能够根据自己的品牌内涵在目标人群心目中树立起品牌形象。尽管目前阿迪王品牌宣传的声势非常浩大，但缺乏核心技术和原创设计仍然是它的重大不足，当然这也是中国运动品牌面临的共同问题。阿迪王应该清楚认识这一点：在创建品牌的过程中，需要更多的原创产品来支撑其品牌形象的向上发展。如果在这方面上不能有创新性的突破，只是一味的模仿和照搬，将给阿迪王的品牌化策略带来很大的阻拦。

4) 真正关注目标消费者需求。中国的传统服装企业，目前仍是沿用半年一次订货会的模式在进行操作。大多数企业，商品设计、采购、生产的整个研发链条的推动力基本上依赖于半年一次的订货会表现，经销商关注什么，企业便关注什么，而往往不是将重点放在终端消费者的关注点上——当商品的表现力取决于经销商而非终端消费者时，信息的把握往往失真。

如果国内的企业，设计师不是为应付每半年一次的订货会而工作，面料开发不是为每半年一次的订货会而开发，而是聚焦于市场流行资讯的变化，将接受市场的挑战日常化，将工作与生活融为一体，无时无刻都习惯可以从市场中汲取灵感，完成面料、设计作品的开发。那么，商品的竞争力自然便会得到提升。

## 4. 对中国山寨服装企业战略转型的进一步思考

通过前面阿迪王案例的分析，以及一些成功实现转型的山寨企业研究，笔者总结出山寨服装向自主品牌转型的一些路径：

1) 确立“山寨 - 正规 - 主流”的发展路径

山寨企业想要发展壮大，获得持久的增长，首先要确立“山寨 - 正规 - 主流”的发展路径<sup>[1]</sup>。将“山寨”形象“漂白”，转变为正规运作的企业，才能在政府提供的平等竞争规则和安全的产业环境下健康成长。否则，只能长期游走于产业政策边缘，难以获得长足的发展和进步。

2) 成功进入市场并迅速建立稳固市场地位

成功的山寨企业，都对本地市场有很好的了解和调研，深入挖掘本地消费者需求，充分把握被竞争对手忽略掉的活着让竞争对手无力应付的机遇。他们通常会培养反应迅速、具备韧性的业务模式，这些模式通常具备以下几个特征：迅速、频繁地推出新的产品和服务，顺应最新的市场趋势和消费者倾向；使企业更加本土化、低成本，并保持韧性；创新销售渠道和销售战略，最大化地接近目标消费者；最重要的，是在企业内部建立一个“实验-学习-应用”的高效循环模式。

此外，他们还擅长利用区域集群优势，大幅度地提高产量、扩大业务，降低成本，发展企业的战略性核心竞争力，并在随后提高竞争对手的市场准入门槛。成功的山寨企业往往最开始着眼于低端的大众市场，通过大规模销售来获得市场，然后通过培养在当地的地区优势，比如成本控制、定价以及提高供应链的连贯性，或与行业合作伙伴理顺关系、加强合作等方式，提高市场准入门槛。

### 3) 升级核心能力，往价值链上游转移

2008年爆发金融危机以来，我国纺织服装业出口面临严峻挑战，大量服装工厂倒闭，缺乏核心竞争力的山寨企业更是不能幸免。在这样的情境中，山寨服装企业应尽快摆脱模仿创新的形式，打造自有品牌和发展核心技术。打造自主品牌主要从提高产品品质、完善售后服务和质量保证、改变企业形象着手；发展核心技术应该从大力开展自主创新特别是原始性创新着手。由于山寨企业在技术研发方面不具备资金和人才优势，相比其他品牌企业能力薄弱，应采用合作创新战略，与研发能力出众的大专院所展开合作。

通过往价值链的上游转移并升级品牌形象的战略举措，这些企业开始逐渐摆脱原来的山寨模式。有一些企业甚至发展成为了行业的引领者，引领新一波的产品和技术发展。

此外，相关政府部门应该各司其责，在完善公共服务、营造市场环境、名牌发展战略、技术进步、财税支持、金融支持等方面，全力营造适合自主品牌的生长环境。同时，提供信息资讯服务功能，人才培训交流功能，着力建设区域品牌。

### 4) 注重未来投资，形成长期发展战略

很多山寨企业一开始着眼于S型市场曲线上的成熟市场部分，因为这部分的市场准入门槛更低一些，由于存在着巨大的消费者需求，这部分的市场也允许更多的参与者加入。在这块市场领域里，它们能够使用“破坏性”战术(Disruptive Tactics)来打败竞争对手。但是一旦站稳了脚跟，他们便会“未雨绸缪”，将目光转移到更远的地方。也就是说，优秀的山寨企业一直在不断地积极寻找下一个“蓝海”机遇——一个可以在现有市场结束生命周期之前为他们提供增长机会的新的市场。

当然，由于山寨的技术门槛较低，曾经的山寨企业成功实现转型、逐渐转型为品牌企业时，还容易受到其他山寨企业的模仿，这就形成了一个恶性循环，如何打破这样的恶性循环成为进一步探讨的议题。

## 参考文献 (References)

- [1] 银路, 李天柱, 程跃, 邱杉. “山寨”现象的一般规律及其政策建议[J]. 科学学研究, 2010, 28(3): 34-36, 321-327.
- [2] 胡冷冷, 董丽. 浅谈山寨服装的形成与发展[J]. 山东纺织经济, 2010, 27(7): 17-18.
- [3] 山寨(仿制)服装消费者调查问卷[URL]. <http://www.sojump.com/jq/1198425.aspx>
- [4] 刘烁. 服装品牌 Zara 的营销策略分析[J]. 商业营销, 2011, 9: 170-171.
- [5] 姜志华, 王艳. 福建晋江鞋业在创建品牌过程中的问题和对策[J]. 企业经济, 2003, 10: 73-74.
- [6] 阿迪王体育用品(中国)有限公司[URL]. <http://www.adivon.com>
- [7] 王佳, 王峰. 天语: 山寨机品牌化突围的思考[J]. 江苏商论, 2011, 28(3): 17-19.