中国制造进入奥运经济的代工授权与品牌三重路径

作者：SVSAC 硅谷战略顾问委员会

核心判断

中国制造参与奥运经济，应先选对角色，再决定投入；代工、授权经营与自主品牌对应的是不同的能力和风险。对企业而言，值得优先推进的是：将企业的现金流、设计能力、合规准备和渠道基础与三条路径逐一匹配，优先选择当前有条件兑现的环节。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：奥运经济；中国制造；代工经营；品牌授权；全球价值链

SVSAC - sv-sac.org

SVSAC | sv-sac.org

中国制造参与奥运经济，应先选对角色，再决定投入；代工、授权经营与自主品牌对应的是不同的能力和风险。

我们的建议是：将企业的现金流、设计能力、合规准备和渠道基础与三条路径逐一匹配，优先选择当前有条件兑现的环节。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 引言与核心问题

1.1 从赛事关联到企业可承担的经营角色

中国制造企业讨论奥运经济时，常将进入理解为获得一个带有赛事名称的订单。这种表述便于传播，却不能解释企业将承担什么活动、控制什么资源，又以什么方式取得回报。生产一批获准使用赛事标识的产品、获得某一品类的商品许可，以及使自有品牌与体育组织形成商业联系，涉及不同的承诺。即使三种活动发生在同一家企业，也不能只用收入是否增长来判断进入方式。本篇将进入界定为企业对特定产品或服务形成可执行的资源承诺，并能说明其权利来源、交易对象和收益承担方式的过程。

本篇讨论的中国制造，主要指以中国境内的生产组织、工程知识和供给网络为重要能力基础的企业，而不是对所有具有中国股东或中国商标的主体作统一判断。企业注册地、实际控制地、生产地与品牌所在地可能不同。研究若将这些属性合并，就会把企业的国际投资、采购布局和商标经营混为一谈。因此，进入分析首先保留这些差异；具体交易是否符合某地计划的资格，应以该计划和合同的现行要求为准，不能从国别标签直接推断。

奥运经济在本篇中是研究场景，不是一个可以直接加总的官方市场口径。其相关活动可以包括机构采购、消费者商品经营、品牌传播以及围绕赛事发生的普通商业活动。本篇聚焦实体商品制造企业在代工、商品授权与自有品牌经营之间的选择，不估算全部赛事经济，也不讨论门票、转播等业务的市场规模。只有当一项活动改变制造企业的能力配置、控制关系或收入风险时，才进入本篇的核心分析范围。这样的边界使研究能够比较路径，而不把所有赛事周边交易都纳入一个模糊的机会总量。

SVSAC | sv-sac.org

所谓代工，是制造企业依据买方确认的规格和任务安排提供产品或加工服务，并从制造合同取得报酬。所谓授权路径，是企业作为许可交易的直接承担者，在被批准的范围内组织商品开发和经营。所谓品牌路径，则是企业以自有品牌积累消费者关系，并可能通过被许可、供应或赞助等不同安排与赛事建立联系。三者不是互斥的法律身份，也不是必经的成长阶段，而是便于分析的主要经营责任组合。一个企业可以同时采用三者，但应分别核算各自的投入、决策权限和损失承担。

这一区分改变了进入问题的提法。与其追问中国工厂怎样一次性成为奥运供应商，不如研究企业如何把现有能力转化为某一交易方愿意购买的服务，并在进入以后保留继续学习和调整的空间。工厂可能通过高质量制造取得稳定回报，却不拥有零售渠道；许可经营者可能拥有商品使用权，却不具备可靠生产组织；自有品牌企业可能获得曝光，却无法把关注转化为购买。本篇不预设某一种身份天然更高级，而将经营结果与活动组合联系起来分析。

对企业而言，角色选择还影响失败的含义。代工任务的失败可能体现为返工、拒收和无法收回的应收款；许可商品经营的失败还可能包括库存、许可相关固定承诺及渠道损失；品牌投入的失败则可能是无法观察到长期需求变化。不同失败不能简单比较，尤其不能用某次品牌活动的曝光量去替代制造项目的现金结果。本篇据此将进入前的承诺与进入后的学习放在同一框架中，考察一条路径是否能够持续，而不是只记录首次签约的新闻时点。

下文的基本判断是，进入优势来自可被交易方识别和验证的能力组合，以及与其相适应的风险承担安排。规模、资历和成本可以构成起点，但只有在特定产品、期限与责任分配下才具有解释力。我们提出的分析不表示已经检验中国企业进入奥运业务的普遍成功规律。其贡献在于把常被混合讨论的三条路径拆开，提出可用于比较真实交易的概念，并说明需要什么证据才能支持或推翻这些判断。

1.2 核心问题与比较单位

企业进入也应与社会层面的产业收益区别。某项项目可能提高一家企业的利润，却未必带来本地新增就业；也可能促进供应商形成能力，但收益在较长时期才能体现。本篇聚焦企业选择，因此不把单个项目的商业回报扩展为区域经济影响。研究若进一步讨论产业政策，应补充资源替代、外溢和分配证据，并说明公共支持是否改变了企业原本不会进行的投资。保留分析层次的差异，能够防止用宏观价值为缺乏经营依据的微观项目背书，也避免将企业合理退出误读为错失整体发展机会。

SVSAC | sv-sac.org

本篇的第一项核心问题是，在企业拥有相同基础制造能力时，为什么某些活动可以由代工合同承接，而另一些活动要求许可经营或自有品牌能力。这里的相同并非现实企业完全一致，而是比较时需要控制的分析条件。若一家企业既有海外渠道又有充足资金，另一家企业只有加工设备，那么二者结果差异不能全部归因于路径选择。研究应先识别起点差异，再分析路径本身新增的责任，否则容易将资源雄厚者的表现解释为某种经营身份的优越性。

第二项问题是，企业能够通过履约积累哪些可转移能力，又有哪些能力仍依附于特定客户或合同。完成复杂订单可能提高工程协同和过程控制水平，但并不自动产生消费者洞察、渠道谈判或零售库存管理能力。能否转移，应观察企业离开原客户后是否仍能运用相关知识，并取得新的交易机会。单次履约记录只能证明在特定条件下完成了任务，不能证明已经掌握了从制造到品牌经营的全部能力。

第三项问题是，在赛事具有明确时间边界的条件下，企业应如何比较不同路径的承诺强度。固定活动时间使销售窗口和研发周期之间的矛盾更加突出，但不意味着所有合同都有同一截止日期。不同商品可能涉及提前上市、补单、结算和后续处理。本篇因此把时间视为交易的属性，而不是简单用开幕日期代表全部期限。比较的对象是各路径如何处理等待、变更和退出，而不是比较谁对赛事关注得更早。

第四项问题是，组织间合作何时能够弥补能力缺口，何时又会形成新的依赖。制造企业可以借助设计方、贸易商、物流企业和渠道经营者，但合作的存在不能说明缺口已经解决。需要检查合作方提供的究竟是可替换服务，还是决定能否进入的稀缺资源；企业是否能够判断服务质量；合作关系终止时，已有投入是否仍有用途。本篇将这种对外部资源的控制程度作为比较三条路径的重要线索。

比较单位应是具体经营项目，而不是整家公司。企业年度营业收入可能来自多个品类、客户和地区，即使公司同时经营体育业务，也无法据此推断某项奥运项目的回报。一个可分析的项目至少应有相对明确的产品范围、参与主体、承诺起点和结果观察期。若仅能取得公司公告而没有项目财务信息，研究应将结果停留在角色与范围的描述层面，不把公司总利润分配给某个赛事项目。

具体项目之下，还需区分合同、产品版本和批次。一个合作公告可能覆盖多种合同关系，同一款商品也可能因为材料、标识和销售地变化而需要不同处理。若研究将全部产品合并，就可能把一个版本的批准误认为全系列均获批准，或把一次合格交付误认为持续供货能力。因此，本篇的比较采取从项目到版本再到批次的层次结构。这样既保留整体经营逻辑，也能够识别风险实际发生的位置。

SVSAC | sv-sac.org

我们提出一组相互关联但需要分别验证的命题：能力被清楚表达时，进入评价更可能围绕任务适配而非企业声誉展开；企业对关键互补资源控制不足时，新增权利未必增加可保留收益；当固定承诺先于需求证据显著扩大时，路径转换可能放大损失。这些命题不是统计结论。未来应结合合同过程、项目账目和失败项目检验，允许出现反例，并分析反例究竟源于概念不足还是适用边界不同。

1.3 公开文件分析能够支持的解释

证据的时间也需要被保留。企业在进入时能够取得的信息，与研究者事后看到的信息并不相同。如果用后来公布的销售情况评价最初决定，就可能产生事后偏差。更合适的分析是重建决策当时的资料范围，再检查企业如何处理未知。若当时缺少关键条件，选择等待可能具有合理性；若当时已有明确风险而组织没有回应，则应研究内部判断和责任机制。本篇由此将证据截止日与项目决策日分开，避免把后来的结果反过来变成企业当时理应知道的事实。

本篇采用公开文献与文件支持的概念分析，并结合明确标示的假设情景讨论组织选择。理论文献提供分析问题的工具；机构或企业文件提供特定角色、范围和安排的证据。二者不能相互替代。理论指出某种机制可能成立，并不意味着已经在奥运业务中观察到该机制；一份合作公告说明某项安排已经宣布，也不能证明相关经营结果已经实现。研究需要保持这种证据分层，避免把解释的合理性当成事实的完整性。

理论参照首先来自全球价值链研究。Gereffi 等将交易复杂性、信息可编码程度和供应基础能力作为解释治理差异的变量，并区分若干治理形式。[1]本篇仅借用其问题意识，把企业进入理解为能力与协调要求的匹配；不依据企业所属国家、规模或“代工”称谓直接判定其治理类型。相同工厂可能对不同客户采用不同合作方式，这要求以实际交易关系而不是企业标签作分析。

本篇以 Humphrey 与 Schmitz 关于产业集群嵌入全球价值链与升级的研究作为第二项理论线索。[2] 该文的完整正文未能取得，可见的题名与摘要不足以支撑对其论证细节的转述。因此本段只保留理论出处，不将其解释为原文已经证明奥运订单促进升级。本篇自身的问题是：制造经验能否在离开原客户后仍被使用；回答需要学习内容、使用限制与新交易关系的过程资料。该问题与经典文献的具体论证是否对应，须以原文核对，而不能借作者声望为本篇机制背书。

本篇还借用 Teece 关于创新收益及互补资产的理论线索。[3] 该文发表于 1986 年《Research Policy》15 卷 6 期 285—305 页，但可读正文未能取得；书目信息的存在不等于其理论解释已被核对。本篇在此提出自己的比较问题：企业开发了产

SVSAC | sv-sac.org

品、取得某项使用权后，是否仍因渠道或其他必要资源受制而难以保留收益。该延伸属于作者提出的机制，不能称为原文已经检验的奥运经营规律。后续核对应确认互补资产的类型与控制方式，再判断本篇延伸的适用条件。

公开资料的主要限制，是容易观察成功合作的宣布，却难以观察未通过资格审查、未能签约或主动退出的企业。若只以可见案例建构路径，就可能把少数成功项目的特征误当成普遍条件。本篇因此避免列出未经核实的成功率，也不声称样本代表全部中国制造企业。更有价值的任务，是明确哪些解释仍需要失败项目和非参与企业的材料，给后续证据采集留下可以实际执行的比较方向。

缺少合同原件还意味着无法完整了解价格调整、赔偿、数量承诺及终止后的处理。本篇涉及这些问题时，讨论的是交易设计应当识别的变量，不是声称奥运合同必然采用某个条款。不同权利方、品类和销售地可能形成不同安排，企业也可能因谈判能力不同承担不同责任。任何项目判断都应回到实际文件，本篇的理论分析只提供需要核对的问题及其经济含义，不替代具体法律意见。

方法上的另一个限制是无法直接识别因果关系。企业选择某条路径，本身可能受到融资、管理团队和历史客户的影响；经营表现随后又会改变其选择。即使观察到授权企业收入更高，也不能据此认定授权导致了增长。本篇主要分析机制的连贯性与可检验性，并通过反向情景说明同一选择可能产生不同结果。真正的因果判断还需处理选择偏差、观察期和可比基线等问题。

1.4 分析价值与章节边界

本篇不再展开全球授权体系的全面介绍，也不重新估算某届赛事的各品类市场容量。前者回答权利如何组织，后者回答可以测量什么需求；本篇集中研究企业如何在不同任务之间配置能力和承诺。将边界分开并不表示三项研究互不相关，而是避免把同一机构安排反复叙述为新的发现。本篇引用制度事实时，只保留解释路径差异所必需的部分，把篇幅用于企业层面的分析。

本篇定位为有限概念比较和赛事情境应用，不主张已经证明理论首创。前述理论讨论沿用的交易复杂性、可编码性与供应能力用于提出治理匹配问题；这里把它们转到具体赛事项目，并另以进入状态、责任与承诺时点组织比较，尚未验证该转用。本篇第一项概念区分是将进入状态与成长方向分开。进入状态是企业在某个项目中已经承担的角色；成长方向则是企业打算增加的能力或控制范围。代工企业可以深化工程能力而不改变商业身份，许可经营者也可能将制造交给外部企业。若只用从代工到品牌的单向叙事描述成长，就会遗漏专业制造、跨客户

SVSAC | sv-sac.org

学习以及主动减少零售风险等合理选择。本篇允许多种结果，不以经营链条长度作为成功的唯一尺度。

第二项分析应用是把控制权与履约责任同时纳入三路径比较。本篇的互补资源定义及二者不对称的推论是工作性分析，不由尚缺正文的两项理论线索承担验证，也不声称这些一般问题由本篇首次发现。企业增加一项权利时，往往也需要承担新的批准、库存或渠道责任，但两者未必同步。在缺少消费者渠道时，商品使用权可能仍依赖他人销售；在缺少明确规格时，制造能力可能承担额外变更成本。研究若只记录获得什么头衔，就不能解释这种不对称。本篇用任务、资源、权限和风险的对应关系观察企业是否真正取得了可操作的经营空间。

第三项操作化建议是以行为变化而非身份变化识别能力积累，区别于仅描述企业进入了哪一治理关系。参展、接洽、签约和交付分别对应不同阶段，不能把其中任意一步当作全部路径已经完成。能力是否增长，应当通过更稳定的过程控制、更低的跨客户转换成本，或对新任务更清楚的判断来观察。企业主动拒绝不适配项目，也可能反映管理能力改善。本篇因此保留退出和未进入的研究价值，使研究不被必须成功的叙事牵引。

第四项比较建议是把三路径新增责任与承诺时点对齐，而不是把一般分期投入或等待价值宣称为本篇新创理论。赛事相关需求具有时间敏感性，但企业能否获益，不只取决于赶上某个日期，还取决于在需求和批准尚不清楚时已经投入了什么。本篇区分可恢复投入与不可恢复投入，并分析等待所保留的信息价值。讨论不提供统一的最佳进入月份，而要求企业把研发、批准、生产和结算置于同一项目时间线上，检验承诺是否与证据进展相称。

本篇的实务含义在于帮助企业形成可审查的进入理由，而不是提供保证取得订单的步骤。不同规模企业可以使用同一分析问题，但需要不同程度的证据和资源。对已有国际客户的工厂，关键可能是识别赛事项目新增的责任；对希望经营许可商品的企业，关键可能是证明渠道和资金安排；对品牌企业，关键可能是区分传播投入与可观察商业结果。路径分析必须服务于具体决策，不能成为泛化宣传材料。

以下先界定三条路径及其理论关系，再分析代工进入的能力与治理，随后讨论许可与品牌经营、路径组合及其检验。全文把截至资料截止日能够确认的安排与未来条件性情景分开。未经交易数据支持的回报、成功率和转换概率保持未知；所有假设情景仅用于展示机制。通过这一安排，本篇希望形成能被真实项目修正的研究框架，而不以宏大赛事叙述替代企业经营分析。

SVSAC | sv-sac.org

2 三重路径的概念与理论

2.1 代工路径中的任务边界与收入来源

代工路径的核心不是企业是否拥有著名品牌，而是本项目收入主要来自完成买方指定的制造任务。任务可能很窄，只包括某道加工工序；也可能较宽，包括材料采购、工程开发、包装和物流衔接。因此，代工不能与低技术含量直接等同。分析时应列明实际服务组合，区分企业提供的是劳务、成品还是一套制造解决方案，再讨论其收益和议价条件。只有如此，成本比较才具有相同的分母。

工厂能够完成样品，说明其具备某个时点的制作能力；能够持续交付，则要求把这种能力组织为可重复过程。二者之间存在材料批次、设备状态、员工技能和文件变更等差异。买方寻找的可能是一次性展示样品，也可能是可补单商品，工厂应先理解任务形态。将样品评价直接推广到量产，会掩盖进入后的协调成本。本篇将样品能力和规模履约能力视为相关但不同的变量，要求分别观察。

代工收入与利润还应区别。合同价格包含材料、加工、管理及可能的其他服务，但名义订单金额不能显示企业保留多少收益。如果工厂代垫昂贵材料，收入可能增加而资金压力同时上升；如果价格包含运费，运输条件变化也会改变比较结果。因此，分析企业进入代工业务的吸引力，应以一致口径记录投入和风险，而不是把某个订单总额与另一企业的许可收入直接对比。

制造任务的权限并不随工作量自动增加。工厂承担复杂开发，仍可能只能按批准版本生产；工厂采购原料，也不意味着可以改变来源；工厂承担包装和运输，也不必然拥有销售权。这里需要区分实际工作、决策权与对外表示权。企业可以通过谈判争取与任务相称的权限，但研究不能从其承担的活动反推已经取得的权利。明确这种边界，是衡量代工能力是否转化为控制力的前提。

从进入角度看，代工可能降低企业直接面对消费者需求的负担，却并未消除全部需求风险。若买方仅给出预测，工厂提前采购的材料仍可能滞留；若补单时间非常短，保留产能也有机会成本。所谓风险较低，只能在确定责任分配后比较。本篇不将代工描述为天然稳健的起点，而要求分析订单约束、付款安排和资源可转用程度，判断企业实际承受的是加工风险还是包括市场波动在内的更广风险。

代工路径的升级也可以发生在制造边界以内。工厂将易错的手工步骤转化为稳定工艺，改善产品工程或降低不同客户间的切换成本，均可能提高经营质量，而不必进入许可或品牌业务。这类变化的价值在于提高可重复交付与资源利用，

SVSAC | sv-sac.org

而不是改变企业称谓。若研究只看是否取得下游身份，就会忽略这些能力改善，并可能鼓励企业在尚未形成稳定基础时承担不熟悉的任务。

2.2 授权经营中的权利范围与经营责任

许可经营还需要处理产品组合内部的资源竞争。企业可能同时开发多种商品，但共享设计、审批和资金团队，增加款式并不意味着机会等比例增加。若某些款式反复修改，会延迟其他商品；若弱势款式占用库存资金，也会降低补充畅销商品的能力。我们建议以组合中的实际约束研究许可经营，而不是只计算产品数量。具体应观察谁有权停止开发、如何确认库存和如何调整渠道安排。研究中若缺少这些过程资料，应将商品数量视为经营范围描述，不把它直接解释为经营成熟度。

本篇所称授权路径，是制造企业或其关联经营主体直接承担商品许可安排，并在明确范围内组织产品商业化。这里的分析重点是权利与经营责任的结合，而不是复制具体许可合同的法律分类。权利可能受产品、区域、渠道和时间限制，不同项目的组合并不相同。是否允许外包、如何批准商品以及终止后如何处理，应以真实安排确认，不能从“官方授权”几个字推导出普遍权限。

许可经营的吸引力在于企业可能获得更直接的商品决策空间，但这种空间不等同于完全自由。设计需要考虑权利要求，生产需要保证批准版本一致，销售需要与许可范围相容。企业还需要理解什么决策可以自行作出，什么决策必须等待外部确认。若组织只增加销售团队而没有设置版本与批准管理，就可能在经营规模扩大时失去对权限的控制。授权路径因此增加了跨部门协调任务，而不是只增加一个商标使用环节。

与代工相比，授权经营更可能要求企业承担商品组合和渠道选择，但实际范围仍需个案确认。某些企业可能依赖既有零售合作方，另一些企业可能自行管理销售。比较时应追踪谁决定款式与数量，谁承担未售商品，谁取得消费者反馈。三项问题的答案若属于不同主体，授权经营者就需要建立接口安排；否则它可能拥有名义权利，却无法独立判断需求，更无法及时调整库存。

对制造企业而言，授权经营的能力缺口经常不在制造本身，而在从可生产商品到可销售商品之间的转化。工厂熟悉材料和工艺，不代表能够判断消费者愿意购买的款式、价格和渠道。企业可以通过小规模测试和外部合作形成判断，但测试必须与获准经营范围相容，且不能将普通商品的测试结果直接视为带有赛事关联商品的需求证明。本篇讨论的能力转换，是重新建立证据关系，而不是简单复制已有生产经验。

SVSAC | sv-sac.org

授权路径的财务分析应特别关注承诺的先后顺序。若企业先承担固定费用和库存，再等待销售渠道确认，其经营暴露与在订单支持下安排生产明显不同。这里不假定所有许可都有最低保证或相同收费方式，而强调必须识别实际固定承诺。只有把款项发生时间、商品周转和退出后资产用途放在一起，才能判断增加权利是否改善了企业的经济位置。

授权也可能成为学习工具，但前提是企业能够获取并解释经营反馈。仅取得销售总额不足以理解消费者为什么购买，退货原因、缺货与折扣情况也影响判断。若渠道伙伴只提供净结算，企业可能无法区分产品问题和渠道问题。研究应据此考察信息权与经营责任是否匹配。对销量负责却缺少基础销售资料的主体，未必能够形成可累积的经营知识，其下一轮决策仍可能依赖猜测。

2.3 自有品牌与赛事商业联系的区分

品牌路径的观察期应与企业最初目标相适应。若目标是使新客户尝试产品，可以在较短期间观察转化与重复购买；若目标是改善某类产品的专业形象，则需要更长的证据和适当比较。观察期不能在结果出现后随意改变，否则任何未达成的短期目标都可以被解释为长期投资。研究应记录最初评价标准，同时承认长期结果仍有不确定性。将传播、购买和持续关系分开，能够帮助企业辨别哪一环节需要调整，而不是把所有未实现收益都归因于投入不够。

品牌路径首先是企业以自有标识建立相对持续的消费者关系。赛事联系可以为这种关系提供场景，但品牌的形成不能缩减为购买一次传播机会。企业即使拥有商标，也可能缺少稳定产品、消费者识别和售后能力；企业即使成为某项商业合作的参与者，也不必然拥有在所有商品上使用赛事标识的权利。因此，本篇把自有品牌经营与具体赛事商业身份分别记录，再讨论两者如何连接。

品牌企业可能通过供应、赞助或许可等方式参与相关活动，各种安排的目标并不相同。供应关系可以让产品在特定工作场景中被使用；传播合作可以提供经约定的关联表达；许可商品则涉及特定知识产权的商品化。实际项目可能包含多个安排，但研究不能仅凭新闻标题将其视为同一种业务。比较品牌路径时，应先明确企业购买或提供了什么，再讨论预期消费者反应。

本篇将品牌收益分为项目内可观察结果和项目外长期结果。前者可以包括特定产品的销售和客户反馈，但仍需处理其他营销活动的影响；后者可能涉及消费者认知、渠道谈判和人才吸引，更难归因于单次赛事联系。企业应当记录其希望改变的具体变量，而不是仅以曝光量证明经营价值。研究同样不能将品牌整体增长全部归入奥运项目，尤其当企业同时推出新品或扩张渠道时。

SVSAC | sv-sac.org

品牌投入要求制造、产品与服务之间具有一致性。消费者因传播注意到产品后，购买体验和持续使用会影响其判断；若产品供应、售后和传播承诺不一致，赛事关联本身无法解决这些问题。本篇由此将品牌路径视为跨职能经营选择。制造企业进入这一领域，需要的不仅是广告资源，还包括将市场反馈转化为产品修改的组织流程，以及承担销售端服务责任的能力。

自有品牌也不意味着必须摆脱代工业务。企业可以为不同客户制造，同时经营与其相容的自有产品，但应识别信息、产能和知识产权冲突。若自有品牌项目使用客户专用设计，或挤占已承诺产能，路径组合可能破坏原有信任。合理的组合需要清晰界限和可验证安排，不能用集团内部属于同一主体来消除对客户的义务。品牌成长的前提之一，是企业能够管理身份并存带来的协调成本。

对中国制造企业的研究还应避免将国际知名度与品牌控制混同。某企业可能在专业领域具有强大声誉，却不面向大众消费者；另一企业可能获得广泛曝光，却依赖外部渠道和平台。两者都可以构成品牌经营，但控制资源和获益方式不同。本篇因此不以大众认知作为唯一尺度，而观察企业能否持续识别目标客户、提供稳定价值，并保留将需求反馈用于产品改进的能力。

2.4 互补资源与可保留收益

三条路径均需要外部资源，但资源的性质和替代难度不同。代工项目可能依赖买方提供设计和需求组织，授权经营可能依赖渠道与资金，品牌项目可能依赖产品认知和消费者服务。本篇将能够使既有制造能力转化为经营结果的其他资源称为互补资源。这是分析性概念，不表示这些资源全部需要自有。关键在于企业能否可靠取得它们，并在合作关系变化时保留合理调整空间。

对互补资源的分析需要同时考虑取得成本和依赖程度。某项服务价格不高，却可能只有一家合作方能够提供；另一些服务报价较高，但供应市场充分，企业可以替换。若只比较费用，就会忽略前一种关系的中断风险。企业应记录服务的替代时间、数据转移条件和知识沉淀方式，判断低成本是否伴随过高依赖。三条路径的比较也应采用这一逻辑，而不能简单把外包看成轻资产或低风险。

控制互补资源并不总要求购买相关企业或自行建立全部部门。企业可以通过可执行合同、共享信息和共同流程提高资源可用性。但如果无法判断外部服务是否达到目的，合同文字本身并不能形成有效控制。制造企业委托市场研究时，需要具备提出问题和解释结果的能力；委托渠道运营时，需要理解销售资料的口径。保留这种最低判断能力，是外部合作能够促进学习而不是替代思考的条件。

SVSAC | sv-sac.org

新增权利未必增加可保留收益，这是本篇的一项分析命题。假设企业取得某种商品经营权限，却必须依赖唯一渠道，而该渠道承担消费者关系并控制结算信息，那么新增权利可能只改变企业承担的成本，不显著改变其议价地位。此处是假设情景，不对应具体奥运项目。其作用是说明收益分配需要同时观察资源控制与责任承担，不能只从许可范围大小推断企业获益。

反向情景也有价值。假设一家专业制造企业没有直接商品许可，但掌握难以快速替代的工艺，能够向不同客户提供可靠服务，并保留充分的生产知识，则其经济位置未必弱于刚进入零售的许可经营者。这里不能据此认定专业制造总是更好，而是说明下游身份与竞争优势没有一一对应关系。研究需要比较特定条件下的可替代性、成本和资金暴露，允许制造专业化成为理性选择。

互补资源的价值还会随时间改变。早期开发阶段需要快速试验和解释模糊需求，后期交付阶段则可能更重视稳定产能和物流衔接。企业若只在签约时评估合作方，就可能遗漏后续瓶颈。路径比较应按阶段识别关键资源，并观察资源重要性变化时合同与组织能否调整。这种动态分析使进入研究超越一次性资格判断，转向整个项目周期中的控制与学习。

2.5 路径转换与能力积累的非线性

将代工、授权和品牌排列为连续阶梯，容易让企业把身份变化当作升级证据。本篇不采用这一预设。路径转换意味着新增任务、权限或风险，而能力增长可能发生在转换之前、同时或之后。企业取得许可后仍可能依赖原有外部团队完成关键任务；企业长期保持代工身份，也可能大幅提高设计工程与客户协调能力。因此，研究应分别记录活动变化和能力变化，再讨论二者的关系。

能力转移需要知识具有可使用性。工厂在客户指导下学到某种流程，如果只能依赖客户专用系统运作，离开客户后未必能够独立复制。相反，一套经过整理的材料试验方法、异常分析流程或版本管理规则，可能在其他客户项目中继续有效。本篇将这种跨任务使用能力作为学习的重要证据，而不只记录培训次数和合作年限。经验只有能够被组织重新调用，才可能形成较稳定的能力基础。

路径转换还涉及管理注意力。授权和品牌业务增加市场决策，并不意味着原有制造业务自动稳定。高层若将注意力完全转移到传播和销售，工程与交付问题可能更难得到及时处理。企业需要判断是否有独立团队承担新增任务，是否建立跨业务的资源优先级，以及冲突发生时由谁决定。成长中的组织约束可能比生产设备更难观察，却会影响路径转换的实际成本。

SVSAC | sv-sac.org

渐进式转换可以通过限制项目范围保留学习空间，但渐进不是把完整风险拆成多个未经分析的小决定。如果企业连续批准样品、材料和渠道投入，却没有汇总累计承诺，其总暴露仍可能迅速扩大。本篇因此强调每次新增投入都应更新项目整体判断。可逆性应以资产是否能够转用、合同是否能够退出为依据，而不是以单笔金额看似不大为依据。

回退同样可能是有效学习结果。企业试行许可经营后，发现渠道投入超出能力范围，可以保留产品工程经验，转回为其他经营者提供制造服务。这样的结果不必解释为战略失败，关键是损失是否得到控制、学习是否沉淀。研究若只记录持续扩张者，就会误判最优路径。将缩小范围、延后投入和退出纳入结果变量，有助于形成更接近实际经营的升级解释。

基于上述分析，本篇将三条路径理解为可以组合、转换或停止的经营选择。比较的核心不在于企业最终拥有多少身份，而在于新增责任能否由能力和资源支持，形成的知识能否转用，以及最坏情景是否可承受。该框架仍需真实项目检验，但它能够避免将制造企业的成长简化为单一路线，也为后文讨论代工能力如何形成进入基础提供更清楚的逻辑起点。

3 代工进入的组织能力与合同治理

3.1 将生产能力表达为可评价的任务承诺

福建省外办的一则公开工作动态记载，其于 2022 年 2 月 18 日协助日媒采访晋江恒盛玩具，并称该企业为全国冰墩墩特许生产商之一。[4]这项材料能够确认公开表述中的生产角色，不能据此确认企业的合同权限、利润率或全部零售权。

这一例子说明，角色证据与经营结果证据应分别收集。公开文件中的生产身份可以用于寻找后续研究对象，却不足以说明其具体任务范围。若未来取得项目材料，还需核对主体名称、产品范围和观察期是否一致，再分析企业投入与结果。将此类案例作为研究入口，比把新闻中的身份直接当作成功模式更可靠，也能避免把某一家企业的经历不加区分地推广到其他制造企业。

工厂介绍设备数量和既往客户，只能提供能力线索，不能直接回答某项任务能否完成。买方需要知道拟生产的产品、材料要求、产能区间和交付条件，而企业需要将这些问题转化为可确认的承诺。本篇将能力表达理解为把内部经验转化为外部可评价信息的过程。它既不是夸大资历，也不是公开全部商业秘密，而是选择与任务相关的证据，使双方能够判断下一步合作是否值得投入。

SVSAC | sv-sac.org

可评价承诺应包含条件。企业表示能够达到某个产量时，应说明对应的产品版本、班次、材料到位和批准状态；表示能够达到某种质量时，应明确评价方法和抽样范围。脱离条件的能力口号容易在谈判中形成不一致预期。研究应观察条件是否在报价、样品和生产计划之间保持一致，而不是仅看企业是否提供了一份完整介绍材料。真正重要的是证据能否支撑双方将要作出的资源决定。

能力展示需要区分历史记录与未来承诺。过去为某客户完成类似产品，可以证明相关经验，但不能自动证明新材料、新工厂或更短周期仍然适用。企业应指出相似处和变化处，让买方理解经验如何迁移。若为了增强可信度而隐藏差异，进入后反而可能承担无法控制的责任。研究应将这种差异解释能力视为专业能力的一部分，因为它反映企业是否理解自身生产边界。

当客户信息尚不完整时，工厂可以提供分层回应。对已经明确的要求给出可承诺部分，对需要试验的项目提出验证计划，对无法判断的事项保持待确认。这样并不等于拒绝合作，而是防止未经验证的假设被写入后续生产安排。我们的判断是，能够识别未知并安排验证，比对所有问题立即作出肯定答复更具有经营意义。未来研究可以观察这种回应方式是否减少后续变更和争议，而不能仅以首次报价速度评价供应商。

展示样品时，还应记录样品形成条件。研发人员手工制作的精品与常规产线生产的样品，代表不同证据强度；临时借用材料和设备形成的样品，也未必支持量产。企业不必否定试验样品价值，但应清楚说明其用途。买方据此决定是否继续开发，工厂也能够安排下一轮验证。若样品没有版本和过程记录，双方以后难以判断差异来自设计变更还是生产偏移。

能力表达最终应服务于交易筛选。有些项目在工艺上可以完成，却在数量、期限或资金上不适配；有些项目金额不大，却能够检验企业有意发展的能力。企业需要把适配判断置于销售目标之前，避免为进入一个具有宣传价值的领域而接受不合理承诺。本篇不主张所有工厂采用同一筛选标准，而要求标准与自身资源和替代机会相容，并能在项目复盘时说明当初判断的依据。

3.2 工程开发与版本一致性

代工进入常常始于样品，但真正的组织问题是如何将不断变化的设计转化为一致生产依据。设计图、材料表、颜色要求、包装内容和标签信息可能来自不同主体，更新时间也不同。工厂需要识别哪些文件属于同一版本，哪些只是讨论材料。这里的能力不只是保存文件，而是确保采购、生产和检验人员在同一时点使用相容的依据，避免各部门分别正确却整体错误。

SVSAC | sv-sac.org

版本一致性要求对变更产生的影响进行解释。材料替换可能改变外观、加工条件和试验结果，包装修改可能影响装箱与运输，标识调整也可能使已完成物料失去用途。企业若只更新图纸而不追踪受影响环节，就可能在变更后继续使用旧物料。本篇因此将工程变更视为资源重新配置事件，要求识别待处理库存、在制品和已下采购。具体批准方式取决于合同，但影响分析本身应成为制造组织的基础工作。

开发阶段应区分技术可行性与商业可行性。某种工艺能够实现设计效果，并不说明其良率、周期和成本适合合同任务。工厂可以通过试验建立参数范围，但不能用少量成功样品代替稳定性证据。若项目时间不足以完成必要验证，企业应将这一限制纳入承诺，而不是将研发风险隐藏在量产阶段。研究需要记录试验失败和修改过程，才能理解进入成本，而不只观察最后通过的样品。

买方提供完整规格时，工厂仍需要进行可制造性审查。这不是擅自改变设计，而是判断规格之间是否存在冲突，以及现有过程能否持续满足要求。若图纸公差、材料特性与检验方法不一致，生产端可能无法判断合格边界。企业应提出具体问题和可比较方案，使买方能够确认。该过程体现工厂的工程贡献，但工程贡献是否构成独立设计权或额外报酬，仍需实际合同安排，不应由技术工作量直接推导。

信息跨组织传递时，语言和术语也可能形成误差。相同词汇在设计、采购和检验部门中可能代表不同标准。企业需要以样品、测量方法和明确文件补充口头表达。对涉及翻译的要求，关键不是语言是否流畅，而是技术含义是否保留。研究可通过追踪某项要求从提出到执行的过程，观察错误在哪里产生；不能仅将问题归因于沟通不畅，而忽略文件权威性和确认责任。

本节的可迁移对象是通用方法，而非客户专有内容：失效分析、试验设计与版本核对可形成组织资产，受限制图案和参数仍在原权限内。方法能否摆脱个人记忆并在下一项目实际调用，统一按 3.6 节的学习标准检验，不因接触过客户知识就认定能力已经积累。

3.3 产能安排与时间承诺

产能弹性还需要区分内部调整与外部借用。工厂临时增加班次可能影响其他班组的稳定，转交外协则可能增加版本和质量控制难度。企业不应把所有外部产能都视为随时可调用的缓冲，而应核对任务是否允许该安排、外协方是否具备条件，以及信息传递需要多少时间。本篇不预设外协一定增加或降低风险，关键是

SVSAC | sv-sac.org

新增接口能否得到管理。未来研究应记录替代方案是否提前验证，才能区分有准备的弹性与临时应急，而不是只看企业最后是否完成了数量。

产能是与产品、过程和时间相联系的变量，不能只用设备理论产出表示。换线、维修、员工熟练度和材料供应都会影响实际可用产能。对于进入新项目的工厂，关键在于识别新增任务占用哪些瓶颈，而不是把所有车间总产量作为承诺依据。研究应观察产能计算是否与拟交付产品一致，并区分已经承诺给其他客户的资源和仍可自由安排的资源。

赛事相关任务可能具有较短销售窗口，但工厂不应将所有时间压力当成买方需要而自动承担。应分析等待批准、材料采购、生产和运输各需多长时间，以及哪些环节能够压缩、哪些环节压缩会增加失败概率。时间承诺应建立在关键路径判断之上。若批准延迟，原定交付是否仍成立，需要根据具体安排确认，不能默认为工厂通过加班即可吸收全部延误。

保留产能具有机会成本。假设某买方希望工厂为潜在补单预留设备，却尚未给出确定数量，则工厂应区分生产订单和产能选项。此处仅为分析情景，不表示具体奥运项目采用此种安排。企业需要判断预留是否得到相应补偿，资源能否临时用于其他客户，以及补单发生时转换需要多久。若只计算实际出货的利润，就会漏掉未出货期间已经承担的资源占用。

生产计划还应考虑多个客户同时出现高峰。单个项目看似可完成，不代表项目组合仍可履约。企业需要对共享设备、关键人员和供应商进行汇总判断，并明确冲突发生时的优先级。研究应特别观察销售部门分别承诺而生产部门统一承担的情况，因为这种组织结构可能使总体风险在签约时不可见。进入决策应以全厂承诺为基础，而不是以某个业务团队的局部收入目标为基础。

时间缓冲不能只放在最终交付前。若早期工程和材料阶段没有缓冲，后期生产缓冲可能已经被消耗。企业应识别不确定性来源，将有限时间配置到最难恢复的环节。不同产品的缓冲安排可以不同，不能用统一比例替代分析。未来研究可以比较项目原计划、变更计划和实际节点，判断延误来自何处，以及管理措施是否减少了连锁影响，而不是只记录最终是否准时交付。

当项目时间已不支持可靠履约时，拒绝或缩小任务范围可能比继续承诺更有价值。工厂可以提出分批、减少款式或调整服务范围等方案，但具体方案需得到交易方确认。分析重点是让任务重新与资源相容，而不是寻找对外表态。企业能否及时识别不可行状态，反映其计划和沟通能力；研究应保留这类未成交结果，避免把所有没有签约的情况都视为进入能力不足。

SVSAC | sv-sac.org

3.4 成本结构与资金占用

财务评价还应避免将尚未收回的款项当作已经实现的经营成果。项目完成生产、取得出货文件与收到结算款，处于不同阶段，争议或资料补充可能延长资金回收。企业应保留各阶段金额和条件，防止内部以订单额评价销售、以出货额评价生产，却无人负责最终结算。研究若只能取得订单公告，应明确结果尚未观察完整，不把合同金额作为收入或现金收益。这样的口径区分能够让企业看见跨部门责任是否在最后阶段断开，也使不同路径比较建立在相容结果上。

代工项目的成本分析需要从制造环节扩展到项目全过程。除了材料和加工，还可能涉及打样、测试、文件管理、包装开发、运输衔接以及异常处理。哪些成本能够单列，哪些已经包含在价格中，应以实际报价和合同为准。研究不能仅以单件加工毛利判断项目吸引力，因为前期开发和后期处理可能改变整体结果。对不同项目的比较，应先统一成本边界，再讨论效率差异。

资金占用与会计利润不是同一问题。工厂可能在账面上预计盈利，却需要提前支付材料和工资，而买方在更晚时点结算。若新增项目挤占了其他业务的营运资金，企业可能被迫减少原本更可靠的订单。本篇将这种资源替代纳入进入分析。项目财务判断不需要预设统一的账期，但应记录现金实际发生的时间，并识别付款取决于哪些验收和资料条件。

对新产品而言，报价中的不确定性需要被明确处理。材料价格、试验次数和修改范围如果尚未确定，固定报价可能使工厂承担超出预期的开发工作。企业可以在事实不完整时提出条件性报价，并说明哪些变化需要重新确认。研究应区分合理风险承担与信息不对称造成的无意承诺。不能仅以报价低或一次定价作为效率证据，而忽略企业是否充分理解了任务。

订单数量变化会改变单位成本，但这种影响不能简单用规模越大越便宜概括。增加数量可能摊薄开发费用，也可能触及产能瓶颈、加班或新增外协。减少数量可能留下专用材料和包装，尤其当材料采购存在最低数量时。企业应分析不同数量区间的成本结构，而不是将一条平均成本曲线机械外推。本篇不提供假定的统一折扣，而强调数量、资源和责任需要同时确认。

汇率、运输和其他外部条件也可能影响项目结果，但谁承担这些变化取决于交易安排。工厂应避免把全部外部波动笼统记为经营环境问题，因为某些暴露可以通过报价口径和付款条件识别。研究需要追踪最初假设与实际结果之间的差异，判断是不可预见变化，还是进入时已经可识别却未被计入的责任。这样的复盘比仅比较计划利润和实际利润更能说明管理改进空间。

SVSAC | sv-sac.org

进入决策还应考虑损失的集中性。多个项目可能共同依赖某类材料、客户或结算渠道，看似分散的订单仍可能在同一事件下同时受损。工厂不必为了避免风险而拒绝全部新业务，但需要把项目放入整体资金安排中。我们提出的条件是，新增任务不应使企业无法履行已有基本义务；具体可承受范围应由企业资源和融资可靠性决定，不能借赛事声誉替代资金分析。

3.5 知识保护与跨客户学习

制造企业在合作中会接触图案、结构、材料和销售计划，学习机会与保密义务同时存在。进入路径的研究应区分一般技能提升与受限制知识的使用。员工掌握更好的问题分析方法，可以形成组织能力；复制客户专用设计用于其他项目，则涉及不同性质的问题。本篇不提供具体法律判断，但要求企业在知识沉淀时识别来源和使用范围，避免把所有合作经验都视为可自由转用的资产。

知识保护不仅是文件保管，也涉及生产组织。模具、样品、废料和外协信息都可能包含受限制内容。企业需要知道哪些物品和数据在何处、由谁使用，以及项目结束后如何处理。具体要求因项目而异，但若内部无法追踪这些对象，就难以向交易方证明控制能力。研究可观察异常是否能够定位到具体环节，而不只记录企业是否签署了保密文件。

沿用 3.5 节通用方法与专用内容的界限，跨客户学习在此看新任务表现：企业是否能更快确认需求、设计材料试验并处理版本变化，而不携带客户独特方案。相较单一客户交付，这一迁移检验才回答专业代工能否降低关系依赖，不以培训材料厚度替代。

知识边界在企业同时经营自有品牌时尤其重要。制造团队可能认为同类产品可以共享经验，但客户可能对设计、产能和信息流有不同期待。企业应识别哪些资源可以共享，哪些需要隔离，并在实际运营中验证安排有效。仅设立不同法人未必足以解释员工、系统和工厂之间的联系，研究应关注实际组织过程，避免将形式结构当成完全隔离的证据。

信息控制也可能妨碍学习。若工厂为了防止泄露而让每个人只了解极小任务，异常原因可能难以跨部门识别。组织需要在必要协同与访问限制之间形成适当安排，使有责任解决问题的人能够取得相关信息，同时保留追踪。本篇不提出通用权限模板，而强调权限应与任务和责任相适应。控制的目标是提高可靠履约，而不是以信息封闭本身作为能力象征。

长期看，能够清楚区分通用能力与专用内容的企业，更可能形成可信合作基础。这是一项需要检验的命题，而非已经观察到的普遍规律。后续研究可以比较

SVSAC | sv-sac.org

不同知识管理方式下的客户转换、工程复用和争议情况，并注意企业规模与管理成熟度的影响。若缺乏这种过程证据，单凭客户数量增加无法判断学习是否发生，也无法判断新的业务是否建立在合规的知识使用基础上。

3.6 进入评价与履约后的能力复盘

复盘资料也应纳入未签约项目。企业在询价、开发和谈判阶段可能投入大量工程时间，如果只统计已经出货的订单，这些成本便会消失。记录未签约原因，可以帮助区分技术不适配、商业条件不适配与主动筛选。若反复在同一阶段退出，企业可以改善前期资格判断；若某些项目虽然未成交却形成通用方法，也可以明确保留成果。本篇不将未签约成本全部视为浪费，而要求其与企业的学习目标和机会选择相联系，避免为了证明过去投入有价值而继续承担新的不可逆责任。

代工进入不应以获得订单作为唯一终点。签约意味着双方承诺开始形成，真正的能力评价还需要观察从开发到结算的过程。项目可能按时出货却因资料不足延迟付款，也可能实现盈利但严重占用关键产能。本篇据此提出完整项目复盘的要求：比较最初任务、实际资源投入、变更过程和最终结果，识别哪些能力得到验证，哪些问题被临时资源掩盖。

复盘首先需要保留原始基线。若所有计划都在事后被更新为实际结果，企业便无法判断误差来自哪里。应保留首次报价、批准节点和最初生产安排，并记录变化原因。目的不是追究每项差异，而是分清需求变更、执行偏差和外部变化。只有这样，下一项目才能利用已有经验改进承诺，而不是每次重新依赖个人直觉。

评价应同时包含结果与过程。结果可以是交付、成本和结算情况；过程则关注问题发现速度、信息一致性和变更处理。一次项目结果良好，可能因为需求意外减少或外部合作方临时支持，并不一定说明企业自身能力充分。相反，结果受到外部冲击，也不必然否定过程改善。研究需要说明结果形成的条件，避免将单次成败归纳为永久能力。

学习成果应明确谁能够使用、用于何种任务。某项改进如果只保留在项目经理个人经验中，企业在人员变动后可能失去其价值；若形成通用方法并在下一项目得到验证，才更接近组织能力。我们建议以跨项目的实际调用观察沉淀效果，但不把流程文件数量作为直接指标。流程只有能帮助员工处理不同条件下的问题，才具有可持续价值。

SVSAC | sv-sac.org

复盘还应允许企业改变进入方向。若发现自身优势在工程和过程稳定性，而渠道能力不足，可以选择深化专业制造；若发现产品开发与客户沟通能够形成独立服务，可以研究扩大任务范围。是否进一步承担许可或品牌责任，应以新增能力和资源证据判断，而不是以完成过奥运相关订单作为充分理由。一次成功履约提供的是新的信息，不是对未来全部业务的通行证。

本章由此把代工进入概括为条件清楚的任务选择、可评价的能力表达和持续学习的组织过程。制造企业能够以此获得有意义的经营位置，但其成果不必表现为向下游身份转换。后续分析许可与品牌路径时，将继续使用相同问题：新增责任需要什么能力，关键资源由谁控制，承诺何时形成，以及失败后还能保留什么。只有保持一致比较尺度，三条路径才可能成为可研究的经营选择，而不是预设的成长口号。

在实施层面，进入评价应形成明确的责任交接。销售提出的商业机会需要工程说明可实现条件，工程确认的方案需要采购与生产说明资源来源，交付完成后还需要财务确认结算状态。任一部门都不应独自代表整个项目作出最终承诺。这里并非要求每个小项目建立复杂组织，而是要求企业识别对最终结果有决定影响的接口，并让相关负责人能够看到相同的约束。对小企业，这可以通过少量清楚的记录实现；对多工厂企业，则需要更稳定的信息与授权安排。组织复杂程度应与任务匹配，但责任不能因为企业规模较小而消失。

研究还需要承认企业目标可能不同。有些企业看重短期现金回收，有些企业希望积累某类工程经验，还有些企业希望与特定客户建立较长期关系。相同项目在不同目标下可以有不同评价，但目标必须事先说明，且不能无限抵消不可承受的损失。若项目没有达到财务目标却取得学习成果，研究应分别报告两项结果，而不是合并为总体成功。这样既尊重经营选择的多样性，也能防止以难以衡量的长期价值掩盖持续失控的成本。

因此，衡量代工路径的研究对象应从单次签约扩展为一串可以追踪的决定。企业何时取得信息、何时改变判断、何时投入不可回收资源，以及何时选择退出，共同构成路径的实际形态。只有这些决定能够被重建，研究才可能解释相似企业为何得到不同结果。本篇后续讨论以此为比较基础，将许可与品牌经营同样还原为有条件的决策过程，而不把其名称本身当作更高价值的证据。

SVSAC | sv-sac.org

4 授权经营的资源承诺与销售组织

4.1 从使用标识到组织一项可完成的经营活动

授权经营首先改变的是企业需要负责的经营范围，而不只是商品表面增加了何种图案。制造企业在接受明确规格和采购数量的情况下，可以把主要精力放在材料、工序、质量与交付；当企业成为某一范围内的被许可人时，它还需要解释产品卖给谁、经何种渠道销售、何时开始回款，以及未售库存由谁处理。世界知识产权组织将体育商品的商标许可解释为给予使用权而不转移知识产权所有权，并指出权利人需要关注附有其商标的产品质量。[5] 这一定义提供了分析起点，但不能替代实际交易条款。本篇以下讨论的是企业如何围绕一项可能的许可组织资源，而不是声称所有赛事合同均包含相同条件。

进入许可谈判之前，企业应当区分两种不同的能力陈述。一种陈述是能够把合格产品制造出来，另一种陈述是能够在约定时间与地域内完成产品开发、销售和结算。前者可以通过工艺验证、产能记录和质量档案说明，后者还需要商品企划、渠道关系、售后服务和财务控制的支撑。如果企业只有制造证据，却把渠道覆盖和终端需求作为已经具备的事实，许可申请就会把尚待建设的能力隐匿在一个笼统的企业介绍中。分析因此应从具体任务出发，逐项确认由内部团队、合作伙伴还是未来招聘承担；没有责任主体的工作，不能因获得一份许可文件而自动完成。

许可边界也会改变产品开发的顺序。普通商品可能在设计成熟后寻找销售机会，而具有有限期限和使用范围的赛事商品，需要较早把设计、审批、采购、上市与销售终止放到同一时间安排中。这里的重点不是预设审批一定缓慢，而是承认审批时间属于企业无法单方面决定的变量。企业可以预先准备不涉及特定标识的通用结构、材料测试和包装方案，在明确获得允许后再完成受限部分。由此形成的开发分层，能够减少因某个图案或版本尚未确认而使全部材料和设备同时闲置的可能，也使每次不可逆投入有一个清楚的决策依据。

经营组织的完整性还应体现在异常情形中。销售结果低于预期时，负责生产的部门可能要求继续消化已购材料，渠道部门可能希望立即降价，财务部门可能要求停止增加应收款。三个要求分别服务于不同目标，没有一个部门可以单独代表项目整体利益。企业因此需要在投入前约定争议升级的规则，说明何时重新估计需求、谁有权暂停追加生产、哪些信息必须同时提供给经营负责人。该安排不是要消除所有判断分歧，而是防止分歧发生后各部门继续依据原来的局部目标行动，使一个可控的销售偏差累积为更大的现金和库存问题。

SVSAC | sv-sac.org

本篇据此将授权经营理解为一组需要协调完成的责任，而不把被许可身份直接当作经营成功的证据。可检验的命题是，在相近的产品和外部销售环境下，能够把许可范围、商品版本、渠道任务与资金责任对应到同一项目档案的企业，更容易识别何时应当追加投入或停止投入。验证这一命题需要真实项目的时间记录和决策材料，不能只比较企业有没有公开获得授权。一个项目最终盈利，也可能由偶然需求推动；一个有完整组织安排的项目也可能亏损。研究应考察决策质量与结果之间的关系，而不是把结果反向当作组织能力已经存在的证明。

4.2 资金承诺与经营周期的相互约束

制造能力较强的企业可能习惯用单位加工成本评价项目，但授权经营使资金占用的位置明显前移。设计、样品、包装、材料和销售准备通常都需要在终端收款之前发生；如果实际合同还约定许可费、保证性支付或其他承诺，则这些项目必须按真实条款单独计入。本篇没有取得可用于概括奥运商品许可费率的合同样本，因而不提供所谓行业统一比例。这里需要分析的是费用何时发生、能否撤销、能否转移到普通商品，以及销售出现偏差时企业还要继续承担哪些支付，而不是用一个未经验证的费率计算表面精确的利润。

资金计划应当同时记录金额和时间。两个预期收益相同的商品方案，如果一个可以分批生产并较早收到货款，另一个需要集中备货且渠道结算较晚，对企业资金能力的要求就不同。把收入、成本和利润放在同一张年度汇总表中，容易遮蔽短期支付高峰。更有解释力的安排是把设计批准、材料下单、生产完工、渠道交付、退货处理和款项到账作为连续事件，记录每个事件使可用现金增加还是减少。这样既能识别项目可能需要的最高资金支持，也能看出某项延迟会把压力传递到哪个环节。

企业还需要区分可以继续使用的资产和与特定许可高度绑定的投入。某种通用面料、模具基础结构或销售系统，可能服务于多种产品；带有特定赛事图案的包装、已经形成的成品和某些仅在活动期间有效的展示材料，则可能缺少相同的转用空间。投入的可转用性不是简单的有或无，而与去除标识的成本、重新认证要求、产品季节性以及替代渠道有关。项目讨论若只关注采购价格，便会忽视这些差异。以较高单价保留分批订购的能力，有时可能比一次低价购入更多专用品更符合企业的承受范围，但这一判断必须通过具体成本比较形成。

对资金约束的分析也不能把外部融资当作自动可得的补充。企业获得许可、签订分销协议或完成样品审批，分别能够证明不同事项，但并不必然意味着融资方愿意接受同样的风险。即使融资已经落实，融资期限、偿还节奏和担保安排也

SVSAC | sv-sac.org

可能与商品销售周期不一致。企业应当明确哪部分资金已经可以使用，哪部分仍依赖后续审批或附加条件；对于尚未确定的资金来源，不能在内部计划中与现有现金等同处理。否则，一个看似资金平衡的方案可能只是在同一表格中同时放入了确定支出和未确定收入。

因此，授权经营的进入条件不应被压缩成企业是否有足够大的销售额或注册资本。真正需要检验的是企业能否在合理的不利情景下维持必要支付，同时保留纠正产品组合和生产节奏的能力。我们建议以实际决策事件重新组织资金记录，并比较项目在不同阶段可撤回投入的程度。这是一种研究与经营分析方案，不构成对任何企业信用或收益的评价。其价值在于揭示资金不足究竟来自项目总规模、付款时点还是错误的不可逆承诺，从而使企业能够改变具体安排，而不只是以更乐观的销售预测覆盖原有缺口。

4.3 商品组合与销售渠道的共同形成

被许可企业不能仅凭工厂可以生产的品种决定商品组合。制造目录表达的是供给能力，而经营组合还必须对应购买动机、价格区间、使用场景和渠道条件。一个工艺相近的产品系列，可能在消费者看来缺少差别；两个制造差异很大的产品，却可能争夺同一笔纪念消费预算。因此，商品组合的研究单位不宜只是工厂内部的品类代码，还应包括消费者在一次购买中如何选择和替代。这里不预设某一产品一定更受欢迎，而是要求企业把需求判断写成可以用试销、订单或售后资料检验的假设。

渠道参与会进一步改变产品定义。面向现场购买的商品需要考虑携带和即时识别，面向远程销售的商品则可能更依赖商品说明、运输保护和退换服务。相同外观的商品若进入不同渠道，其包装尺寸、条码、补货周期和展示材料也可能不同。企业把渠道放在产品开发之后，容易在生产已经完成时才发现销售条件尚未满足。反过来，若渠道要求不断变化，研发团队也不能无限度接受追加修改。双方需要在开发阶段明确哪些要求属于上市前的必要条件，哪些属于可以后续调整的经营选择。

产品组合中的数量决策应当把信息价值计入考虑。首次进入陌生渠道时，少量产品可能不足以实现单位成本最低，却能够提供关于价格接受度、颜色选择和退货原因的直接观察。如果企业把这一阶段当作全面放量阶段，便可能为了摊薄费用而提前扩大了未经验证的组合。小规模试销同样不是天然有效：样本过于集中、销售人员额外动员或特殊促销，都可能使结果无法代表后续经营。企业应记

SVSAC | sv-sac.org

录试销发生的场景、价格和支持条件，保留对试销结论适用范围的解释，而不能把一次售罄直接理解为市场已经稳定形成。

渠道关系还存在合作目标不同的问题。渠道可能重视货架更新速度和整体客流，制造企业可能重视批量稳定与产线利用，被许可经营团队则需要关注整个许可期间的收益和声誉。一个渠道愿意陈列产品，不等于承诺一定采购；一份采购承诺也不等于同等数量的最终消费者销售。研究和内部报告应把这些事件分别记录，尤其不能把陈列数量、渠道发货和终端售出混用为同一销售指标。只有明确每个数字对应的行为，企业才能判断问题究竟发生在进入渠道、形成消费者购买还是回款环节。

由此可见，商品企划与渠道建设是一项反复校正的共同工作。我们提出的分析命题是，产品开发越早使用真实渠道约束，项目越可能减少上市前的返工，但其优势取决于渠道信息本身是否可靠以及企业是否保留调整余地。验证时应比较同一产品的多个版本、修改原因和后续经营表现，而不是简单统计修改次数。更多修改可能表示协作充分，也可能表示早期判断失败。研究需要把修改发生的时点和成本纳入分析，才能解释企业为何在技术条件相近时形成不同的经营结果。

4.4 许可期限内的库存与售后责任

赛事商品经营具有明确的时间结构，但这并不意味着所有商品在活动结束时立即失去需求。消费者购买纪念品的时间可能不同，实际允许销售和处理库存的范围也应以合同与适用规则为准。本篇不假定存在统一的赛后清货安排。企业在决定备货前，应当确认哪些行为能够继续进行、哪些行为需要重新取得同意，以及尚未售出的商品如何记录和处置。尤其需要避免以普通商品可以长期销售的经验，推定附有特定标识的商品同样拥有无限的经营期限。

库存管理的困难不只在数量，还在商品状态。相同型号中，已经获准的版本、待批准的改版、渠道退回的商品和存在质量疑问的商品，应当分别可识别。若管理系统仅以一个库存总数反映这些状态，经营团队可能把不能立即销售的商品误认为可供补货，也可能在计划追加生产时忽略仍可经过处理恢复使用的数量。制造端常用的批次管理可以为此提供基础，但经营端还需要加入许可状态、渠道状态与售后状态，使每一次库存变动能够追溯到具体原因。

售后服务使企业的责任延续到交货之后。企业需要考虑投诉如何接收、缺陷如何判定、替换品从哪里取得，以及渠道与制造环节如何分担实际处理工作。授权身份可能使消费者更加关注商品真实性和服务一致性，因此企业不能只以产品出厂合格结束经营记录。与此同时，不能把所有退货都归因于制造质量；尺寸选

SVSAC | sv-sac.org

择、运输损坏、商品描述和消费者偏好都可能影响退货。把不同原因混为一谈，会使工厂承担不属于工艺的问题，也会使经营部门失去改进商品说明和服务安排的机会。

库存处置还可能影响企业与渠道之间的长期关系。如果一个渠道提前大幅降价，其他渠道可能要求价格保护或调整后续采购；如果企业为了维持价格而延迟处理，资金占用又可能继续上升。本篇不提供统一的最优降价时点，因为没有可用于估计需求变化的交易数据。合理的研究方法是记录每次价格和库存决策发生时已经获得的信息，观察决策是否与当时的许可范围和现金承受能力一致。这样才能避免在事后以最终销量评价当时无法预知的选择。

从责任配置看，授权经营的核心差别在于企业必须把销售后的问题也纳入进入成本。若生产负责人、经营负责人和财务负责人对库存的定义不一致，项目便可能在账面上同时表现为已经完成交付、仍有渠道库存和尚未实现回款。我们建议围绕同一批商品建立连续记录，将出厂、签收、售出、退货与结算作为不同事件保留。这一方法并不保证消除损失，但能使损失归因更清楚，并为下一次许可申请或渠道谈判提供可以检验的经营经验，而不只是保存成功上市时的宣传材料。

4.5 地域资格与合作主体的实际边界

LA28 于 2026 年 10 月 20 日公布 Made for Two-Eight 计划。公告要求申请者是符合 SBA 规模标准、在洛杉矶县设有制造或创作实体场所的小企业；对材料另用尽可能本地采购的优先表述，并非已公开的绝对零进口禁令。许可按品类和期间限定，申请计划于 10 月 30 日开始。[6] 本篇 10 月 23 日事件截止和 10 月 28 日修订读取均不能证明未来申请结果。这一案例只说明某条进入路径带有具体地域与活动条件，不能推断全部 LA28 商品必须本地制造，也不能认定任何中国企业通过名义合作即可符合资格。

对中国制造企业而言，地域限制使合作方案需要比寻找一个当地名称更为具体。如果某个计划要求实质性的当地制造和其他资格，仅设立销售窗口、委托转寄货物或由当地公司出面联系，都不能据此证明满足要求。企业应当先识别计划所要求的实际活动和证据，再判断是否存在自身能够合法承担的任务。其角色可能是通用设备供应、非受限环节的技术合作，也可能根本不适合参与。本篇没有取得相关项目的完整合同，因此不对某种合作结构作出可被接受的结论，更不把形式安排写成绕过资格要求的方法。

SVSAC | sv-sac.org

地域条件也改变能力比较的参照。国内企业的制造成本优势，只有在被允许采用的生产地点和组织安排中才有意义。如果可行方案需要当地制造、不同的材料来源和额外服务，比较就应使用这些真实条件下的总成本。继续沿用国内工厂的出厂报价，可能夸大企业在特定计划中的优势。另一方面，国内制造资源也不必因为某一计划的地域要求而被整体否定；它们仍可能适用于其他明确允许的采购关系。合理判断需要把每项资源放回具体交易中，而不是对整个奥运经济作出统一的开放或封闭评价。

合作主体的选择同样不能只看当地注册身份。一个合作者是否具有渠道经验、是否能够承担产品责任、是否拥有必要人员和信息系统，都需要实际证据。企业可以将对方提供的历史项目材料作为尽调线索，但不能把其自行宣称的关系网络当作已获得的许可。合作前还需要明确谁决定产品、谁持有库存、谁向消费者提供服务以及谁保存结算资料。若所有关键活动仍由中国企业承担，而当地合作方仅保留签约身份，经营风险和资格风险就可能被分别放在不同文件中，导致双方都无法完整解释实际安排。

本篇由此提出一个适用范围有限的推论：进入条件越强调特定地域的实质活动，企业越需要以活动分工而非名义身份评价合作关系。后续验证应把具体计划、合作协议和实际履行记录相互对应，考察企业是否确实按照所承诺的方式开展工作。不能仅观察一家中国企业是否出现于合作者的名单，也不能以商品最终进入商店反推全部资格与权利均已满足。研究的目标是在具体边界内解释合作如何成立，而不是从一个局部计划概括所有赛事商品的全球进入规则。

5 自主品牌的身份边界与市场建设

5.1 品牌资产与赛事使用权分别形成

自主品牌路径关注的是企业能够长期控制和经营的消费者认知、产品声誉与渠道关系，而不是简单地在代工商品上增加自己的商标。一个企业可以拥有独立商标，却仍然主要依靠单一客户指定需求；也可以没有参与某届赛事的商品许可，却通过普通体育产品逐步建立稳定用户。研究因此需要把品牌的法律标识、经营能力和市场认知分别观察。三者可能相互促进，但不能用商标注册数量代替消费者需求，也不能用一次赛事期间的集中曝光代替长期形成的品牌资产。

在这一意义上，自主品牌并不自动带来对奥运标识、组织身份或运动员形象的使用权限。企业自身能够控制的名称、设计和技术，与需要获得其他主体同意的资产，应当在产品开发和传播计划中分别列明。这种区分不只是防止不当使

SVSAC | sv-sac.org

用，也有助于企业判断哪些投入可以在活动结束后继续发挥作用。如果一项传播方案的吸引力几乎完全依赖某个短期获得的外部标识，企业就需要解释许可或合作终止后还能保留什么，而不能把全部传播支出都理解为已经沉淀为自身品牌价值。

本篇把品牌建设的核心问题表述为消费者为什么愿意在没有特定赛事提示时仍然选择该企业产品。这一问题并不否认赛事联系可能带来注意力，而是要求把注意力与购买理由连接起来。购买理由可以与适用性、耐用性、设计、服务或社会认同有关，但需要通过实际产品和用户体验表达。企业如果把奥运关联当作所有产品优势的替代说明，便可能在活动期间获得短暂关注，却没有形成可持续的产品判断标准。品牌研究应当观察这种判断是否在不同产品、不同时间和不同渠道中保持一定一致性。

品牌资产的可积累性还取决于企业是否能够识别自己的客户关系。通过渠道完成销售，并不意味着企业已经有权取得全部消费者信息；与某个外部平台合作，也不等于能够自由转移用户资料。本篇不讨论具体法域的全部数据规则，而是强调经营分析必须确认企业实际可以接触和使用哪些信息。若复购、投诉和服务记录均掌握在渠道手中，制造企业就需要通过明确合作安排和合法信息取得方式形成学习机制。无法直接获取数据时，可以使用汇总反馈，但应承认其颗粒度和解释能力有限。

因此，品牌路径与授权路径的关系既可能互补，也可能紧张。借助外部资产进入消费者视野，可能缩短初次接触过程；过度依赖外部标识，也可能使企业自身特点不清晰。我们提出的待检验命题是，当企业能够把赛事关联转化为可被重复体验的产品优势时，相关投入更可能在活动之后继续发挥作用。验证不能只比较活动前后的销售总额，还需要考虑产品更新、渠道扩张、价格调整和其他宣传的影响。只有保留这些同时变化的因素，研究才可能讨论赛事联系对品牌积累究竟贡献了什么。

5.2 产品能力如何转化为可理解的购买理由

制造企业的技术说明往往围绕材料指标、工序精度和产线效率展开，这些信息对采购方有意义，却未必能直接帮助普通消费者判断是否购买。品牌经营需要在不夸大性能的前提下，把技术能力转化为具体使用情境中的好处。例如，某种结构改进是否使商品更易携带，某种材料选择是否改善清洁和维护，某种尺寸设计是否适合目标使用方式。这里的关键不是增加传播修辞，而是明确技术变化、用户体验和可验证证据之间的联系，使产品主张能够被实际使用检验。

SVSAC | sv-sac.org

这种转化要求研发、生产和市场团队共享同一产品定义。若市场部门提出的卖点超出了测试条件，研发团队即使完成原有指标，也不能支持该宣传；若生产部门为了稳定成本调整材料，而传播仍沿用旧版本的描述，品牌承诺与实际交付就会分离。企业应记录产品主张所依据的版本、适用条件和证据，使任何改变都能够触发相应复核。这一安排与代工中的规格控制有相似基础，但增加了面向消费者的解释责任。技术符合性和传播可信度由此通过同一商品版本连接起来。

对初次建立品牌的企业，产品组合过宽可能使购买理由难以形成。如果同时进入多个缺少共同使用场景的品类，消费者可能只看到名称一致，却无法理解企业擅长什么。相反，过于狭窄的组合也可能使企业依赖单一短期需求。本篇不预设最优品类数量，而建议从共同问题出发识别组合边界：这些产品是否服务于相近的使用需要，是否能够共享可信的能力证据，以及一个产品的良好体验是否有助于理解另一个产品。组合扩张应当由这些联系支撑，而不只是由工厂可以生产更多品种推动。

产品差异化还需要经受竞争性解释。消费者愿意购买，可能因为设计和服务更合适，也可能因为价格降低、渠道补贴或短期稀缺。企业如果只收集支持技术优势的反馈，就可能把外部支持造成的结果误认为自身能力。研究应在条件允许时比较相近价格和渠道条件下的不同产品，或持续记录促销结束后的表现。不能实施这样的比较时，也应在结论中保留多种解释。品牌建设需要学习哪些优势真实存在；只保留成功叙事，反而会妨碍企业把投入集中于能够持续发挥作用的产品能力。

本篇据此提出，技术优势转化为品牌优势需要经过一条可追溯的解释链：具体产品变化形成可观察的体验，体验支持明确而适度的购买理由，购买理由再通过持续一致的交付被消费者确认。任何环节发生断裂，都可能使企业投入难以积累。这里的解释链是作者的分析方案，不是已经得到样本验证的普遍规律。后续研究可以以商品版本和用户反馈为单位，观察某项主张是否被理解、是否符合实际体验以及是否与复购相关，从而避免把所有品牌结果都归因于宣传投入。

5.3 官方合作案例能够证明什么

安踏《2023 年报》印刷页 13 记载，国际奥委会宣布安踏担任 2024—2027 年的 Official Sportswear Uniform Supplier，为国际奥委会委员和工作人员提供服装、鞋及体育装备；印刷页 31 另述安踏 2019 年已建立这一供应身份，并在报告年度续约至 2027 年。[7] 因而 2024—2027 安排应理解为既有关系的延续，不能用来说明企业在 2024 年才首次进入。上述内容依据已存档文本，在线原件未及核对，最

SVSAC | sv-sac.org

新版本与存档文本的一致性有待确认。无论是否核对，该案例都不证明全部奥运商品许可、合作利润或一般企业可复制的条件。

对制造企业有用的案例分析，应当把身份、活动和结果分开。身份说明与谁建立了何种关系；活动说明企业实际提供了产品、服务或传播支持；结果则涉及销售、成本、认知和长期合作变化。公开公告通常能够较好地确认前两者中的某些部分，但未必披露第三者。若研究把官方身份出现之后的所有企业增长都归因于该合作，就会忽略产品创新、原有渠道和其他业务变化。案例的教育意义不在于提供一个万能成功公式，而在于帮助识别企业需要准备哪些可被合作方和消费者共同理解的能力证据。

另一个问题是案例可比性。大型品牌可能已经拥有广泛渠道、专门研发团队和持续营销预算，中小制造企业则可能主要具备某一产品环节的优势。两类企业即使面对相同赛事，也未必需要选择同一进入路径。借鉴案例时，应当识别哪些资源可以通过内部学习逐步形成，哪些资源需要长期市场积累，哪些条件只属于当时的具体合作。把结果可见的大企业作为全部企业的统一目标，会掩盖在现有条件下更加可行的专业制造或联合开发机会，也可能使企业过早承担无法支持的品牌费用。

案例还可能产生选择性观察。能够发布官方合作消息的企业容易进入研究视野，未成功谈判、主动退出或选择继续代工的企业则不容易被看见。如果研究只收集公开成功案例，就很难判断品牌进入的实际难度，更无法估计一般企业的成功概率。本篇因此不从少量公告得出中国制造普遍可以升级为官方合作品牌的结论。更合理的后续设计是同时收集申请过程、未达成合作的原因和进入后退出情况，尊重企业商业保密，采用足以解释决策而不暴露不必要敏感信息的记录方式。

对本篇而言，官方案例的作用是校准概念边界，而不是为企业作出投资背书。它提醒研究者把“参与奥运经济”拆分成可以被证据支持的具体陈述，并要求企业传播同样保持范围清楚。企业能够如实说明某个期间内面向某个主体提供某类产品，已经具有研究价值；为了扩大叙事而加入未被证明的全球资格、独家身份或收益保证，反而会降低信息可信度。品牌经营的长期性也意味着，准确描述合作关系本身就是一种需要被持续维护的能力，而不只是公关文案中的措辞问题。

SVSAC | sv-sac.org

5.4 国际渠道中的品牌组织与服务承诺

面向海外消费者建立品牌，需要把销售发生地看作持续经营场所，而不只是货物到达的目的地。消费者需要理解产品说明、选择适当版本、获得支持并处理售后问题，渠道需要确认补货与结算安排，企业内部则需要把这些活动与生产计划连接。制造企业可以通过合作伙伴承担部分工作，但仍应明确责任边界和信息反馈方式。如果只是增加一个海外销售名称，而所有问题仍由缺少时间、语言或服务资源的原生产团队临时处理，品牌路径就可能增加承诺而没有增加履行能力。

渠道选择应当与企业能够支持的服务水平一致。直接销售可能使企业更接近消费者，却同时增加日常运营和售后责任；依赖分销商可能减轻某些工作，却减少对价格、展示和用户反馈的控制。这里不存在脱离具体条件的优劣排序。企业应比较每种安排使哪些任务由谁承担，以及发生争议时是否能够及时获得事实。尤其需要识别渠道对品牌形象的影响是否可纠正：错误描述、长期缺货或不一致服务，即使不由制造部门直接造成，也可能最终被消费者归入同一品牌体验。

服务承诺还应与产品寿命和企业资源相匹配。为了进入市场而给出超出实际支持能力的承诺，可能在短期提高吸引力，却将未来责任隐藏在当前销售之后。企业在确定维修、替换或其他服务时，应说明适用范围、所需配件、处理地点和责任主体，并将预计资源纳入经营计划。本篇不设定统一服务期限，也不讨论各市场全部法定要求；研究重点是企业是否能够把自己作出的具体承诺转化为日常工作流程。只有承诺可以被履行和记录，售后信息才可能成为产品改进而非临时危机处理的基础。

国际渠道中的品牌组织还面临内部信息断裂。销售人员可能最早知道消费者偏好变化，售后人员可能最早识别反复出现的问题，制造团队则掌握材料和批次差异。如果这些信息分别存放而缺少共同产品标识，企业很难判断某个问题究竟来自具体批次、设计选择还是商品描述。品牌建设因此需要与制造数据形成可解释的连接，而不是把市场与工厂当作完全独立部门。这样的连接并不要求无限收集信息，而是优先保留能够支持产品决策的必要事实，并明确资料的来源和可用范围。

我们提出，品牌进入是否可持续，取决于企业能否把分散的渠道活动组织成消费者能够持续感受到的一致经验。研究应观察服务问题的发现、转交和解决过程，而不只统计销售网点或线上展示页面。一个网点数量较少但责任清楚的安排，可能比广泛而失控的渠道扩张更适合某一阶段的企业；这一判断仍需结合实

SVSAC | sv-sac.org

际需求与成本验证。关键在于扩张速度应受履行能力约束，不能把新增渠道的名义覆盖直接当作品牌已经形成的证据。

5.5 赛事之后的资产留存与品牌检验

品牌路径的时间尺度应当超过一届赛事。如果企业将所有产品、传播和渠道工作都围绕特定活动安排，活动结束后便需要重新证明消费者为何继续购买。可以留存的资产可能包括被市场验证的结构设计、稳定的服务流程、合法形成的渠道关系以及对目标用户的理解，但这些资产必须能够脱离原活动继续使用。企业应当在项目开始时区分依赖短期关系的投入与可持续使用的能力，并在结束后核查实际留下了哪些资源，而不只是整理活动期间的曝光记录。

沿用 3.6 节跨项目调用而非个人记忆的学习标准，品牌路径另外要保留渠道与产品条件：一次有效包装或充分备货并非无条件答案。后续记录应检验非赛事商品的反馈能否支持再次选品，而非只复用一次赛事项目的流程经验。

赛事后的品牌检验需要避免将自然回落等同于品牌失败，也不能把任何留存销售都视为赛事投入的成功。活动前后的消费者关注、产品供给和渠道安排可能同时发生变化。研究可以比较不依赖赛事标识的产品表现、消费者对企业自身名称的识别，以及渠道是否愿意继续合作，但这些观察仍需结合其他经营变化解释。若没有合适的比较资料，企业可以描述现象而不作强因果结论。承认无法从单次活动分离全部影响，并不否定投入价值，而是使后续决策建立在更清楚的证据范围之内。

品牌资产也可能以减少未来协调成本的方式体现，而不只表现为立即增加售价。一个经历实际服务检验的企业，可能更清楚如何确定产品主张、分配售后责任和与渠道讨论调整。研究若只使用活动结束后的某个销售数字，就可能看不到这些组织变化。当然，组织变化也不能自动折算为正收益；它们需要在后续项目中继续发挥作用，才有可能支持持续经营。本篇因此建议把能力留存和财务结果分别观察，再分析二者是否形成联系，而不提前把所有学习活动都记为品牌资产增加。

由此，品牌路径的合理目标不一定是迅速取得最醒目的官方身份，而是形成企业能够持续承担、消费者能够持续理解的经营承诺。赛事关系可以成为其中一个阶段性场景，但不能代替长期产品与服务工作。我们提出的推论是，越能够在赛事结束后保持独立购买理由和履行能力的企业，越可能保留相关投入的部分价值。该推论需要跨期资料检验，尤其需要区分原有品牌基础和新增能力，不能仅由单一企业在某届赛事后的总体增长得到证明。

SVSAC | sv-sac.org

6 三条路径的比较及转换机制

6.1 相同经营约束下的收益与责任比较

比较代工、授权和自主品牌，首先需要确定比较对象处于相近的经营条件。一个已经拥有稳定客户、设备和熟练人员的代工项目，与一个需要从头寻找渠道的授权项目，不能只比较预计毛利率。前者使用的既有资源也有机会成本，后者提出的新增收益则伴随尚未完成的市场组织。我们主张以具体项目为单位，把交付对象、验收方式、经营期限、资金占用和退出条件放在同一张分析框架内。这样才能识别收益增加究竟来自承担更多工作、承担更多不确定性，还是来自企业确实提高了完成工作的效率。

三条路径的责任终点通常不同，但这种差异必须以实际约定和履行状态为依据。在代工情境中，订单交付及质量责任可能构成重要节点；在授权经营中，商品售出、许可要求和渠道结算可能继续影响结果；在品牌经营中，消费者对后续体验的期待还会延续到下一次购买。这不是说代工天然没有后续责任，也不是说品牌必须承担全部流通工作，而是说明不同组织方式使企业面对的剩余任务有所变化。研究应当把这些任务逐项识别，避免以一个路径名称概括所有企业的责任结构。

收益比较也需要一致的口径。工厂报价中的加工收入、授权商商品销售额与品牌零售终端金额，分别处于交易链的不同位置，不能直接排列为价值捕获能力的高低。授权经营的较高销售收入，可能同时包含材料、渠道服务、推广、退货处理及其他经营成本。自主品牌的终端价格，也不等于制造企业最终获得的净收益。对三条路径进行分析，应从能够实际归属于企业的收入出发，扣除为该路径新增和维持的必要投入，并说明哪些共同成本无法可靠分摊，而不能用口径不同的公开金额制造升级效果。

时间差异会进一步改变比较结论。同一个企业在代工业务中能够较快回收一笔投入，在授权业务中却可能需要等待更长的销售与结算过程。如果后者最终利润较高，但同时挤占了其他可完成项目的资金，企业仍须判断增加的收益是否足以补偿相关机会。反过来，规模较小但付款与责任边界清楚的授权项目，也可能适合一个资源有限的经营者。本篇没有设定统一的优先次序，而是强调现金返回的时间、结果波动的范围和企业承担波动的能力，应与账面收益共同进入选择。

还应区分企业获得的议价能力与经营路径的名称。一个掌握难以替代工艺、交付稳定且拥有多个客户的代工企业，可能比缺乏差异化商品与销售组织的授权经营者拥有更大的谈判空间。一个自主品牌如果高度依赖单一渠道，也可能受到

SVSAC | sv-sac.org

渠道结算和展示规则的约束。议价能力取决于交易双方的替代选项、合作中断的损失及关键能力的稀缺程度，而不是由是否拥有自己的商标直接决定。路径转换只有改善了这些实际条件，才可能形成更有意义的经营地位变化。

因此，三条路径更适合作为责任组合，而不是固定的价值阶梯。比较的任务是解释某个企业在某组条件下为何适合某种组合，以及条件变化后为何调整。若以企业实际可用资源为起点，代工可能是有意识的专业化安排，授权可能是一个有限试验，自主品牌也可能需要长期渐进建设。这样的分析既能容纳向前扩展，也能容纳收缩和重新分工，并使所谓进入奥运经济的成功，回到企业能够持续交付、承担责任与取得合理回报的具体事实之中。

比较资料还应保留项目之间无法消除的差异。有的企业承担设计工作，有的只承担既定方案的实现；有的通过长期渠道销售，有的面对一次性的采购关系。如果研究资料无法将这些条件调整到一致，就应报告分项结果和比较限制，而不强行合成为单一排名。这也意味着，企业可以在某些维度取得改善，同时在另一些维度增加暴露。对变化作多维度解释，比给全部项目贴上升级或降级标签，更能够支持具体的经营选择。

6.2 进入时点与分阶段承诺

与市场容量难以识别时的一般阶段决策不同，本节比较三条路径新增经营职能所带来的承诺差额。路径选择不仅涉及做什么，也涉及何时开始承担不可撤回的责任。赛事相关机会常有明确时间窗口，但窗口紧迫不意味着所有投入都应同时发生。企业可能在正式获得某项资格之前完成通用能力准备，却不能把尚未取得的权利当作已经确定的生产条件。可以提前进行的工作与必须等待授权、确认或订单后才能进行的工作，应按实际约束分别识别。这种区分有助于压缩后续准备时间，同时避免因进度焦虑而让企业过早承担专用材料、限制性图案或特定销售计划的成本。

分阶段承诺的关键不在于把所有活动切成更多步骤，而在于让每一阶段能够回答下一笔投入所依赖的问题。例如，在制造可行性尚未确认时，扩大渠道推广未必有助于项目完成；在渠道只表达兴趣而未说明接货和结算条件时，大批备货也未必能提高履约把握。企业应识别哪些证据能够实质改变决策，而不是用更多会议、意向表达或展示样品代替证据。一个阶段结束时，相关信息应足以支持继续、修改或停止中的某一种决定，而非仅为进入下一阶段提供程序上的理由。

提前投入也并非总是错误。某些通用工艺、质量管理和服务准备，即使最终没有取得赛事项目，也可能用于其他订单或品牌建设。问题在于其可转用价值是

SVSAC | sv-sac.org

否真实存在，而不是事后把所有沉没成本都解释为能力积累。企业可以说明该投入原本能够支持哪些非赛事产品、需要增加哪些调整工作、是否已经找到实际使用场景。如果只有在原计划成功时才有用途，就应承认其专用性。分阶段管理由此需要同时观察投入的时点与用途，避免把看起来提前完成的准备误认作低风险准备。

信息等待也有成本。企业若过度追求所有条件确定，可能错过样品验证、人员培训或合理采购安排的时机。因此，渐进进入并不等于无限延迟，而是要求把可逆性与学习价值纳入时间安排。在尚存重大不确定性时，较小批量的试验可能提供足够信息；在关键条件已经明确后，继续保持过度分散的投入方式又可能增加协调成本。何时转向较完整的组织，应取决于尚未解决的问题对结果影响多大，以及扩大投入后企业还能保留多少调整空间，而不能只遵循固定的阶段数量。

不同路径需要等待的证据也不相同。代工项目通常需要足够清楚的规格、验收与交付安排；授权项目还要确认实际使用范围和销售组织；自主品牌则需要持续检验购买理由与服务承诺是否成立。这些证据有时能够并行形成，有时存在先后依赖。企业如果一边按代工订单组织生产，一边把同一批商品当作尚未确定的品牌库存，就可能在内部形成互相冲突的时间表。阶段安排应明确每项投入究竟为哪个项目服务，不能仅以共同使用一套设备为由合并所有经营判断。

据此，我们提出一种可检验的推论：当企业把新增承诺与能够改变决策的证据相连接时，其路径转换中的损失更可能被及时识别并控制。检验这一推论，需要记录当时掌握的信息、作出的决定和后来发生的变化，而不是只观察最后成功或失败。一次停止也可能体现有效管理，一次继续也可能只是幸运地遇到需求增加。将决策过程与最终结果分开，能够使分阶段承诺成为可以研究的组织机制，而不只是事后为成功项目添加的叙述。

在实际记录中，还需要保存未被采用的方案及其被放弃的理由。仅保留最终执行的计划，会使研究误以为企业从一开始就掌握全部必要信息。备选材料、分批生产与不同渠道安排的讨论，可以说明企业如何处理不确定性。不过，记录的目的不是增加形式负担，而是保留足以解释关键决定的依据。对于影响很小的日常调整，没有必要赋予与重大资金承诺相同的审查强度；决策记录的细致程度应与承担责任的重要性相适应。

SVSAC | sv-sac.org

6.3 代工向授权转换的能力缺口

代工企业考虑授权经营时，最容易被看见的是已经具备的制造能力，最容易被低估的则是需要新增的经营任务。长期按照客户要求完成产品，并不必然意味着企业已经知道终端消费者为何购买、哪些渠道愿意接货，或者如何处理销售不及预期的库存。制造能力是重要基础，但它解决的只是部分问题。转换评估应从现有工作与新增工作的差额开始，明确哪些任务过去由客户承担、现在将转由企业自己或合作伙伴承担，而不能把原有客户的经营成果直接当作工厂的可转移资产。

其中一个常见缺口是商品决策的责任。代工情境中的客户可能已经确定设计、价格区间和销售节奏，工厂主要判断是否能够按要求制造。转向授权后，企业可能需要自行决定开发哪些产品、如何确定组合，以及何时减少不适合的款式。如果内部仍以按时完成全部开发任务为绩效目标，就容易把更多商品误认为更强经营能力。授权经营需要有人对商品是否值得继续投入负责，其判断不仅依据制造难度，也依据渠道证据、资金条件和替代产品之间的关系。

另一个缺口是销售预测与生产安排的连接。工厂可以根据确定订单排产，却未必能够根据不完整市场信息合理安排库存。新增预测工作不能简单交给销售人员报一个数字，再要求生产部门承担全部结果。预测应说明依据、适用情境和更新触发条件，生产安排则应保留与不确定程度相适应的弹性。若新增订单或退货信息改变了原有假设，企业需要有能力调整后续批次，而不是让预测一经形成便成为不可更改的内部承诺。这是一种跨部门协调能力，而不只是预测技术。

企业可以通过合作补充缺口，但合作本身也需要组织。一个渠道伙伴愿意销售产品，并不意味着它会承担全部库存、服务和资金责任；一个设计伙伴能够提供创意，也不等于能够管理许可条件与生产版本。企业应明确合作各方负责哪些决定、需要什么信息、在什么时点提供结果，以及出现分歧时如何处理。若每项新增任务都被想象为可以外包，而没有人负责连接这些任务，授权经营仍可能出现系统性空缺。外包减少的是某些内部执行工作，不会自动消除企业对整体完成情况的关注需求。

是否需要建立新部门，也不能脱离项目规模作统一判断。资源有限的企业可以先指定少量明确的责任人，并通过适当合作完成有限项目；资源较多的企业则可能需要更稳定的商品、渠道和服务组织。关键在于责任是否真实可履行，而非组织图是否完整。一个部门名称如果没有相应人员、时间和决策权限，不能证明能力已经具备。同样，企业没有专门部门也不必然意味着不能经营，但应能够说明具体由谁完成工作，以及日常订单与新增任务发生冲突时如何分配资源。

SVSAC | sv-sac.org

因此，从代工向授权的转换应被理解为经营责任的重新配置，而不是简单把客户标识换为赛事标识。转换能够成功，至少需要使新增商品判断、渠道安排、资金管理和服务任务获得相互配合的承担者。本篇不把这些条件视为保证收益的充分条件，而把它们作为识别准备程度的分析维度。未来研究可以观察不同企业如何补足缺口、哪些缺口在试验中被发现，以及未补足的缺口如何影响决定；这比只统计取得授权资格的企业数量，更接近路径转换的实际过程。

能力缺口的识别还应避免只听取负责推进项目者的判断。负责质量、结算和售后的人，可能看到不同的限制。把这些意见加入进入评估，并不意味着让所有部门拥有相同否决权，而是使经营负责人能够看到尚未处理的工作。企业若已经决定试验，也应说明哪些缺口可以边做边补，哪些缺口在投入前必须解决。这样的区别使有限试验与无准备扩张可以被分别讨论，避免把一切不完整都视为失败，或把一切缺口都寄希望于项目开始后自然消失。

6.4 复合经营与内部资源冲突

三条路径并不要求企业只能选择其中一条。一个企业可能同时为客户代工、经营特定授权商品，并逐步发展自己的品牌。复合经营可以共享工艺、人员和部分供应资源，但共享并不意味着任务之间天然协调。如果在同一个经营单元内混合安排不同责任结构，却没有清楚的资源分配依据，原本看似互补的业务就可能相互挤压。因此，研究复合路径时不能仅列出企业拥有多少身份，而应考察这些身份在实际排产、资金占用和渠道关系中如何发生联系。

生产排程是最直接的冲突场景。一个已有明确交付要求的客户订单，与一个预计能够较高收益销售的品牌批次，可能在同一时段需要相同设备和熟练人员。若企业总是优先安排估计毛利较高的项目，就可能忽略客户关系中断、延期责任和现金返回差异；若永远优先旧业务，也可能使新增路径始终得不到可用于验证的资源。合理安排需要把具体后果放在一起比较，并说明调整决定由谁作出。共享产能因而既是协同来源，也是必须管理的稀缺资源。

资金共享同样可能掩盖经营结果。稳定代工业务产生的现金可以支持授权试验，但如果没有明确投入范围和观察期限，长期补贴可能让企业无法识别新路径是否真正改善。反之，要求一个处于合理准备阶段的新项目立即承担全部共同成本，也可能过早否定它。企业可以事先说明哪些投入属于学习和试验，哪些属于正常经营，以及何时重新检查继续投入的理由。这样的区分不需要假装能够精确计算每项协同收益，却应防止以总体现金尚可为由无限延长一个缺乏证据的项目。

SVSAC | sv-sac.org

客户与渠道关系也可能发生冲突。为外部品牌制造的企业若发展自有商品，需要审视既有合作中的保密、设计归属和其他实际约定，并在允许范围内组织业务。这里不能假定所有客户都会反对，也不能假定制造企业对所见设计和市场信息拥有自由使用权。自主品牌如果与客户产品面对相近购买场景，企业还需要处理商业信任与资源分配的问题。路径扩展应依靠独立形成且可使用的能力，而不能把合作中获得的一切信息自动视为自身品牌的无条件资源。

绩效评价如果没有随复合经营调整，也会放大冲突。制造部门可能以产量、交付和不良率衡量工作，销售部门可能看重销售额，品牌团队可能看重传播表现。各自指标本身并非错误，但若缺少共同关注的项目结果，就可能出现为了部门目标而增加库存、压缩必要验证或夸大市场反馈的行为。企业需要建立能够识别交付、销售、回款和责任履行之间关系的讨论方式。它不必把所有工作压成一个总分，而应让局部成果与整体代价能够在同一决策中被看见。

复合经营的价值由此取决于共享资源是否带来可观察的改善，以及冲突是否能够在扩大前被识别。我们建议把协同作为需要证明的结果，而不是多路径并存之后自动获得的好处。某项通用工艺确实缩短开发时间，某种服务经验确实减少后续问题，才构成具体协同证据；仅仅使用同一家公司名称，则不能证明整体效率提高。对冲突与协同进行对称观察，能够避免把业务越多、身份越复杂直接等同于企业越接近价值链高端的判断。

在内部资源安排上，还应明确承诺的有效期限。一次为试验临时借用的人员或生产时段，不宜在没有重新讨论的情况下变成永久占用；既有业务提供的支持也应能够被识别和调整。否则，企业可能在组织图上保持不同团队，实际却由少数关键人员长期承担多重责任。资源共享的真实成本由此需要通过工作量、延误和必要替代安排来观察，而不能只依据内部没有发生结算，便认为这些支持没有成本。

6.5 停止转换与回归专业化的合理性

路径转换的分析需要允许停止。若研究预先把授权和品牌视为必然目标，就容易将企业退出授权项目或缩减品牌投入解释为能力不足，而忽略其可能是在新的信息下作出的合理选择。一个企业经过试验后发现自身优势主要在工艺、交付和客户协同，选择继续专业化代工，并不自动意味着没有进入更广泛的赛事经济。只要相关制造活动真实存在且责任得到完成，它已经以特定方式参与其中；需要解释的是该方式是否适合其资源与回报要求，而不是是否符合预设升级方向。

SVSAC | sv-sac.org

停止决策首先需要区分暂时困难与基本假设失效。一次交付波动或单一渠道反应不佳，未必足以否定整条路径；但如果企业反复无法形成可理解的购买理由，或承担的服务责任长期超出可用资源，继续投入就需要更强理由。企业可以回到进入时所依赖的关键假设，检查哪些已经得到支持，哪些仍然没有证据，哪些被新信息直接推翻。这样做的意义，是使继续和停止都承担说明责任，而不是默认只要项目尚未完全失败就应继续增加承诺。

沉没投入会使这一判断变得困难。已经完成的设计、样品和推广可能促使企业继续，希望通过下一轮销售弥补先前支出。但过去支出无法单独证明未来投入值得进行。未来决策应当比较仍需承担的成本、可能取得的收入与可行替代安排，同时确认停止本身仍有哪些责任需要完成。停止不意味着立即放弃消费者服务、合作结算和实际约定，而是有秩序地结束新增承诺并处理已有责任。由此，退出能力也是经营能力的一部分，不能仅以项目不再继续来判断其管理质量。

回归专业化仍可能保留试验所得。企业可以把授权期间形成的版本管理、渠道沟通和售后分析经验用于改善代工服务，也可能更准确地理解客户为何提出某些要求。但这种留存需要有实际应用，不能以一次试验足够昂贵便声称必然产生学习收益。企业应当记录哪些做法继续使用、帮助解决什么问题，以及原本仅适用于某个赛事的安排为何没有保留。通过明确保留与舍弃的依据，专业化能够吸收适用经验，而不必把过去的整套经营结构继续维持下去。

对政策与产业服务的讨论也应保留这种选择空间。若支持方式只奖励取得授权、建立品牌或获得某种合作身份，就可能弱化对专业制造和服务履行的关注。更有解释力的评价应观察企业是否形成可持续的经营安排，是否掌握自己能够合法使用和实际完成的资源，以及新增投入是否与承担能力相符。这里并不据此提出某种统一补贴方案，而是强调评价目标会影响企业如何呈现自身路径。允许企业以证据说明不转换，有助于减少为了满足身份期待而作出的过度承诺。

三条路径的最终比较因此应当保持开放：企业可以继续制造，可以增加授权经营，可以建设自主品牌，也可以在不同阶段调整组合。真正需要检验的是，每一步是否使其能够更好地完成明确任务、管理相应责任并获得可持续回报。本篇的机制分析为这些问题提供了可观察的维度，但不声称已经测定哪条路径普遍更优。后续经验研究应保留进入、继续、收缩和退出的完整过程，并同时观察有形收益与责任履行，才能解释中国制造如何在具体条件下形成适合自身的奥运经济参与方式。

在方法上，本篇同时保留三种结果的可能：转换创造了新的可持续业务，转换没有形成预期收益但留下可用经验，以及转换既未带来收益也未产生足以抵补

SVSAC | sv-sac.org

成本的能力。这三种结果都需要证据，不能为了维护某种升级叙事而提前排除第三种，也不能因存在失败便否定第一种。对路径的判断只有建立在具体投入、责任和后续应用的记录之上，才有可能既尊重企业选择，也解释选择之间的真实差异。

7 中国制造企业的能力形成与跨境协作

7.1 从设备能力转向可组织的交付能力

沿用 3.1–3.2 节的任务与版本定义，可对同一项假设商品项目比较三种参与方式，而不把三者排成必经阶段。在产品要求、资金与销售窗口相同的条件下，受托制造主要把已批准设计转为稳定产品；许可经营增加商品组合、渠道与库存决定；自主品牌还须形成赛事之外的用户价值与持续服务反馈。此处比较的是新增决定及其资源条件，不是假定取得一种身份就同时取得全部权利。

三者对同一笔投入的解释因此不同：打样资源可以证明制造可行，却不能单独证明渠道或用户需求；备货资金只有在企业承担相应库存责任时，才构成其新增承诺；品牌投入则还要回答非赛事期间如何获得反馈并调整商品。各项使用权、最终批准权及售后责任须分别核对。不可逆承诺发生在何时、退出后能保留什么，比“由代工升为品牌”的称谓更能说明风险变化。这是条件比较，不是本次分析已经观测到的企业绩效排序。

能力评价宜从一笔具体交易倒推，而不是从所有可能业务向前罗列。假定企业希望承接一种已被批准使用特定标识的纪念用品，研究者需要先确定该订单的规格、场所、时间和接受主体，再观察企业是否能将这些约束同步传到采购、制造与检验部门。这里的假定不代表存在某一真实订单，只是说明评价顺序。企业能够完成类似普通商品，并不意味着它能够在授权期限和图案版本均受约束时完成相同任务；反过来，某次样品被退回也不必然表示整体能力不足，原因可能是买方尚未完成设计决策。只有把任务条件固定，失败和成功才具有可解释的含义。

沿用 3.2 节变更须追踪下游影响的原则，三路径的不同在于最终决定者：代工需识别买方有效确认，许可经营需把规格变化连接库存和渠道承诺，品牌则需把现场用户问题反馈到下一版本。可比较一次变更后决定等待与受影响资源，不以表格齐全代替实际协调，也不预设小企业必须采购复杂系统。

企业能力还包含对承诺规模的约束能力。能够识别某个交期不可能实现，并在接受订单前提出替代安排，是组织能力的积极表现。若管理层把任何拒绝理解

SVSAC | sv-sac.org

为缺乏进取，业务团队就有动机在条件不清时扩大承诺，并将后果转给生产部门。赛事相关需求可能放大这一问题，因为客户的销售窗口具有较强时间约束，迟到的合格商品也可能失去原先用途。本篇因此主张同时记录接受与拒绝：拒绝是否基于可复核的资源约束，接受是否由能够调动关键资源的人确认。仅以签约数量衡量进入成效，会掩盖这两种决策之间的重要差别。

能力建设的次序应与目前可获得的任务相联系。企业可以先改善普通产品的订单变更管理，再在获得真实机会时增加赛事特定的版本控制；也可以在已有稳定跨境客户的基础上试行更复杂的商品组合。这里并不存在所有企业必须遵循的统一升级阶梯。若新增能力能够服务多个客户，它的投入可以通过较广的业务基础消化；若它只能服务单一短期项目，则需要更严格地确认购买承诺与退出条件。研究者应区分能力本身的可迁移性和某次项目的利润，避免因为某次项目收益良好就认为相关投入在其他情境下仍然合理。

持续学习还需要把异常视为可分类的事件。设计理解错误、材料偏差、批准迟延和运输中断可能产生相似的交付后果，但对应不同的改进对象。企业若把所有异常都归为员工疏忽，就难以发现任务交接或决策权限中的结构问题。可行的复盘应追踪最早出现的不一致，而不是只记录最后由谁返工；同时说明当时有哪些信息可得，是否存在可以提前行动的节点。这种做法可以区分无法合理预见的冲击与本来能够控制的缺陷。能力是否提升，应体现在同类条件下相同错误更少、异常被更早发现或修复代价下降，而不是复盘报告越来越长。

7.2 组织接口中的翻译与技术判断

跨境协作中的翻译并不局限于把中文换成英文。设计人员谈论的效果、销售人员承诺的卖点、工艺人员使用的参数以及检验人员记录的结果，分别属于不同的表达体系。企业即使雇用了语言熟练的人员，也可能在这些体系之间发生误解。本篇将接口能力定义为把不同部门或组织的表述转成可由下一环节执行和验证的要求，同时保留原要求中的限制。它不同于单纯的信息转发，因为接口责任者还需要识别含糊、发现冲突，并在没有明确答案时推动决策者作出选择。

一项看似简单的颜色变更可以说明这种差异。客户的视觉偏好必须转化为可比较的样品或测量条件，生产部门才知道需要改变什么；若商品同时包含不同材质，则相同颜色名称也未必意味着相同的加工方案。本篇不据此提出适用于所有品类的技术标准，而是强调要求必须在具体品类中被操作化。接口人员的价值在于使偏好、批准和制造之间形成可追踪的对应，而不是自行替客户决定。若客户

SVSAC | sv-sac.org

只批准了屏幕图，企业不能把它默认为对所有实体材料的最终接受；如果采用了临时替代方案，也应说明由谁接受了由此产生的差异。

责任配置需要同时考虑知识与权限。最了解工艺的人不一定有权改变对外报价，最了解客户的人也不一定能判断某种效果能否批量复制。企业可以由不同人员共同完成一次决策，但应指定能够汇总意见并形成有效指令的责任位置。否则，协作越频繁，越可能出现各方都表达了意见却无人真正作出决定的情况。研究者可以观察一次重要变更在组织内经过了哪些节点，比较信息到达和批准生效的时间。若企业不能区分讨论记录和执行指令，生产现场就容易把尚未解决的建议误当成确定要求。

品牌与授权路径会进一步扩大接口范围。前者需要把消费者理解、产品功能和传播语言联系起来，后者需要使商品计划与授权条件相互一致。制造能力较强的企业在转向这两条路径时，可能继续依赖原来的业务跟单结构，低估了新增接口的数量和性质。例如，过去由客户负责的销售预测现在变成企业自身需要判断的问题，过去由客户承担的售后解释现在需要本企业回应。新增岗位是否有效，不能仅以是否招聘了品牌经理或授权经理判断，而应观察原先没有承担者的决策是否已经获得明确责任与可用资源。

协作文件应便于解释，而不是只便于归档。对外发送的样品说明应明确本次需要对方确认的内容，对内传递的批准意见应指出哪些条件已经确定、哪些条件仍然开放。若所有信息被压缩在一封不断转发的长邮件中，组织虽然保留了文字，却可能失去执行上的确定性。研究可以比较不同接口的返问次数和决策等待时间，但不能简单地把返问越少视为越好。有价值的追问能够提前暴露问题，真正需要减少的是同一已确认事项被反复重新解释，或因为无法确定版本而进行的无效沟通。

数字工具可以提高资料一致性，但不能替代技术判断。统一平台中的错误参数仍然会被一致地传播，自动提醒也不能决定谁应承担存在争议的成本。企业在增加工具之前，宜先确定哪些对象需要被唯一识别，以及哪些状态改变会影响承诺。工具运行后的评价应关注它是否缩短了信息发现到有效决策之间的时间，是否降低了错用资料的可能，而不是只统计上传文件数量。对于资源有限的企业，一套范围明确且被持续使用的记录程序，可能比覆盖全部业务却长期无人维护的平台更有实际价值。

依 3.6 节的组织学习标准，本节只比较接口知识能否用于下一次任务：代工者在不越过客户批准权的前提下，能否将相同制造问题转为可复用的解释与检验；许可经营者能否连接渠道需求、商品组合和制造约束；品牌能否把持续用户

SVSAC | sv-sac.org

反馈转成下一次商品决定。客户保留批准权本身不是能力不足，个别员工临场补救也不是组织学习的充分证据。

7.3 跨企业协作中的信息与激励

中国制造进入赛事相关商业活动，常需要与设计机构、采购代理、许可经营者、物流服务商及当地零售主体合作。合作方数量增加本身并不表示网络能力增强；如果每个参与者只知道局部任务，却无人对完整交付负责，网络反而可能放大责任缺口。我们关注的不是企业能否列出很多合作伙伴，而是关键承诺能否沿协作链获得一致解释。合作结构应使参与者知道自己可以决定什么，需要将何种变化向谁报告，以及在上游条件发生变化时是否有权调整自己的安排。

信息分享的难点在于信息的商业价值与履约价值未必属于同一个主体。制造商希望获得较早的需求信号以安排产能，经营者可能担心暴露客户关系或销售计划；经营者希望了解真实产能，制造商则可能担心这些信息被用于压价。简单要求各方完全透明既不现实，也未必必要。我们提出按决策用途确定信息边界：凡是会改变不可撤回投入的条件，应当有足够信息支持相关主体作出决定；与该决定无关的商业细节则不必被无限扩散。这是一项分析原则，其实际安排需要由合作方协商并在具体交易中检验。

例如，在假设性的分阶段生产安排中，经营者可以先提供带有不确定性说明的需求区间，用于预留讨论中的产能；当其销售和权利条件更加确定时，再形成具有明确接受规则的订单。制造商则应区分可随时恢复的一般准备与为该项目专门购买的材料，向经营者说明不同阶段的撤回成本。这样的沟通不能自动消除机会主义，但可以使争议对象从模糊的合作诚意转为可辨认的资源承诺。研究者可进一步观察双方是否在承诺升级时同步提高信息质量，还是一方长期要求另一方先投入而自己保持全部灵活性。

激励安排应使重要信息能够被尽早报告。若任何异常报告都会立即触发惩罚，参与者就可能延迟披露，把可以共同解决的小问题变为无法挽回的交付失败。另一方面，完全不区分原因地分担损失也会削弱各方改善自身行为的动力。因此，需要区分主动披露、合理预防和可归责的不履行，并将这些行为与事后结果分别记录。本篇不提供统一的责任分摊比例，因为不同行业、议价关系和交易规模并不相同。可检验的问题是：合作机制是否使掌握最早信息的一方愿意在仍可采取行动时报告，而不是等到损失已经形成才说明情况。

跨境协调平台的作用也应在这一框架下评价。平台可能帮助澄清需求、安排技术沟通和保存决策记录，但这些服务并不使平台当然成为采购人、授权人或付

SVSAC | sv-sac.org

款保证人。若平台在对接中使用含糊表述，使企业误以为接触某个联系人就意味着获得正式订单，它反而可能增加误判。评价平台贡献应询问其具体改变了哪一种信息状态：是否识别了真实购买主体，是否使规格得到确认，是否促成有权者作出有效决定。对接次数或参会人数只能描述活动规模，不能替代这些与交易形成直接有关的变化。

合作关系中的信任应与验证相互补充。长期互动可能降低沟通成本，使双方愿意在信息尚未完全确定时探索方案，但信任不应成为取消关键确认的理由。当人员、产品或市场发生变化时，过去适用的经验可能失效；尤其在不同赛事或不同许可主体之间，同一个合作伙伴也可能承担不同身份。企业需要确认本次任务中的实际权限，避免把熟悉程度等同于决定权。研究上可以比较信任是否缩短了正常信息交换，却仍保留对高后果决策的书面确认。如果信任只表现为一方不断放弃保护而另一方不增加承诺，它更可能是一种风险转移结构。

网络能力还包括处理合作结束的能力。项目完成或未能达成时，样品、资料、剩余材料和未解决款项仍需清楚处理。若企业只关注合作开始阶段，结束时的争议会削弱未来继续合作的可能。对于品牌与授权经营路径，退出还涉及消费者关系与渠道承诺，不能把制造停止当成所有责任的终点。研究者可以观察各方是否在进入时就讨论了结束条件，以及实际结束后能否完成对账和资料收口。一个能够体面结束不合适项目的协作网络，可能比依靠不断延长未决事项维系表面关系的网络更有长期价值。

7.4 投入节奏与可迁移资产

投入节奏应在同一基线上比较。固定产品范围、可用资金、观察期间和既有订单后，先列出专业代工必须承担的任务，再分别列出转为许可经营、转为自有品牌所新增的商品、渠道和服务责任。每一新增责任同时记录决定权、所需投入、形成承诺的时点和退出后可转用的部分，不能只比较三种身份的收入。若资料不能使产品或期限对齐，应保留分项比较，不计算虚构的净增回报。这是后续项目档案的比较程序，本篇未据此形成样本或测得最优投入时点。

阶段安排的价值首先来自对信息的利用，而不是把付款机械地切成多次。若每个阶段都不产生新的判断依据，分期只会延长同一种不确定性。有效阶段需要对应一个能够改变后续决策的信息结果，例如设计能否被稳定生产、目标渠道是否愿意接受商品方案、经营者是否愿意形成具有约束的购买承诺。阶段之间还应允许真正的退出或缩小，否则企业虽然形式上保留了选择，实际上已经因早期投

SVSAC | sv-sac.org

入而无法停止。研究可通过查看不同阶段新增的义务与新增的信息，判断这种安排是否提高了决策质量。

可迁移资产的识别需要超出设备本身。企业形成的快速打样流程、双语技术资料和跨部门版本管理，可能用于其他品牌或其他周期的业务；某一特定标识的库存则通常更依赖具体销售安排。品牌路径中的消费者认识也并非天然可迁移：如果消费者只记住赛事符号而没有记住企业自身的商品价值，赛事结束后保留下来的品牌资产可能有限。本篇不预设所有赛事合作都能积累自主品牌，而主张通过后续非赛事产品的识别、复购和渠道延续来检验。对可迁移性的判断必须说明迁移到什么任务，并以何种行为证据证明。

企业还需要考虑资金被占用的时间。账面上的订单毛利没有直接反映专用材料采购、生产支付、在途库存及销售回款之间的间隔。代工路径可能承担生产阶段的资金压力，授权经营和品牌路径则可能进一步承担下游库存与渠道账期。比较时应将同一时间范围内尚未收回的资金和可能增加的义务一起观察，并明确哪些款项可追索、哪些费用已经不可收回。本篇不据此计算普遍适用的回报率；在缺少真实合同与现金记录时，任何看似精确的数值都无法替代对风险暴露位置的说明。

资源约束较强的企业可以优先选择能够验证核心假设且不要求大范围锁定资源的任务。这并不意味着小企业只能永远代工，也不意味着品牌必须等待企业拥有无限资本。它强调的是投入对象与学习目的之间的关系：如果最关键的不确定性是消费者是否理解某种商品价值，继续增加工厂产能并不能回答这一问题；如果瓶颈是无法稳定复制已被接受的样品，扩大传播则可能提前放大尚未解决的交付问题。企业需要找出使当前路径不能继续的具体约束，并将下一笔投入指向能够改变该约束的证据或能力。

路径组合也需要单独评价。企业同时开展代工和自有商品，可能通过共享工艺知识降低开发成本，也可能因客户对竞争关系的担忧增加合作难度。某类共用资产是否形成协同，要看共享是否改善了两个业务的实际结果，以及由此产生的协调成本和信息边界能否被管理。不能仅因为两个业务使用同一工厂，就认为它们必然相互促进。研究者可以观察资源冲突出现时企业如何排定优先级，是否有某一业务长期承担另一业务的隐性成本，以及利润记录是否能够反映这些跨业务支持。

依 3.5 节，退出后的比较也须按资产及权限分别进行。代工可能保留通用工艺检验与故障分析方法，不能据此转用客户图案或受限参数；许可经营形成的渠道协调经验，不等于原使用权在期限后继续有效；品牌积累的用户与服务反馈能

SVSAC | sv-sac.org

否继续调用，也取决于实际权利和责任。共同的比较标准是下一项非赛事任务能合法调用什么，而非曾经接触过多少资料；这些可能性不构成对某一路径收益更高的验证。

7.5 负责任经营与组织可信度

进入国际赛事相关供应链，可信度不仅来自产品是否合格，还来自企业是否能够说明它如何识别并处理经营活动中的不利影响。OECD 二〇一八年指引将负责任商业行为尽职调查与企业经营、供应链及商业关系联系起来，涉及劳动者、人权、环境、消费者和治理等影响领域。[8]本篇只借此说明风险识别不应被限缩为出货前检验，不将该指引等同于某一赛事的统一准入证明。任何具体采购关系采用何种要求，仍需依据实际主体和文件确认；完成一种检查，也不能被解释为对全部经营风险的永久保证。

组织可信度在分析上可以拆成陈述、证据与持续行为之间的一致性。企业承诺某个生产场所承担任务，就需要能够识别实际执行地点；企业说明某个问题已经整改，就需要展示改变了什么、何时改变及如何确认效果。这里的重点不是要求无限披露，而是使与承诺有关的关键事实可被合理核对。若企业对外承诺的范围远大于内部掌握的信息，即使没有故意误导，也可能因为无法解释异常而失去合作方的信任。因此，可信度建设应包括缩小无法证明的陈述，而不是只增加表达承诺的材料。

三条路径会改变企业面对的问责对象。代工企业主要需要回应购买方对生产和交付的要求，但也可能因实际行为影响劳动者和其他主体；授权经营者除生产安排外，需要对商品销售、宣传与服务作出组织回应；品牌经营者则更直接地面对消费者长期评价。不同路径的责任并非互相替代，新增角色也不会使既有义务消失。研究应观察企业在扩大市场职能时是否同步建立处理投诉、追踪问题和组织修复的机制，而不是把消费者反馈都转给工厂或把生产问题全部解释为渠道误用。

尽职调查与商业效率之间的关系不能被预设为单向的负担或收益。有些记录程序会增加短期成本，但可能使问题更早被发现；某些要求也可能与既有流程重复，产生无效工作。需要研究的是哪些信息能够实际支持风险识别和纠正，以及重复检查是否改善了决策。我们建议把纠正过程本身作为能力观察对象：问题是否找到明确责任，是否制定了与原因相关的措施，措施是否产生可核对的结果。仅记录检查次数或获得文件数量，难以判断组织是否真正提高了发现和解决问题的能力。

SVSAC | sv-sac.org

平台和协调者在可信度形成中可以提供辅助，但应避免替代企业作出无法验证的保证。平台能够帮助企业理解要求、组织材料和安排核对，也可以记录某项资格目前仍然缺少哪些证据。它不应把初步信息整理包装为全面认证，更不应让购买方误认为所有参与企业都已经达到同一标准。对企业而言，承认某项资料仍然缺失有时比仓促给出肯定答案更有利，因为这使后续核对能够聚焦真实问题。研究可以据此区分促进问题解决的协调活动与只增加信心却没有增加事实基础的宣传活动。

可信度还需要经受时间变化的检验。人员替换、生产场所调整、材料来源变化和业务扩张都可能使原先成立的说明失去适用条件。企业应当知道哪些变化需要重新判断，而不是把某个时点取得的文件作为长期不变的身份标志。对于正在探索不同进入路径的企业，这一点尤其重要，因为新增职能可能使原来没有出现的风险进入组织。研究者在比较企业时，应记录证明材料的时间与覆盖范围，避免把不同年份、不同场所或不同任务的资料拼接成一个从未实际存在的完整能力画像。

将可信度纳入路径分析，不是为了给企业增加一个抽象形象目标，而是为了解释合作方为何愿意形成承诺以及这种承诺为何能够延续。可持续关系需要企业的对外陈述、内部资源和实际行为相互对应。当三者存在差距时，改善方向可能是提高能力，也可能是重新限定业务范围。后一种做法同样具有管理价值，因为它使企业能够以较小但可靠的承诺建立记录。进入奥运经济的长期能力，因而不仅表现为抓住了多少机会，也表现为企业能否在不确定环境中持续保持其承诺的可理解、可核对与可兑现。

8 分析方法与关键判断

8.1 分析单位及进入状态的界定

本次分析现阶段采用公开文件支持的机制分析，将代工、授权经营和自主品牌作为不同的职能与责任组合，提出能够由后续交易资料检验的解释。它没有建立覆盖中国全部相关企业的抽样框，没有取得私有合同、工厂账目和消费者调查，也没有完成对进入成效的因果估计。因此，本篇能够回答的是路径之间应当比较什么、哪些机制具有解释可能，以及何种资料能够支持或否定这些解释；它不能据现有材料给出全国企业的成功率，不能将我们提出的关系描述为已经获得统计验证的规律。

SVSAC | sv-sac.org

后续研究的基本分析单位宜设为企业在一段明确时间内围绕特定商品与交易对象承担的任务，而非企业名称本身。一家企业可能同时为不同客户代工、经营某类授权商品并销售自主品牌，把整家企业固定归入一种模式会掩盖其内部差异。研究记录需要包含产品范围、合作主体、职能边界和时间起止，再将相应观察归入某种路径。企业层面的资产与经验可以作为解释条件，但不能替代任务层面的状态识别。这样既能比较同一企业的不同任务，也能避免因为某家集团拥有一个品牌就把旗下所有制造活动归为品牌经营。

公开表达兴趣、提交企业资料、参加技术讨论、取得样品要求、收到有效订单与形成持续销售，是不同状态。关于 LA28 的 SupplierOne 登记页，现有待核线索称其不保证机会、也不发布具体机会。[9] 该页目前仅能确认标题，正文无法读取，因此本篇不把这两项表述当作已核实的政策引用。分析上仍应区分登记与交易承诺：只有主体、任务及实际约定能够支持相应订单判断，单有提交动作不提供这些证据；但这一区分不授权本篇把未读到的政策文本归于该站点。

本篇原事件观察截止日为 2026 年 10 月 23 日，修订复查发生在 10 月 28 日。现行网页只证明本次读到的表述，不能代替 10 月 23 日版本；旧留存材料也应明确其来源与读取范围。对于截止日未结束的任务，应保留未决，而不是因未见最终订单就判为失败。以后的纵向研究可以继续跟踪同一单位，并记录新版本，区分企业确实停滞、项目正常等待与研究者没有取得更新三种情形，不把观察空白解释为经营失败。

结果变量也不能只取销售额。对于代工任务，可观察有效交付、实际回款和后续同类任务；对于授权经营，可进一步观察库存处置和经营持续性；对于品牌路径，则应考察企业自身商品价值是否在赛事之外继续得到识别。不同路径可以共享某些结果，但其含义并不完全相同。我们主张先为每一种结果说明测量边界，再进行比较，而不是把不同责任结构下的营业额直接相加。若研究资料只能支持某一环节的结果，就应把结论限定在该环节，不以局部表现推定整体盈利或长期升级。

8.2 资料来源及证据分级

证据收集应遵循核心问题，而不是因为某个案例传播较广就围绕它构造全部解释。公开公告适合识别宣布的身份、范围和时间，商品页面适合观察特定时点的展示内容，企业财务文件可以提供其明确披露的经营信息，但这些资料不能相互替代。公告没有列出某项制造安排，不代表该安排一定不存在；页面显示某件

SVSAC | sv-sac.org

商品，也不能自动证明其实际销量。研究者需要为每个命题记录它要求哪类资料，并区分目前已经取得、可以进一步申请以及可能始终无法获得的证据。

证据强度宜按其与待判断事实的距离评价。若要判断一次样品何时获得批准，带有时间和主体信息的批准记录比回忆性叙述更接近问题；若要判断某项能力是否具有长期价值，单次批准记录又不足以支持结论。这里不存在所有问题共享的单一证据排行榜。研究可以保留来源类别、形成目的、时间以及是否独立于被评价主体等字段，再针对具体命题判断其证明作用。由企业自己发布的材料并非毫无价值，但它的自我陈述性质应被保留，不能因为文字正式就被转换为独立核实的事实。

资料之间发生冲突时，不宜简单投票。多个网站可能复制同一篇公告，看似形成多方确认，实际只增加了同一来源的传播次数。研究者应追溯原始文件，并识别后续资料是否真的提供了新的观察。日期差异也需要解释：发布日、签署日、执行日和销售日可能各不相同，不能为方便排序而合并。若一个较晚文件明确修正了原来的范围，研究应保留旧版作为当时认知的证据，并以修订后的内容描述当前状态；若修正关系不明，则应记录冲突而不是自行拼接出更完整的故事。

对于非公开资料，应事先说明取得方式、使用范围与可能的偏差。愿意提供订单记录的企业可能与拒绝提供资料的企业不同，愿意接受访谈的人员也可能只熟悉部分过程。保密安排能够保护敏感信息，却不应使研究无法说明其结论建立在什么类型的观察之上。即使不能公开完整合同，也可以在获得允许的前提下报告所核对的条款类别和时间区间，并以适当方式保护身份。本篇尚未取得这些资料，因此这里提出的是后续研究程序，不是对已经完成的数据工作的描述。

建立证据链还需要保留不能确认的内容。研究档案可以将事实主张分成明确支持、存在冲突、只有单方陈述和目前未知等状态，并允许这些状态随着新资料改变。这样做并非追求繁复分类，而是防止写作过程中不确定语气被逐渐删除。最终文本应让读者知道结论的承重位置：哪一个关键事实若被推翻，解释就需要改变；哪些细节虽然未知，却不会影响当前结论。可审查的研究不仅提供支持自己的资料，也说明资料不足在哪里限制了论证。

8.3 过程追踪与机制识别

对三条路径的研究可以从关键决策事件开始追踪。一个事件不是一般的会议或通信，而是改变了资源义务、控制权限或后续选择的决定。例如，样品讨论可能持续多次，但只有某次确认使企业可以合理进入专用材料采购，才构成需要重

SVSAC | sv-sac.org

点解释的节点。研究者应记录该节点之前可获得的信息、参与决定的主体以及随后发生的资源变化。如此可以把合作过程从活动流水账转为关于承诺如何形成的解释，并识别不同路径中哪些决定由企业内部作出，哪些依赖外部主体。

机制推断需要同时关注预期出现的证据和不应出现的证据。若主张版本管理提高了交付可靠性，就应在关键变更发生后看到信息被识别、传递并实际改变生产安排，而不能只看到企业拥有版本管理制度。若记录显示现场长期使用旧版文件，却依然完成交付，研究者就应考虑其他解释，如任务本身简单、人员通过非正式交流及时修正，或结果记录没有覆盖真实问题。这种反向检查可以防止把企业已有的管理术语直接当成成功原因，也使研究能够说明某项机制在何种条件下并不重要。

第一个拟议命题是：关键商业条件尚未明确时，真实分阶段承诺比提前锁定全部专用投入更可能保留调整空间。依第 7.4 节同基线比较，在下一项需求或批准信息到来之前，以当时合同、采购和付款节点独立判定哪些投入可取消、哪些已不可撤回，不能看项目结果后倒推是否分阶段；后续观察同类不利信息到来时能否暂停，以及暂停后仍须新增的不可回收支出占原计划后续投入的比例。比较须对齐产品、资金、期限与不利信息类型。纸面分期却已锁定全部物料，只说明处理未实施，不是否证。若确有可撤回节点的项目在这些可比条件下并未更能暂停或减少新增损失，或调整空间反而更小，才削弱所提机制；这仍是研究定义，本篇没有执行检验。

第二个命题涉及接口能力。若企业能够把商业讨论转成明确的执行状态，跨组织误解造成的返工应当更少或更早被发现。检验时需要控制任务复杂程度，否则拥有更多接口人员的大企业也可能因为承接更困难的商品而出现更多异常。研究可以比较同一企业相似任务在不同记录方式下的过程，观察从发现不一致到有效决定的时间，而不是只比较年度返工总额。若差异主要由产品难度、客户决策习惯或订单紧急程度解释，接口机制的作用就应被缩小，而不能将所有改善都归给内部管理。

第三个拟议命题将市场任务的事前组织安排视为形成独立经营能力的必要条件，尚非已经证明的规律。以新增任务开始前的记录分别识别责任人、可支配预算与工时、取得真实市场反馈的可用渠道，不把后来的经营表现当作这些条件已具备的证据。结果则观察企业在下一次非原客户任务中，能否依据自行取得的真实报价或销售反馈，解释目标客户并决定商品或价格调整，而不由原代工客户代作市场判断。若缺少上述事前安排仍能持续完成该结果，就会反驳其必要性；有安排却未形成能力，只能说明安排并不充分，不能单独否定必要性。所有判断须

SVSAC | sv-sac.org

区分合作伙伴可靠供给与企业自有资源，不能预设必须内部化。市场判断全部仍由原客户完成属于结果未出现，不是必要条件命题的反证；企业也可以不转换而长期专注制造。

8.4 比较设计与竞争性解释

比较研究应首先明确比较对象为何可以比较。将一家具有多年国际零售经验的集团与一家首次承接跨境样品的小厂并列，观察到的差异可能主要来自原有资源，而非进入路径本身。可以采用同一企业内部任务比较、相近产品与规模的企业比较，或同一合作链不同阶段比较，但每一种设计都有边界。同一企业比较可能受到共同管理背景影响，跨企业比较可能缺少足够细节，合作链比较则可能低估链外替代机会。研究设计应说明选择的理由，以及哪些问题因此仍无法被回答。

选择偏差是尤其需要处理的问题。公开资料更容易呈现成功签约、受到关注的商品和具有传播价值的品牌，失败探索、长期停滞或主动退出则可能不被报道。如果只从新闻中选取案例，就会高估进入的顺利程度，并误将可见企业的共同特征当成成功条件。后续研究应尝试识别未推进的同类任务，区分没有需求、未满足条件、主动放弃和信息不可得。若无法取得足够负面案例，研究就应明确只能解释可观察过程，而不能估计某种能力在全部企业中的成功概率。

竞争解释需要在取证之前就进入设计。例如，某家企业获得后续订单，可能因为技术能力提高，也可能因为价格下降、买方更换策略、原供应商退出或产品需求突然增加。若研究只记录企业自己的能力叙述，就难以区分这些原因。可行做法是为每个主要解释列出它预期留下的不同证据，再寻找决策时间附近的资料。价格解释需要相关报价与接受理由，需求解释需要同类商品或客户计划的变化，能力解释则需要任务表现与买方评价之间的联系。现有公开材料通常不足以完成这种区分，因此本篇将它保留为待检验要求。

反事实讨论应保持具体。询问没有奥运关联时企业会怎样，不能仅以作者直觉作答；可以寻找其同期普通商品任务、其他赛事任务或同一客户的非赛事订单作为参照，但应说明这些参照仍存在哪些差异。若企业的整体经营改善在项目开始前已经出现，就不能把后来的改善全部归因于赛事合作。若某项能力只在赛事任务中被投入使用，却在其他任务中无法复用，所谓长期升级也需要重新界定。反事实的作用是限制过度归因，而不是以无法观察的另一种现实替代现实资料。

稳健性检查可以围绕分类边界展开。把同时具有代工与授权职能的任务归到不同组，结论是否改变；把只有登记信息的企业排除，关于进入数量的判断是否

SVSAC | sv-sac.org

仍然成立；缩短或延长观察窗口，所谓失败是否变成尚未结束的过程。这些检查不要求在缺少数据时伪造计算，而是为未来资料分析预先规定需要报告的敏感性。若结论高度依赖某个模糊案例，研究应把这一依赖明示，而不是通过改变分类使结果看起来稳定。可复核性来自公开解释取舍，而不来自结论始终不变。

8.5 命题检验的执行与研究伦理

后续实证工作可以先选择少量能够取得较完整过程记录的任务，建立事件时间线，再扩大到具有不同结果的比较案例。初始样本的用途是检验资料字段是否足以区分机制，不应被当作总体代表。研究者应在扩大样本前检视最常出现的信息缺口：若实际批准主体经常无法识别，就需要改善取证渠道；若现金记录无法与具体任务对应，就不能继续用企业年度盈利替代任务收益。分阶段研究与分阶段投资具有类似原则，即先让新增工作回答现阶段最关键的不确定性，而不是只增加材料数量。

编码规则宜由能够理解交易背景的研究者试用，并保留有争议判断的理由。两名编码者对某次讨论是否已经形成承诺产生分歧，本身可能说明资料不足或承诺边界含糊，而不只是需要提高一致性的技术问题。可以通过复核原件、补充询问和明确规则解决部分差异，但不能为了得到一致结果而强制删除真实不确定性。最终资料集应允许保留未知值和区间状态。这样形成的证据也许没有完全确定的故事整齐，却更忠实于实际商业过程，并能够支持后续追加资料时重新判断。

访谈如果开展，应围绕已经识别的事件核对信息，而不是只邀请受访者评价企业是否成功。可以询问当时有哪些可选方案、由谁决定、为什么采用某种安排以及后来发现了什么，但应避免把受访者的解释直接当作机制已经成立。不同岗位可能对同一事件有不同记忆，研究者需要区分事实时间、个人理解与事后评价。本篇没有实施这些访谈，因此所有关于访谈的陈述均属于研究方案。任何最终稿若加入访谈材料，都应重新说明实施时间、对象选择和解释限制，不能沿用本篇当前的数据可用性说明。

商业研究还需要保护参与者。订单价格、客户身份、工艺资料和内部争议可能具有不同敏感程度，研究应只收集回答问题所需的资料，并就使用范围取得适当许可。匿名化并不等于风险已经完全消除，少数大型项目的细节组合仍可能使企业被识别。因此，公开结果可以保留解释机制所需的时间关系和责任结构，同时避免不必要的商业细节。研究者也应说明自己是否参与了对接或服务，因为这种角色可能影响企业提供信息的方式，以及研究者对合作成效的评价。

SVSAC | sv-sac.org

本次分析最重要的检验原则是允许命题被否定。若真实资料表明企业无需我们强调的组织安排也能在相似条件下稳定取得结果，就应考察本模型是否高估了管理复杂性；若拥有这些安排的企业仍频繁失利，就应分析需求、权力结构或外部冲击是否更具解释力。研究方案的价值不在于为预先赞同的路径寻找证明，而在于把企业决策中的关键未知变成可以调查的问题。只有在这一意义上，公开文件支持的机制分析才能成为后续实证工作的起点，而不会被误读为已经完成的结果研究。

9 讨论及决策建议

9.1 对进入路径与升级观念的重新解释

本篇对三重路径的讨论，首先修正把代工、授权和品牌排列为统一等级的理解。三者拥有不同的决策权限与责任，并不天然对应由低到高的利润或社会价值。企业可以在代工领域发展难以替代的技术与组织能力，也可以在获得许可后因商品计划与渠道不足而承受损失；拥有自主品牌则可能增加对消费者的长期责任，却不能自动扩大对奥运标识的使用权限。因此，合理问题是某种职能组合是否与企业可控制的资源相匹配，而不是企业是否已经取得一个听起来更高的身份。

这种解释使升级的判断从名称转向可持续的控制能力。企业若能够参与更早的产品问题定义、解释技术取舍并保留可迁移知识，即使仍以代工形式交易，也可能扩大了自身的选择空间。反过来，企业虽然以品牌经营者身份出现，若主要决策仍由单一外部客户决定，或离开某个短期符号就无法继续销售，其自主性可能仍然有限。本篇不是否认品牌的价值，而是要求说明价值由什么资产和行为支持，并区分对某个项目的经营权限与企业能够长期保有的能力。

对进入路径的评价还应纳入责任扩大速度。企业获得新的市场职能时，原先由客户承担的需求判断、库存决策和消费者沟通可能逐渐转入自身。如果这些职能没有获得相应人员、预算和反馈渠道，所谓升级就可能只是风险承担增加。研究因此应同时观察企业新增了哪些决定权，以及为这些决定承担了什么后果。只有增加责任而缺少实际控制的安排，不宜仅因营业收入上升就被判断为能力提高；同样，主动缩小范围以保持可靠履约，也不应被简单归为退步。

这种分析也有助于解释为什么相似工厂会选择不同路径。企业的差异不仅在生产规模，还在已有客户结构、渠道经验、组织注意力和可承受的资金周期。对某家企业合理的授权经营尝试，对另一家企业可能意味着同时进入多个不熟悉领

SVSAC | sv-sac.org

域。本篇的条件性框架允许这些差异存在，而不试图为所有中国制造企业给出统一答案。管理建议应从当前最关键的约束出发：如果企业缺少的是稳定的市场反馈，就不能仅用扩产解决；如果主要问题是已有订单无法可靠完成，则扩大品牌曝光可能先放大交付缺陷。

升级还需要通过项目结束后的表现观察。一次赛事关联的成功销售可以证明某种当期结果，但只有当有关知识、流程或消费者关系继续发挥作用时，才能进一步讨论持续能力。研究可以在相同企业的后续普通商品中检验这些变化，而不必把所有长期效果都归到赛事合作。若没有后续资料，就应将结论限定为项目层面的经验，而不是以愿景填补证据。这样的表述可能比强调全面跃升更为克制，却能够帮助企业区分已经获得的资产、仍需投入的能力和目前无法证明的期待。

9.2 赛事时间窗口与企业长期经营

赛事具有明确的时间边界，企业经营却需要持续面对客户、员工和资金安排。两种时间结构的结合，使进入决策不能只围绕销售高峰展开。企业可能在商品需求被充分确认之前就需要完成材料和产能准备，也可能在活动结束之后继续处理回款、库存与服务。本篇将这种时间错位视为路径比较的重要条件。代工路径可能较集中地承担生产时间风险，授权与品牌路径则可能同时承担需求形成和销售结束的风险，但具体分布仍由真实交易安排决定，不能从身份名称直接推断。

由时间窗口推导经营决策时，需要区分可补救迟延和失去用途的迟延。普通产品的晚交可能只使销售推迟，特定时点商品则可能在迟到后难以实现原定用途。本篇不据此断言所有赛事商品都没有后续需求，而是主张按商品功能与销售安排分别判断。企业应理解购买方希望在何时使用或销售商品，并观察不同节点迟延将改变什么。若时间信息只停留在销售团队，生产和物流部门就无法对真正重要的节点配置资源；若所有节点都被标为最高优先级，也会使资源调度失去区分。

长期经营需要把短期项目带来的机会与它挤占的其他任务一起考虑。企业为赛事项目预留资源时，可能放弃普通订单、推迟技术改进或增加内部协调负担。即使项目本身具有正的账面利润，它对企业整体的贡献仍可能受到这些机会成本影响。相反，一个直接利润有限的项目，也可能在可核对的条件下形成有价值的通用能力。我们强调两种判断都需要证据：不能把所有未计入利润的效果都称为战略价值，也不能因为难以精确计算就忽略明显的资源挤占。

SVSAC | sv-sac.org

企业可以为短期项目设置与长期经营衔接的复盘时点。活动之前重点检查承诺是否有资源支持，履行过程中观察异常是否及时被处理，项目结束后再比较资金、库存和可迁移知识的实际状态。不同阶段的问题并不相同，因而不能用项目启动时的一次评审代替全过程判断。复盘也需要允许改变最初目标：如果市场条件变化使原计划不再合理，调整范围或停止投入可能是保护长期经营的决定。评价时应依据当时可得信息，而不以事后结果反推每一个早期决定的合理性。

对于研究者，这意味着观察窗口必须覆盖承诺形成与责任结束，而不仅是新闻发布和活动期间。若研究只看到签约和商品展示，就容易把进入当成最终成效；若只在活动结束后短期查看，又可能遗漏后续回款和知识迁移。理想观察长度应由核心问题决定，并明确仍未完成的责任。本篇尚未取得这种纵向资料，因此关于长期经营的论证属于机制与研究设计层面，不能被引用为某类企业已经通过赛事合作实现持续收益的经验结论。

9.3 协调平台与公共服务的适当作用

公共服务机构、行业组织和协调平台能够降低企业识别机会与理解需求的成本，但其作用应建立在清楚的权限边界上。平台可以帮助企业区分采购、许可与品牌合作，组织与真实需求有关的技术交流，提示企业核对交易主体并整理资料；这些活动有可能改善决策，却不代表平台能够授予权利、分配订单或保证回款。若服务把接触资源包装为确定交易，企业反而可能基于错误预期提前投入。因此，服务质量的核心之一，是使参与者更准确地理解当前状态，而不是让所有机会都显得已经接近成交。

平台可以将服务对象从抽象的企业名单转向具体问题。例如，一家企业需要的可能是澄清商品规格，另一家需要识别有权决定的购买主体，还有一家需要理解自己尚未具备的销售职能。针对这些差异组织服务，比为全部企业提供同一种泛化推介更容易形成可观察结果。这里并不要求平台代替企业作商业判断，而是帮助其获得判断所需的信息。服务记录应说明问题是否被澄清、由谁确认以及企业据此作出了什么决定，包括放弃不合适机会的决定。

公共支持的绩效也应避免只统计数量。登记企业数、活动场次和意向金额容易取得，但它们与实际资源承诺之间仍有距离。可以在获得适当许可的前提下记录服务后出现的状态变化，如需求范围是否清楚、技术问题是否解决、有效订单是否形成以及责任是否收口。不同状态不应相加成为一个模糊的成果总数。对于尚未形成交易的服务，还可以评价它是否帮助企业减少了错误投入；这种价值需要说明实际决策变化，不能把所有未成交活动都事后解释为成功避险。

SVSAC | sv-sac.org

平台还应管理利益关系。如果服务方同时从活动组织、企业推荐或后续交易中获得收益，就可能有动力将不确定机会描述得更加乐观。这并不自动否定服务，但需要通过明确费用、角色和评价对象降低误解。研究者在评估平台时，应把其商业模式纳入解释，并区分信息帮助、谈判协助和交易担保等不同服务。企业也需要知道哪些意见来自独立核对，哪些只是某一合作方的陈述。只有这样，协调网络才可能增加事实基础，而不是把同一个未经确认的信息通过多层转述变成看似可靠的结论。

适当的公共服务还应保留企业多样化选择。制造企业未必都适合成为许可经营者，行业政策也不宜把获得品牌或许可身份作为唯一升级指标。服务可以帮助具备条件的企业探索新增职能，同时支持其他企业深化制造、设计或协作能力。若政策只奖励某种身份，企业可能优先追求可展示的资格，而忽视实际任务是否可持续。本篇因此提出以能力与责任相匹配作为服务评价的共同原则，使不同规模和资源结构的企业都能够形成合理的进入或不进入决定。

9.4 研究边界与未来议程

本篇提供三路径的有限概念比较和情境应用，没有经系统文献比较证明理论首创，也没有交易样本验证解释力。已核公告只支持特定身份、范围与计划；两项理论正文未取得，年报依据存档相关页且未与在线原件对应，登记页政策语句亦待核。订单、利润和因果作用仍未知。我们提出的操作化只能供后续取证与修正，不能转换为成功概率或将一般治理概念的情境应用称为已证新理论。

外部效度是后续研究的重要问题。不同商品具有不同工艺复杂度、消费用途和渠道结构，不同企业也处于不同合作网络。我们提出的机制可能在需要多次批准和专用投入的任务中更明显，在高度标准化、低转换成本的任务中作用较弱。研究不应通过增加抽象概念把所有差异吸收掉，而应比较机制在哪些条件下成立，在哪些条件下需要修改。例如，接口能力的重要性可能随任务复杂度增加，但如果外部购买方已经承担大部分协调工作，制造商内部新增接口未必产生同样效果。

未来研究可以沿两个方向推进。一是取得具体交易的连续资料，检验我们提出的承诺升级、接口翻译与市场职能形成机制；二是扩大可比较样本，研究不同资源结构的企业为何选择不同路径。两者互相补充，不能简单以样本数量替代过程深度，也不能以个别深描替代总体分布。若真实资料只适合其中一种研究，应优先完成能够可靠回答的问题。对于无法公开的敏感信息，可以探索受限核验与匿名报告方式，但必须让读者理解证据覆盖的范围及不能复核的部分。

SVSAC | sv-sac.org

消费者层面的研究也值得单独开展。自主品牌能否从赛事关联中形成持续认知，需要观察消费者究竟记住了什么、为何购买以及是否愿意在没有赛事符号时继续选择。商品页面和企业宣传无法单独回答这些问题。后续研究可以设计适当调查或行为观察，但应区分意向与实际购买，并考虑产品本身、价格和渠道可得性的影响。本篇未实施此类研究，因此不会把品牌曝光或某次合作公告直接解释为消费者认知已经改善。只有将这一证据补齐，品牌路径的长期效果才有更坚实的判断基础。

本次分析还需要在未来检验不进入的合理性。资源有限的企业面对短期机会时，选择维持现有业务可能是经过认真比较后的结果，而非缺乏能力或国际视野。若研究只关注进入者，就无法理解哪些条件使放弃更合理，也会对退出施加不必要的负面解释。将主动拒绝、推迟进入和缩小范围纳入研究，有助于把企业行为还原为有约束的选择。最终应解释的是选择如何形成以及后果如何，而不是预先假定进入越深、角色越多就一定越有利。

9.5 三重路径的条件性决策建议

中国制造可以通过代工、授权经营与自主品牌参与奥运相关经济活动，但三条路径的可行性分别取决于不同的组织条件。代工的关键是能够将被接受的要求转化为稳定履行，并使成本、交期和责任保持一致；授权经营需要进一步承担商品计划、销售和库存决策，并在实际许可边界内组织经营；自主品牌则要求企业形成能够持续被市场识别的商品价值与客户关系，同时对使用任何赛事相关权利保持独立核对。这是本篇对核心问题的直接回答，其内容是条件性机制，而不是对全部企业已经实现的事实概括。

三者之间可以转换，也可以并存，但转换不是靠更换名称完成。企业需要识别新增职能所要求的资源、信息与责任，判断哪些能力已经可用，哪些仍需通过真实任务学习。如果新增角色只带来更多风险而没有相应决定权，进入可能削弱企业原有优势；如果企业能够控制承诺规模、形成有效接口并保留可迁移知识，探索新增职能才有更可靠的基础。选择长期专注代工同样可以是积极战略，前提是它体现对企业比较优势与约束的清楚理解，而不是被动接受所有条件。

实际行动宜围绕一项明确任务组织。企业先确认需要解决的产品或市场问题、真实合作主体与当前进入状态，再把下一笔资源投入与能够减少关键未知的证据相联系。样品被接受不等于订单已经成立，订单形成不等于现金已经收回，登记和接触也不等于获得采购保证。我们强调这些区分，不是为了否定早期行

SVSAC | sv-sac.org

动，而是使每一步行动具有清楚目的，并让企业能够判断何时应当扩大、调整或停止。进入的质量因而取决于信息与承诺是否相称，而不只取决于行动速度。

对于协调者和研究者，最有价值的工作是使尚不清楚的关系变得可以核对。协调者应帮助企业把接触转化为准确需求和有效决定，避免作出超越自身权限的保证；研究者应保留事实、解释与未知之间的界线，通过真实交易资料检验不同机制，允许结论随证据改变。两种角色都需要抵制以宏大赛事叙事替代具体商业条件的倾向。赛事的全球影响可以解释为什么问题受到关注，却不能单独证明某家企业已经拥有购买方、权利或履行能力。

综上，三重路径的共同基础是可兑现的承诺，路径差异则来自企业愿意并能够承担哪些市场职能。本篇据公开文件与机制分析提出，可靠进入需要把权利与任务、任务与能力、能力与责任连接起来；持续发展还需要在项目结束后保留能够服务其他任务的知识和关系。上述解释尚待交易层面的纵向资料检验，不能用作订单、收益或品牌提升的保证。它为后续研究提供的，是能够被修正的分析结构；为企业提供的，则是把参与愿望转化为有边界决策的方法。

给企业的下一步建议

中国制造参与奥运经济，应先选对角色，再决定投入；代工、授权经营与自主品牌对应的是不同的能力和风险。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：将企业的现金流、设计能力、合规准备和渠道基础与三条路径逐一匹配，优先选择当前有条件兑现的环节。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，进一步形成企业能力诊断、三路径比较、阶段性投入与合作路线图。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。

中国制造企业可以通过受托生产、许可商品经营或自有品牌参与奥运相关业务，但三种路径不是按曝光度排列的升级阶梯。本篇以具体产品项目为比较单

SVSAC | sv-sac.org

位，区分权利范围、承担职能、资源承诺及收益风险，讨论新增责任何时需要新增能力。方法为公开文件支持的概念分析与明确标示的条件情景；所依据的材料中，机构公告可直接核对，企业年报仅有存档相关页，两项理论文献只确认书目线索而未取得正文，相关论断限于已读范围，也不报告未取得的订单、利润或因果估计。分析提出，专业制造可以在不承担零售职能时积累工程能力；许可经营增加商品、渠道与库存责任；自有品牌需要不依赖短期赛事符号的购买理由。三者可并存、转换或收缩，其合理性取决于同一项目中新增控制与新增承诺是否相称。上述关系是待检验机制，不是已经证明的最佳路径，也不保证订单、许可、收益或赞助资格。

SVSAC - sv-sac.org

SVSAC | sv-sac.org

参考文献

1. 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.
2. HUMPHREY J, SCHMITZ H. How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters?[J]. Regional Studies, 2002, 36(9): 1017–1027. DOI:10.1080/0034340022000022198.
3. TEECE D J. Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy[J]. Research Policy, 1986, 15(6): 285–305. DOI:10.1016/0048-7333(86)90027-2.
4. 福建省人民政府外事办公室. 福建制造的“冰墩墩”登上日本新闻——日本驻沪记者赴晋江采访“冰墩墩”制作[EB/OL]. (2022-02-21)[2026-10-28]. https://wb.fj.gov.cn/zwgk/gzdt/zwyw/202202/t20220223_5844260.htm.
5. WORLD INTELLECTUAL PROPERTY ORGANIZATION. Sports Sponsorships[EB/OL]. [2026-10-28]. https://www.wipo.int/en/web/sports/licenses.
6. LA28. LA28 Opens Its Brand to Local Businesses Through New Made for Two-Eight License Program[EB/OL]. (2026-10-20)[2026-10-28]. https://la28.org/en/newsroom/la28-opens-its-brand-to-local-businesses-through-new-made-for-two-eight-license-program.html.
7. ANTA SPORTS PRODUCTS LIMITED. Annual Report 2023[R/OL]. 2024: 13, 31[2026-10-23]. https://www.hkexnews.hk/listedco/listconews/sehk/2024/0410/2024041000433.pdf.
8. OECD. OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct[M/OL]. Paris: OECD Publishing, 2018[2026-10-23]. DOI:10.1787/15f5f4b3-en.
9. LA28. SupplierOne: Register Your Business To Get Discovered By Corporate Buyers[EB/OL]. [2026-10-23]. https://la28.supplierone.co/.

SVSAC | sv-sac.org