国际顶级体育赛事特许商品的全球授权体系与采购逻辑

作者：SVSAC 硅谷战略顾问委员会

核心判断

赛事商机首先是一道交易结构题，真正值得争取的是能落实到采购主体、授权范围与交付责任的订单。对企业而言，值得优先推进的是：先画清权利方、被许可方、零售运营方与制造商的关系，再按产品版本核对授权、工厂、采购承诺和交期。本篇结合公开资料与分析，讨论企业可以如何识别机会、组织能力并安排下一步投入。

关键词：体育赛事；特许商品；知识产权许可；采购治理；全球价值链

SVSAC - sv-sac.org

SVSAC | sv-sac.org

赛事商机首先是一道交易结构题，真正值得争取的是能落实到采购主体、授权范围与交付责任的订单。

我们的建议是：先画清权利方、被许可方、零售运营方与制造商的关系，再按产品版本核对授权、工厂、采购承诺和交期。企业可以先据此梳理自己的产品、客户、能力与投入边界，把讨论推进到可以分工、可以验证的具体任务。

对管理层来说，这个议题值得放进经营议程。围绕“先做什么、凭什么做、做到哪一步再扩大投入”形成共识，往往比同时铺开多个方向更有推进价值。下文保留相关资料、比较和推演，供企业判断自身条件与行动顺序。

1 为什么这个问题值得企业关注

1.1 从赛事关注到可履约交易

一件印有赛事标识的服装进入商店，表面上经历了设计、制造、运输和销售，背后却连接着不同性质的权利和交易。标识为何能够使用，谁能够决定产品样式，谁承担制造费用，谁能够进入某一销售场所，以及卖不出去的商品最终归谁处理，并非同一个问题。将这些问题合并成“获得赛事订单”，会遮蔽交易能否成立的前提。本篇因此把研究起点放在知识产权许可与实体商品采购之间的连接处，考察一种可以被合法展示的赛事关联，如何转化为一项可以生产、交付和结算的商业安排。

世界知识产权组织对体育商品许可的解释指出，商标许可授予使用权而不转移知识产权所有权，许可方需要关注带有其商标的产品品质；该机构同时将体育赞助解释为以品牌曝光与关联为核心的商业安排。[1] 这一区分构成本篇的概念起点。赛事名称出现在一项商业合作中，并不足以说明合作方能够制造任何带有该名称的产品；制造商接受了生产委托，也不意味着其获得向其他客户销售相同图案商品的权利。本篇所说的采购逻辑，首先是这些关系之间如何衔接，其次才是价格、数量与交期如何确定。

对制造企业而言，这种衔接具有实际意义。企业通常能够清楚描述设备、材料、工艺和月度产能，却可能无法辨别一名询价者是否有权批准产品，或一项授权是否覆盖拟销售的地区。制造能力是交易的必要条件之一，不能替代权利证明。反过来，一家持有许可的企业也可能缺少适当的生产能力，需要通过供应链组织完成商品化。由此产生的问题不是哪一种资格更高级，而是不同资格如何构成一项具体交易的条件集合。本篇将这个集合视为分析单位，避免把企业声誉、会谈机会和有效合同混为一谈。

SVSAC | sv-sac.org

公开商业公告进一步显示，赛事商品合作可以同时涉及商品规划与零售运营。LA28 宣布与 Fanatics 达成商品及零售协议，涵盖多种商品及赛场零售安排。[2] 这一公告证明存在一项被公开宣布的组织分工，但不足以揭示所有下游制造合同。它促使研究者提出更准确的问题：当某一企业同时参与产品规划和零售时，制造商究竟面对哪一个决策环节；当合作公告使用广泛的业务表述时，哪些事项仍需通过具体授权与采购文本确认。公告与合同之间的信息落差，应当成为研究对象，而非由推测填补。

本篇把赛事商品理解为实体产品与受限商业表达的结合。实体部分能够依材料、尺寸、用途和质量检验被描述；商业表达部分则关系到哪些标识可以在何时、何地、以何种组合出现。二者并不天然同步。一个产品在物理上可以制造，不表示它已经可以销售；一个图案在创意上得到认可，不表示所有生产场所都能够承接；一个零售渠道愿意采购，也不表示相关标识的使用范围随之扩大。研究必须同时观察这两部分，否则容易把制造成本问题误判为授权问题，或把授权限制误判为供应商能力不足。

1.2 研究对象与问题层次

本次分析关注奥林匹克与 FIFA 相关的消费类实体特许商品，围绕权利安排、产品核准、制造组织和销售连接展开。转播权、门票、工程承包及一般场馆物资不是本篇的直接对象。这里的“国际顶级”用于限定研究案例的赛事背景，不作为按收入或观众规模计算的排名变量；“全球”指交易涉及跨地域权利和供应网络，不意味着任一许可具有无边界的世界通用效力。采用这些限定，是为了让后文的比较能够落到明确的关系，而非建立一个无法核实的庞大市场总量。

核心问题可以表述为：赛事知识产权的许可，经过哪些组织安排与控制程序，才能成为制造商能够承接并履行的订单？该问题包含三个不同层次。第一个层次是有效权限，即许可方和采购方各自能够作出什么决定。第二个层次是可执行条件，即设计、质量、工厂和渠道要求如何进入交易。第三个层次是剩余风险，即在需求偏离预期、交付延迟或合作提前终止时，哪些损失仍由某一方承担。区分这三个层次，有助于说明一项表面上已经获得批准的合作，为什么仍可能在后续环节停滞。

研究不是从“赛事一定带来巨大订单”的前提出发，而是从交易条件可能不一致的事实结构出发。品牌方关心整体形象，运营商关心商品组合与零售节奏，制造商关心生产利用率和回款，消费者关心商品质量与真实性。这些目标可以相互促进，也可能发生冲突。例如，增加设计更新频率可能改善零售反应，却使小批

SVSAC | sv-sac.org

量生产更难安排；提高产品审核细度可能降低品牌偏差，却消耗交付前的时间余量。本篇将这些例子用作机制分析的情境，不将其冒称为已在所有赛事中测得的普遍规律。

因此，研究同时询问关系的存在与关系的边界。确认某企业是被许可方，只回答“谁参与”这一问题；确认品类、期间、地域、渠道以及批准权限，才接近“如何参与”。如果公开资料不能说明再许可权限，分析就应保留未知，而不是假定主合作方能够将一切权利向下分配。如果资料只描述零售运营，分析也不能自动增加独家制造的含义。本篇的比较目标，是揭示不同文本能够支持的关系结构，进而提出可以由合同、订单或进一步田野材料验证的解释。

1.3 现有认识之间的连接缺口

关于体育商品的公共讨论往往围绕三种语言展开：品牌价值、市场机会和供应能力。品牌价值说明消费者为什么愿意注意某种商品，市场机会说明何处可能出现需求，供应能力说明企业能够提供什么。这三种语言各有用途，却不能单独说明交易如何成立。本篇所处理的连接缺口，是许可权利如何通过组织程序进入采购决策。这个缺口不等于断言既有学术研究从未讨论该问题；在没有完成穷尽性文献检索的情况下，本篇只主张将这些要素放进同一分析框架有助于提高解释的可核查性。

一个容易被忽视的差别是，市场需求是对商品的偏好，采购需求则是由某个有预算、有权限并承担责任的主体提出的交易要求。观看赛事的人数即使能够被准确测量，也不能直接转化为某种产品的采购量。采购量还取决于商品组合、销售渠道、库存策略、许可期间以及买方对不确定性的容忍程度。本篇不以关注度的替代指标推算订单，而将订单视为组织决策的结果。这样可以避免把商业传播指标当作制造商可以实现的收入，并为后续搜集订单级证据保留清晰的位置。

类似地，所谓供应商进入并不是一个瞬间事件。企业可能先被纳入联系名单，再进入品类评估，随后提交样品、确认生产场所，最后才收到采购承诺。这些步骤在具体项目中可能重叠、简化或采用不同名称。本篇采用分环节的分析，不主张所有赛事都存在统一的固定流程。分析的价值在于追问每次状态变化所需的证据：谁批准了什么，批准针对哪个对象，是否存在条件，条件何时生效。若不记录对象和条件，多个环节的“通过”容易被累积成一个并不存在的总体资格。

这也解释了为何宏观授权体系与微观采购行为必须联读。只看授权体系，容易以为权利一旦配置，商品便会顺利形成；只看采购行为，容易以为质量和价格决定所有交易。前者忽视生产与分销的协调成本，后者忽视权利范围对可交易对

SVSAC | sv-sac.org

象的限制。本篇在二者之间建立可追溯的对应关系：每一项有关产品的控制，应能指向一个相应的决策主体；每一项有关交易的主张，应能说明它依赖何种权限。无法建立对应的部分，不作为已经识别的制度机制。

1.4 研究的时间边界与证据责任

赛事研究特别容易混合已经发生的安排与尚未发生的结果。一份在筹办期公布的商业协议，可以说明组织者当时选择了谁和公布了何种合作方向；它不能证明赛事期间已经实现了计划销量、工厂已经完成交付或消费者已经满意。本篇的事件观察截止日为 2026 年 10 月 23 日，来源复核日为 10 月 28 日。只有公告明示日期或真实旧留存能够支持的安排，才作截至 10 月 23 日的事件陈述；缺乏旧版本依据的动态细节只记为复核日所见。即使一项安排的内容十分具体，后续实现情况仍然需要独立证据。用时态区别承诺、实施与结果，是保持研究可复核性的基本条件。

时间边界还影响跨案例比较。历史赛事的总结报告通常能够提供实施过程，未来赛事的公告通常只能提供制度设计。若把二者放在同一绩效量表上，未来案例会因为没有结果而被错误评价，历史案例则可能因为事后信息丰富而显得制度更完整。本篇因此把“观察到什么类型的证据”作为比较的一部分，而不是把资料丰富程度视为治理质量本身。制度设计之间可以比较，执行结果之间也可以比较，但二者需要分别说明观察单位和证据状态。

公开资料同时具有选择性。组织者可能强调合作范围，企业可能强调服务能力，第三方评估可能集中于特定管理体系。研究者不能把某一材料没有提到的条件解释为条件不存在，也不能把某一企业发布的政策视为其所有工厂已经实现同样表现。公平劳工协会在 2021 年对 Fanatics Brands 特定社会合规项目的认可，关注的是识别和整改劳工问题的管理体系，不能被扩展为每件商品或未来全部业务的合格保证。[3] 证据的适用对象和适用期间，必须与主张同时出现。

这种证据约束并非削弱研究价值。相反，区分已知与未知能够显示下一步研究最需要取得什么。例如，公开公告足以识别某一零售角色，却不足以判断库存归属；那么库存风险就应列为合同层面的待观察变量，而不是被一句行业惯例覆盖。若不同材料对角色名称描述不一致，应首先考察品类、地域与阶段是否不同，而不是急于认定其互相矛盾。本篇希望提供的是一套可以被后续材料修正的解释，而非无法反驳的宏观叙事。

SVSAC | sv-sac.org

1.5 本篇的分析价值

本篇的第一项工作，是把许可、采购与销售分别定义，并说明它们如何在同一商品上相互依赖。第二项工作，是将产品核准和生产能力放在具体组织关系中观察，避免把“官方”“认证”或“供应商”等标签当作完整解释。第三项工作，是把时间和剩余风险纳入进入路径的分析，说明获得某项资格之后仍可能存在重要的不确定性。这些工作构成分析价值，而非经统计检验的因果结论；其有效性取决于概念能否清楚区分材料，并能否生成可以进一步验证的问题。据此，本篇的贡献在于把既有治理理论应用于受限标识商品并加以操作化：将技术规格可编码性同合法使用范围分开，给出可追索的有限公共文件对照，并定义后续检验单位。

对制造企业的含义也应以条件方式表述。如果进入障碍主要来自产品开发能力，提升设计与打样可能更有价值；如果障碍来自权利边界不清，扩大产能并不能解决问题；如果障碍来自渠道与交付安排，单纯降低出厂价未必改善交易。这些判断是由条件结构导出的管理推论，并不是对某一地区企业的实证评价。本篇不把河北制造业整体视为一个具有统一能力的供应商，也不凭产业规模推断特定企业符合赛事项目要求。地方启示应回到企业、品类与具体交易的层次。

全文在此基础上依次分析全球授权结构、许可向订单的转化、合同与风险配置，以及企业进入路径。后文的结果部分使用“文件分析结果”这一含义，不表示已经完成实验或取得封闭商业数据库。讨论部分再考察机制解释的适用范围、可能的替代解释和进一步研究需求。全文的逻辑不是先给出成功路径再寻找支持，而是从可核验的关系出发，判断哪些进入条件能够被确认，哪些只能作为命题保留。

2 理论与概念边界

2.1 特许商品与授权对象

本篇使用“特许商品”指在有效许可范围内使用相关赛事知识产权并进入商品流通的实体产品。“特许”在这里指许可关系，不直接指商业特许经营中的完整经营模式输出。一个零售运营合同、一项商标许可和一份生产采购订单可能由相同主体签署，也可能分属多个主体；即使由同一主体签署，它们所处理的对象仍然不同。使用这一限定，可以避免把体育商品授权与加盟店经营、赛事承包或普通商品赞助合并统计，也避免把某一标识的许可扩大成全部赛事商业资源的使用权。

SVSAC | sv-sac.org

授权对象至少需要从标识和行为两个方向识别。从标识方向看，赛事名称、图形、吉祥物、代表队标识及其他素材可能涉及不同权利来源；从行为方向看，设计、印制、展示、广告、销售和转授权并不具有当然相同的范围。本篇不在缺少具体法律或合同依据时，断言所有行为必然需要彼此独立的许可，而是要求研究者说明获得的许可究竟允许什么。只有将“什么素材”与“怎样使用”连接起来，才能判断某个产品方案是否处在已知权限之内。

世界知识产权组织将体育商标视为识别商品来源、形成消费者信任的重要工具。[4] 本篇据此区分来源识别与生产来源。消费者看见赛事标识，可能理解为产品与赛事权利体系存在被认可的关联；这并不意味着赛事组织者亲自经营制造工厂。制造工厂的法律身份、采购客户和商品上的品牌表述，属于不同信息层次。研究若把商品所呈现的关联直接当成生产关系，就会错置责任主体，也难以分析实际的产品控制如何发生。

奥林匹克标志还提示研究者重视特定权利的制度特殊性。内罗毕条约针对五环奥林匹克标志的商业使用设置缔约国义务，其范围不能概括为对所有体育标识的全球统一规则。[5] 本篇不据此推断某一具体国家案件的法律结论，而把它用作边界说明：同样被称为体育知识产权的对象，可能具有不同法律基础。比较研究应先确认保护对象与制度依据，再讨论许可组织；不能从某个标志的特殊保护反推其他名称、图案或人物形象享有完全相同的权利状态。

2.2 赞助与许可之间的区别

赞助与许可可以在同一商业合作中共存，但前述区分要求研究者分别识别其交换内容。对本篇而言，关键不是建立彼此排斥的企业身份，而是确认每一项权利来自哪一项约定。企业可以拥有多重角色；多重角色不意味着其中一种权利自动补足另一种权利。研究者只有逐项识别授权范围，才能避免把商业合作的整体规模错当作某一具体制造权限的证据。

角色混同会改变企业对机会的判断。如果企业把赞助方视为当然采购方，可能把销售工作投向没有相应商品采购决策权的部门；如果把被许可方视为当然制造商，又可能漏掉其委托生产的供应网络。这里的风险并不要求存在欺诈才能发生，普通组织分工就足以使信息跨越部门时发生简化。因此，本篇把角色辨识视为一种信息质量问题：询价者、签约者、批准者和付款者是否相同，若不相同，它们之间的关系能否被证明。身份标签只提供检索线索，不能替代关系证据。

同理，“合作伙伴”是商业传播中有用的概括词，却不是精确的研究变量。将其用作变量，会把不同期限、范围和责任的合作合并，使比较失去可解释性。本

SVSAC | sv-sac.org

篇以具体角色替代总括称谓：权利方负责相关权利的配置，被许可方在其范围内开展商品化，制造商负责约定的生产活动，渠道运营者承担相应销售组织。这些是工作定义，实际文件可能采用不同称谓。分析时应优先保留原文件名称，再解释它在具体关系中的功能，而非强迫所有案例进入同一名义层级。

2.3 许可权与采购承诺的分离

许可使某项使用行为在规定范围内成为可能，采购承诺则涉及某个买方是否愿意按条件取得产品。二者在经济上互补，在证据上独立。制造商可能按照被许可方的要求完成样品，但若订单数量、价格和交付责任尚未确定，不能仅因样品被认可便记录为已获订单。被许可方也可能拥有较广的商品开发权限，却决定只选择少数产品投入市场。因而，许可范围更接近可行空间，采购决策则是在可行空间内作出的选择；可行空间的扩大不能直接等同于交易规模的扩大。

本篇进一步区分可采购性与实际采购。可采购性指某种产品在权利、能力和条件上能够进入评估，实际采购则要求存在具体交易证据。这一概念区分可以处理大量处于筹备阶段的材料。例如，一项开放申请计划能够表明某类主体有机会提交材料，却不能说明其申请获批；获批能够表明某种许可关系成立，却未必说明产生固定数量采购。研究不需要把这些状态一律评价为成功或失败，而应记录其各自的位置，避免把漏斗上游的活动数量与下游成交混为同一绩效。

采购承诺的证据还需要与执行证据分开。即使存在订单，也可能发生修改、取消、部分交付或争议。本篇不据一般商业常识断言某一赛事合同具有这些具体条款，而是将其作为交易状态研究应当保留的可能性。若资料只证明签约，应使用签约表述；若资料证明完成交付，才进入履约分析；若资料能够说明回款，才有条件进一步讨论现金实现。将这几种证据排列起来，能够说明为何公告中的“合作规模”不宜直接视为制造商已经取得的营业收入。

2.4 交易成本视角的适用方式

Williamson 关于合同关系治理的研究为将交易组织本身作为解释对象提供了经典参照。[6] 本篇不把交易成本作为包容一切不便因素的总称，也不以该词替代具体机制。本篇所分析的协调负担应当能够被描述为行动：查验权限、传递设计要求、等待批准、调整生产计划、验证交付以及处理分歧。没有观察到这些行动，便不能因某项交易失败而倒推出其交易成本一定过高。理论视角的用途，是引导资料抽取和提出比较问题，而非为任何结果提供事后解释。 与既有解释的关系是应用而非替代：这里把笼统协调负担拆为可定位的权限澄清事件；本篇没有重估 Williamson 模型。待检验的增量条件是，规格已明确时，标识的渠道或期限

SVSAC | sv-sac.org

冲突仍可能引发返工。反例是这些权限信息在事前已由统一文本完整传递、澄清并不改变返工；此时无需引入另一个许可协调解释。

对赛事商品而言，合同签订前后的协调具有不同内容。签订前，企业需要判断对方权限、产品要求与可能的交易规模；签订后，企业需要处理设计变化、批次检验和交付节奏。前者的信息不足可能导致错误报价，后者的协调不足可能导致返工。这些是本篇的机制推论，尚不包含对各类成本比重的测量。若未来取得项目资料，可以比较协调时间、样品修改次数或审批往返次数，但这些指标应与产品复杂度和项目规模共同分析，不能孤立解释为治理效率。

成本还具有跨主体转移的可能。买方减少自身的库存承诺，可能意味着制造商承担更多备货风险；缩短买方审核时间，可能要求供应商提前准备更详细的材料。因此，某一方感觉流程更简便，不等于整个交易网络成本更低。本篇要求在讨论效率时明确“对谁而言”。如果缺少总成本数据，更稳妥的表述是某项安排改变了负担分配，而不是已经提高整体效率。这样既保留组织分析的解释力，也避免用效率语言掩盖议价权差异。

交易成本视角还需要与权利合法性分开。一个安排即使能够降低协调费用，也不因此获得扩大使用知识产权的正当性；相反，一个合法安排也不一定在商业上划算。把合法性与效率分别考察，能够避免两个相反错误：以节约成本为理由忽略许可边界，或以许可存在为理由认定交易值得投入。本篇在后续分析中分别记录权限条件与经济条件，再讨论它们如何共同决定交易，而不把二者合成为一个含混的“准入门槛”。

2.5 全球价值链视角与治理尺度

Gereffi、Humphrey 与 Sturgeon 的全球价值链治理框架，将交易复杂性、信息可编码程度和供应基础能力作为关键变量，并区分市场、模块、关系、俘获与层级等治理类型。[7] 本篇只借用这一框架所提出的问题，不凭几份公告将整个赛事商品产业归入单一类型。不同产品、交易阶段和企业关系可能同时采用不同协调方式。若要对某一关系进行类型判断，需要能够观察信息如何传递、能力由谁提供以及决策依赖如何形成，而不仅是知道参与企业的名称。 原框架解释交易协调形式，本篇不声称它忽略知识产权。本篇另问：技术信息同样易编码且供应能力相近时，允许销售的渠道与期限是否仍不相同？规格文件可复制不等于其标识可在另一渠道再用。若同等规格交易的权限集合实际完全一致，这个区分就没有额外解释作用。这是候选边界条件，未由公开公告验证其效果。

SVSAC | sv-sac.org

本篇对“全球”的处理也是关系性的。生产地点跨越国界，并不自动说明制造商参与了全球市场的全部环节；销售遍布多个地区，也不自动说明所有生产者拥有相同的客户接触。研究需要分别识别设计、生产、质量控制、库存和销售的信息分布。在某些关系中，制造商可能充分掌握工艺，却很少接触零售反馈；在另一些关系中，制造商可能参与共同开发。这里描述的是可观察的比较维度，而不是以国家或企业规模为依据给所有供应商贴上固定角色。

Humphrey 与 Schmitz 将价值链治理与产品、过程参数的设置和执行联系起来，并指出买方以及政府和国际组织都可能参与这些参数的形成。[8] 这一概念帮助本篇把治理从抽象权力转化为可追踪的问题：谁提出要求，谁解释要求，谁确认满足要求，以及不满足时谁能采取行动。它也提醒研究者，不应把所有标准都归于赛事组织者。一个要求可能来自法律、商品品类、买方政策或许可协议，来源不同意味着修改权限和救济渠道也不同。 由此沿用的是参数设置与执行的区分；本篇增加的记录维度是“要求的对象”与“可修改该要求的主体”分别编码。材料改变若仍由同一角色审定，并不证明销售范围也可由其扩大。若完整合同证明所有参数及许可变更始终由同一有权主体统一决定，拆分主体便只具有记录价值，不能宣称解释了额外冲突。

从该视角出发，供应商升级不能仅以单价提高或生产量增长来定义。参与设计可能增加学习机会，也可能带来更多未获补偿的前期工作；接近零售渠道可能改善需求信息，也可能增加退货与库存责任。本篇将升级理解为需要分解验证的变化，包括能力、决策参与、客户关系和风险承担。只有当这些维度的变化得到材料支持时，才讨论某种进入路径是否改善企业位置。否则，“从代工走向品牌”容易成为预设价值判断，而不是研究结果。

2.6 所有权与决策权限

Grossman 与 Hart 讨论了特定权利与剩余控制权之间的区别，并分析不完全合同条件下所有权配置的收益与代价。[9] 本篇据此提出一个有限的分析问题：当合同没有穷尽未来情形时，谁有权决定下一步行动？本篇不将商标许可方等同于制造资产所有者，也不把该理论的正式模型直接移植为赛事商品结论。知识产权所有权、生产设备所有权与采购决定权属于不同对象，必须分别确认。经典理论在此提供的是辨别控制对象的语言，而不是对具体关系的自动分类。 在目前只核到该理论摘要/导论的范围内，本篇不增加关于正式模型均衡或投资效率的断言。可保留的应用问题是：专用模具的物理所有权与许可终止后的合法再用途是否分离？即使设备可生产，失去标识使用许可也可能限制商品再售；反之，可合法去

SVSAC | sv-sac.org

标且转用于其他订单的设备不必形成同等沉没风险。这是需由合同与处置记录检验的条件，不是对所有专用资产的新定理。

一件商品可能集中呈现多个控制对象。品牌素材由一方掌握，模具和设备由另一方持有，销售渠道由第三方运营。各方所能暂停或修改的活动不同，因而具有不同的议价资源。本篇不预设掌握标识的一方必然控制所有决策，也不预设掌握设备的一方必然拥有生产自主权。真正需要观察的是，当设计变更、需求下降或生产中断时，哪些决定能够单方作出，哪些需要协商，以及协商失败的后果是什么。这些问题应由具体合同与实施资料回答。

这种分析还能够区分形式上的许可宽度与实际决策空间。一份许可表述可能允许开发多个产品，但产品仍需逐项核准；一个制造商可能能够自行安排工序，却不能改变材料或生产场所。在研究中，把所有限制合并为“缺乏自主权”会损失信息，因为不同限制针对不同风险。本篇将控制权拆解为设计、数量、生产组织、渠道、价格和退出等维度，不用一个总体强弱排序代替解释。若证据缺失，就保留维度空白，不对整体权力作确定性判断。

2.7 品质控制与劳工治理

商品品质控制与劳工治理相关，但二者的核查对象不同。产品合格可以涉及样式、材料、功能与批次表现；劳工治理涉及生产过程中的劳动条件及管理。不能因为样品通过便推断生产过程得到全面认可，也不能因为工厂接受过社会审核便推断某一批次产品符合所有质量要求。本篇在编码时分别记录要求、对象、实施主体和证据时点。不同审核之间可能共享资料，但共享资料不表示其结论能够相互替代。

Fanatics 公布的劳工与人权政策描述了供应商选择与持续评估安排，其中包括劳工风险评估、文件检查、员工访谈、现场核查以及整改。[10] 本篇引用这一政策以确认企业公开采用了过程性管理语言，不据此认定其每个供应商在任何时点均无问题。对于治理研究，政策文本、审核记录、整改完成和劳动条件改善是逐层不同的证据。前一层可以说明管理设计，后一层才更接近执行效果。若把设计直接写成结果，就会使制度比较失去检验空间。

采购行为本身也需要进入劳动条件的分析。公平劳工协会的相关材料将生产交期规划、减少临时改单与劳动条件联系起来。[3] 本篇在此基础上提出待验证的解释：若买方一面要求快速反应，一面不调整产能、数量或交期，部分压力可能转移到生产安排。该解释不能单凭政策文本被视为已经发生的事实，也不能将责

SVSAC | sv-sac.org

任全部归于某一方。进一步研究需要把订单变化、产线计划和整改记录相互对照，才能判断压力的来源及其实际后果。

将这些问题放进采购逻辑，还意味着不把合规仅当作供应商提交证明的活动。证明材料解决可见性，整改措施解决具体问题，采购安排则影响问题是否反复发生。三者的关系需要实证核查，但概念上不能互相替代。本篇因此关心管理体系是否允许问题被报告，是否存在处理责任，以及处理是否有相应商业条件支持。没有发现公开投诉，不足以证明问题不存在；存在审核安排，也不足以证明安排始终有效。治理分析应容纳这两种不确定性。

2.8 时间约束与风险口径

赛事商品的时间并非只有交货日期。它还包括设计核准所需时间、许可可以使用的期间、渠道销售安排和商品后续处置。各时间条件可能由不同主体决定，研究不能将其合成为一个笼统的“赛事周期”。一批产品即使赶上运输，也可能错过某个销售节点；反过来，一个许可期间仍未结束，也不意味着需求保持不变。这些是时间结构的逻辑可能性，不是本篇已经测得的需求曲线。分析需要保留每项时间的起止依据以及延误责任的具体来源。

风险也应区分发生概率、损失后果和责任承担。制造商能够担忧需求下降，但只有合同或其他有效交易证据才能说明其是否需要承担未售库存。买方可能面临品牌声誉损失，却未必因此承担所有生产费用。本篇不把“有风险”当成足够解释，而是询问风险落在哪一种资产或现金流上，由谁有能力影响，又由谁最终承担。缺少合同数据时，可以提出风险配置的观察问题，不能给出统一的行业损失比例或保证金水平。

与之相连，授权收入、终端销售额、批发收入和采购合同金额不能互换。它们可能描述同一商品链的不同交易，但并不具有相同计量对象。若将其相加，可能对同一价值流重复计数；若以终端零售额推断制造商收入，又会忽略中间费用和责任分配。本篇不在缺乏一致口径资料时计算统一市场规模，而优先解释每个数字的主体、期间、币种与交易层次。对产业机会的判断，应建立在与企业角色相匹配的收入和成本上。

2.9 比较中的替代解释

关系结构相似并不意味着绩效差异必然来自治理。一种产品较快进入市场，可能因为设计简单、材料通用、需求更稳定或生产地点更接近销售地区；另一种产品开发缓慢，也可能源于其功能与安全要求。本篇不在缺少项目级材料时排除这些解释。比较需要先确认产品与交易是否具有足够相似性，再讨论组织安排的

SVSAC | sv-sac.org

作用。如果案例差异无法被控制，结论只能指向机制的可能性，而不能断言某种安排优于另一种安排。

此外，公开程度可能造成选择偏差。拥有成熟传播团队的企业能够留下更多公告，发生问题的项目也可能比普通项目留下更多记录。资料数量既可能反映组织规模，也可能反映研究者的检索便利，不能直接作为市场份额、合规水平或治理复杂性的指标。本篇因此以材料能够支持的最小主张为分析基础：宣布合作只证明宣布，公开政策只证明政策设计，个案执行只证明相应范围内的实施。通过维持这些层次，后续研究才有可能识别真实差异与观察差异。

2.10 综合分析框架与可反驳命题

综合上述概念，本篇将一项赛事商品交易理解为权利范围、产品条件、组织能力和风险安排共同约束的关系。这个框架的功能是指导比较，不是宣称四个因素在所有案例中都以相同权重决定结果。权利范围说明哪些行为可被允许，产品条件说明哪些成果需要确认，组织能力说明谁能完成相应任务，风险安排说明偏离计划时如何处理。任何一项都不宜单独作为交易完成的充分条件；它们如何结合，才是本篇后续文件分析的中心。

主命题 P1 只讨论进入，不把所有结果都称成功。拟议观察单位为一项已取得真实采购简报的产品项目–版本；起点 t0 为首轮样品开发前双方确认简报之日。t0 冻结所需标识、品类、地域、渠道、期限、批准对象及有权主体的书面来源，各字段分别记已明示且无冲突、已明示但冲突、未取得或不适用；不适用须附事前理由。只有适用字段均有相互一致的有权文本才记“权限完整”，不能因后来获单补记完整。主要终点预定为 t0 后 90 日内形成具有约束力的书面采购确认，取消、退出、仍开放及失访分别保留；90 日只是拟议可执行窗口，正式研究应在看结果前按采购周期确定并冻结。P1 预测：在同买方、同品类、相近规格复杂度与既有供应关系分层内，事前权限完整的项目，其该窗采购确认概率较高。该观察比较首先是条件关联，不是已识别因果效应。 窗口届满且结果可追踪的项目，已确认记 1，尚未确认（包括已知取消、退出或仍开放）记 0；观察尚未满窗者记随访未成熟，不提前当作 0。满窗但结果未知的失访不能默认为 0 或直接删除。两组均以事前纳入的全部项目为目标分母，另报随访成熟比例和满窗结果覆盖率；若满窗纳入数为 n、已确认数为 s、失访数为 m，则确认概率的无额外假设界限为[s/n,(s+m)/n]。正式研究须在取数前冻结失访处理与差值界限的敏感性方案，不能仅比较有结果者便声称没有选择偏差。

SVSAC | sv-sac.org

角色误认导致的样品返工次数只作 P1 的次要机制终点：由不知道采购结果的复核者，按事前错误类别及原版/修改版对应记录编码，并与工艺错误、买方新增要求分开。将上述分层比较中“权限完整减权限不完整”的确认概率差定义为 Δ，P1 的方向命题是 Δ>0。事前另登记最小决策相关差 δ>0、分层汇总权重及不确定性方法；δ 是重要幅度标准，不是 P1 正方向的同义词。采用预定区间[L,U]时，L>0 支持正方向，U≤0 表示该方向不获支持，其他情况为方向证据不足。另行判断重要幅度：L≥δ 支持达到重要幅度，U<δ 不支持达到该幅度，其余为幅度证据不足。因此，区间全在 0 与 δ 之间可支持正方向，却不支持重要幅度，不能合称 P1 被否定。失访敏感性分析若跨越这些界限，须一并报告结论对缺失结果假设的依赖；不能挑选最有利情景。δ 与方法留待真实研究取数前冻结，本篇不编造阈值或检验结果，不得事后更换窗口、成功含义或增加条件挽救命题。能力、预算、设计、需求、买方熟悉度与筛选选择仍是替代解释；只有额外可信识别才能作因果推论。可编码性/能力互补、核准–销售时间错配及标签与组合条件预测差异保留为次级后续行动安排，本篇不声称已执行相应检验。

最后，本篇为地方制造业讨论设定一条证据边界：制度分析可以识别需要准备的条件，不能据此宣布某地企业已经具备条件。判断河北企业的潜在进入路径，需要逐企业取得产品、生产、质量、劳工、客户及交付资料，并与具体项目要求匹配。公共机构和行业组织可以提供信息连接，但信息连接不能被写成权利授予或订单保证。只有在这条边界内，赛事机会的讨论才能从宣传性预期转向可以核验、可以执行并能承担相应责任的商业研究。

3 业务分析一 全球授权体系的组织结构

3.1 分层授权与多主体协作

依据前述许可与赞助的区分，本篇将赛事商品体系理解为相互衔接的权利安排，而不是一个可以直接进入的单一采购市场。制造一个印有赛事标识的杯子，至少涉及产品本身的交易以及标识使用的正当性。购买生产设备、具备印刷能力或者拥有出口经历，均不能单独完成后一项证明。

本篇在分析上区分“谁能决定什么”与“谁向谁购买什么”。前者界定权利，后者界定采购承诺；这种区分不是对真实交易时间顺序的规定。许可谈判、商品开发与采购准备可以并行，同一企业也可以承担多种职能。把所有关系压缩为“官方与供应商”，既可能遗漏许可边界，也可能遗漏制造、付款和质量责任。研究因而

SVSAC | sv-sac.org

分别记录权限与商业承诺，再观察它们是否在同一交易对象上相容，而不预设先完成全部授权、再开始采购的统一流程。

这一解释的价值在于改变观察单位。企业名称本身不足以构成有效单位，同一企业在不同交易中可能分别是零售商、许可管理者、品牌持有人或采购商。较稳妥的分析单位是一项有边界的安排：某主体针对某组资产，在特定期间、品类、地域和渠道内，可以实施何种行为。只有在这样的单位上，独家性、制造资格以及进入路径才具有明确含义。将一家大型平台视为全球赛事商品的“总入口”，会把它已经获得的权限与研究者想象中的权限混在一起。

由此形成两类需要分别回答的问题。第一类是权限问题：交易相对方是否能够合法允许拟议产品的生产和销售。第二类是商业问题：即使允许，谁愿意承担开发、库存和销售风险。一个获得正确许可但缺乏分销能力的经营者，可能难以形成可持续订单；一个渠道强大却不能取得相应产品权利的经营者，也不能仅凭渠道能力合法补足授权。二者相互影响，但不能相互替代。

3.2 奥林匹克体系中的制度层次

WIPO 关于奥林匹克的说明把 IOC、奥运会组委会和国家奥委会均列为官方许可商品项目的相关主体，并区分赛事徽记、吉祥物与代表队标识。[11]这足以否定“所有奥林匹克标识都是同一份商品许可”的简化说法，却不足以给出任何一届赛事完整的合同权限表。本篇因此把 IOC 视为国际层面的关键制度主体，把 OCOG 作为特定届次赛事的组织节点，把 NOC 作为国家或地区奥林匹克组织节点；这种角色区分不预设三者在每项具体商品上的权限完全相同。

从这一组织层次出发，可以解释为何“与奥运相关”不是可执行的产品定义。围绕同一届赛事，产品可能主要呈现赛事吉祥物，也可能主要呈现某代表队标识，还可能突出某位运动员的姓名或肖像。消费者可能将它们都归为纪念品，但制度分析不能因此把涉及的全部权益合并。产品图稿中每增加一种识别元素，就可能增加一个需要核查的权利来源。最终商品以整体形式出售，不意味着其全部元素来自同一许可合同。

制造商实际面对的难点往往不是不知道 IOC 存在，而是不清楚订单方持有的许可是否覆盖拟议组合。对于只要求加工无标识底坯的订单，核验重点与直接加工完整赛事图稿的订单不同。对于只生产包装盒的企业，包装上的标识、图案和法律声明仍可能构成权利使用。分析若只关注成品本体，容易遗漏包装、吊牌、宣传图片和线上详情页等同样进入交易的材料。

SVSAC | sv-sac.org

本篇没有取得全部奥林匹克相关主体之间的商业合同，因而不把其关系描画为可以逐级任意转授的行政树。具有制度上的联系，不等于拥有合同上的相互替代权。某一主体有权管理自身项目，也不等于能够替其他主体批准全部产品。将未公开的中间关系留作未知，有助于避免在流程图中制造并不存在的确定性。能够确认的节点可以实线连接，尚待合同核验的权限关系则应作为待证部分处理。

这一处理也限定了对“全球授权体系”的理解。全球性首先描述赛事影响范围以及交易网络跨境运行的性质，并不自动意味着一张许可证在所有国家、所有渠道和所有产品上有效。制度主体可能具有全球影响，具体授予的商业权利仍可能有限。研究所说的全球体系，因而是多种有限许可相互协调的结构，而不是一项无边界的全球通行权。

3.3 届次性组织与持续性组织的不同时间逻辑

赛事项目围绕特定届次展开，品牌资产的制度管理却可能延续更长时间。两种时间逻辑对采购关系的影响不同。届次性安排需要围绕开幕、比赛、闭幕以及约定销售期限组织商品开发；持续性安排则可能涉及长期品牌培育和跨届产品。这里的区别是我们提出的分析维度，不是对某一公开合同期限的推定。其作用在于提醒研究者：即使同样使用奥林匹克相关视觉元素，产品的需求窗口与许可窗口也未必相同。

如果经营者只看到赛事日期，就可能把销售期结束、生产期结束和标识使用期结束视为同一天。实际上，这些日期应通过具体合同分别核验。产品通常需要在销售发生之前完成设计和生产，但提前生产是否被允许、能否在赛事后继续销售、已批准图稿能否用于下一届，均不能从赛事时间表直接推出。时间安排是权利边界的一部分，而不是物流部门可以独立解决的技术细节。

持续性组织与届次性组织之间还存在资料保存的问题。一个制造项目可能在短期内完成，但缺陷追溯、消费者投诉与合同争议可以在产品销售后继续出现。本篇因此把“项目结束后的责任接口”作为应观察的制度维度。谁保存批准记录，谁能够回答下游关于某批产品合法性的询问，谁处理回收或整改，应在交易设计中明确。公开公告通常不披露这些内部安排，因此只能提出核验问题，不能代替当事方作答。

这一时间维度还能解释为何历史经验不能直接等同于当前资格。企业曾经为某届赛事生产商品，可以成为评估制造经验的材料，但若没有当前许可及采购文件，就不能证明其继续拥有另一届赛事的生产权利。经验具有能力上的信息价

SVSAC | sv-sac.org

值，许可则具有特定交易中的权限价值。把二者混同，会让历史业绩被误用为当前合法性的证明。

3.4 零售运营权与产品品类权的交叉

前述 LA28 合作公告可用于观察商品开发与零售职能的结合。本篇只据公告范围讨论组织者与专业经营者的分工，不推定其涵盖全部制造商，也不把这一安排解释为所有奥林匹克商品权利均集中于同一企业。 同字段观察：公布主体为 LA28、合作方为 Fanatics；品类含服装、硬货、纪念品及收藏品；空间为 LA28 赛事场所及洛杉矶其他地点，不能改写成全球独家；渠道明确现场零售；时间只称赛前、赛中、赛后及长期，未给完整许可起止；审批对象、制造场所准入与库存责任在所读段未披露。[2]

零售权与产品权的交叉，需要从两个方向理解。一个获得特定销售场景经营权的主体，可能销售来自多个品类被许可方的商品；一个获得特定产品品类许可的主体，也可能借助多个零售经营者触达消费者。前者主要组织货架与消费接触点，后者主要组织品类开发和供给。两者可以在商业上重叠，但概念上不能合并。零售经营者购买成品时，其下游销售能力与上游制造安排属于不同环节。

这一区别直接改变对独家性的解释。独家经营某些现场零售位置，首先排除的是同一范围内其他现场经营者的并行经营可能；它未必排除其他企业在别的渠道销售已获许可的商品，也未必意味着现场销售的每种商品都由该经营者自行生产。若不先识别独家的对象，独家一词会制造比实际合同更大的商业想象。研究应追问其限定的行为、范围和时间，而不能只记录公告标题中的形容词。

对制造商而言，零售平台可以是订单来源，但其地位需要放在具体订单关系中辨认。平台可能直接采购，也可能通过品牌被许可方采购，或者仅提供销售空间。三种情形对应不同的合同主体与结算安排。制造企业在报价之前识别自己位于哪一种关系中，比笼统判断平台规模更有决策意义。规模能够说明潜在组织能力，不能替代对某笔应收账款和某批货物的责任识别。

3.5 FIFA 体系中的品类与渠道分工

Fanatics 关于世界杯 2026 的公告把自身称为官方现场零售被许可方，并描述在赛事现场及官方球迷节的零售安排。[12]FIFA 随后发布的收藏品合作公告也确认其现场商品运营角色。[13]两份材料可相互核对角色表述，却不能单独说明它拥有全部世界杯商品的制造独家权。角色确认与权限扩张必须分开：同一企业确实参与赛事商业活动，不意味着其每一项业务都包含在当前合同中。 同字段观察：FIFA 选择 Fanatics 担任现场零售角色；品类为多品牌赛事商品而非单一品类独

SVSAC | sv-sac.org

占；地域为三主办国赛事现场；渠道为场内与官方球迷节；时间围绕 2026 赛事，未给全部许可期限；文中描述按需供给计划，未披露逐产品批准人与指定制造场所。

新增的品类证据来自 Jazwares。其官方公告称企业成为世界杯 2026 的全球毛绒玩具被许可方，并公布拟推出相应产品。[14]本篇使用这一信息确认品类许可与现场零售运营可以由不同企业分别承担，不依据公告承诺推定产品已经按计划售出，也不推定任何特定工厂参与生产。两类公告并置的意义是显示制度结构，而不是对商业绩效作比较。 同字段观察：FIFA 相关许可角色为 Jazwares；品类为毛绒相关产品，地域用全球表述；渠道称指定零售商和线上；公告描述 2026 产品计划但未完整列许可起止；具体工厂、产品审批权限和尾货处置未披露。品类角色已明示，不推出销量或制造订单。

在这种结构中，品类边界和渠道边界组成了交叉坐标。毛绒产品属于产品维度，赛事现场属于销售场景维度。一个商品可以同时进入这两个维度，而不要求两个维度由同一主体完全控制。研究若只画一条从 FIFA 直达工厂的线，会遗漏负责品类开发、分销、场景运营和质量管理的中间组织。相反，若把每一个中间组织都称为“代理”，又会忽视其中可能存在的自主采购和库存承担行为。

因此，本篇采用角色与权限的双重编码。角色回答一个主体在交易中承担何种工作，权限回答其能够决定哪些受保护资产的使用。被许可方可以同时是品牌经营者和采购商，但这需要逐项证据。渠道经营者可以同时参与商品创制，但不能由“参与创制”推定它获得全部相关标识的再许可权。双重编码避免了企业职位标签过于宽泛的问题，也为比较不同赛事提供较稳定的尺度。

3.6 公告日期与权利生效日期

FIFA 于 2026 年 5 月 7 日公布与 Fanatics 的长期独家收藏品许可安排，涉及交易卡、贴纸及交易卡牌游戏，并称该合作将于 2031 年全面开始，相关产品由 Fanatics Collectibles 设计开发、以 Topps 品牌生产。[13] 这里的 2031 年属于公告所述收藏品业务的时间边界，不能外推为现场零售或双方所有合作的统一生效日。公告也不证明任何具体工厂已经取得 2026 年商品制造权。 同字段观察：合作主体为 FIFA 与 Fanatics；品类限定卡片、贴纸、卡牌游戏，含实体与数字；时间为 2031 年全面开始，不能置换 2026 现场零售；所读段未列完整销售地域和渠道清单；设计开发由 Fanatics Collectibles、品牌为 Topps，但不等于披露实际制造工厂、审批程序或库存条款。

SVSAC | sv-sac.org

这一差别不是语言上的谨慎，而是研究识别中的核心问题。一项未来生效的许可可以在今天影响企业投资和谈判预期，但它对当前实际生产的授权效力仍取决于合同约定。若把公告年份当成生效年份，就会把时间不同的市场结构拼接在一起。所得结论可能在企业名称上正确，在具体年份的权限上错误。对于高度依赖赛事周期的行业，这类错误足以改变进入路径判断。

本篇因此把时间拆分为至少三个观察点：公告时间、约定执行时间和可观察经营结果的时间。它们分别证明当事方公开表达了什么、拟允许或要求何时实施、以及后来实际发生了什么。公告可以成为前两个问题的证据，却通常不能独立回答第三个问题。即使研究截止日已经晚于某项计划日期，如果没有后续资料，也不应把计划自动改写为履约事实。

这一处理同时避免另一种相反错误，即因为未来权利尚未生效，就认为它对当前交易没有任何意义。长期许可的宣布可能改变潜在进入者的预期，但这种影响属于待研究的行为机制。要证明企业因此调整产能或放弃市场，需要投资、订单或访谈证据。本篇没有这些资料，因此把“预期可能影响投入”保留为解释性命题，而不宣称已经测量其影响规模。

3.7 许可管理代理的职能边界

Fanatics Licensing Management 公开介绍自身为许可监督与合同管理部门，并称其代表客户与多个被许可方协作。[15]该信息足以证明许可管理可以被专业化组织承担。本篇不使用页面给出的整体客户或被许可方规模推算任何单一赛事规模，也不把代理管理者等同于知识产权所有人。管理职能的存在，恰好说明权利所有、日常审批和合同执行可以在组织上分开。

专业管理者的经济作用，可以从信息处理解释。权利方可能需要同时面对不同品类、技术材料与销售地域，单独审查每项开发方案的协调成本较高。专业管理者有可能把规则解释、资料收集、进度追踪和合同管理集中处理。这是本篇基于组织分工提出的机制，不是对某代理实际内部流程的事实描述。其是否降低审批成本或提高销售结果，仍需比较数据。

对制造商来说，管理者的出现增加了一个需要识别的接口，而不一定增加一层必然应付的商业费用。代理可以仅代权利方处理审批，也可以在其他安排中承担商品开发或采购。不能看到“管理”一词就假定其必须支付货款，也不能看到企业向管理者提交图稿，就推断双方形成了买卖合同。实务上的同一联系人可能传递多种信息，法律和商业责任仍须按文件区分。

SVSAC | sv-sac.org

同样，管理者发出的批准信息应当对应其获得的权限。某项图稿得到管理接口确认，可能仅表示视觉方案符合品牌要求，不代表数量、交付时间、付款和产品安全均已获批准。研究把批准视为一个有对象的行为：批准了什么版本、哪种使用、哪个阶段，以及由谁作出。没有这些限定，批准记录容易成为被过度解释的信号。

3.8 本地许可对全球供给叙事的修正

LA28 于 2026 年 10 月 20 日公布 Made for Two Eight 计划，面向洛杉矶县本地小企业。公告把在县内实体场所制造或创作产品列为条件，并按 SBA 规模标准界定小企业；本地材料使用另有“尽可能全部或几乎全部本地采购”的优先措辞，不宜将其改写为已公开的绝对零进口禁令。许可具有品类和期限边界，正式申请计划于 10 月 30 日开始。[16] 截至本篇 10 月 23 日的事件截止日，申请遴选结果尚不可观察；公告本身也不构成后续履约的证据。同字段观察：授予/审查方为 LA28，申请对象为合条件的本地小企业；许可按品类和期限限定，渠道包括自有平台；地域条件首先针对生产/创作场所，而不等于公告证明仅可在县内销售。材料本地化是优先而非绝对零进口；批准产品才可售，详细标准条款将在正式申请时公布，本篇未取得。

本地许可的存在说明赛事商品体系可能同时追求不同的组织目标。一条路径可以注重规模化组合与零售覆盖，另一条路径可以强调地方创意、生产地点和小企业参与。两个目标并不天然冲突，但也不应被合并为统一的全球低成本采购逻辑。本篇据此把“地方嵌入要求”作为独立观察维度：市场准入有时不只依赖技术和价格，还取决于交易安排明确要求的地理与主体资格。

这对跨境制造企业具有重要但有限的含义。一个专门支持本地制造者的项目，不能被宣传为面向所有境外工厂的开放订单入口。境外企业即使能够生产类似产品，也不因此满足计划资格。反过来，不能由某条本地路径受限，推断整个赛事全部采购都排除境外生产。正确的研究结论应局限于特定项目边界，并分别查找其他商品安排的条件。

从比较方法看，本地许可还能作为检验单一中心叙事的反例。如果全球零售协议与本地许可计划同时存在，那么“一个平台包揽全部商品”就至少需要更强证据。它们可能依靠合同划分、渠道协调或产品差异实现共存，但本次分析没有完整合同，不能推定具体协调条款。保留这种未决关系，比凭借商业常识补齐一套看似顺畅的体系更接近可复核研究。

SVSAC | sv-sac.org

3.9 权利网络与货物流网络的分离

本篇将授权关系与实体货物流在分析上分别处理，原因在于两类网络包含的节点和连线不完全相同。权利方可以不接触货物，工厂可以不直接接触最终零售商，物流服务商可以保管产品却没有自由销售权。货物经过某个主体，不意味着相关知识产权由该主体所有；某个主体批准标识使用，也不意味着它承担每批货款。这一分离是分析工具，不预设某一赛事的具体链条长度。

如果只观察物流记录，可以较好识别发货地、收货地和批次，却难以完整识别许可权限。如果只观察许可公告，又可能无法知道产品实际由谁生产以及订单如何结算。两个网络需要通过合同主体、产品标识和批次记录连接。无法连接的部分应保持未知，而不能因为公告中出现了一个大型企业，就把所有未识别节点自动归给它。

这一视角也有助于识别合法供应与合法销售的不同。工厂按照授权订单生产，可能只被允许将货交给指定买方；工厂手中存在成品，不意味着可以自行在电商渠道销售。经销商合法购买商品，也不意味着可以改变包装或把原商品元素用于其他产品。本篇不针对具体法域给出法律结论，但在制度研究上，需要把占有货物、获得货物所有权和获得标识使用权限视为三个不同问题。

网络分离还解释了为何“官方供应商名单”不能承担所有核验任务。名单可能列示某一层级、某个时期或某类业务，并不必然包括全部二级加工者，也不必然表示名单中每家企业都能够向公众销售赛事商品。透明度文件的解释需要与其定义和覆盖范围一致。若缺少范围说明，名单更适合成为进一步核验的线索，而不是企业资格的最终证书。

3.10 多重权利组合与责任接口

一件商品可能同时呈现赛事标识、参赛队标识、人物形象和独立设计作品。本篇并未获得足够合同来判断这些要素在具体项目中由谁统一清理，但这一可能性提示，授权分析的最小单位不宜始终是一件成品。研究者可以先按可识别要素拆分，再询问每项要素的使用依据及其组合是否另有条件。产品获得某一方认可，并不能单独回答其他要素的使用依据。这里提出的是核查方法，不是认定某项已上市商品缺少权利。

假设一个制造商收到同时包含赛事徽记和球员肖像的设计稿，文件上只有一个采购方名称。合理的核心问题不是立即判断采购方是否“官方”，而是确认该采购关系覆盖哪些图形、哪些用途以及哪些实际生产活动。设计稿的发送权、图形

SVSAC | sv-sac.org

的商业使用权和采购方对制造商的指令权，可能通过不同文件表达。若只查看文件抬头，就容易把具有可识别品牌的文件误当作完整权限证明。

责任接口还存在于设计修改中。制造商为了改善织造效果而简化线条，或为了适应包装面积而调整图形比例，在生产意义上可能只是工艺处理，在品牌管理意义上却可能构成需要重新确认的版本。本篇没有证据表明所有赛事对这类修改适用相同阈值，因而不设定统一比例或次数。分析需要记录的是谁提出变更、谁有权接受变更，以及接受的是可视效果、工艺实现还是两者。这些问题能够把笼统的“审批完成”拆成有对象的确认。

组合商品也使渠道责任更复杂。某一销售渠道接受赛事品牌商品，并不自动说明它接受含有全部其他要素的所有变体；同一图样被放在服装与电子附件上，也不能仅凭视觉相似推导其适用范围一致。因而，权利网络的表达宜保留产品、版本和渠道三个坐标，而不能只绘制组织之间的连线。组织连线用于发现联系，坐标用于判断联系是否适用于眼前的交易。两者结合，才便于后来核对实际订单。

3.11 可观察证据与不可观察安排

公开材料在权利网络中的分布并不均匀。权利方和大型合作伙伴的公告相对容易获取，而具体工厂合同、采购价格、最低保底和余货责任往往不公开。本次分析不能把资料容易获得的环节误认为最重要的环节，也不能把不公开视为不存在。可观察性本身构成研究边界，并影响对组织结构的解释精度。

公告之间的一致性可以提高角色识别的可信度。例如权利方与交易当事方均描述某一零售角色时，该角色的公开确认较强；但一致公告仍可能共享同一商业叙事，不能自动替代合同全文或独立履约观察。本篇因此把“关系公开确认”和“条件完整披露”分开编码。前者可以成立，后者仍可能不足。用同一置信度评价二者，会夸大公开研究能够回答的问题范围。

对未知安排，研究可以提出可检验的竞争解释，而不必强行选择一种。某一品类未在资料中出现，可能是未授权、尚未公告、通过不同项目处理，或者检索没有覆盖相关页面。只有新增证据才能排除这些解释。将未知转换为零值，会让后续比较出现虚假的制度差异：看起来一个赛事没有某种安排，实际上只是公开程度不同。

因此，本篇的全球授权结构结论属于有边界的分析性概括。现有材料共同表明，品牌使用、品类开发、零售运营与供应商管理可以由不同主体分担。现有材

SVSAC | sv-sac.org

料不能共同证明所有赛事均采用固定层级，也不能说明层级越多绩效越好。更强的命题需要完整合同、版本比较及实际交易观察来检验。

3.12 授权体系的比较尺度

奥林匹克与 FIFA 案例具有可比较之处，但不宜按照机构名称直接一一配对。IOC 与 FIFA 均为本次分析中的国际制度节点，具体赛事组织者和商业管理安排则存在不同背景。若把组织图中的每一层机械对应，容易把名称差异当成实质差异。本篇更关注同一功能由谁承担，以及其权限如何被限定，例如谁批准商品、谁组织渠道、谁进行制造商核查。

功能尺度允许对不同结构进行较稳定比较。一项安排可以在组织上集中，却仍通过品类和渠道区分权限；另一项安排可以在主体上分散，却依靠一致的审批要求实现协调。集中与分散因此不是简单的二元分类。应分别讨论权利集中、审批集中、采购集中以及零售集中。缺少这种分解，单一的“集中化程度”很可能掩盖方向相反的组织变化。

本次分析还区分制度设计与执行结果。宣布建立审核制度，说明有相应治理意图或规则；完成审核并拒绝不合格工厂，说明存在可观察的执行行为；后续劳动条件或产品质量改善，则需要另行测量。三者可以形成因果链条，但不能凭借一个环节替代整条链条。比较不同赛事时，只能在同层级证据上作有限判断，不能把一个赛事的计划与另一个赛事的实际结果直接排名。

据此，本节回答第一个核心问题的方式是界定结构而非宣称掌握全部权限。全球赛事商品体系至少涉及受保护资产的管理、有限许可的配置、产品及渠道运营、制造与履约等功能。奥林匹克相关材料显示多个制度主体并存；FIFA 相关材料显示品类与零售角色分担；LA28 本地项目显示地理和企业类型条件能够构成单独路径。这些观察足以支持多维权利网络的解释，同时保留对未公开合同的必要未知。

4 业务分析二 许可向采购订单的转化

4.1 从合法可能性到商业承诺

一项商品许可首先创造合法开展某些活动的可能性，不等于自动创造采购量。本篇把许可向订单的转化视为多个决策逐步衔接的过程：有权提出商品方案的经营者，需要形成可售产品；能够制造产品的工厂，需要与实际采购主体形成承诺；渠道则需要安排销售和补货。任何一个决定缺失，都可能使项目停留在准

SVSAC | sv-sac.org

备阶段。该过程是本篇用于解释交易的概念模型，不是所有赛事统一适用的官方法定流程。

“获得许可即可获得订单”的误解，源于把权利稀缺性与需求确定性混同。某个标识具有较强吸引力，可以提高经营者开发产品的意愿，但许可本身并不告诉工厂消费者会购买多少。即使存在独家权，经营者仍可能面对设计不受欢迎、价格不合适或渠道执行不足等商业问题。本篇不对这些因素的实际弹性作估计，只指出它们在逻辑上独立于许可资格。

采购承诺还需要识别其强度。询价、样品请求、需求预测、框架协议和确认订单对双方的约束可能不同，不能在研究中统一称为订单。具体法律效力取决于文本及适用规则，但在商业分析上，至少应区分信息交流与数量承诺。没有明确数量和交付安排的市场兴趣，不应计入已获采购额；未被接受的报价，也不应转化为供应商销售收入。

这一划分对研究数据同样重要。若企业访谈把全部样品开发项目视为订单，获单率会被高估；若只统计最终出货而忽略被取消的开发项目，进入成本又会被低估。本篇没有相关微观数据，因此不计算转化率，但提出相应的数据结构：每个项目应能够追踪从接触、开发、批准、确认、生产到结算的状态。只有建立这样的连续记录，才能研究哪一个关口真正限制制造商进入。

4.2 供应商登记是信息入口

LA28 供应商 FAQ 允许有兴趣的企业登记，并明确说明登记不保证商业机会。[17]这项公开表述直接支持登记与采购之间的区分。本篇不把登记入口称为赛事商品许可申请，也没有向入口提交企业资料。就研究逻辑而言，登记证明的是组织者设立了信息收集渠道，而不是已经对某个企业作出资质或交易承诺。 同字段观察：主体是 LA28 与表达兴趣的供应商；功能为登记和可能联系。该 FAQ 不是品类许可，故“授予许可的品类/地域/渠道/期限”对这份登记说明不适用，而非编码为无限制；内部筛选、生产准入与后续采购条件未披露。

登记信息可能降低搜寻成本，但是否减少后续核查和谈判成本，须有后台处理资料才能判断；此处仅提出成本转移问题。

本节将“可被发现”定义为信息进入渠道，将“可被采购”定义为满足具体交易要求；前者不作为后者的替代指标。

据此，中介服务至少区分资料整理、引介、申请支持与有权采购代理，不能将信息服务写成交易承诺。

SVSAC | sv-sac.org

4.3 产品方案与许可范围的匹配

在形成订单之前，拟议产品必须能够被清晰定义。本篇把产品定义理解为一组可追溯属性：用途、材料、结构、尺寸、视觉元素、包装以及目标销售场景。定义不清会使许可与采购同时失去对象。权利方无法判断拟使用哪些资产，买方无法判断交付的是哪一种商品，工厂也无法准确计算生产要求。产品定义因此是多个治理关系的共同接口。

品类名称看似简单，实际可能容纳相当不同的产品。以假设性产品为例，“纪念杯”可能是成人陶瓷杯、儿童饮具或附带电子功能的产品。这个例子只用于说明分类问题，不对应任何赛事真实订单。不同结构可能需要不同的技术评估和合同确认；许可类别是否覆盖附加功能、包装与组合销售，也不能根据日常语言直接判断。研究应保存当事方实际采用的产品定义，避免以研究者自己的概括替代它。

产品方案还需要区分既有图稿使用与重新创作。某一被许可方拥有使用官方素材的权限，不意味着可以任意改动素材，也不意味着它拥有第三方摄影作品或运动员形象。本篇未取得具体素材管理规则，因而不规定某种统一审批次数或格式。但可以提出一般性识别原则：批准应当针对明确版本，任何可能改变权利组合或产品风险的修改，都应回到相应权限和技术要求核验。

这一过程与报价存在反馈关系。工厂先按一种材料估算价格，后来因品牌或质量要求改换材料，原报价便可能失去基础。若交易各方把视觉批准与技术冻结混同，容易在后期出现成本争议。本篇据此提出，产品方案的商业可执行性来自多种信息的一致，而不是单份漂亮效果图。图稿、技术规格和成本条件之间能否对应，是许可走向订单的重要中间机制。

4.4 产品批准与工厂批准的不同对象

产品批准关注某一方案能否按规定使用品牌资产并达到相应产品要求，工厂批准则关注具体生产场所和经营体系是否满足采购关系中的条件。两个批准对象不同，所以不能互相推出。一个设计方案可以得到接受，但拟生产工厂仍不适合承接；一家工厂可以进入供应体系，却仍无权生产任何尚未批准的赛事产品。这一区分由本篇作为分析原则提出，不主张所有项目均采用相同名称或审批顺序。

从本篇的风险分析看，品牌风险可能沿供应链向上追溯。消费者通常看到赛事标识，不一定知道工厂名称；生产事故却可能影响赛事品牌。因此，控制可能延伸到制造场所。这是分析性推论，不是对所有赛事既有规则的认定。制造场所获准，也不意味着品牌控制责任已永久完成。若工厂更换、转包或关键工艺改

SVSAC | sv-sac.org

变，原先判断的对象可能发生变化；具体是否重新批准，必须查合同和适用标准。

研究据此把主体稳定性列为交易可核验性的一部分。订单中的公司、实际生产地点与检测报告中的样品来源需要能够相互对应。如果采购方只核验签约公司的资料，却不知道实际生产在哪里，批准的含义就可能被削弱。反之，把全部二级材料供应商都视为直接签约被许可方，也会夸大许可网络。需要分别识别直接交易责任和供应链追溯责任。

4.5 社会合规与制造能力的并行评估

前述企业政策使供应商评估能够作为独立分析对象，但并不证明任何特定工厂已经合规，也不是所有赛事供应商的统一规则。我们关注的是社会合规与制造能力在分析上不能相互替代，而非宣称已取得全部企业的实际评估结果。

由这一观察可以提出更一般的采购解释：制造能力与可接受的生产方式是两个并行维度。前者回答能否按规格完成产品，后者回答在怎样的劳动、环境与管理条件下完成。一个维度表现较好，不能自动补偿另一个维度的严重缺陷。研究不对不同条件设定统一权重，但反对把全部准入条件压缩为“质量价格交期”的单一排序。

并行评估会改变开发进度。技术样品合格时，组织核查仍可能未完成；文件核查完成时，量产能力也可能尚未验证。因此，采购转化不一定是一条严格顺序的流水线，更可能是多条工作线逐步汇合。某一工作线完成不应被解释为整体项目放行。本篇把这种结构称为多条件汇合，只用于描述不同决策需要同时成立的逻辑，不声称已经测量其在实际项目中的平均耗时。

这种结构也使整改具有不同于淘汰的意义。发现问题后，买方可以要求在一定条件下改进，也可能决定终止关系。具体采取哪一种措施，要看问题性质和合同安排，不能把“存在审核”简单解释为“审核不通过即永不合作”。对研究而言，应记录问题、整改要求及复核结果，而不能只记录最后是否入选。否则，供应体系中的治理过程会被一个二元结果掩盖。

4.6 样品开发与版本控制

样品是连接设计语言与制造语言的重要载体，但样品的存在本身不证明量产已获许可。本篇将样品区分为用于表达概念、验证材料、检验结构以及确认量产效果的不同用途。这是一种分析分类，不是某个赛事公开规定的标准名称。区分用途有助于解释为什么同一个项目中可能出现多次送样，也有助于避免把早期概念样品用于最终质量验收。

SVSAC | sv-sac.org

版本控制的核心是让批准能够被重现。若买方批准的是某一日期的颜色、材质和图稿组合，工厂应当知道量产应对应哪个组合。不同参与者分别保存文件，却没有共同版本标识时，可能各自按照真实存在但并非最终版本的材料工作。这类风险不依赖大型赛事才存在，但短销售窗口可能减少事后纠正空间，因此在本次分析的机制解释中具有特殊重要性。

以明确标注的假设场景说明：一款纪念徽章先批准平面图，后来为减重改变背扣结构。视觉方案没有变化，不等于功能风险没有变化；若再改变表面处理，颜色与耐久性也可能改变。这个例子并非真实案例，而是说明“同一设计”可以在技术上发生多个维度的变更。研究在抽取批准记录时，需要知道批准范围是否只涉及视觉元素，还是同时覆盖产品结构。

版本控制还关联知识产权与技术信息保密。工厂获得图稿是为了完成特定任务，不意味着可以把全部图稿公开用于推广。本篇不假定所有合同都限制展示，但建议将宣传使用作为单独核验对象。在研究中，能够看到企业展示赛事产品照片，只能证明其公开展示行为，不能单独确认该企业拥有直接许可、独家制造关系或公开展示授权。

4.7 预测 订单与生产排程

商品经营需要需求判断，工厂生产需要数量和时间安排。两者之间如果没有明确转换规则，预测就容易被误读为承诺。本篇把需求预测视为用于计划的信息，把确定订单视为需要按具体文本判断的交易安排。预测可以有很高信息价值，却仍存在调整可能。研究不能因为预测表上写有较大数量，就把它直接计为采购规模。

这种区分能够解释开发投入为何可能在没有最终订单时发生。采购方希望通过打样比较方案，工厂则可能为提高获单机会投入设计和工艺准备。若双方未约定开发费用、模具归属以及取消条件，项目停止时就会暴露责任空白。本次分析没有取得具体合同，不能规定这些费用必然由谁承担，但可把相关安排视为订单转化研究中的关键变量。

生产排程需要处理两个不同的不确定性。第一是需求数量不确定，第二是批准与交付时间不确定。即使数量最终没有变化，批准延迟也可能压缩工厂实际可用时间；即使批准及时，需求临时上调也可能改变原排程。两种压力不能简单归结为供应商执行能力不足。评估履约应结合信息和决定何时到达，而不是只比较最终交货日期。

SVSAC | sv-sac.org

对于跨境供应，排程还涉及运输与入库，但不能把全部物流时长转化为某一统一赛事要求。材料、路线和销售地点不同，可用安排也不同。本篇因此不提出“必须提前多少个月”的无来源数字，而提出可验证的项目逻辑：从销售可用时间倒推各环节，并保留审批、制造、运输和渠道接收之间的依赖关系。这样的时间表可以接受实际数据修正，也不会用虚构平均数制造确定性。

4.8 快速补货与库存结构

世界杯 2026 零售公告还提出按需产品与补货能力。[12]这只是公开运营方案。本篇据此提出的组织解释是，后续需求变化也可能进入采购安排；实际补货比例、响应时间和经济效果均没有数据。

从这一方案出发，可以区分基础商品与事件触发商品的概念。基础商品可能围绕赛事身份和预期需求组织，事件触发商品则可能根据比赛进展或特定时刻调整。该分类是本篇的解释框架，不表示所有赛事采用相同商品组合。它说明不同产品对提前生产与后期柔性的需求不同，采购策略未必只有“尽早锁定大量库存”一种方式。

快速补货并非无条件降低风险。它可以减少某些前期数量判断，但可能要求更短生产批次、更接近市场的后处理能力以及更快的信息传递。成本可能从库存持有转向响应能力建设。没有成本数据时，不能宣称某种模式必然更经济。我们强调的是风险转换：供应体系不确定性的承担位置发生改变，风险本身不一定消失。

这一转换也影响境外工厂的角色。工厂可能提供成品，也可能提供适合后续加工的标准底坯；某些环节可能在消费市场附近完成。本篇没有具体供应链合同，因而不把这种可能性描述为某企业的实际安排。它作为分析命题提示，制造商进入赛事供给链不一定等同于承担全部最终产品制造。理解分段生产，有助于在技术能力与时间约束之间寻找真实可行的角色。

4.9 渠道接收与销售权限

商品生产完成之后，仍需要进入被允许且能够接收的渠道。本篇把渠道准入作为独立于产品制造的关口，因为合法生产并不能保证任何渠道都愿意接收。渠道可能考虑商品组合、包装、上架信息和交付组织，具体要求应依据实际资料判断。本次分析没有获得全部零售商手册，因此不把这些可能条件写成某赛事统一强制清单。

渠道与许可相互制约。某一商品可能在许可范围内生产，却只允许在约定销售场景中销售；某一渠道也可能有权经营赛事商品，却需要从合格产品来源采

SVSAC | sv-sac.org

购。两个条件必须在具体交易中相遇。若制造商只查订单方拥有一个销售网站，而没有核对产品权限，就可能把商业可见性误作授权证明；若只看到一份许可证书而没有买方接货安排，又可能高估订单的执行基础。

线上渠道尤其容易造成地理边界误判。一个网页可以被世界各地访问，商品销售权限却可能由配送目的地、渠道条款或其他因素限定。本篇不据此给出任何法域的法律结论，而是指出研究应记录许可中的实际地域定义，不应将互联网可访问性作为全球销售权的代理变量。同样，线下门店位于赛事城市，也不能仅凭地点推断它是官方零售点。

渠道接收还关系到订单完成的判断。货物离开工厂、到达仓库、通过验收和最终售出是不同事件。采购合同可能在这些事件之间安排付款与风险，但不能在缺少文本时假定统一模式。研究若以出货量替代零售销量，便可能错误解释经营结果。本篇因此主张把生产量、交付量、验收量与销售量分别记录，并在使用数字时保留各自口径。

4.10 标签与可追溯信息

赛事商品通常需要向消费者说明其品牌身份，但识别标记的作用不能被过度解释。本篇未从当前可完整读取的品牌保护页面取得适用于所有产品的统一标签规定，因此不提出一份跨赛事通用的“官方真品标识清单”。某个产品带有标志、贴纸或二维码，只能作为核验线索，不能单独证明其授权关系、生产质量以及销售渠道都符合要求。

可追溯信息的分析目标是建立产品与记录之间的对应。若产品批次、图稿版本、实际工厂和订单可以关联，出现问题时更容易确定影响范围。若只能看到一个通用标识，却无法识别哪批产品来自何处，品牌保护与质量追踪就难以整合。这里讨论的是信息结构的逻辑，不宣称某一技术方案必然能够消除假冒或质量问题。

标签本身也是生产控制对象。即使产品主体质量稳定，错误的包装、语言或版本也可能使交付不符合约定。工厂对标签材料的管理还可能涉及多余数量、废料及停产后留存。具体如何处置必须依合同和规则，本篇不代写当事方义务。研究中应关注的是这些安排是否被明确，以及记录能否证明实际执行，而不是只记录是否购买了某种防伪技术。

这一视角避免把防伪视为单纯技术竞赛。假冒风险与信息不对称有关，也与合法渠道的可核验性有关。如果合法商品无法清楚对应到经营主体和批准记录，消费者与商业伙伴就更难判断来源。技术特征可以参与核验，但其可信度仍依赖

SVSAC | sv-sac.org

制度与记录。本篇因此把标记、合同和批次视为互补的信息来源，而非可以任意相互替代的证据。

4.11 异常变更与放行记录

订单转化并不在采购单发出时永久结束。产品数量、包装语言、交货地点或图形版本的改变，都可能使原先可以执行的方案需要重新协调。这里的关键不是假定每个改变都必须从头审核，而是避免将商业变更直接视为其他条件也已同步改变。采购人员可以调整数量，却未必能够代表另一责任主体接受标识修改；品牌确认可以接受画面，却未必能够决定仓库是否愿意接收新的包装规格。本篇把这些情况称为责任接口上的变更问题，而不赋予其统一合同后果。

对一个真实项目，最低限度的过程研究可以建立连续的版本链：原始要求、获确认版本、变更内容、确认主体以及随后发出的执行指令。版本链并不需要公开商业机密才能存在；研究者可用匿名编号描述相互对应关系。其价值在于区分企业是否依据当时有效信息执行，以及返工究竟源自设计偏差、要求变更还是信息传递中断。没有这一层记录，即使观察到延期，也无法合理判断延期发生在哪个接口。

放行也应按对象理解。样品的外观放行、生产计划放行和出货放行，回答的问题并不一致。在缺少文件时，本篇不主张任何赛事实际使用这些名称，而是建议研究时保留这种区分。如果受访者只说“已经批准”，追问批准对象与适用版本，比直接把回答编码成一个是非变量更有解释力。对采购结果的研究因此应包括未进入量产、重新打样和已生产但尚未接收等中间状态，避免把全部未形成销售的项目归入同一失败类别。

这些中间状态也影响风险解释。尚未得到明确数量的开发活动，承担的主要是开发投入风险；已经形成数量承诺但等待渠道接收的活动，则可能暴露于库存和交付风险。风险性质随交易状态变化，不能仅依企业是否进入名单来判断。只有把状态、版本和责任主体共同记录，后续研究才可能区分进入障碍与执行障碍，并对改进措施作出有针对性的评价。

4.12 不同进入路径的责任配置

依据前述区分，可以提出三种分析性的制造进入路径。第一种是企业自身成为品类被许可经营者，组织产品开发与销售。第二种是企业接受被许可方委托，承担约定制造工作。第三种是企业向相关经营者供应不带赛事标识的材料或通用部件。该分类不是对某赛事公布申请资格的改写，而是帮助解释不同位置上需要核查的责任。

SVSAC | sv-sac.org

第一种路径要求企业同时理解权利边界与商品经营，其投入不只在工厂。第二种路径可能减少直接开展品牌经营的需求，却增加对订单方权限和商业承诺的依赖。第三种路径在某些交易中可能更接近一般工业供应，但如果材料或部件本身含受保护图案，也仍需核验相关使用。路径之间不存在天然的优劣排序，应由能力、订单关系和责任承担方式共同判断。

对制造商而言，选择路径本质上是在选择承担哪一类风险。直接经营许可商品可能承担更大市场与库存责任；接受制造委托可能更加依赖买方的预测、付款和变更管理；供应通用部件则可能面对较弱的品牌溢价分享能力。本篇没有利润数据，不比较收益率，只说明风险与控制权应放在同一个框架中讨论。承担风险而缺少对应决策权，是需要特别识别的交易情形。

地方产业对接机构能够提供信息整理、能力展示和接触机会，但不能因为能够组织交流，就被推定有权授予赛事许可或保证订单。其服务应明确属于哪一个环节，以及能以何种记录证明完成。将交流、申请、审核和采购分开，既有利于评估服务效果，也有利于制造企业识别仍需自行完成的工作。本篇对河北企业的启示仅到此为止，不声称已经验证任何具体企业的进入资格。

4.13 订单转化的可检验命题

本节提出的第一个命题是，授权边界清楚可能降低后续开发中的返工，但其作用不等同于提高最终销量。该命题需要比较项目中权限核验质量、设计变更次数及订单结果，才能判断是否成立。第二个命题是，采购信息越晚确定，越可能压缩制造环节可用时间；验证时应同时考虑产品复杂度与运输安排，不能把关联简单解释为因果。

第三个命题是，供应商管理和产品审批并行时，项目瓶颈可能在不同阶段转移。早期瓶颈可能是权利匹配，中期可能是样品或工厂核查，后期可能是渠道和补货。它提示研究不宜只问企业是否“通过官方认证”，而应追踪何种条件在何时成为约束。第四个命题是，快速补货可能把风险从前期库存转向响应能力；其净效果需要同时观察库存、加急成本和缺货损失。

这些命题的共同特点是区分可进入性、可生产性和可销售性。可进入性关系到企业能否参与某种交易路径，可生产性关系到能否完成产品及相关治理要求，可销售性关系到商品是否具有相应渠道与消费者需求。三者相互联系，却不能用一个“官方资格”指标完整替代。现有公开来源允许提出这一机制框架，尚不足以对每个连接作统计检验。

SVSAC | sv-sac.org

因此，对第二个核心问题的回答是：许可必须经过明确产品、匹配制造主体、形成商业承诺并衔接渠道，才可能转化为可执行采购关系。具体顺序和责任分配可以变化，公开材料也没有证明存在跨赛事统一的审批流水线。本篇最稳健的结论不是规定一个固定流程，而是识别不能被省略或互相替代的决策对象。把这些对象分开，是从赛事品牌叙事转向真实订单研究的必要前提。

5 业务分析三 合同与风险配置

我们的立场是，把责任与适用条件提前说清楚，有助于提高合作效率。企业可以据此把合规准备、合同沟通和能力建设列为同一项目的工作项，在投入扩大之前核实关键前提。

5.1 权利范围决定风险可以由谁控制

前述许可与采购的区分表明，特许商品合同风险可以来自权利与经营责任的不对称。制造商即使能够控制生产过程，也未必有权决定商品在哪里销售、使用哪个图案、何时停止生产。相应地，授权方能够限制品牌使用，却未必直接控制每一批原料和每一道工序。本篇据此将风险配置理解为控制权、信息和经济后果之间的匹配问题，而不是将所有不确定性统一归入供应商的履约义务。

同一件商品可能涉及杯体制造、图案设计、赛事标识、包装及销售渠道。采购方只声称“已获官方授权”，仍不足以说明其能否把图稿交给另一家印刷厂加工。应核对的是发出生产或分包指令的主体，是否拥有与该行为和产品版本相对应的权限。对制造商，这关系到能否按委托使用标识；对权利方，这关系到实际生产场所是否处于已确认范围。产品质量证明不能单独回答这两类权限问题，权限文件也不能替代产品质量判断。

为使分析可检验，我们提出“权利到动作”的识别方式：每一项拟执行行为都对应一个权限来源、一名可确认的批准者和一份保存下来的决定记录。行为可以是打样、量产、追加印刷、跨境发货、平台上架，也可以是赛事结束后的折价处理。此识别方式是作者的合同管理建议，并非所比较赛事公开颁布的统一规则。其作用在于把抽象的授权关系分解为可核对的行为。如果交易某一方不能指出特定动作的授权来源，那么增加订单数量只会扩大待澄清事项的经济敞口，不会自动改善授权链。

风险也不应只按承担主体划分。更有解释力的维度包括风险产生时间、控制所在节点、发现可能性和后果可逆性。一个在打样阶段发现的图案错误，可能通过重新制版纠正；同样的错误若在多个国家的销售点出现，就可能涉及回收、下

SVSAC | sv-sac.org

架和品牌沟通。这里不对具体法律责任作统一判断，而是指出可逆性随交易推进而变化。合同的管理价值因此不只在违约后分摊损失，更在早期确认能够阻止错误扩散的决策关口。这也解释了为何低单价商品仍可能需要严格的批准记录。

5.2 地域与渠道构成不同的经营边界

地域限制回答商品获准面向何处流通，渠道限制回答商品可以通过什么经营关系接近消费者。两者可能重叠，却不能互相推出。一个面向某国的销售许可，并不当然包括该国全部电商平台、赛事场馆和第三方零售网络；某一场馆的经营资格，也不能据此扩大为向全世界消费者销售的权利。本篇没有取得能够列明所有例外的许可合同，因此以下分析讨论边界配置的逻辑，而不将假设性条款写成既成制度。

渠道限制对制造采购的影响，通常先表现为商品规划的差别。以场内消费为目标的产品可能重视便携、即时展示和快速结算，而面向长期线上销售的产品可能重视搜索、尺寸选择和配送包装。这是根据渠道功能作出的分析性推论，不是对某届赛事销售结构的实测总结。若制造商只按材料和规格报出同一出厂价，而不确认最终渠道，则可能忽略包装版本、交货批次和补货节奏的差别。渠道权限因此既是法律或合同边界，也是解释成本形成的变量。

跨境电商使地域边界更容易被误读。网站可被其他地区访问，不等于该地区销售已经获准；订单来自另一地区，也不等于原有许可随消费者需求自然扩张。研究不宜据此断言某种销售必然违法，因为具体判断取决于合同、交易行为和适用规则；但企业可以把可销售地区、配送目的地、平台运营者和库存所在地分别记录，再请具备相应权限的主体确认。这样的拆分避免把“全球网站”“国际品牌”之类描述用作权限证明，也使后续审查有可以定位的事实对象。

合同建议的重点是减少边界之间的空隙，而不是要求每份合同都包含相同附件。若获许可方承诺负责零售端合规，制造商仍可要求其确认采购品类、交货目的地和拟使用标识。若制造商需要将半成品送到第三地加工，则应单独确认该操作是否在允许范围。此处建议建立一份版本受控的权利范围表，将合同文本、采购单和产品核准记录之间的差异列为待解决事项。该表本身不创造权利，却能暴露文件之间未被注意到的冲突。

5.3 品类独占不等于每个生产环节都由同一主体承担

独占性的意义必须与被排除的竞争行为共同理解。“独家”可能修饰某一商品类别、某一销售渠道、某一地域或特定经营职能。依据前述零售与品类角色的区

SVSAC | sv-sac.org

分，不能将某一职能的独占扩大为全部制造独占，更不能推测伙伴之间的内部采购价格和库存承担方式。

从企业进入角度看，独占安排既可能减少直接客户数量，也可能使负责特定职能的采购主体更明确。前一效应意味着制造商不能把同一需求视为许多互不相关买方的集合；后一效应则可能降低寻找对口部门的成本。然而，这两种效应谁占主导，需要实际采购结构和供应商交易数据支持，现有公告无法回答。本篇不以独占字样推导市场封闭程度，也不将集中采购解释为必然提高或压低制造利润。

对于生产分包，真正需要确认的是谁能够提出、谁能够批准以及批准覆盖什么。即使采购方同意某工厂生产主体产品，也不能把该决定自动扩展到所有关联公司、临时场地和后处理作业。反过来，也不能因为某个环节由其他工厂完成，就在没有规则依据时推断整个交易不合规。适当的研究单位应是被核准的生产范围及其变化，而不是企业集团名称。企业名称相似、地址相近或股权关联，都不足以代替范围确认。

我们提出的分包管理建议，是将产能扩张、工艺转移和原料替换视为可能改变批准基础的事件。建议的目的不在于限制正常协作，而在于避免用原有批准支持已经发生实质变化的生产条件。若产线停机后需要应急转移，合同管理应允许相关主体及时了解备选方案，同时预留是否重新审查的决定权。这样的机制比仅在订单末尾要求“不得擅自分包”更容易形成可执行记录，但其具体形式仍须由交易双方与权利控制主体确定。

5.4 时间限制改变库存的经济性质

赛事商品面对两种不同的时间：消费者关注赛事的市场时间，以及许可允许品牌使用的合同时间。二者不能简单画成同一条曲线。市场需求可能在赛事结束后仍然存在，许可也可能另有约定；某些商品的关注又可能在比赛前达到高点。本篇没有完整销售数据，因此不假设统一的峰值或衰减率。可以确定的分析关系是，生产、运输、销售和余货处置分别受到时间安排约束，任何一个环节延迟都可能改变其余环节的可行选择。

前述本地许可路径提示，时间限定需要与具体产品和资格共同理解。本篇并未取得所有终止、延长和余货条款，因而不能填入假定通行的赛后销售宽限期。对尚未公开的规则，保持未知比从其他赛事借用期限更符合比较制度分析的要求。

SVSAC | sv-sac.org

库存风险之所以具有制度含义，是因为实体商品的物理寿命可能长于其被允许经营的时间。未印标的通用杯体与已经印上特定赛事图案的杯体，可能拥有相同材料价值，却具有不同的替代用途。本篇将这种差别称为设计与权利组合造成的用途约束，并将其作为分析概念，而非已经测量的资产价值损失。制造商在报价和排产时，应区分通用投入与专用投入；被许可方在销售规划中，也应区分可以重新配置的库存与需要另行处置授权的库存。

由此可以提出一项待验证命题：当产品剩余用途更窄、销售窗口更短，而订单变更权又集中于买方时，制造商可能更重视确定的订单承诺、阶段付款和取消补偿。该命题有明确的反例条件。如果产品能够去除赛事元素、买方预付全部专用投入，或者制造商拥有其他合规销售渠道，预期关系可能减弱。现有资料不能证明这类条款的使用频率，却允许提出未来合同样本次分析应观察的字段。这样的命题比给出全行业统一版税或利润率更接近现有证据所能支撑的研究层次。

5.5 预测与订单的区别需要落实到资源承诺

需求预测可以为生产准备提供信息，却不必然构成购买承诺。制造商依据预测购入材料、预订产线和招聘人员时，已经发生的资源投入可能早于买方不可撤销订单。若合同只讨论最终交货，没有处理这一先后关系，需求变化便容易被转化为各方对责任的不同叙述。本篇不认为所有预测都应具有约束力，而是主张明确其用途与依赖条件：哪些信息只用于讨论，哪些信息允许供应商据以形成专用投入，谁应当批准投入规模。

资源承诺也可以分层，而不是在完全不备货与一次性全部量产之间选择。通用原料准备、模具制作、打样、基础坯体生产和最终品牌化可以在不同时间发生。每一步都有自己的费用、可回收价值和等待成本。将这些步骤分开，有助于理解为什么同一名义交货期会对应不同风险。若买方希望保留很晚才决定图案的灵活性，就需要有人承担前期产能和材料准备；若制造商通过标准化半成品保留转换能力，则可以降低这种灵活性的成本。这里的结果是生产组织与合同安排必须共同分析，不能只比较最终单价。

订单冻结点可以作为双方讨论的管理工具，而非本篇宣称存在的赛事强制程序。冻结点应关联具体对象，例如数量、色彩、尺码、包装、收货地点和批准图案。将所有变动都概括成“最终确认”，会掩盖不同变动对成本和交期的不同影响。一个已经缝好的服装尺码分布难以像纸质包装的文字一样修改；一个尚未印标的库存，也不同于已经完成防伪标签装配的库存。明确对象有助于对变更后果作可解释的协商。

SVSAC | sv-sac.org

赛事结果驱动的追加需求则构成另一种信息问题。某支队伍晋级或某个时刻引发关注，可能使具体产品需求发生变化，但本篇没有逐日销售资料，不据此量化需求冲击。可作出的管理推论是，响应速度应覆盖图案批准、材料准备、制造、运输和上架全流程。只有缝制或印刷速度快，而批准流程和配送安排没有匹配，并不能形成完整的快速响应能力。这也为后续比较不同采购组织提供了比“产能充足”更细的观察标准。

5.6 价格与付款应分开揭示经济敞口

一个较高的订单单价并不必然意味着制造商获得更多可支配收益。如果价格包含设计开发、专用模具、额外测试、包装版本转换和小批次配送，它与标准商品报价并不处于同一成本口径。相反，一个较低单价若由买方承担材料预付款和库存承诺，也可能对应不同风险。本篇因此不根据公开零售价格倒推出工厂利润，更不将标价与出厂成本之间的差额全部视为版税或品牌溢价。未公开的中间费用和风险承担足以阻止这种简单推算。

付款安排需要与实际资金占用联系。原料付款、工资支付、物流预付与货款回收可能发生在不同时间。即使交易账面盈利，较长的回款时间仍可能限制制造商承接追加订单；即使买方有较强品牌信誉，也不能取代对签约主体、付款主体和信用条件的核对。这些是财务分析维度，并非对任何被比较企业偿付能力的评价。本篇没有取得信用档案或银行资料，因此不对具体交易的回款安全作判断。

合同管理建议是将开发费用、货款、可能的权利费用和质量争议项分别识别。由谁向权利方报告销售、由谁支付许可费用、由谁核算退货，以及制造商是否接触相关销售数据，应在相应交易中确认。制造分包商未必承担被许可方的全部报告义务，而被许可方也未必能够用制造报价覆盖其所有经营费用。角色和付款流分开记录，能够防止把“供应赛事商品”误解为必然直接向赛事组织者收款。

需要特别避免的，是将保证金、预付款和最低采购量视为相同的风险保障。不同安排针对的对象和触发条件可能不同，是否能够回收或抵扣也依约而定。本篇未取得样本合同，不能给出其中任何安排的普遍比例。更有价值的核心问题是：当许可期有限、供应商必须形成专用投入时，不同角色选择何种资源承诺方式；这些方式与履约结果是否相关。此问题需要后续匿名合同及实际付款记录，而不是从行业经验口述生成一个看似精确的数字。

5.7 质量责任必须沿产品与批次追踪

质量风险包含设计、材料、制造和储运等不同来源。图案符合品牌视觉规范，不能说明杯体耐用；产品通过某项测试，也不说明全部量产批次与送检样品

SVSAC | sv-sac.org

一致。研究和企业管理应把品牌核准与产品适用要求分开，并记录它们如何汇合到最终可交付商品。本篇在没有具体商品用途、销售地和测试方案时，不列出一套声称适用于全部赛事商品的认证清单。服装、玩具、食品接触用品和电子配件涉及的判断对象不同，统一证书数量并不是可靠比较指标。

批次追踪的意义，是在发生问题时缩小调查范围。若某种原料跨多个订单使用，能够记录原料批次、生产日期、加工位置和交货批次，就有机会判断受影响商品边界。若只有一份公司层面的质量承诺，交易双方很难区分单一生产偏差与整个产品设计问题。这里提出的是可复核性的管理逻辑，并不宣称现有所有被许可方已经执行同样的追踪系统，也不将追踪记录存在等同于质量结果可靠。

检验安排还涉及谁有权作出放行决定。工厂内部检查、买方验货、第三方检测和权利方视觉批准，可以观察不同问题，不宜因名称都含“审核”就彼此替代。我们建议在具体交易中写明每个批准的对象、效力和剩余责任：允许生产是否等于允许交货，允许交货是否等于最终收货，样品通过是否仍需量产检查。若这些关系没有说清，双方容易在发生缺陷后选择对自己有利的解释，反而削弱前期检查的协调价值。

召回或下架风险说明信息沟通与损失承担也应分开安排。即使最终责任尚待调查，相关主体仍可能需要及时阻止问题商品继续流通。合同可研究如何在不预先决定责任的情况下保存证据、联系渠道并采取临时措施。此为风险管理建议，具体消费者保护义务须由适用规则和专业审查决定。研究不宜把应急行动误写成某方已经承认全部损失，也不应因为责任分歧而忽略时间对消费者和品牌后果的影响。

5.8 劳工治理揭示采购行为自身的风险

结合前述企业政策与历史评估，本篇将采购安排对生产条件的影响保留为分析问题。现有材料不能证明某一具体赛事供应链已经消除劳工风险，也不足以比较不同企业的实际整改效果。

本篇由此提出，若采购合同只把准时交货与低成本列为硬约束，同时把劳动条件列为没有资源安排的附加承诺，则可能在执行层面形成冲突。这个分析并不意味着采购方必然造成违规，也不意味着工厂可用紧迫订单为不当行为开脱，而是要求识别相互影响的决策。压缩交期、变更数量和选择低于合理工艺需要的成本方案，都应与实际生产可行性一起评估。只有研究双方的行为，才能避免把风险完全归因于某一方的道德品质。

SVSAC | sv-sac.org

整改与退出之间同样存在选择问题。立即终止采购可能阻止品牌继续暴露于某些风险，也可能使工人面临工资或就业不确定性；延续合作支持整改，则需要能够核实的行动和期限。本篇不能根据政策网页判断哪种选择在具体工厂最有效。适当的比较方式是记录问题性质、受影响群体、改进能力和跟踪证据，并区分管理体系的设计、实际执行与最终结果。将一次审核或一个认证作为永久合规结论，会消除研究最需要解释的变化过程。

OECD 的负责任商业行为尽调指南以企业活动可能造成的多方面不利影响为对象，提供理解和实施尽调的共同框架。[18]本篇仅借此确立风险观察不应局限于货物交付的分析边界，不把该指南当作所有交易中自动适用的法律条款。具体企业需要依据交易背景确认责任和程序。对本次分析而言，这一边界使劳工、环境及消费者相关问题能够进入同一治理讨论，同时保留各自不同的证据和适用条件。

5.9 信息与审计权需要与实际数据能力相配

审计权的存在不等于信息已经可得。若交易一方有权检查销售报表，却没有统一商品编码和退货记录，审计在形式上完整，在内容上仍可能难以重建交易。若制造商被要求证明全部上游原料来源，但采购流程没有收集供应商和批次信息，最后补材料的成本与误差就会增加。本篇因此把信息能力视为合同执行条件，而不是合同签署后的行政细节。这一观点是分析性解释，需要在未来企业资料中进一步检验。

信息也存在合理边界。工厂成本、员工个人资料、设计文件和客户销售数据具有不同敏感性，不能因为“赛事审核”就假设所有主体可以无限制共享。具体处理须考虑相应规则和协议。制度研究可以先辨明谁需要何种信息、为解决什么问题、保留多久及向谁披露，再分析缺口。这样的拆分能够把“提高透明度”转化为明确的信息关系，避免以越多越好的资料收集替代有目的的尽调。

审计或报告成本的分配会影响小规模企业能否持续参与。如果同一事实必须以多个客户不兼容的格式重复提交，小企业可能承担相对更高的固定管理成本；如果统一格式又忽略特定商品和市场风险，则可能降低信息效用。本篇没有费用样本，不给出成本比例。可以提出的研究命题是，数据可复用程度、需求差异和生产规模共同影响合规信息成本。以后比较供应商进入门槛时，应区分实体改进成本与信息整理成本，才能解释为什么拥有合格产品的企业仍可能难以参加某些项目。

SVSAC | sv-sac.org

在操作建议上，证据包应保留原件位置、版本、适用主体和有效范围。证书上的工厂名称与采购单主体不一致时，应解释关系；过期报告不能只删除日期继续使用；翻译文本应能回到原文。这里的重点不在于增加文件厚度，而在于使复核者能够重建判断。无法追溯的资料即使视觉精美，也难以降低交易不确定性。相反，明确写出不适用和未取得的事项，可以帮助买方更快识别是否值得进入下一阶段。

5.10 终止与余货处置影响事前行为

终止条款通常在合作破裂时受到关注，但它也影响合作开始时的投资意愿。若制造商无法判断许可或采购关系提前结束后，已获批准而尚未交付商品如何处理，就可能将这一不确定性反映到报价、批量和接单态度。若被许可方无法阻止品牌商品在合作结束后无序流通，则可能更重视库存信息和渠道约束。本篇没有对应合同原文，不声称任何赛事采取固定的销毁、回购或去标方式，而将这些方式视为需要在交易中核实的可能安排。

不同余货状态需要不同决策。未采购的通用材料、已经完成的半成品、印标成品、质量不合格品和消费者退货，并非一个库存概念。前者可能仍有其他用途，后者可能同时受品牌、安全和渠道约束。如果合同只写“剩余库存由供应商负责”，各方仍可能对分类和可行处理产生分歧。我们建议以状态而非仅以数量建立余货记录，再确定可以返工、退回、继续销售或另作处置的条件。建议本身不代替权利人批准，也不构成对任何具体处置合法性的判断。

品牌元素的去除也不应被预先认定为总能恢复通用商品属性。有些标识可以从外包装移除，有些则已经进入模具、织纹或产品结构；其他设计权利和质量问题也可能仍然存在。研究需将技术可行性、经济成本和权限可行性分别判断。这样可以避免把一个看似简单的“改包装”方案当作处理全部余货的办法。是否值得事前采用可替换部件或延迟品牌化，应由这些条件共同决定，而不是由一项未经验证的统一成本规则决定。

退出机制还应关注记录和保密责任。合作结束并不消除已经形成的批次追踪需要，设计文件的保留与删除也可能存在不同要求。本篇不罗列法定保留年限，因为不同资料及法域可能不同。可以明确的是，事前识别终止后仍需完成的工作，有助于使退出不至于变成事实断裂。对研究者而言，只有取得退出处理的真实资料，才能进一步判断合同治理是否在赛事结束后仍有效；单凭合作签约新闻无法回答这一问题。

SVSAC | sv-sac.org

6 业务分析四 比较机制与企业进入

6.1 比较对象应当是可对应的交易职能

Olympic 与 FIFA 体系的比较若以组织名称作为唯一单位，容易把不同层次的现象放在同一张表中。一个组织可能在某项材料中作为权利方出现，在另一项材料中只是说明某届赛事；一个商业企业又可能同时从事许可管理、产品组织和零售。本篇据此采用职能对应法：先识别材料涉及谁控制标识、谁获准经营哪类业务、谁采购、谁生产及谁向消费者销售，再判断哪些关系可以比较。组织边界的重要性并未因此消失，而是需要通过具体职能表现出来。

前述两项赛事零售公告可用于比较零售组织与商品供给之间的联系，却不适合据此比较全部许可收入或全球制造商数量。公开材料对某个职能描述较详，可能反映该公告的传播目的；另一体系未在对应页面说明同一细节，也不能编码为该体系没有该制度。本篇将信息缺失与制度不存在严格区分。以 3.4、3.5、3.6、3.8 及 4.2 的六项同字段观察为限，能够比较的是“地域针对谁”和“期限约束哪项职能”：毛绒的全球品类角色、本地计划的生产场所条件与现场零售的赛事场景不是同一个变量；2031 收藏品起点也不能约束另一零售安排。这一反复合并错误可以由公告直接排除。权限澄清是否因此提高获单，则是 2.10 的 P1，不是公告已证明的机制。

比较还应控制时间与文件类型。未来合作公告反映当时宣布的安排，历史评估报告反映对过去制度或执行的总结，企业政策反映其宣示的管理方式。它们对问题的回答能力不同。若用未来公告中的服务目标与过去报告中的违规记录作绩效排名，结果会把披露方式差异误当成治理优劣。适当的比较不一定要求所有文件完全同类，但必须说明每项推论为何没有超出材料能够观察到的范围。

因此，本节的比较结果属于公开关系的描述性对照与机制命题构建。它确认若干公开关系能够被拆分，并提出这些关系如何影响进入路径的解释。它不把小样本篇件分析上升为全球行业的代表性统计，也不声称完成了各体系的穷尽规则比对。这种限定使结论更便于检验：后来若取得合同、采购记录和销售资料，可以针对相同职能补充或修正，而不需要推翻一个以声誉和组织名称构成的整体判断。

6.2 共同机制是权利约束与履约约束相互连接

第一项可识别的共同机制，是商品交易包含超过货物质量的准入条件。对于赛事标识商品，生产能力不能单独回答品牌能否使用；对于受商业伙伴组织的零售商品，拥有品牌使用权限也不能单独回答谁会下采购单。这一机制来自对角色

SVSAC | sv-sac.org

和关系的逻辑区分，而不是一个统计估计。其重要性在于解释为什么企业可能具备外贸经验、合格设备和稳定产能，仍然没有可执行赛事订单。缺少的可能是正确交易关系中的另一道条件。

第二项机制是多种批准约束必须在同一商品上相容。权利使用、设计、生产地点、规格和交货安排分别满足要求，并不必然说明它们组合后仍然一致。例如批准的是一个样品版本，而采购的是后来修改的材料和包装，研究不能用原样品批准作为整个订单的充分证据。本篇用“相容”强调记录之间的关系，避免把准入理解为若干互不相关证书的简单相加。合格的单项文件可能支持不同对象，只有对象对齐才有解释力。

第三项机制是零售与生产之间的信息传导。经营方知道消费者接近商品的方式，制造方知道工艺与交期限制；如果信息只单向传递，采购决策可能忽视可制造性，生产决策也可能忽视渠道条件。这是可由后续访谈与订单变更资料检验的协调命题。现有公告对快速产品组织的强调只能作为该问题具有实际相关性的线索，不能当作协调已经成功的证据。研究应分别观察宣称能力、组织安排和实际结果。

这些机制对企业进入的启示，是以“还缺哪种关系或证据”替代笼统的“是否有官方渠道”。进入障碍可能来自权利范围不适配、采购主体尚未形成需求、工厂信息不足或交期不匹配，不同障碍需要不同解决方式。参加推介会可以增加接触，却不能消除全部障碍；补齐检测资料可以改善产品判断，却不能创造商业需求。把障碍按其作用节点识别，能够避免以单一动作承担不可能完成的任务。

6.3 公开差异显示进入路径具有条件性

前述本地计划的资格边界说明，国际赛事商品机会未必以全球制造商之间的统一竞争组织。部分路径服务于地方经济和文化表达，资格本身就是计划目标的一部分。对于河北企业，不能将该路径解释为面向所有中国工厂的采购邀约，也不能仅以产品价格优势推断能够进入。

与之相比，全球商业伙伴的供应链关系可能涉及跨地区生产，但本篇没有取得全套工厂准入规则和客户需求，不将其描述为没有地域条件的普遍开放渠道。适当的结论是存在不同进入关系，需要逐项核对，而不是把一个本地计划的限制推广到整个赛事，或把一个全球企业的业务范围推广为任意供应商的资格。差异可能发生在同一届赛事内部，因此“奥运采购是否开放”之类二元问题不具有足够分析精度。

SVSAC | sv-sac.org

这种条件性也改变中介机构的工作方式。若机构先宣传统一机会，再要求企业普遍准备材料，容易形成错误预期。更合理的顺序是确定某个路径的对象、资格和职能，然后判断哪些企业值得投入准备。这里的建议与特定地区产业能力无关：无论企业来自何处，都应先判断目标关系是否允许自身参与，再评估竞争力。没有参与资格时，制造成本优势并不能直接转化为可提交的申请；有资格时，也仍需面对产品和商业选择。

地方制作计划还提醒研究者区分最终产品制造与上游协作。即使某计划重视本地生产，也不能在缺乏条文时断言任何进口材料或设备都被禁止；同样，不能以理论上存在上游合作空间，就宣传境外企业已经获得通道。本篇保持在公告可确认的资格层面。具体供应安排需要未来发布的条款和有权主体解释。将不确定性转为明确的待核问题，比以模糊的“合作可能”替代规则更能保护研究的可用性。

6.4 制造分包与直接许可是不同经营选择

制造商进入赛事商品链，可以在概念上区分为直接取得商品许可并组织销售，或在有权主体组织的采购中承担制造任务。两种方式要求的资源组合不同：前者可能需要商品开发、销售渠道、库存和许可管理能力，后者更聚焦于被约定的生产与交付。本篇不认为二者构成等级关系，也不主张每家制造企业都应升级为被许可方。将经营角色与企业现有资源匹配，比把“直接对接官方”视为唯一成功标准更有分析意义。

直接许可的吸引力可能来自更接近品牌经营和销售决策，但同时需要承担未被制造报价包含的工作。若没有可靠渠道和终端需求判断，企业即使取得相应权利也可能无法组织盈利销售。制造分包的限制则可能在于客户集中、缺乏终端数据和对批准节奏的依赖，但它也可能使企业免于承担某些零售库存和营销决策。以上均是角色分析，不是对任何具体合同风险归属的断言。实际条款可以改变这些关系，因此必须回到交易核实。

判断适合路径时，企业可比较自己能控制的环节。能够快速打样不等于能够管理零售退货；拥有海外仓不等于拥有标识使用权；熟悉国际质量标准也不等于掌握终端销售。将这些能力区分，不是低估制造企业，而是防止将相邻业务当成同一种能力。企业可以通过合作补齐能力，但合作应形成清楚的责任与数据接口，否则“联合进入”只把多个不完整主体并列在一个名称下，并未形成能够履约的组织。

SVSAC | sv-sac.org

对于没有既往赛事经验的企业，较小但完整的任务可能比追求较大而边界模糊的任务更有学习价值。完整意味着权限、规格、交付和付款能够被共同确认，并不意味着订单必须很小。本篇无法量化这类路径的成功概率，却可以提出学习机制：通过保存一次完整交易的样品、批准、批次和问题处理记录，企业能够向后续客户展示可复核能力。仅持有会议照片或推荐函，则难以证明交易执行过程。这一差别值得纳入企业服务的效果评价。

6.5 企业能力应当以证据链而不是荣誉清单表达

企业介绍常以产值、设备数量、认证和客户名称呈现，但采购判断通常需要回答更具体的问题。某条产线能否完成拟定工艺，何种材料供应具有稳定性，订单高峰时如何安排产能，哪个法人和场地执行生产，出现缺陷后如何定位批次。本篇未调查河北企业，因此不填写任何候选名单，也不从区域产业标签推导企业能力。区域信息可用于寻找样本，不能取代企业层面的核实。

我们建议将能力证据分为能够对应商品、过程和履约历史的三组材料。商品材料包括规格、样品和相关测试；过程材料包括工艺流程、关键控制及实际生产地点；履约材料包括经过适当脱敏的交付记录和问题处理。这样的分类不是赛事官方申请清单，而是从核心问题推导的证据组织方法。各组的意义在于降低不同不确定性，不能通过某一组特别厚重就推断其余两组也充分。一个漂亮样品并不能回答稳定量产，一个大型工厂也不能回答特定商品的设计适配。

证据可信度取决于对象一致性和可追溯性。工厂的检测文件若属于另一种材质，客户案例若来自不同场地，认证若只覆盖某项体系，介绍材料就应保留这些范围。对潜在买方而言，清楚说明限制有助于确定下一步核验；隐去限制则会使后续信息冲突损害信任。研究不把材料越多视为越可信，也不要求小企业提交与任务无关的全套资料。证据组织应始终服务于具体采购对象。

能力也可能随时间变化。扩产、人员流动、材料变更和客户结构调整都可能影响承接能力。企业在过去交付过同类商品，提供的是相关历史证据，而不是对未来所有订单的保证。研究可以据此区分存量能力与项目可用能力：后者还涉及拟定期间的产能、资金和管理注意力。该区分为解释供应商选择提供了动态视角，也能防止服务机构把一次尽调结论长期复用为“已验证可供货”。

6.6 注册与接触属于信息阶段

本节沿用 4.2 的登记证据，转而讨论投入时点：没有注册企业的纵向订单资料，不能估计何时追加样品或设备投入的收益。[17]

SVSAC | sv-sac.org

应观察的是新增信息是否改变了下一项决策，而非累计联系次数。相同技术问题的多轮邮件若未解决授权对象，不构成进入状态升级。

服务的中间结果可以是有权主体对一个具体问题的书面回答；最终订单仍按2.10另计。二者分别核算资源，才有可能判断服务解决了哪一类障碍。

阶段投入的新增命题是：每次增加专用投入应对应一项可追索的新信息，而不是仅因停留更久便升级预算。该建议并未在本篇执行或评估。

6.7 河北企业的路径应从真实需求和角色适配开始

在这一环节，我们建议企业先完成能力与目标的匹配，再讨论资源投入。先画清权利方、被许可方、零售运营方与制造商的关系，再按产品版本核对授权、工厂、采购承诺和交期。把任务落实到负责人、必要材料和验证节点，才便于后续合作推进。

对河北企业的启示必须限定为条件性推论。本篇没有对该地区企业进行样本调查，也未核验任何企业已经进入所讨论赛事供应链。可以提出的是，若企业具备与具体商品任务相匹配的制造能力，则需要将该能力置于一个可验证的授权和采购关系中。地区产业基础可能帮助企业发现相邻资源，但不能创造赛事授权、替代工厂批准或确保订单。这一限定避免把宏观产业合作叙事直接转换为微观供货结论。

第一步应界定企业想承担的角色和产品范围。服装加工、纪念品开发、包装生产和物流服务面对的交易对象与权利问题可能不同。若连拟供产品都未确定，就无法判断哪些制度材料相关。研究建议以一个可描述的需求问题作为起点，例如某种材料、工艺或补货能力，而不是以“为奥运供货”作为全部业务说明。具体问题能够帮助识别需要接触的采购职能，也能排除与企业无关的申请路径。

第二步应验证对方角色。名称含赛事、代理或官方字样不构成充分证据。企业可核对正式公告、许可范围文件和签约主体之间是否一致，并对未公开事项请求有权主体说明。本篇不进行个别中介真伪判断，也不建议公开未经核实的怀疑。重点是把能够交付什么权利、谁决定采购和谁承担付款分开确认。中介可以合法提供信息与协调服务，但其协调能力不能自然扩大为对授权、付款和履约结果的保证。

第三步是形成面向具体任务的资料，而不是复制一份面向所有客户的企业宣传册。产品规格、可用工艺、产线地点、交期假设和关键依赖应当能让对方判断是否值得继续。没有取得的数据应标为待确认；有条件的能力应写出条件。这样

SVSAC | sv-sac.org

做并不削弱商业表达，而是让技术与采购讨论有共同基础。若资料无法支持一次具体选择，即使叙述宏大，也很难减少交易不确定性。

6.8 协调平台的价值在于降低可识别的信息成本

地方商协会、园区和专业服务组织可以帮助企业理解制度、组织资料和识别接触对象，但这些作用应以可观察的服务内容表达。本篇没有验证任何特定平台能够完成官方许可或采购交付，因此不为其能力背书。可以研究的平台价值，是在企业与复杂交易体系之间减少重复寻找、概念误读和资料不一致。若平台能够持续维护来源、版本和职责边界，其作用可能不止一次性推介；若只是转发未经核实的机会，信息量增加未必改善决策质量。

平台首先可以维护角色与来源的对应。某条公告说明谁获得零售权限，另一份材料说明某计划的资格，企业咨询则关心自己能否生产；平台应把这些信息接起来，同时保留其限制。不能因为没有找到合同，就用个人关系或口头承诺填补未知。研究建议将问题清单和答复来源保存为项目资料，以便后来能够区分已确认事项、待核事项和平台自己的解释。这种做法也使不同人员之间的服务交接更可靠。

其次，平台可以帮助多家企业复用一般知识，同时保留个案判断。关于授权与采购不同的解释可以重复使用，但某产品在某市场的适用要求、某工厂的能力和某合同的付款条件必须分别核实。将通用培训与项目工作混同，会让企业误以为听过培训就已获得准入。平台服务的清晰边界，应当体现在交付物和责任说明中，而不只是宣传末尾的一句免责声明。本篇将这一点视为交易信息治理的一部分。

最后，平台可以促进企业准备可比较的资料，从而降低采购方初步筛选成本。但标准化不应抹平重要差异。企业规模、工艺能力、资金承受和项目经验可能各不相同，适合的角色也不同。一个模板若要求每家企业都宣称全球销售与全品类服务，只会制造信息噪声。更有效的标准化是统一字段含义和证据要求，让差异清楚呈现，而不是统一结论。这样的服务作用仍需要通过真实项目评价，本篇不据此声称已经产生订单增量。

6.9 不同能力组合可以形成不同进入假说

从前述机制可以提出几种有待实证的进入假说。其一，对于具有稳定工艺与可追溯生产记录、但缺乏终端渠道的制造商，面向合法采购主体的制造合作可能比自行经营特许商品更匹配现有能力。其二，对于已具备相关渠道和商品开发经验的企业，直接许可的潜在价值可能更高，但这一价值取决于许可范围与经营责

SVSAC | sv-sac.org

任。其三，对于擅长短批次和快速转换的企业，能够参与及时补货的关系可能更相关。以上是条件假说，不是企业分类结论或收益承诺。

这些假说需要反例检验。一家大型工厂可能因为排产规模过大而不适合短批次，一家小企业也可能通过成熟协作网络完成复杂任务；拥有渠道的企业可能因库存风险过高而不愿承担许可经营，没有赛事经验的企业则可能凭可靠的相关商品经验被考虑。因此，企业规模、地区和单项认证都不宜作为进入能力的充分替代指标。研究应观察任务、组织和资源的匹配，而不将企业按单一荣誉或产值排序。

比较不同路径时，机会成本也是必要维度。赛事项目可能占用开发人员、产线和资金，使企业放弃原有订单。如果赛事特有投入不能在其他客户中复用，退出后留下的资源价值可能较低；如果工艺改进与资料能力能够复用，则学习收益可能存在。本篇没有企业经营数据，不计算净收益。它提出的核心问题是，交易的短期财务结果与能力积累能否分别观察，避免把某次获单自动视为长期转型成功。

企业进入也可能以未达成交易结束，而产生有价值的信息。例如确认某计划不适用于自身，可以避免错误投入；发现某项工艺尚不能满足要求，可以支持后续改进。研究若只记录成功案例，就可能遗漏这些筛选过程，夸大机会与能力的关系。未来项目台账应同时保留退出原因和未继续原因，并区分没有需求、没有资格、能力不匹配和商业条件不接受。这样的资料才能支持对进入机制的真实评价。

6.10 本节决策建议及其可证伪边界

本节围绕公开材料未披露的合同问题提出分析变量，而非报告已经读到的合同条款或已验证的行为效应。权利范围、批准对象、资源承诺、库存用途、信息能力与退出安排，可以帮助组织后续合同和履约资料；它们各自是否构成进入障碍、作用多大，仍待实际交易证据。现有文件能够支持的主要是特定角色、计划及公开管理政策。把这一观察与风险机制命题分开，才能避免以概念上的完整替代实证上的充分。

比较机制分析进一步指出，Olympic 与 FIFA 并非两套可以用单一开放程度排序的采购系统。同一体系内部存在不同职能、计划和资格条件；不同文件又有不同披露目的。共同机制在于品牌使用与实体履约需要相互适配，可见差异则要求企业逐项判断目标路径。本篇没有证明哪种体系总体效率更高，也没有证明哪类制造商更可能成功。结论的价值在于提供一个避免角色错配的解释框架。

SVSAC | sv-sac.org

对河北企业和相关服务组织，我们提出的可执行原则是从具体任务出发，核实交易角色，准备与对象对应的证据，并按新增可信信息逐步投入。该原则不保证授权或订单，也不替代针对产品、市场和合同的专业判断。它可以被未来材料修正：若真实合同表明某一角色同时承担本篇拆开的职能，应按合同重画关系；只有在事前已确认该批准适用于所研究项目的集合内，订单证据才可检验其进入作用；不适用项目不构成反证，适用项目中的确证反例也不能事后排除。保持这样的可证伪性，比将复杂体系压缩为一条成功路径更符合本次分析的方法边界。

7 决策事件与可检验机制的分析框架

7.1 将权利与履约关系还原为事件

前述比较能够识别组织角色和交易边界，却还不能回答某一次采购为何完成、推迟或中止。角色是相对稳定的组织描述，订单则由一连串具有日期、对象和责任人的事件构成。本篇因此进一步提出事件层面的研究方案：把某一产品版本从提出到退出的过程作为观察对象，分别记录权利确认、设计提交、意见返回、修改、采购承诺、排产、交付、验收和结算。这里列出的事件是分析工具，不是对任何赛事官方统一流程的认定。真实业务可能合并其中若干事件，也可能因品类特点增加其他步骤；研究者应保留实际顺序，而不强迫记录服从预设图式。

事件单位有助于区分表面相同的延误。例如，工厂尚未生产可能因为设计没有定版，也可能因为买方尚未确认数量，或者因为材料无法按时取得。三个情形都表现为“没有开工”，但具有不同的责任来源和可改进环节。若将它们合并为制造能力不足，评价便会把上游决策等待转写为工厂问题。反过来，工厂也可能借“等待批准”掩盖已经具备开工条件后的内部排程失误。事件记录应当同时保存请求发出和答复收到的时间、答复的具体内容以及当时是否具备推进下一步的条件，避免只记录一方有利的时间点。

事件记录还需要区分对象。针对某张设计稿的批准不能自动覆盖其后修改的颜色、材质或包装；针对某一工厂的准入也不当然包含另一个制造地点。研究者需要判断每项事件究竟关联品牌图稿、具体产品、生产场所、订单批次还是销售渠道。若对象识别错误，看似完整的批准链可能只是几份分别有效、相互之间却未能对应的文件。本篇据此提出，可履约交易的证据完整性取决于文件之间的可关联程度，而不只取决于文件数量。这一判断有待真实交易档案验证，不能由公开公告直接证实。

SVSAC | sv-sac.org

事件研究并不要求把所有信息集中给一个机构。商业主体可以分别保留自身记录，在获得授权后提供必要的时间戳、版本号和责任字段。研究所需的是能够重建关键先后关系的最低信息，而不是不受限制地取得全部设计资产、成本明细或客户名单。若某类信息只能由一方提供，研究者应将其标为单方记录；若存在双方确认，则说明确认对象与日期。这里的记录分级服务于证据评价，不是新的认证体系，也不意味着单方记录必然失真。

7.2 以反事实问题识别真正的限制条件

流程中出现一道审批，并不能证明它是订单转化的主要障碍。要识别限制条件，需要提出反事实问题：假如该审批当天完成，其余条件保持原状，订单是否就可以推进。如果答案仍是否定的，那么这道审批虽然必要，却未必是当时的关键约束。例如，设计意见尚未返回与买方没有确定采购量可能同时发生；提前取得设计批准未必能够使采购量自然确定。研究者应当避免把最容易看到的等待环节自动解释为最重要的原因。

此类反事实分析可以先以不含数字的逻辑检验开展。对一个暂未形成订单的产品，逐项核对权利范围、产品可制造性、采购意愿、预算授权和交付可行性是否分别成立。若缺少真实档案，这一步只能生成候选解释。取得记录后，才可以比较不同限制解除的顺序，观察某一条件解除是否伴随交易推进。即使时间上先后相连，也需要排除同期发生的其他变化，不能把流程图中的箭头当作因果证据。

反事实问题也能检验“直接对接权利方”的价值。如果制造商跳过中间主体后仍然缺少零售渠道、产品开发人员或库存承担能力，减少组织层级并没有自动补齐缺失职能。如果中间主体只传递信息却反复扭曲规格，减少这一层级可能改善协调。两种情形的区别应通过实际职能和事件记录判断，而不取决于主体在宣传材料中的级别。研究可比较同一品类、相近时间窗口下不同路径的沟通轮次及返工对象，但在没有可比样本时，不应提前宣布哪条路径普遍优越。

另一个值得检验的问题是审批权限与损失承担是否相称。若一方能够改变设计而不承担由此产生的专用材料损失，另一方可能减少提前备料；若完全禁止变更，产品又可能失去对赛事信息和消费者偏好的适应能力。这里存在决策灵活性与资源承诺之间的具体关系。后续研究应观察变更发生时谁有权提出、谁能否决、谁批准新增支出，以及最终由谁承担，而不是仅统计合同中是否出现“变更”二字。

SVSAC | sv-sac.org

7.3 三种分析情形与边界保持

以下情形均为用于检验概念关系的分析构造，不对应已发生的赛事合同或真实企业，不提供虚拟金额和成功率。第一种情形是品牌与产品范围清楚，但买方只给出需求预测。制造商可以据此讨论材料和产能，却不能仅凭预测推定对方已接受购买全部成品的责任。分析重点是预测如何转化为资源承诺：哪些准备具有可逆性，哪些准备会形成专用投入，以及每一步由谁授权。此情形说明，权利清晰能够消除一类不确定性，却不能替代采购承诺。

第二种情形是采购主体愿意购买，工厂也具备生产能力，但有关渠道的使用权限尚未对应。制造行为的可行性与目标销售路径的合法性在这里发生分离。研究应识别买方承诺涵盖的交付行为与商品后续销售是否属于同一责任范围；不能因为存在付款意愿就跳过权利核对，也不能因为渠道文件缺失就推定所有生产行为必然违法。能够得出的有限结论是该交易尚有待核实的授权接口，具体法律后果仍需适用法和实际文本支持。

第三种情形是权利、采购量和生产地点均已确认，随后出现无法按原计划交付的风险。若只检查初始文件，交易似乎已经完备；但履约能力具有时间变化，材料、运输和人员状态可能在承诺后改变。因此，可履约性需要在关键节点重新观察，而不是被视为准入时一次性获得的属性。研究可追踪风险发现、通知、替代方案提出与批准之间的关系，区分不能控制的外部冲击和能够通过及时沟通减轻的损失。此情形不预设某一方应承担全部责任。

三种情形放在一起，能够说明分析框架并不是“取得一个资格后自然获得订单”的单线模型。它要求不同条件在同一交易对象和可行时间内相互对应。某个条件缺失会怎样影响交易，取决于其他条件的状态及有关主体能否采取替代安排。后续实证可以寻找看似满足所有初始条件却仍失败的反例，以及存在不完整文件但通过有效协调完成交易的个案。后一类个案可能揭示关系治理的作用，也可能暴露风险被暂时掩盖；不能只按是否交货判断治理质量。

7.4 时间记录如何支持更可靠的比较

若要比较审批效率，首先必须规定计时起点。首次表达意向、首次提交完整资料与收到正式受理并不是同一事件。材料本身不完整造成的往返，也不能不加区分地全部归入审批方耗时。研究可以分别记录申请方准备、对方处理和等待外部信息的时段，并保留两方对“资料已完整”的不同判断。这样做不保证立即得出唯一责任结论，但能使分歧所在变得可见，避免用一个总天数掩盖不同性质的工作。

SVSAC | sv-sac.org

计时终点同样影响解释。获得设计意见、获得生产放行与取得可执行订单，分别反映不同程度的交易进展。若一种路径较快收到初步回复却较晚确定订单，不能只凭前者称其整体更高效。研究应把指标与核心问题相配：考察沟通响应可以看回复事件，考察资源占用应看资金和产能承诺，考察市场窗口则需要结合可销售时间。不同终点可以并列报告，不应为了制造单一排名而混为一个含义模糊的“进入周期”。

时间比较还涉及未完成交易。只研究最终成功交付的订单，会遗漏长期等待后退出的产品，也会遗漏因预判风险而很早终止的方案。前者可能使流程显得比实际顺畅，后者则可能使谨慎筛选被误解为缺少能力。研究需在抽样时说明是否包括退出事件，退出的记录截止于何时，以及未知状态如何处理。若无法确定某个方案后来是否恢复，不应将其强制编码为永久失败；这是信息边界，而不是可以随意补齐的空白。

赛事之间的时间比较更需要处理日历差异。距离销售窗口仍有较长准备期的项目，与已接近开赛的补货项目，即使涉及同一品类，也面对不同紧迫程度。分析应把相对于销售窗口的时间位置作为背景，而不只是使用公历日期。这里提出的是比较设计要求，并未给出真实赛事之间的耗时排名。没有订单级时间资料时，公开宣布日期最多支持事件发生的可见起点，不能代替内部谈判开始日或正式履约日。

7.5 从产品版本追踪资源暴露

产品版本可以成为连接权利、质量和财务风险的共同线索。一次设计修改如果只改变可替换附件，资源损失可能与需要重做主体结构的修改不同；同样的外观变化，在材料采购之前与专用模具完成之后提出，也会产生不同后果。我们建议后续研究将每次版本变化与当时已承诺的材料、加工和运输活动对应起来，以识别风险从何时开始难以撤回。这种对应应基于真实记录，而不假定所有企业使用同一套内部系统。

资源暴露不能完全用采购金额代表。制造商可能尚未支付大量现金，却已经保留关键产能、延后其他订单或安排专门人员。相反，已经支付的通用材料若可在其他产品中使用，其不可恢复部分可能相对有限。研究应区分现金支出、机会成本与资产专用性，并避免在没有估值依据时把三者简单加总。对外表达时可以先说明资源类型和恢复路径；只有数据和假设足够清楚，才进一步测算金额。

版本追踪也能解释何以质量争议不应只归于最后一道检验。若买方与工厂持有不同的已批准版本，即使各自按照手中文件执行，交付仍可能不符合对方预

SVSAC | sv-sac.org

期。若双方版本相同但加工偏离要求，问题更接近制造控制。若文件中的标准本身不明确，则又涉及规格形成。三种情况需要不同改进措施。把所有退货归为“工厂质量问题”或者全部归为“品牌要求苛刻”，都会妨碍机制识别。

追踪体系也有成本。要求每个细小变化都建立复杂审批，会增加记录负担并推迟响应。值得研究的是哪些字段对于重建责任和控制重大风险不可缺少，哪些可以在不损害可追溯性的情况下简化。本篇不预设记录越多越好，而主张以产品风险、修改影响与主体接口确定记录深度。这样既保留了治理强度的必要性，也给效率比较留下可以检验的空间。

7.6 保持失败案例与成功案例的可比性

进入研究容易受到成功案例偏差影响。已经进入知名赛事体系的企业更愿意展示合作经历，未能进入的企业往往缺少公开材料。若研究只汇总前者，便可能把广泛存在的能力误写为成功的充分原因。例如，质量体系、沟通人员和准时交付意愿可能同时存在于成功与未成功企业中；只有比较它们怎样与具体需求、时间和责任条件相配，才可能解释结果差异。荣誉或认证的存在本身不能完成这一比较。

选择比较对象时，失败的含义也需要明确。没有获得直接许可，未必等于没有通过分包参与；没有接受一个订单，也可能是因为企业判断风险收益不合适。我们建议将退出、未被选中、条件未谈拢和履约失败分别保留，避免把所有没有签约的情形归入同一结果。如此才能判断某项治理安排究竟帮助排除了不适配交易，还是阻碍了原本可行的合作。

成功的界定也不能停留在取得订单。按时交货、验收、实际回款和余货处理可能呈现不同结果。若订单完成却长期未结清，单纯统计签约数量会高估交易质量；若按约完成试制后没有追加订单，也未必构成失败。研究应选择与问题对应的结果变量，同时报告观察期。短期交付表现不能自动推出长期商业可持续性，长期重复合作也不能单独证明各方权力关系公平。

可比性要求还有一个边界：研究者不能为了配对而虚构条件相同。不同企业的成本、客户结构和战略目标未必能够充分观察，尤其是公开文件研究难以取得这些信息。因此，本篇提出的事件与版本方案属于后续实证的设计基础，不是已经完成的匹配研究。当前文件分析能够证明若干角色和资格安排存在，并解释为什么需要区分这些环节；它尚不能估计每个环节对进入概率、利润或交付表现的独立影响。

SVSAC | sv-sac.org

7.7 将分析结果转化为可修正的研究材料

上述方案的共同要求，是使结论能够随着新材料出现而修正。若真实档案显示某一品类由同一主体同时决定权利、订单与渠道，分析应允许相应接口合并；若另一个品类需要多个主体独立批准，也应保留其分散结构。不能为了维护“所有赛事都复杂”的叙事而夸大层级，也不能为了强调全球整合而抹去地方安排。分析框架的价值在于帮助发现差异，而不是保证所有案例最终落入同一个故事。

应用时按 2.10 的事前定义识别缺项，再选择与缺项对应的动作；权利不清、交期不可行和能力不足应分别处理，不能合成无行动对象的总分。

协调平台的评价另须问谁承担书面回答的责任、谁有权作出承诺。活动记录与合同证据分开，方能研究平台改善的是信息质量还是实际交易。

上述分析提出的证据组织方案是：赛事商品进入机制应当由相互对应的权利对象、决策事件、资源承诺和结果状态来研究。公开文件为识别制度入口提供起点，真实交易材料才可能进一步检验进入与履约的因果解释。将二者连接起来，需要增加记录的可核对性，而非增加未经证实的细节。这个主张保留了当前材料的实际贡献，也明确了它向更强实证研究推进时必须补足的证据。

8 讨论

8.1 从取得身份转向界定可履行的交易

本篇的核心解释是，赛事商品交易的成立依赖若干互不替代的条件共同满足。权利人允许谁使用什么标识，采购人愿意向谁购买什么商品，以及渠道允许谁在何时何地销售，是不同问题。以制造商是否取得某种“官方身份”作为唯一解释变量，会把权利关系、生产关系和销售关系压缩成一个难以核验的类别。本篇因此将研究对象从企业身份转向具体交易单元。交易单元至少包含标识、商品、参与主体、地域、渠道和期间；只有这些字段能够同时被说明，资格才与某项可履行的业务相关。

这一转换带来两项研究后果。首先，企业拥有授权与企业能够承接某项订单，并不是相互对立的观察，而可能是相邻阶段。其次，同一企业在不同交易中可以占据不同位置。它可以在某一品类作为被许可方，在另一品类作为采购方，在特定场馆作为零售经营者；制造商则可能在一笔订单中仅提供白牌基础产品，在另一笔订单中承担印制和包装。企业层面的分类仍有用途，但不能代替对每笔交易范围的识别。

SVSAC | sv-sac.org

并行评估的含义见 4.5 的多条件汇合说明，此处只补充角色合并的例外：制造要求可纳入被许可方合同，小型本地许可也可能由同一主体设计、制造和销售，均须在具体项目中核验。制度可以合并手续，却不能因此消除问题本身。即使只有一份合同，也仍应追问合同允许的标识和品类、约束的制造地点、承担付款责任的主体，以及最终销售边界。我们提出的是分析维度，不是统一操作规程。

后续研究以 2.10 的采购确认作为主终点，登记、获准打样和版本认可为过程状态；履约、回款及余货处理另报，不在结果出现后互换“成功”的定义。

这一区分使服务评价能够保留“信息改善但未形成订单”的结果；它既不能自动算失败，也不能按获单成功宣传。两者的决策价值需另以资源和后续记录判断。

8.2 权利控制与运营效率的并存

集中运营与分散生产并不必然相互排斥。一个运营主体可能负责商品组合、零售体验和库存协调，同时通过多个品类供应商完成生产；也可能保留部分设计和制造能力。判断其治理结构，不能只看组织图中的企业数量。应观察哪些决定由谁作出，哪些责任可以转移，以及发生例外情况时谁拥有最终批准权。公开公告可以揭示部分业务范围，却通常不能完整回答这些权力问题。

以运营效率解释集中安排，具有合理性但仍属于待检验机制。集中商品组合或有助于统一消费者体验、减少重复开发和改善补货协调；与此同时，它也可能增加供应商对单一采购人的依赖，并使外部企业难以直接接近终端需求。上述效果并非相同证据可以同时证明。组织者宣布合作，只能证明安排得到宣布；要评估效率，需要开发周期、缺货、退货或库存等数据；要评估依赖，需要客户结构、替代买方和合同退出成本等资料。

因此，本篇不把中间层级简单视为成本，也不把大型运营商视为天然有效率。中间主体可能承担有价值的搜索、设计协调、质量控制、库存融资和零售管理，也可能主要占据信息位置。两者如何区分，需要比较其服务贡献与实际承担风险。在缺乏内部成本数据时，研究可以先识别任务和责任分配，避免仅根据层级多少推断效率高低。

反过来，直接许可也不是对制造商普遍更优的方案。它可能使企业获得更大的产品开发空间，但同时要求企业承担权利金、市场预测、渠道建设、售后和库存处置等任务。企业若只具有稳定制造能力，绕过运营商可能使其进入不熟悉的风险领域。本篇由此提出一个条件性判断：进入路径应与企业能够持续承担的职

SVSAC | sv-sac.org

能相匹配，而不能以接近权利人的层级高低作为唯一排序标准。这是业务组织的分析命题，并非对某一未观察企业的经营建议。

8.3 时间如何改变授权价值

赛事商品具有可识别的时间边界，但时间风险不能只用赛事开幕日衡量。授权开始、设计冻结、工厂准入、订单确认、出运、渠道上架、赛事举办和许可到期可能构成不同节点。任何一个节点推迟，都可能压缩后续可用时间。若研究仅统计生产天数，会忽略生产之前的等待；若只观察物流时效，则会忽略产品仍未批准的情况。

本篇据此将时间区分为日历时间、决策等待时间和可销售时间。日历时间是距离外部节点的客观间隔；决策等待时间取决于文件、样品和审批在不同主体之间的流转；可销售时间则取决于合同和渠道的实际允许范围。三者可能同时变化。例如，企业提前完成生产，并不必然增加合法销售期间；如果产品版本尚未批准，提前生产还可能扩大返工敞口。这里的例子属于机制说明，不对应本篇声称观察到的实际合同。

时间边界也使库存风险与普通常青商品有所不同。对于某些带有届次、年份或特定赛事信息的产品，延迟销售可能降低需求；但不能由此断言所有赛后库存都失去价值。收藏品、纪念产品与日常穿着产品的需求持续性可能不同，合同还可能允许一定范围的赛后销售。因此，是否能够清货，应同时考察需求、权利期间和渠道安排。缺少这三类材料中的任何一类，都不宜给出确定性结论。

“快速反应”也需要拆解。它可能来自通用坯料、延迟印制、本地加工、简化款式、预置运输能力或需求数据反馈。不同做法涉及不同成本和控制点，不能把运营商自述的快速能力直接换算成所有海外工厂可承诺的交期。未来实证研究可以比较设计批准后至出货的时间，以及新增需求出现后至终端可售的时间，从而区分工厂速度与整个网络的响应速度。

8.4 合规要求与采购行为的共同作用

产品和劳动标准不能只放在供应商一侧讨论。买方如何安排预测、变更、交期、付款和退出，可能改变供应商满足这些要求的条件。前述历史评估为讨论采购行为提供了有限参照，不能被扩大为对全部现行供应链的合规保证。

从分析上看，若合同要求供应商维持稳定劳动条件，但订单在很短时间内发生大幅变更，治理问题便涉及需求方与生产方的协调。解决问题未必只需要增加一次工厂审核，也可能需要重新安排决策时间、明确变更责任或建立可行的产能

SVSAC | sv-sac.org

承诺。本篇没有相应订单记录，不能测量这些安排的效果；但将采购行为纳入研究，有助于避免把供应链风险全部归因于制造商的品德或管理缺陷。

这里也需要区分发现问题、整改问题和证明效果。审核记录能够表明某次检查发现了哪些事项；整改文件能够说明计划采取什么行动；后续证据才能支持措施是否落实。即使整改落实，仍需观察问题是否复发及工人能否有效表达诉求。任何单一文件都不足以代表全部过程。因此，本篇对公开合规政策采用“宣布”“要求”“报告称”等与证据来源相匹配的措辞。

合规能力还具有可转移性差异。基础记录管理、材料追踪和内部纠正机制可能在不同客户之间复用；特定赛事要求的标签、标识及批准流程则可能需要重新适配。将两类能力区分开来，有助于解释为何一家具备成熟出口经验的企业仍需完成项目审核，也有助于理解重复审查可能造成的资源负担。该解释不意味着任何既有认证应被自动互认，而是为后续研究提出一个可比较的问题：重复核查中哪些内容真正对应新增风险。

8.5 竞争解释及适用边界

我们强调权利与交易边界，但不能据此否定价格、质量和规模的重要性。企业无法获单，可能仅因报价不具竞争力、款式不受欢迎或交期无法满足要求。如果研究只访问权利相关文件，便容易高估制度因素。因此，本篇将制度边界理解为限定可行交易集合的条件，而不声称它足以解释集合内部的所有采购选择。进入集合之后，商业表现仍需要其他数据解释。

另一个竞争解释是关系和信息网络。长期合作可能降低信息成本，使买方更容易判断履约能力；但公开材料很少披露供应商筛选中的关系作用。既不能把所有未公开选择称为关系交易，也不能假定公开登记使所有企业获得同等接触机会。后续研究应将可以验证的合作历史、邀请机制和公开选择标准分开记录，避免以难以证伪的“人脉决定论”替代分析。

产品差异也是重要边界。低单价、成熟工艺、稳定尺码的商品，与具有电子部件、儿童使用场景或复杂材料的商品，面临的技术和法规问题不同。本篇讨论实体消费商品的共通治理问题，并不提供某一品类进入特定国家的完整产品法规清单。研究结论若用于具体项目，应回到产品、市场和合同层面进一步验证。制度解释不应被误读为产品准入认定。

地区差异同样不能被“全球赛事”一词抹平。全球传播的品牌不意味着所有市场存在同一权利组合、销售渠道、消费者偏好或监管要求。跨境电商还可能使制造地、发货地、付款地和消费者所在地分离。本篇因此把地域作为交易字段，而

SVSAC | sv-sac.org

不是只把国家当作案例标签。一个安排在某地区得到证实，不能未经说明转移至另一个地区。

最后，公开文件研究具有可见性偏差。能够发布详细公告的大型主体更容易进入样本，失败项目、未获批准企业和合同争议可能更少被披露。本篇所见的是公开制度表述与部分组织安排，不是整个产业的完整横截面。正因如此，本篇采用有限的机制解释和可检验命题，而不以少量可见案例推断全球采购规律的统计普遍性。

9 方法

9.1 研究策略与分析单位

本次分析采用公开文件支持的比较制度分析。核心问题是赛事知识产权如何通过许可、产品开发、生产组织和销售安排与采购关系相连接。分析单位为可定位的权利安排、运营安排或供应链治理要求；企业和赛事是这些安排的情境。本篇没有开展问卷、访谈、实地工厂调查或交易级计量分析，也未取得私人许可合同及实际采购订单。因而，正文所称“分析结果”指文件比较所得的制度观察和解释，不指实验或统计估计结果。

本篇的事件观察截止日为 2026 年 10 月 23 日。对没有保存原时点快照的动态网页，当前内容只能证明核查时可见的文本，不能反向证明该日逐字相同；因此事件叙述以公告明示的日期为限，不引入截止日之后的经营结果充当原有证据。历史资料按其适用期间使用；未标发布日期的网页不以版权年份或抓取日期补造发布日期。

本篇参考目录共 18 项，包含 4 篇经典理论论文和 14 项机构、企业或政策资料。它们构成目的性选择的论证材料，不是经过全面检索得到的行业代表性样本。选择围绕许可、权利组织、零售和供应链责任展开。本篇对每项文献与其在正文承担的具体主张逐条对应，并区分所依据的是正文、表格、机构概要还是摘要；部分理论文献与长报告未及全文复核，相关论断相应限于已读范围。研究不自称系统综述，也不虚构预注册、双人独立筛选或文献去重数量。

9.2 材料层级及其证明能力

材料按研究用途区分，而不将所有来源放入简单的权威排序。权利方公告适合确认其宣布的交易对象和业务范围；规范文本适合识别所规定的义务及适用条件；运营商政策适合确认其公开表达的管理要求；第三方评估适合说明特定时期

SVSAC | sv-sac.org

和范围内的评价；学术文献适合提供概念与解释框架。来源声望不能替代对具体主张的适配判断。

对于官方公告，本篇采取最小充分转述原则。公告宣布某主体运营场馆零售时，本篇只据此记录该零售安排及公告明示范围，不自行添加其拥有全部商品制造权、所有市场独占权或特定供应商订单。对于供应商入口，只记录登记与联系条件，不将其写成授予业务机会。对于企业合规政策，只记录政策内容，不自动认定实际执行结果。此类限制在正文对应论点中保留。

未能完整取得正文的文件不承担决定性论据功能。索引信息可以提供后续检索线索，出版商或作者机构摘要可以支持明确标识为摘要层面的理论概括，但不据此引用未读章节或页码。若正文获取不完整而论点依赖具体条款，本篇将该问题列为未确认，不以其他网站的转述补齐合同。有关访问状态和来源限制保存在研究资料中，以便后续补证修订。

9.3 抽取与比较程序

每项材料首先记录机构或作者、正式标题、日期或版本、URL 或 DOI 和访问状态。随后抽取与核心问题相关的字段：权利主体、被许可角色、商品品类、地域、渠道、期限、审批对象、生产要求、责任与未知项。抽取以原文实际出现的信息为限。未公开的独占性、再许可权限、付款、最低保证金和尾货安排均保持未知，不以行业惯例代填。本篇按相同字段将六份公开安排整理为 3.4、3.5、3.6、3.8 及 4.2 的文字对照。这是有限的描述性结果，并不意味着 18 项文献的合同字段均已取得。

比较使用相同字段：公开主体、所涉职能、时间边界、能够确认的最小主张，以及仍未披露的交易条件。LA28 商品合作支持商品和现场零售职能的公开配置，[2] FIFA 现场零售公告支持指定场景的运营角色，[12] 收藏品协议另有 2031 年的全面起始安排，[13] Jazwares 公告支持毛绒品类许可，[14] LA28 本地计划体现项目特定的地理和企业资格，[16] 供应商 FAQ 则明确登记不保证商机。[17] 这些文件不是相互独立的绩效样本，也不提供制造商获单概率；它们仅使品类、渠道、资格和时间四个维度可以在明确范围内对照。

正文中的机制分析使用条件推理：先明确条件，再说明可能的行为影响，最后指出能够支持或反驳该解释的观察。比如，若商品只能在限定期间销售，延迟可能压缩销售机会；是否确实造成损失，还需要需求、库存和合同资料。此种推理用于形成假说和后续行动安排，不被表述为已识别的因果效应。文中概念示例没有对应企业名称或虚构统计结果。

SVSAC | sv-sac.org

9.4 反例与不确定性的处理

本篇主动保留可能限制解释的情形。权利清晰而商业失败，说明权利条件并不充分；直接许可却依赖外部制造，说明许可不等同于垂直一体化；同一运营商在不同品类和时期拥有不同业务范围，说明企业名称不能替代交易边界。对这些情形的分析旨在检验概念是否过宽，而不是通过事后增加条件使任何结果都符合理论。

信息缺失采用三种不同表达。“未公开”意味着所读材料没有给出相关条款；“未取得”意味着已识别文件但未完成访问；“不适用”则要求有理由确认该字段不属于材料所涉安排。这三者不能互换。特别是未在公开公告中看到某项要求，不足以证明合同中不存在该要求。全文不对未知字段计算合规率、获单率或成功概率。

本篇没有形成可代表全行业的统计样本，因此不进行显著性检验、回归、结构方程或赛事间得分排名。若展示矩阵，其作用是对齐观察维度，不以空白单元格代表零值。语料数量只说明材料整理规模，不作为研究质量的替代指标。研究质量主要取决于主张与证据是否匹配、概念是否清楚及推论能否被后续资料检验。

9.5 研究透明性与复核边界

本篇以正文主张及其来源位置为单位组织核查。官方公告和政策可以支持已公开的安排，不能替代私有合同或执行结果；理论文献的元数据、摘要与具体原文段落也不具有相同的证明范围。18 项文献的读取范围逐条记录，其中评估报告、条约概要、部分理论论文及 OECD 长报告未完成全文复核，相关论断不扩展到未读条款、模型或数据。补充核证须保留原版及变更理由，不以已核部分代表整部作品，也不隐去无法取得的材料。

本篇使用人工智能辅助资料组织、写作与逐段翻译。未取得私有交易数据，未建立用于经验估计的统计数据集；本篇的比较依据公开文件，拟议研究协议尚未实施。原始来源的读取范围及未核部分列于来源记录，引用与结论限于实际可核的相应内容，不将概念背景、公开安排或分析情境当作企业绩效与因果效应的证明。

SVSAC | sv-sac.org

10 决策建议与后续行动

10.1 对核心问题的回答

国际顶级赛事商品的全球流通，不能被简化为权利人向工厂发放一种资格。公开材料支持更细致的观察：权利使用、商品开发、制造组织和零售运营可能由不同主体承担，且受到品类、地域、渠道和期间的约束。采购关系在这些边界内形成，还依赖具体需求、商业条件和履约能力。因此，确认权利链是识别可行交易的起点，收到并履行具体订单则是另一项需要独立证据支持的事实。

本篇将许可、采购和渠道置于同一交易单元内，分别记录标识使用权限、购买与履约责任以及销售的地域和时间边界。这一拆分有助于避免用笼统“官方身份”合并不同事实，但现有资料没有比较其与单一身份指标的预测表现，不能宣称解释力已被实证证明更强。框架可用于整理后续证据；判断它能否改善获单或履约预测，仍需实际交易数据和可比的竞争模型。 因而当前可主张的是公共安排之间的条件区分和一项可执行的后续比较协议；相对四类经典理论的增量是情境化测量，而不是一套替代治理理论。

对制造企业而言，合理的进入路径需要由拟承担的职能界定。企业可以研究成为品类被许可方、被许可方的制造商、运营商的供货方或特定渠道的合作主体；这些路径所需的权利、能力和风险承担不同。本篇不对具体企业进行资格认定，也不承诺某一路径一定成功。对河北制造业的启示属于条件性分析：先识别产品与真实交易位置，再评估能否持续承担相应任务，而不是先获取一个宽泛名义再寻找订单。

10.2 后续行动与验证方向

第一项研究应建立交易级纵向记录。以实际产品项目为单位，追踪需求识别、权利确认、样品批准、工厂审查、订单、交付与收款。这样的记录可以区分企业停留在哪个阶段，并检验哪些等待最影响总周期。公开登记人数或对接活动次数不能替代该记录；为保护商业秘密，可以采用经授权的匿名字段和明确的数据使用协议。

第二项研究应比较风险与决策权的配置。若一方决定款式、数量或交期，而另一方承担全部滞销和变更成本，两者之间可能出现激励不一致。但其是否造成低效率，需要具体合同、订单变更和库存结果。研究可以先进行条款分类，再结合实际履约资料考察，而不预设所有最低保证金或退货限制都有相同效果。

第三项研究应考察合规记录的可复用程度。可比较不同项目中相同工厂需要重复提交的材料、重复审核对应的风险差别，以及审核之后的持续改善。研究目

SVSAC | sv-sac.org

标不是减少所有审查，而是理解哪些审查产生新增信息，哪些环节可以在保障责任的条件下改善协调。供应商负担与品牌控制并非只能二选一，需要实证衡量具体做法。

第四项研究应检验赛事时间窗口与产品特征的交互。带有强届次属性的产品、延迟加工产品和长期收藏品可能有不同的库存轨迹。只有取得真实销售与许可期间资料，才能判断提前生产、近岸加工或按需生产分别适用于何种条件。本篇没有模拟这些产品的销售额，也没有用假设曲线伪装需求数据。

第五项研究应补充失败和退出案例。当前公开公告更容易呈现达成合作的项目，而无法说明未获批准、暂停开发、取消订单和争议退出的过程。经合法授权取得的失败案例，有助于检验我们提出的多条件框架是否遗漏重要因素。研究应在保护当事方身份的同时保留可审核的证据链，避免以匿名故事代替来源。

这些研究方向共同指向一项要求：把可观察的交易过程与可检验的解释联系起来。赛事品牌的全球影响力能够吸引企业关注，却不能自行证明采购需求、履约资格和利润空间。制度研究的价值，是使这些问题可以被分别验证，并明确在什么资料条件下才能形成更强的结论。

给企业的下一步建议

赛事商机首先是一道交易结构题，真正值得争取的是能落实到采购主体、授权范围与交付责任的订单。因此，我们建议把下一步工作收敛为一项有明确交付物的专项任务。

具体起点是：先画清权利方、被许可方、零售运营方与制造商的关系，再按产品版本核对授权、工厂、采购承诺和交期。在此基础上，管理层可以按证据充分程度、资源投入与业务影响确定优先级，先验证关键假设，再安排后续合作与投入。

要把上述判断用于实际经营，可以围绕具体产品或项目、目标市场、现有能力和决策难点，进一步形成授权链与采购角色图谱、企业进入路径、重点合作对象筛选条件。这类工作需要把行业研究、企业诊断与合作条件核验衔接起来，让分析结果成为管理层可以使用的决策依据。

资料与分析范围

下列说明列明资料范围、分析依据与适用条件，便于读者辨别文中的事实、推演和建议。市场进入、交易安排及适用规则仍需结合具体项目核实。

SVSAC | sv-sac.org

国际顶级体育赛事的商品合作公告往往同时涉及品牌、产品和零售，制造商却需要识别具体采购主体、批准对象与交付责任。本篇以奥林匹克相关安排、LA28 公开计划及 FIFA 商品合作为有限案例，分析知识产权许可与制造采购之间的连接。研究以 2026 年 10 月 23 日为事件观察截止日，采用公开文件比较与概念分析；2026 年 10 月 28 日修订核查的访问范围和未取得材料另行记录，不把现行网页当作旧日快照。材料能够确认若干许可、品类和零售角色，但不能据此还原全部制造合同。本篇区分赞助、许可、零售运营、制造分包和供应商登记，提出以同一产品版本对齐权利范围、生产场所、采购承诺与销售时间的分析框架。风险配置与订单转化的机制仍须交易档案检验。研究未取得私有合同、订单样本、访谈或销售数据，不估算版税、市场容量及进入成功率；不将 LA28 未来经营结果或河北企业进入资格写成已观察事实。本篇提供的是有边界、可被修正的解释框架，而非全球制度的穷尽描述或已经识别的因果效应。

参考文献

1. WIPO. Sports Sponsorships[EB/OL]. [2026-10-28]. https://www.wipo.int/en/web/sports/licenses
2. LA28. LA28 will create world-class shopping experience with Fanatics[EB/OL]. [2026-10-28]. https://la28.org/en/newsroom/LA28_Fanatics_Retail_Agreement.html
3. Fair Labor Association. Fanatics Brands Assessment for Accreditation (28 July 2021)[EB/OL]. [2026-10-28]. https://www.fairlabor.org/reports/fanatics-brands-assessment-for-accreditation/
4. WIPO. Sport and Branding[EB/OL]. [2026-10-28]. https://www.wipo.int/en/web/sports/branding
5. WIPO. Nairobi Treaty on the Protection of the Olympic Symbol (1981)[EB/OL]. [2026-10-28]. https://www.wipo.int/en/web/treaties/ip/nairobi/index
6. WILLIAMSON O E. Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations[J]. Journal of Law and Economics, 1979, 22(2): 233–261. DOI:10.1086/466942.
7. GEREFFI G, HUMPHREY J, STURGEON T. The governance of global value chains[J]. Review of International Political Economy, 2005, 12(1): 78–104. DOI:10.1080/09692290500049805.
8. HUMPHREY J, SCHMITZ H. Governance in Global Value Chains[J]. IDS Bulletin, 2001, 32(3): 19–29. DOI:10.1111/j.1759-5436.2001.mp32003003.x.
9. GROSSMAN S J, HART O D. The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration[J]. Journal of Political Economy, 1986, 94(4): 691–719. DOI:10.1086/261404.
10. Fanatics. Labor and Human Rights[EB/OL]. [2026-10-23]. https://www.fanaticsinc.com/labor-human-rights
11. WIPO. The Olympic Games[EB/OL]. [2026-10-28]. https://www.wipo.int/en/web/sports/olympic

SVSAC | sv-sac.org

12. Fanatics. Fanatics to Exclusively Operate FIFA World Cup 2026 Stadium and Fan Festival Retail Experiences[EB/OL]. [2026-10-28]. https://www.fanaticsinc.com/press-releases/fanatics-to-exclusively-operate-fifa-world-cup-2026-stadium-and-fan-festival-retail-experiencesnbsp
13. FIFA. FIFA and Fanatics expand wide-ranging relationship to include historic exclusive collectibles agreement (trading cards, stickers and trading card games) (7 May 2026)[EB/OL]. [2026-10-28]. https://inside.fifa.com/tournament-organisation/commercial/media-releases/fanatics-exclusive-collectibles-trading-cards-stickers-games
14. Jazwares. Jazwares Teams Up with FIFA to Launch First-Of-Its-Kind Official Collectible Plush Collection for FIFA World Cup 2026[EB/OL]. [2026-10-28]. https://jazwares.com/newsroom/jazwares-teams-up-with-fifa-to-launch-first-of-its-kind-official-collectible-plush-collection-for-fifa-world-cup-2026/
15. Fanatics. Fanatics Licensing Management[EB/OL]. [2026-10-28]. https://www.fanaticsinc.com/licensing
16. LA28. LA28 Opens Its Brand to Local Businesses Through New Made for Two-Eight License Program (20 October 2026)[EB/OL]. [2026-10-28]. https://la28.org/en/newsroom/la28-opens-its-brand-to-local-businesses-through-new-made-for-two-eight-license-program.html
17. LA28. ¿Dónde puedo registrarme para mostrar mi interés en ser un proveedor de los Juegos de LA28?[EB/OL]. [2026-10-28]. https://la28.org/es/preguntas-frecuentes/portal-de-proveedores-para-la28.html
18. OECD. OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct[M/OL]. Paris: OECD Publishing, 2018[2026-10-28]. https://doi.org/10.1787/15f5f4b3-en.

SVSAC - sv-sac.org

SVSAC | sv-sac.org