从代工到授权：河北企业参与全球体育 IP 的进阶之道

作者：SVSAC 硅谷战略顾问委员会

核心判断

河北企业从代工走向授权，关键不在于换一个身份标签，而在于逐步建立产品定义、权利管理和市场组织能力。对企业而言，值得优先推进的是：先用企业分型识别可进入的合作层级，再以真实需求检验设计、履约与资金承受力，按里程碑推进升级。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：体育知识产权；河北体育用品产业；企业能力；许可经营；集群公共服务

SVSAC - sv-sac.org

SVSAC | sv-sac.org

河北企业从代工走向授权，关键不在于换一个身份标签，而在于逐步建立产品定义、权利管理和市场组织能力。

我们的建议是：先用企业分型识别可进入的合作层级，再以真实需求检验设计、履约与资金承受力，按里程碑推进升级。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 核心问题与概念界定

1.1 从路径描述转向企业选择

河北体育用品企业参与全球体育 IP 经营，首先面对的不是应当进入哪一个抽象发展阶段，而是能否承担某一具体项目的任务。相同的生产设备可以服务不同客户，相近的出口经历也可能对应完全不同的交易位置。一家企业能够按买方图纸生产，不意味着它已经掌握面向终端消费者的商品规划；一家企业拥有自有商标，也不意味着它能够使用赛事名称、俱乐部标志或者运动员形象。若将这些关系统称为品牌升级，企业新增的责任、资源需求和风险来源便容易被遮蔽。

本篇将题目中的“从代工到授权”理解为需要解释的经营选择，而不是预先成立的发展规律。核心问题是：企业已经积累的制造经验，在什么条件下可以支持体育 IP 许可项目；哪些能力需要另外建立；集群服务能够改变哪些约束；当条件不匹配时，企业为什么可能继续代工、通过其他主体间接参与，或者暂缓进入。这里的进阶，是企业能够识别并承担与其目标交易相对应的任务，而不是企业身份必须沿着某条固定阶梯转换。

这一界定允许几种结果同时具有合理性。制造商可以通过提高交付可靠性保持供应商位置；具备商品开发和渠道组织能力的企业可以评估直接申请许可；已有自主品牌的企业也可能仅在某个品类、地区和期限内与体育 IP 合作。上述选择之间不存在无需条件的优劣排序。企业需要比较的是不同安排下的收益来源、资源占用与失败后果，而不能仅根据“授权”这一名称判断项目是否值得实施。

本篇的分析单位是企业及其拟参与的具体许可项目。企业所在集群构成外部环境，能够提供接触机会、专业服务和协作对象，但集群整体拥有的资源不等于任何一家企业实际可调用的资源。本篇也不将体育用品生产企业与体育纪念商品经营企业视作同一集合。训练器材、运动服装和赛事纪念品的消费情境可能不

SVSAC | sv-sac.org

同，企业从一个品类进入另一个品类时，需要重新识别需求、销售周期和渠道责任。

1.2 四种交易角色及其边界

本篇所称制造供应商，是根据订单约定提供生产或相关制造服务的主体。其经营任务可以包括材料采购、样品制作、工艺调整和批量交付，但任务范围应以具体交易安排识别。制造供应商可能接触带有体育标识的产品，也可能在客户指令下执行相关生产。这种接触本身不能证明其获得独立开发、销售或者对外招揽同类业务的许可。生产活动与市场经营权之间的区别，是分析企业角色变化的起点。

被许可人是根据有效许可安排，在限定范围内使用相关权利的主体。本篇使用这一名称时，强调的是可核实的交易身份，而不是企业的宣传定位。直接申请、进入洽谈以及参与样品开发，均不当然构成已经取得许可。即使能够确认某项合作存在，也仍须识别许可涉及的主体与项目边界，不能从一个产品的合作关系推导企业对所有相关体育 IP 都拥有经营权。

渠道商承担商品向特定市场和消费者流动的部分任务，可以涉及批发、零售、平台运营或其他分销安排。渠道商与被许可人可以是同一主体，也可以分别存在。取得经销安排与取得商标或其他 IP 的独立使用许可并非同一事实。判断渠道能力时，我们关注企业是否能够在约定范围内组织销售、承担库存和提供可追踪的经营信息，而不把拥有店铺、参加展会或建立网络账号直接等同于稳定的终端经营能力。

权利人是对相关权利具有合法权源的主体；实际商业合作还可能经过具有相应权限的代理或管理主体。因此，企业所接触的商务对象、收取费用的主体和最终权利来源未必在形式上完全重合。本篇不将“与知名机构接触”作为权利关系成立的替代证据。识别这些关系的目的，是确定谁能够承诺什么、企业需要向谁证明什么，以及发生不一致时应在哪个层次核对。

四种角色属于分析上的区分，不能机械地对应四类互不重叠的企业。一家企业可能在甲项目中是供应商，在乙项目中是被许可人，在丙项目中又承担渠道职能。角色差异必须落实到具体项目，才能解释资源需求。企业名称、规模或者区域知名度只能提供背景，不能替代对其在某项交易中实际承担任务的识别。

1.3 制造能力与项目能力之间的关系

本篇将能力理解为企业能够持续完成特定任务的组织条件，而不将其简单等同于设备数量、人员头衔或者一次成功经历。某项能力是否存在，应当通过相应

SVSAC | sv-sac.org

任务的执行记录来判断。例如，稳定生产能力需要观察不同批次和时间条件下的交付；商品开发能力需要考察从需求判断到方案形成、修改和上市准备的过程。单一结果可以提供线索，却通常不足以解释结果能否重复。

制造经验可能为许可项目提供基础。工艺知识有助于判断设计能否实现，样品协作经历有助于减少沟通偏差，交付管理可以支持多节点计划。但是，这些作用具有条件。企业熟悉的材料和工艺未必适用于拟开发品类，原有客户的集中采购需求也未必反映终端消费者的购买方式。可转移性需要在任务层面逐项比较，不能仅凭“多年出口”或者“长期代工”作总体判断。

与制造能力相邻但并不相同的，是商品规划、消费者理解、渠道组织和项目资源承诺。它们分别回答开发什么、谁可能购买、如何到达购买者，以及企业能够承担多大的时间和资金投入。这些任务之间又存在相互约束。适于生产的方案可能不适于目标渠道，消费者感兴趣的设计也可能超出企业可承受的开发周期。项目判断必须处理这种关联，不能将每一项能力独立打分后简单相加。

本篇据此使用“适配”概念。适配是企业已有条件、可补足资源与项目要求之间的关系，而不是企业自身永恒不变的等级。同一家企业对某一许可项目可能适配，对另一项目则可能不适配；同一项目在不同时间也可能因渠道、资金或团队条件变化而产生不同判断。由此，能力评价需要明确对象与时间，避免把阶段性限制写成企业不可改变的本质属性。

本篇进一步区分资源存在、资源可得和资源实际使用。集群内有设计机构，不意味着企业能够按所需时间和预算取得服务；企业签订服务合同，也不意味着相关意见已经转化为商品决策。专业服务的作用需要经过企业内部协调才能实现。若忽略这一过程，就可能把外部服务数量增加直接解释为企业经营能力提高，进而高估集群政策的效果。

1.4 授权进入的结果如何识别

为了避免把商业接触误写为成功进入，本篇将项目推进过程区分为机会接触、项目准备、交易形成和经营执行几个观察层次。这是一套研究记录方法，不是对任何权利人正式申请流程的概括。企业可能反复返回前一层次，也可能通过既有客户跳过部分公开接触环节。因此，阶段名称只用于整理证据，不意味着现实交易按固定顺序展开。

机会接触可以表现为获得商务联系方式、参加活动或开展初步沟通。项目准备则涉及品类设想、样品、预算及潜在渠道安排。交易形成需要能够确认主体之间已经建立相关安排的证据。经营执行还要求观察产品开发、销售和结算等实际

SVSAC | sv-sac.org

活动。每个层次所能支持的结论不同：接触材料只能证明存在接触，方案只能说明计划，合作公告能够证明其明确宣布的事项，却不能自动证明全部计划已经实施。

上述区分也适用于经营结果。取得许可与项目获利不是同一个结果，销售增长与资金状况改善也不能相互替代。企业可能形成销售却承担较大库存，也可能通过规模有限的项目学习新任务。本篇不预设授权项目必然提高利润，也不把短期未获利直接定义为能力建设失败。评价需要同时说明所采用的目标、观察期间以及成本是否完整计入。

对河北企业而言，区域背景材料与企业项目证据应分开处理。地方产业规模、公共平台建设和集体市场活动可以说明研究情境，却不能据此认定某家企业取得全球体育 IP 许可。若缺少权利人确认、合同范围或其他足以核实交易身份的材料，本篇只讨论可观察的制造活动、市场探索和条件判断，不建立所谓成功授权企业名单。

1.5 研究性质与解释边界

本篇属于基于公开材料的机制分析与研究设计。其任务是提出可核对的概念、梳理可能的作用关系，并说明今后需要何种资料才能判断这些关系是否成立。本篇没有取得企业内部完整的研发、订单、库存和许可合同数据，也不声称对河北体育用品企业进行过代表性调查。因此，下文提出的能力关系和进入类型均为分析工具，不能被读作已经测得的区域企业分布。

机制分析仍然需要清楚区分事实与推论。事实陈述应说明来源能够支持到何种程度；机制推论则需要给出条件、过程和可能反例。例如，共享服务可能减少企业独立寻找专业机构的成本，但也可能因为需求不匹配而未被使用。若只有平台成立的材料，便无法判断成本究竟降低多少，更无法据此识别许可进入的因果变化。这类证据缺口将作为后续核心问题保留。

企业选择还面临反向解释。能够进入许可项目的企业，可能原本就拥有更好的渠道、资金和管理基础；如果只比较进入企业与未进入企业，就容易把原有差异误认为授权带来的效果。退出或未申请的企业也不必然能力较弱，它们可能具有更合适的订单结构，或者对风险作出不同判断。研究设计应当保留这些对照，避免只从成功故事中归纳普遍路径。

本篇不把授权经营与自主品牌经营设为相互排斥的最终目的。两者可以在企业组合中共存，但会对设计资源、渠道管理和资金配置提出不同要求。判断企业是否需要增加授权项目，应从新增任务与现有经营之间的关系出发。对部分企业

SVSAC | sv-sac.org

而言，提高制造服务质量、与具有渠道能力的主体合作，可能比自行承担整个商品经营过程更符合其资源条件。

1.6 分析框架与章节衔接

本篇的分析框架由企业原有任务、项目新增任务、外部服务条件以及进入选择构成。企业原有任务界定经验来源，项目新增任务确定能力缺口，外部服务条件影响补足缺口的可能性，进入选择则反映企业在目标与约束下作出的安排。这四个方面需要在同一项目中联合观察，不能用单一的企业规模指标替代。

由此形成三个贯穿全文的问题。第一，现有制造经验究竟支持哪些具体任务，哪些任务仍无可核实的执行基础。第二，企业可以通过招聘、合作和公共服务补足哪些缺口，而哪些责任仍须自身承担。第三，在资源承诺、渠道条件与退出可能性共同约束下，何种进入安排更具可实施性。这些问题并不预设直接许可最优，也不以企业是否改变身份作为唯一评价标准。

后续章节先处理河北产业情境及其证据边界，再分析制造经验的转移条件、商品开发与渠道组织，并讨论集群服务如何通过企业内部安排发挥作用。企业分型建立在这些任务差异之上；可检验命题和实证方案则用于说明如何将分析转化为可观察研究。全文最终关注的，是企业如何作出能够解释、能够核对并可随条件变化调整的参与选择。

1.7 项目任务冲突的比较分析

为使上述框架能够进入具体判断，本节设置两种分析情境。它们不是实际企业案例，也不表示任何赛事采用了相应交易条件。情境甲是一家企业按客户确定的设计和数量生产；情境乙是同一家企业拟在给定许可范围内组织商品开发和销售。比较时暂时保持其设备、工艺人员和既有制造效率相同，考察新增任务如何改变决策。这种设定只能识别需要追问的机制，不能估算现实中的平均收益。

两种情境的首个差异在于生产数量由谁决定。在甲中，企业主要判断订单能否按约执行；在乙中，企业还须形成需求判断，并将其转换为备货安排。如果预测偏高，增加产量可能同时降低单位制造成本和提高未售库存。由此，制造环节的效率改善未必带来项目整体改善。识别这一冲突需要同时观察单位成本、售出数量与期末库存，而不是只比较产量。若乙仍由其他主体承担备货决策和库存风险，该机制便不按上述方式发生，因此合同中的实际任务分配是检验的必要条件。

第二个差异涉及设计修改与销售时间。对生产部门而言，减少修改可以稳定工艺和采购；对商品开发而言，保留修改空间可能有助于回应渠道反馈。若项目

SVSAC | sv-sac.org

又受到特定销售窗口约束，继续修改所带来的潜在需求改善，就必须与推迟上市的损失共同评估。这不是研发投入越多越好的问题。需要追踪的是反馈何时到达、谁有权决定修改，以及修改对采购和交付的影响。如果渠道已提前确认规格且需求较稳定，修改空间的价值可能较小；反之，过早固定方案也可能把未解决的需求问题转化为库存问题。

第三个差异是项目资金与企业日常订单之间的竞争。假设许可项目需要在销售回款之前支付开发或备货支出，即使项目账面预计盈利，也可能占用维持原有订单所需的现金和人员。于是，独立看似可行的项目，在企业经营组合中未必可行。检验这一判断应区分利润口径与现金时间，核对不同业务的付款节点、回款节点及资源是否真正共享。如果新增项目有独立融资和团队，其对原有订单的挤出可能减弱；但独立安排的实际成本也须计入，不能作为无成本解决方案。

上述冲突说明，企业能够购买某项专业服务，并不意味着它已经解决相应组织问题。设计服务可以提供方案，却未必拥有调整库存和销售计划的权限；渠道伙伴可以提供订单线索，却未必承担最终销售不及预期的损失。外部合作是否有效，取决于信息能否及时进入决策、任务之间是否有明确衔接，以及承担后果的主体能否影响前端选择。这里的分析对象是服务与决策的连接方式，而不是服务机构名册的长短。

两种情境的比较也应保留其他解释。如果乙的经营结果较差，原因可能是需求判断不足，也可能是市场环境变化、关键渠道中断或投入时间不匹配。只有记录项目开始前的条件和过程中的变化，才可能判断原有能力缺口发挥了多大作用。相应地，较好的结果也可能来自单次大额采购，未必证明企业已经建立可重复的消费者经营能力。这要求后续研究同时寻找顺利执行与发生偏差的项目，并比较其任务安排，而不能仅按最终销售额排列企业。

因此，本节提出的是供验证的判断：角色变化通过新增决策任务和风险承担，改变原有制造能力的作用范围；其后果取决于任务分配、信息时序与资源配置。判断成立需要项目过程证据，尚不能作为河北企业的实证结论。企业评估时可据此先核对责任与资源之间是否匹配，再决定是否增加承诺；这是一项由分析推导的审慎建议，不代表任何权利人的准入要求。

SVSAC | sv-sac.org

2 河北体育用品产业的情境与资料识别

2.1 从定州情境进入河北问题

讨论河北企业参与全球体育 IP，需要先确定观察窗口。河北是研究对象的地域范围，定州则是本篇公开材料较为集中、可以辨认制造活动和集体市场活动的一处观察情境。两者不能在资料整理中合并成同一个总体。选择定州，不是因为其企业已被证实代表全省，也不是因为其授权经营成果最突出，而是因为这里能够提出一个具体问题：既有体育用品生产网络面对新的商品经营任务时，哪些条件能够共同使用，哪些条件依然取决于企业自身。

河北省体育局转载的 2024 年 7 月 11 日《中国体育报》报道列出定州 400 余家体育器材生产企业、2023 年产业集群营业收入 188 亿元，并记述平台合作及专家意见。[1] 这些数字及其归属与原报道一致，但报道没有给出企业名录、统计范围和收入汇总底表，故不能称为独立复算。188 亿元即 188×10^{8} 元、18.8 billion yuan，不是 188 billion。这里保留原指标名称，不推算平均单厂收入、全省份额或许可业务收入。

产业规模对本次分析的意义，在于提出企业间分工是否能够支持项目进入的问题，而不是直接解释许可项目能否盈利。集群营业收入与一家企业可用于开发的现金并无固定换算关系。即使规模指标准确，它也不能揭示收入在企业之间的分布、内部配套交易的比例以及不同产品的毛利结构。规模只能说明值得进一步调查的生产活动集中程度；从集中程度到项目可实施性，还需要企业和交易层面的资料。

以定州为入口，也有助于避免把省域内部差异处理成一个平均企业。研究应分别记录企业所在地、生产基地、销售团队和主要合作对象所在地。注册在同一地区的两家企业，其设计、销售和结算活动可能在不同地方完成；外地注册企业也可能调用本地生产网络。若仅按注册地址划分，生产网络的实际作用可能被低估，而地方标签对企业能力的解释则可能被高估。

2.2 生产网络如何改变可行项目的范围

制造集聚可能改变项目进入的成本结构。企业在评估一项新产品时，需要知道哪些工序可以内部完成，哪些需要外协，以及调整一次设计会牵动多少环节。如果周边合作对象能够提供可比较的报价、样品和交付反馈，企业可以较早淘汰明显不适合自身的方案。这是对集群可能作用的机制推论，成立条件是相关供应关系可以实际调用，而不是地理距离本身足够近。

SVSAC | sv-sac.org

这一机制同时存在反例。邻近供应商如果长期围绕相同规格和大批量订单组织生产，未必愿意接受多款少量、频繁修改的开发任务。企业能够迅速找到加工对象，却未必能够获得所需的试制排期。对许可商品而言，方案调整还可能发生在外部审阅之后，试制资源是否能够再次安排会影响项目选择。因此，记录配套企业数量不如记录一次真实修改所需的协调过程更接近解释对象。

企业在网络中的位置也会产生差异。长期承担总体交付的主体，可能已经具备将多个加工环节组合成订单的经验；只承接单一工序的主体，则未必能够承诺整件商品的成本和时间。这里的差异不是对企业技术水平作高低排序。专业加工者可以在其工序上具有较强能力，却缺少对其他环节作出承诺的组织权限。研究应识别谁制定交付计划、谁能够调整合作对象，以及谁承担协作不一致的后果。

网络关系还可能带来依赖。若一家企业依靠单一客户提供设计、采购安排和销售预测，其稳定收入并不能说明这些任务已在企业内部形成。反过来，企业即使没有大规模终端销售，也可能在少数项目中独立协调过复杂开发。判断这种差别，需要把“客户提供了什么”和“企业自行解决了什么”写入同一订单记录。否则，客户能力与本地企业能力容易在区域成功叙事中被混合计算。

2.3 采购情境与消费情境之间的具体距离

2024 年报道中的专家认为，定州体品销售较多依靠政府或集团采购，消费端开拓有限。[1]这一判断可用于提出需求结构的核心问题，但缺乏逐企业交易数据，不能用于给样本企业直接分类。本篇更关注的，是不同采购情境如何改变企业需要处理的信息。即使都被称作体育用品，集中采购中的规格、验收节点和使用场景，与个人消费者围绕赛事、身份表达或礼赠作出的选择，可能要求不同的商品判断。

在集中采购项目中，企业可能通过采购文件、技术要求和客户沟通确定需求；在面向个人的商品经营中，若款式、价格带及销售安排尚未由合作方明确，企业就需要另行形成相关判断；购买时点与未购买原因也可以成为收集反馈的对象。这些信息任务并不能因企业已有体育用品经验而自动消失。这里也不应作相反的简化：集中采购并不必然缺少设计或售后复杂性，消费商品也不必然要求企业自行建立所有渠道。真正需要比较的是某一项目中哪些需求已经由交易对方明确，哪些仍须企业自行判断。

例如，企业可以将一件纪念性商品供给已经确定需求与销售安排的合作方，也可以自行提出商品系列并承担销售判断。两种安排表面上都可能出现相同标识，企业实际承担的信息风险却不同。这一假设比较不对应任何已确认的定州许

SVSAC | sv-sac.org

可案例。它说明，研究产品转型不能只观察产品照片，而应追问订单形成前由谁提出方案、由谁确定数量、由谁承受需求判断失误。

需求结构还影响企业对开发投入的核算。按项目签订的较大订单可能使一次样品投入分摊到较多数量；多款商品则可能分别需要开发和管理资源。不过，批量大小不能独立决定经营优劣。若企业能够通过预订或其他明确安排减少不确定性，小批量也可能具备经济可行性；若大订单的付款和交付条件占用大量资金，规模也可能形成压力。此处需要比较实际条件，而不是把采购模式名称当作风险指标。

2.4 企业异质性需要怎样的底层记录

本次分析建议建立企业基础记录与项目记录之间的对应关系。企业记录包括法律主体、生产与销售活动、主要收入来源的资料期间以及可核对的任务经历；项目记录包括产品对象、商务接触、准备投入和观察到的推进结果。对应关系应允许一家企业出现多个项目，也应允许一个项目涉及多个主体。若强行把一个集团、一个品牌和一家工厂压缩为一个观察值，资源归属与经营责任就无法分辨。

法律主体核对尤其影响出口经验的解释。公开宣传中的企业名称可能是品牌、工厂简称或者经营团队名称，出口活动也可能由另一贸易主体完成。在没有交易链条资料时，研究可以记录“该报道使用的名称及其自述”，但不应将其直接转换为本企业的报关数量、终端销售能力或许可合同经历。后续核实应寻找主体之间的明确对应，而不是以名称相似完成合并。

企业异质性还应通过可观察任务刻画。可用的记录例如：谁拥有需求资料，谁决定产品组合，谁管理外协，谁与渠道交换销售反馈。每一项均需附上资料期间与证据位置。采用任务记录能够减少规模指标造成的遮蔽：营业收入接近的企业，可能分别依靠长期单一客户和多个分散渠道；员工人数较少的企业，也可能通过外部合作组织较多经营任务。

不过，任务多不等于项目适配程度高。企业承担较多职能可能意味着具有协调经验，也可能意味着人员负担过重、关键岗位由同一人兼任。研究不能把职能列表直接加总为能力分数。更有解释力的是关键任务在业务高峰、人员变动或设计修改时能否持续完成，以及失败是否集中在同一协调环节。这类信息需要过程资料，现有报道不足以提供答案。

2.5 参展材料可以揭示什么

2026 年 5 月 22 日体博会报道确认定州第四次以产业集群方式参加政府体育事业专区；长城体育负责人关于出口 80 多个国家和地区的说法属于受访者自述，

SVSAC | sv-sac.org

学习厦门工艺、拓展客源属于其表达的目标。[2] 报道正文可以读取，但报关、客户、设备改造或结算记录未能取得。因而只能核对报道如何表述，不能把企业发言提升为独立核实的出口覆盖，更不能写成参展已经带来订单、技术升级或体育IP许可。

参展情境仍有研究价值，因为它使原本分散的潜在联系在相对明确的时间与场所出现。研究者可以据此设置后续追踪起点，询问企业接触的是采购商、技术合作方还是其他服务主体，交流是否涉及具体需求，下一次互动由谁推动。这些问题把活动参与与实际任务连接起来。仅记录参展次数，则无法解释为何相同活动对不同企业产生不同后续过程。

展会还可能产生不以成交为终点的信息收益。企业可以据竞争产品调整原方案，也可以发现所需服务成本高于预期而终止准备。终止未必意味着活动无效，但必须有决策变化和资料来源才能作此解释。不能因为未能观察订单，就事后将任何参展都定义为学习成功；也不能因为存在现场咨询，就推定企业获得了可实际采用的技术知识。

因此，后续资料收集应追踪少量可核实的联系链条，而不是把所有交换名片者都列为合作伙伴。一次联系的记录至少需要双方身份、讨论事项、后续约定及后来可观察到的动作。若某条链条没有继续，应保留中断时间和已知原因；不知道原因时便记录未知。这样的材料能够比较接触之后的推进差异，也能减少报道只选取积极发言造成的偏向。

2.6 两个时间点不能组成效果评估

2024年与2026年的材料提供了两个时间位置，但观察对象、采访目的和指标并不一致。前者包含产业背景与专家意见，后者以展会活动为中心。不能将它们直接排列成“提出问题—实施政策—完成升级”的证据链。后一期出现新产品描述，也不能证明产品变化发生于前一期之后，更无法证明变化由某项平台合作造成。

可行的比较需要先建立共同观察对象。研究可以从有连续记录的企业项目开始，记录首次相关接触前的任务条件，再记录后续准备、合作及中断过程。时间顺序至少能够排除部分明显不合理的解释，例如把企业早已建立的渠道归因于较晚参加的活动；但时间先后本身仍不足以证明作用关系，还需查看企业实际调用了什么资源以及决策因此如何变化。

企业选择参展的过程也可能影响结果。管理层愿意投入外部市场、产品准备较充分或已经拥有客户线索的企业，可能更愿意参加。若这些前置条件未被记

SVSAC | sv-sac.org

录，参展企业后来取得的进展就容易被过度归于活动。对照对象应包括具备相似产品任务但未参展的企业，也包括参展后未推进的项目。比较的目的不是人为制造完全相同的企业，而是明确哪些差异仍无法排除。

观察窗口还必须覆盖任务所需时间。大型器材开发和短周期纪念商品的准备节奏未必相同，使用统一的三个月或一年结果指标可能错误分类。研究应记录项目自身的关键节点、原计划与实际时间，并分别说明外部等待、内部准备和商业决定。若观察结束时项目仍在进行，应保留为未结束状态，不能为了统计方便将其记作成功或失败。

2.7 从情境材料形成比较核心问题

定州情境最值得追问的，不是集群是否应当统一转向授权，而是相似的外部资源为何可能对应不同的企业安排。第一类比较可以选择生产任务接近、渠道任务不同的项目，检视企业是否因缺少需求信息而改变参与方式。若渠道信息较充分的项目仍反复停滞，就需要继续寻找资金、组织协调或产品适配的解释，而不能固守单一渠道假说。

第二类比较可以选择外部服务接触相似、内部负责方式不同的企业项目。服务建议需要被转化为产品决定、预算安排和执行要求；若企业没有能够协调这些任务的负责人，服务投入可能停留在方案层面。不过，有明确负责人也可能因缺少决策权限而无法推进。因此，比较应记录谁参与讨论、谁批准投入、谁执行修改，而不以设有某个部门作为组织承接的充分证据。

第三类比较应纳入选择继续制造的项目。企业拒绝新增商品经营任务，可能是由于已有订单收益更稳定，也可能是尚未找到合适合作方。两者对应的约束不同。只有把替代业务的资源占用和预期收益纳入观察，才能判断暂缓进入是否为理性配置。研究也应保留不利结果：投入新项目后挤占原有交付能力的情形，会限制“多承担经营职能必然更好”的解释。

这些比较目前均属于研究方案。现有两篇报道没有提供足以实施它们的连续企业数据，其价值是帮助确定进一步寻找资料的位置。若后续只能取得活动新闻和企业介绍，本篇结论就应停留在机制与条件分析；若获得可核实的项目过程，才可以进一步讨论这些关系是否在具体案例中出现。资料增加改变的是可论证范围，而不是自动将研究提升为因果识别。

2.8 资料进入比较之前的处理

每项资料应保存发布主体、原始出处、发布日期、涉及期间和支持位置。转载页面的机构属性有助于定位材料，却不能改变被转载内容的证据性质。记者记

SVSAC | sv-sac.org

述、受访者自述、专家判断和正式交易文件分别回答不同问题。将它们保存在同一数据库时，应保留类别差异，否则后续检索中容易把搜索到的机构网页误认为机构对全部陈述作出了独立认证。

规模数据还需要核对分母。企业数量可能涉及某类产品、某种经营状态或特定统计范围；营业收入可能与产值、销售额采用不同口径。现有报道没有完整交代这些计算过程，本篇因此保持原指标名称，不推算单厂平均收入或人均产出。两个看似可相除的数字，只有在主体范围、期间和指标定义相容时，才适合构造新的分析变量。

对重复转载应识别同一报道来源。十个页面转述同一句企业发言，不能视作十次相互独立的验证。资料表应将转载链接关联到原始报道，并记录真正新增的内容。企业后续介绍若只是重复早期口径，也不能据此证明经营状况持续不变。连续观察需要能够说明新的时间段和新的活动，而不仅是页面在较晚日期仍然可见。

资料中的缺失同样需要分类。未公开授权信息，与已核实不存在授权关系并非同一状态；未找到销售记录，也不意味着没有销售。研究可将相关字段区分为有证据确认、出现相互冲突材料以及尚无充分资料。后续比较时，不能把未知值直接编码为零，否则公开程度较低的企业会系统性地显得能力不足或项目较少。

若后续能够接触企业资料，应围绕具体任务提出请求，而不是要求企业证明其整体实力。例如，用于解释方案修改的资料，可以是隐去客户身份与价格的版本记录、沟通日期和修改事项。研究并不需要在正文披露商业秘密才能识别过程，但必须如实说明资料如何取得、哪些内容未能核对，以及独立核稿者能够检查到何种程度。

对相互矛盾的材料，不应简单选择更新或更有利的一项。企业名称变化可能反映主体调整，也可能只是宣传简称变化；同一活动的日期差异可能来自报道时间与事件时间混淆。研究应先确定冲突发生在哪个字段，保留各版本并寻找能够解释差异的证据。在无法解决时，缩小论断范围比拼接一个表面连续的故事更可靠。

最后，应将事实清单与分析备忘录分开保存。事实清单写明材料实际支持的陈述，分析备忘录记录由此提出的解释、可能反例及所需补充资料。这样能够在新增材料出现时明确知道需要修改哪一项判断，而不必把整篇区域叙事当作不可分割的结论。它也使后续独立审阅能够指出具体证据缺口，而不止评价语言是否流畅。

SVSAC | sv-sac.org

2.9 情境判断及其后续用途

本章从有限但可定位的材料出发，把河北问题收束为可继续研究的企业项目问题。产业集中提供寻找协作关系的理由，采购情境提出需求信息如何获得的问题，参展记录提供追踪接触链条的时间起点。三者各有用途，也各自缺少完成企业经营判断所需的资料。研究的下一步应围绕这些具体缺口组织核实，而不是继续累积内容相近的区域宣传材料。

后续章节据此考察制造经验的任务可转移性，并进一步分析商品开发、渠道与内部组织。地域背景不能替代这些分析，却能帮助理解它们发生的条件：企业是在既有生产分工和客户结构中重新配置资源，而非从零开始建立全部能力。对区域政策的评价也应回到企业实际调用资源的过程。只有这一过程得到记录，才能判断集群服务缓解了什么约束，以及哪些决定仍应由企业自行承担。

第三章 代工经验的可转移部分与不可转移部分

3.1 从企业标签转向具体任务

把一家企业称为“成熟代工企业”，并不能直接回答它是否适合承担某一体育 IP 许可项目。成熟可能指某种材料的加工效率，也可能指长期客户对交付的信任，两者的适用范围不同。本篇所说的经验可转移，是指原有知识、程序和协作关系进入新任务后，能够在明确条件下减少错误、缩短学习时间或改善结果；它不等于取得许可，更不等于项目盈利。检验对象应是具体任务及其前后关联，而非企业名称、出口历史或生产规模。

《奥斯陆手册 2018》第 5.1 节将能力理解为企业积累并用于目标的知识、胜任力与资源；第 5.73—5.74 节区分技术专长、设计、数字技术和数据分析能力，并将使用技术的累积经验列为专长来源之一。[3] 本节引用的是上述相关段落，而非 256 页全书。它支持拆分能力概念，不证明代工经验会自动形成消费者经营能力。下文的任务可转移性是本篇提出的机制，仍需与产品相近程度、伙伴补位及资金投入等解释竞争。

可转移性至少包含三个问题。原任务与新任务是否处理相似的问题，原有知识能否被项目团队调用，以及新环境中的反馈能否纠正错误。例如，企业知道一种织物在既定工艺下如何保持尺寸稳定，只解决了相近材料和结构中的部分问题。如果新产品改变了接触方式、使用频率和外观要求，原有参数不能自动覆盖新任务。即使材料没有变化，经验只保存在离职技术员的个人记忆中，也不能视为项目可用能力。

SVSAC | sv-sac.org

因而，能力评估需要区分资产、组织使用和结果。拥有设备是资产条件，团队能够稳定运行设备是组织使用，在规定成本与时间内形成可销售产品才是项目结果。三者之间还受到需求、渠道和合作条款影响。一个订单顺利完成，只证明相关条件下的一次执行，不足以证明企业能够持续理解消费者。相反，项目销量不佳也不能反推出制造经验毫无价值；需求判断错误可能掩盖了生产端真实存在的改进。

3.2 工艺稳定：能够迁移的是问题结构，不是全部参数

代工经验中较可能迁移的是识别生产异常、安排工序衔接以及理解材料与结构相互作用的能力。这些经验的共同点，是企业曾反复面对相近约束，能够把异常追溯到可调整的环节。例如，在一个假设的运动包项目中，企业熟悉接缝、受力部位和面料之间的关系，这种知识可以帮助新款避免重复出现相同结构问题。它提供的是判断起点，而不是对所有联名款性能的保证。

迁移成立的条件，需要具体到材料类别、加工方法、结构复杂程度以及可接受偏差。若变化集中于表面图案，既有生产体系可能保留较高适用性；若变化涉及特殊成型、材料复合或人体接触方式，原有经验的作用就可能下降。不能把“仍属体育用品”当成任务相似的证明。同一品类内部的结构变化，可能比两个不同品类共用的基础加工环节更大。企业应比较实际工序和知识要求，而非仅比较商品名称。

在以重复执行和减少调整为目标的大批量代工安排中，若拟参与的许可项目需要较多款式和较小批次，稳定程序就可能形成新的约束。原有排产习惯若要求每款达到较大数量才启动，就可能使设计选择服从设备利用率，而非服从需求证据。这不是稳定制造能力变差，而是评价目标发生变化：旧环境把频繁切换视为损失，新环境可能把控制单款承诺视为价值。是否发生这种冲突，需要查看实际批次与切换成本，不能预先认定许可业务都具有小批量特征。

反例同样重要。某些许可项目采用标准产品和集中采购，生产结构可能与原有代工接近，企业并不需要全面重建柔性生产。另一些非许可自有品牌项目也存在高频上新，因此“增加 IP”并非制造复杂性变化的唯一原因。比较时应控制产品结构与订单形态，否则容易把品类变化造成的困难误归因于许可关系。本篇据此提出的可检验推论是：任务结构越接近，既有工艺经验越可能减少初期执行偏差；这一关系须在相近产品条件下比较，不能用总体销售额替代检验。

经验与设备同时变化时，会出现另一项识别困难。企业为新项目购买设备后减少了生产偏差，不能仅据结果就把改善归于多年经验；设备自身的控制功能、

SVSAC | sv-sac.org

供应商培训和更容易加工的设计，都可能产生相同表象。反过来，新项目增加复杂性后偏差上升，也未必说明旧经验无效，因为它可能使偏差没有进一步扩大。严谨比较需要恢复改变发生的顺序，并尽量辨别哪些工作仍由原团队、原设备和原程序承担。若无法分离这些因素，就应报告能力组合的作用，而不是宣称某一因素得到独立验证。

3.3 交付经验：从完成订单转向协调不同时间表

交付经验的价值，不只是企业曾经“按时发货”，还包括它如何识别关键依赖、确认变更以及安排内部责任。原有客户提供完整规格、集中下单并接收整批货物时，工厂主要协调采购与生产。若企业在新项目中承担更靠近终端的责任，时间表可能同时受到内容发布、渠道活动和补货节奏影响。生产完成只是其中一个节点，不能把出厂日期直接当成终端可售日期。

这一差异可由一个假设情境说明。两家企业都能在约定日期完成生产，其中一家长期只面对单一客户的集中仓库，另一家曾协调多个收货点及临时变更。后者的相关经验可能更接近多渠道项目，但也不能仅凭历史记录判定优势。若新项目仍由经销商统一接货，第一家企业的经验可能已经足够；若第二家的协调依赖客户提供全部安排，它自身形成的组织能力也可能有限。需要识别谁在实际制定计划、处理冲突和承担调整责任。

事件时间还可能改变迟延的后果。对于与特定活动相关的商品，相同天数的迟延，在销售窗口前后可能产生不同影响；对于持续销售的基础用品，影响又可能不同。这是条件判断，不意味着所有体育 IP 商品都高度依赖赛事日期。项目应先说明消费者购买的时间理由，再决定哪些制造经验具有针对性。没有这种说明，企业可能投入大量资源追赶一个并不存在的关键窗口，或者沿用平均交付周期而忽视真正重要的节点。

因此，交付能力不能只用一个准时比例概括。还应辨别订单何时冻结、变更由谁发起、缓冲由谁承担，以及异常信息是否在仍可调整时到达决策者。评价重点在于既有组织能否处理新项目的依赖关系，而非重复审查工厂操作。可检验的关系是：当新项目增加协调节点时，拥有自主协调经验的团队可能比只接受完整指令的团队更快识别冲突；若渠道方承担全部协调，这种差异可能减弱。它仍不直接说明哪个项目最终销量更高。

3.4 客户协作：需求翻译能力有价值，需求来源却发生变化

代工中的客户协作并非被动执行。企业可能需要澄清模糊规格、说明材料限制、提出替代结构，并把不同部门的意见转化为可生产的方案。这种“把要求变成

SVSAC | sv-sac.org

可执行任务”的经验，对许可项目具有潜在价值。尤其当设计、生产和商业人员使用不同语言时，制造团队能够提前指出不可实现的承诺，减少后续返工。但这里迁移的是跨部门翻译与协商能力，不能把它扩大解释为企业已经掌握消费者需求。

采购客户的偏好，是经过其商业制度筛选的信息。采购人员可能强调采购价格、包装形式和交付一致性，而终端使用者可能关心携带体验、审美认同或具体使用情境。两者可以重合，也可能冲突。企业长期成功回应采购要求，只能证明它熟悉这些客户的决策接口。除非能够追溯客户要求与消费者反馈之间的关系，否则不能将客户认可视为消费者认可的替代指标。

仍以假设产品为例：采购方要求运动袋缩减配件，以便控制订货成本；消费者却可能把某一配件视为日常使用便利性的来源。制造企业若只保存最后的规格表，就会把删减后的方案当作成熟经验。若它还保留过往变更的理由、使用反馈与退回意见，则可能知道这一取舍的条件。区别不在于资料数量，而在于企业是否理解决策形成的路径，以及能否辨别某项要求究竟来自使用问题、渠道约束还是采购预算。

这里存在替代解释：与知名客户合作的企业表现较好，可能因为客户提供了更清楚的设计、更稳定的预测和更强的销售网络，而非制造企业独立形成了相同能力。如果新项目失去这些外部支持，原有成果就可能难以复制。因此，应分别识别客户提供的能力和企业保留下来的能力。只有团队能够在没有原客户代为判断时解释问题、选择方案并修正错误，才有较强理由认为相关知识已经进入企业。判断仍应限定在已观察到的任务范围内。

3.5 产品企划与消费者理解：不能由制造准确性替代

产品企划首先决定“为谁、在什么情境下、提供何种差异”，制造准确性则回答既定方案能否被可靠执行。两者之间有联系，却不存在由后者自动推出前者的逻辑。企业能够准确生产某种纪念品，不代表它知道消费者是否需要该品类；能够降低单位加工成本，也不代表消费者愿意为许可内容支付更高价格。这里不预设许可商品一定存在溢价，更不能把图案辨识度直接换算成购买意愿。

新增知识的核心，是理解消费选择中的比较对象。消费者购买运动用品时，可能在不同功能产品之间比较，也可能在纪念、礼赠与日常支出之间选择。若企业只与自己的普通款比较，就可能高估 IP 元素的重要性。制造经验可以说明哪些差异容易实现、哪些会明显增加复杂性，却不能单独确认这些差异是否值得消费者选择。判断需要来自目标使用情境的证据，而不是生产团队对作品的熟悉感。

SVSAC | sv-sac.org

消费者证据本身也有边界。表示喜欢图案不等于愿意购买，愿意购买不等于会在特定价格和渠道中购买，首次购买也不等于持续需求。本篇不在本章展开市场试验方案，但必须保留这些层次，防止企业把一种反馈扩张为另一种结论。尤其当受访者是既有客户、员工或熟人时，正面评价可能同时包含关系因素。对此不能简单判定反馈无效，而应明确它能回答什么，以及还缺少哪一段行为证据。

一个重要反例是由成熟渠道方主导选品的合作模式。在这种条件下，制造企业可能只需具备有限的终端研究能力，因为渠道方承担部分需求判断。但是，企业仍需确认这些判断覆盖了哪些地域、价格和使用人群，且不能把他方能力写成自身能力。相反，直接面对终端的项目即使规模较小，也可能要求企业自行处理这些判断。由此可见，新增能力的需求取决于责任分配，而不是许可身份本身。是否应补齐能力，应先从企业实际承担的决策倒推。

3.6 零售运营：生产反馈与销售反馈必须能够相互解释

零售运营带来的变化，不只是多一个销售岗位。在客户先确认方案、企业随后组织投入的订单安排下，若企业转而在最终需求尚未兑现时安排零售商品呈现、可售组合和服务，就会面对不同的承诺时点。制造系统看到的单位是材料、工序和批次，零售系统看到的单位则可能是款式、尺码、场景及消费者接触点。如果两套分类不能对应，销售端所说的“某款不受欢迎”，就难以转换成制造端可以判断的原因。

例如，某一假设商品销售缓慢，可能来自款式偏好，也可能来自商品描述不清、展示位置不合适或关键尺码缺失。仅凭销量，无法确定生产方案需要改变。企业若马上修改材料，可能增加成本却没有触及问题；若把一切归因于渠道，也可能忽略真实使用缺陷。制造经验在这里能够帮助限定技术解释，但仍需要与渠道记录、服务反馈和具体购买情境结合。这一组合能力不同于单独提高工厂执行效率。

零售任务可以外包，决策责任却不会因此自动消失。外部运营方可以提供专业执行，企业仍须知道对方负责哪些结果、能够提供哪些信息，以及哪些事项需要内部及时决定。如果企业只能接收一个汇总销售数字，无法判断其构成，就难以用运营结果改进下一轮产品。这并不要求所有企业建立庞大零售团队，而是要求保留足以解释结果和调整承诺的内部接口。接口的充分性取决于项目复杂程度，不能按人员数量机械衡量。

零售反馈还可能反向损害制造决策。如果每次短期波动都立即转化为换款要求，工厂会被迫在噪声中频繁调整；如果制造部门坚持只处理长期稳定需求，真

SVSAC | sv-sac.org

实变化又可能被延误。需要确定信息达到什么条件才足以触发调整，并说明由谁负责综合判断。本章不提供统一阈值，因为商品生命周期、观察周期与渠道信息质量不同。可以提出的机制命题是：生产与销售之间具备共同解释规则时，既有制造知识更可能被用于有根据的调整，而非被孤立保存或被即时反馈冲散。

3.7 经验如何进入项目：人员归属、记录与决策权

上述能力不是企业资产负债表上的独立项目，而是通过人员和程序进入具体项目。某家企业拥有经验丰富的技术人员，却把新项目完全交给不了解生产的销售团队，经验仍可能无法发挥作用。反过来，制造部门若拥有全部否决权，也可能把有价值但需要学习的新方案提前排除。因此，需要考察的不只是“有没有人才”，还包括人才何时参与、能够看到哪些信息，以及谁有权在不同目标之间作出取舍。

记录也不等于学习。保存历史图纸可以减少重复绘制，却未必保留当时为何选择某种结构。能够迁移的记录应帮助后来者理解条件与后果，而非只复用最后答案。比如，某次修改是为了适应特定客户的陈列方式，还是为了解决一般性的使用不便，其适用范围完全不同。企业不必为每项日常操作建立繁重档案，但对影响产品选择、交付承诺和用户体验的关键取舍，应保留足以恢复判断的说明。

组织学习还可能被激励方式截断。如果技术团队只按减少工时考核，销售团队只按短期订单考核，两者都可能理性地忽略需要共同承担的长期问题。此处不是认定这些考核方式必然错误，而是指出它们可能使项目整体目标无人负责。当新增责任跨越原有部门边界时，需要明确谁承担综合判断，并为其提供相应信息与调整权。否则，引进个人或购买外部服务，可能只增加资源数量，未形成可调用的项目能力。

引进具有品牌或渠道背景的人员，也存在类似边界。新成员熟悉原单位的客户和程序，不代表这些关系能够原样带入新企业；其经验是否有效，还取决于现有团队能否理解并执行建议，以及企业是否提供相应的信息与资源。若组织将全部市场判断交给一个新岗位，却不给该岗位影响产品和生产安排的权限，个人经验就可能停留在意见层面。若新成员离开后相关判断立即停止，也说明知识尚未充分进入团队程序。对这种情况，较准确的描述是企业暂时获得了个人支持，而不是已经形成稳定的组织能力。

这一点还要求区分学习成本和无效投入。新团队初期出现分歧，不足以证明补充能力失败；某些分歧恰好暴露了原先被客户代为处理的判断。关键在于后续是否形成可重复使用的解释、是否减少同类争议，以及责任是否逐渐清楚。如果

SVSAC | sv-sac.org

投入持续增加而同一问题始终无人决定，则应重新审视组织安排。这里的判断依据是学习是否进入行动，而不是用招聘人数、培训次数或服务采购金额证明能力已经提升。

3.8 评估边界：保留优势、识别缺口与允许暂缓

企业可以从一项具体商品出发，将原有任务、新增任务和外部承担的任务分别列明，再逐项判断相似程度、内部负责人及反馈来源。这个评估的作用是揭示缺口，不能变成形式化打分后自动作出进入决定。两家企业即使得到相近分数，缺口也可能位于完全不同的位置：一家缺少稳定工艺，另一家缺少需求判断。两类问题的后果、补充方式与时间要求都不相同，不能用总分相互抵销。

可转移性还必须允许被否证。如果团队认为旧经验适用，就应事先说明它预计减少哪种错误；若新任务仍反复出现同类问题，需要重新检查任务差异、知识持有人和信息传递，而非继续以“经验丰富”解释失败。如果项目取得良好结果，也要追查是否主要依靠渠道方、设计方或偶然需求。只有在替代解释被认真检查之后，才能更有把握地把部分结果归于企业自身能力，且仍应保留适用条件。

因此，我们提出的方向不是要求企业把所有环节内部化，而是使承担责任与可调用能力相匹配。能够继续稳定完成代工、借助合作方承担新增判断，或者因关键缺口暂缓项目，都可能是合理选择。本章没有证明任何河北企业已具备或缺少上述能力；它提供的是后续材料整理与比较的分析单位。下一章将在这一基础上讨论，企业如何把制造知识、需求依据和合作分工转化为可审查的产品开发与商业提案，而不以既有制造成绩代替新增任务的证据。

第四章 产品开发与商业提案的形成

4.1 将参与意愿转化为可讨论的商品问题

若企业以设备、产量和既有客户说明参与体育 IP 经营的基础，这些材料有助于说明制造任务的执行条件，却不能单独回答拟开发何种商品、由谁购买以及如何销售。商业提案的形成因而不是把工厂介绍翻译成另一种语言，而是把资源转化为一个可被讨论、修改和核对的商品项目。本章将提案理解为企业对产品、使用情境、销售安排与资源承诺之间关系的书面说明。这是本篇使用的分析概念，不代表任何许可方实际采用的申请表或评分标准。

商品问题首先需要限定购买者与使用者。二者可能相同，也可能分别是采购机构与最终使用者。若把机构采购的数量直接解释为个人消费者偏好，企业可能将一次集中需求误当作持续零售需求。相反，个人购买量较小，也不能据此否定

SVSAC | sv-sac.org

面向特定组织的批量供货机会。这里应比较的是交易形成机制：谁决定规格，谁支付，谁承担售后责任，以及后续购买是否依赖同一决策者。只有这些关系被说明，既有订单经验才能对新项目提供有边界的参考。

其次需要说明体育 IP 在商品中承担什么作用。同样的制造品类，可以因功能需要而被购买，也可以因纪念、礼赠或身份表达而被购买。本篇不预设其中任何一种动机在河北企业的客户中占主导地位。分析意义在于，不同购买理由对应不同的信息需求。若主要价值来自稳定使用，耐用性、适配性和补充采购可能更重要；若商品依赖特定事件的纪念意义，购买时间和图案选择可能改变需求。两者也可以同时存在，但不能仅凭商品上出现标志就认定其需求来源已经清楚。

企业据此形成的最初提案，应允许一个明确的否定答案。例如，拟议商品是否具有可说明的购买情境，既定渠道是否覆盖该情境，现有开发周期是否赶得上销售时间。如果所有表述都只强调市场广阔和品牌知名，提案将难以区分继续投入与停止投入的条件。可讨论性来自具体限制，而不是承诺力度。限制一旦被明确，企业才有可能缩小首期品类、改变渠道安排，或保留原有代工业务而暂缓新的资源承诺。

4.2 品类选择中的能力距离与市场差异

品类接近不能只按材料或设备判断。一家能够制造某类运动器材的企业，可能熟悉结构稳定性和生产公差，却不熟悉作为零售商品时的尺寸组合、陈列要求及消费者服务。反过来，两个生产工艺不同的商品，如果面向相同购买者并通过同一成熟渠道销售，其商业协调任务可能更接近。因此，品类选择需要同时观察制造任务、商品开发任务和销售任务，不能把一个维度的相似性扩展为整个项目的适配。

本篇将能力距离界定为企业现有任务经验与拟议项目所需任务之间尚未得到说明的差异。该概念不具有固定的数值，也不构成企业排名。企业可以逐项记录：已有人员能否提出产品规格，外部设计能否被转化为可生产方案，渠道能否提供有效反馈，以及售后问题能否被识别和处理。记录的目的不是证明企业全面成熟，而是确定哪些环节需要新增资源，以及新增资源是否能在项目时间内进入工作流程。

考虑一个明确标注的假设比较：企业在方案甲中沿用熟悉的结构，增加经许可范围允许的视觉设计；在方案乙中同时改变结构、材料和面向的购买群体。甲的制造不确定性可能较低，但如果原有商品缺乏适合新购买情境的吸引力，其销售并不因此更有保障。乙可能提供更大的产品差异，也可能同时放大试制、采购

SVSAC | sv-sac.org

和需求判断的误差。这个比较不支持一律选择小改动，而是要求企业分别说明变化所解决的问题及其新增的执行任务。

沿用前文的任务相近性与责任配置，许可项目的新增问题在于：谁决定品种和数量，谁承担不可撤销备货，谁可在销售窗口前调整。通用部件、分批采购与有限规格组合可能保留调整空间，专用模具及一次性备货则可能减少它；但前者也可能增加单位成本或限制设计。比较的是为保留选择支付的成本与可能避免的损失，而不是把可逆性重定义为天然优势。净回收、保证额和付款时点仍须按原条件分别计算，情景参数不变成实测值。

能力距离较小的项目失败，也不能直接否定这一分析。失败可能来自销售时间错过、渠道执行不足或外部需求变化；能力距离较大的项目成功，也可能因为渠道伙伴承担了企业原本不熟悉的任务。有效比较需要还原任务由谁实际执行，不能只根据商品分类判断难度。对河北企业而言，集群内存在相邻工艺和配套资源，只能说明有潜在协作条件；企业是否能够调用这些资源，仍须由具体合作与过程材料证明。

4.3 设计协作中的信息传递与决策权限

设计合作并不在提交图稿时结束。从使用情境到外观表达，从外观表达到生产规格，再从样品到批量生产，每一次转换都可能改变方案。若设计者只看到品牌主题而不知道制造约束，方案可能反复返工；若制造部门只追求沿用既有结构，商品也可能失去其预期用途。这里的组织难题是让不同知识在作出不可逆承诺之前相遇，而不是简单增加参与者数量。

企业可以将讨论分为问题说明、方案比较和生产确认三个阶段。这是我们提出的管理安排，不能写成权利人的强制流程。问题说明阶段主要澄清购买情境和限制；方案比较阶段保留至少一种可以说明取舍的替代方案；生产确认阶段核对已确定版本与采购、工艺和交付安排是否一致。阶段之间可能往返，但返回原因应当可解释，否则重复修改既无法积累知识，也难以判断费用增加由何种变化引起。

决策权限决定反馈能否产生实际作用。渠道提出消费者可能不接受某个规格时，如果商品负责人无权调整采购，意见便可能停留在会议记录中。设计者提出材料替代时，如果没有人员核对其对成本和使用表现的影响，修改也可能以新的问题结束。因而，外部专业能力能否转化为企业能力，取决于企业内部是否存在能够综合判断并承担选择后果的责任人。购买设计服务不能自动替代这一角色。

SVSAC | sv-sac.org

同时，集中决策也有边界。单一负责人可以减少多头修改，却可能因掌握的信息有限而过早排除异议。因此，重要选择应保留依据、被放弃的方案以及重新讨论的触发条件。例如，样品表现明显偏离预期，或渠道条件发生实质变化，可以成为重新比较方案的理由；一般性的个人偏好变化则未必足以支持重启。这类记录的价值在于提高选择的可解释性，不能保证每次选择正确，也不应被包装成已经验证的绩效改善措施。

4.4 需求判断的证据强度与试探安排

需求判断首先要区分对题材的兴趣与对具体商品的购买承诺。消费者愿意讨论一项赛事，不等于愿意在给定价格、交付时间和规格下购买某件商品。渠道愿意查看样品，也不等于已经接受采购责任。企业如果将不同阶段的反馈合并为一个预计销量，便会丢失承诺强弱之间的差异。我们建议保留反馈的原始形式及其附带条件，使后续计划能够说明每一部分需求预期来自何种观察，而不是把所有积极表达都换算成确定订单。

证据强度还受到反馈对象的影响。熟悉工厂的老客户可能更愿意回应，但其购买情境未必代表拟进入的零售市场。内部员工可以发现明显的使用问题，却不能自动替代目标购买者。由便利对象获得的反馈仍有价值，其价值主要在于发现需要进一步核对的问题。只有样本来源、接触方式和商品条件被记录，企业才能判断哪些信息可以用于估计需求，哪些只能用于修订方案。本次分析没有收集这类样本，因而不据此提出河北市场的需求规模判断。

试探安排也不能被理解为任何试销都可以先行。在涉及第三方权利的项目中，企业需要先确认相应使用和接触活动是否处于允许范围；本篇不把未经确认的标志使用作为市场测试方法。这里讨论的是在适当权限及合作条件下，如何通过样品评议、渠道条件讨论或分阶段商品安排减少判断盲点。具体可采取何种形式，需要以项目实际权利和交易约定为准。试探的经济作用是让部分信息早于大规模承诺出现，而不是绕过许可或其他责任。

即使试探获得积极反馈，扩大投入仍存在推断距离。小批量参与者可能有较强兴趣，首批销售可能集中于特定时间，合作方也可能为初次活动提供额外资源。后续规模扩大后，这些条件可能不再存在。因此，企业应保留扩大规模所需要的额外假设，例如渠道覆盖能够延伸、交付能力没有明显下降，以及新增购买者接受相同商品条件。若这些假设缺乏支持，较好的首期结果只能证明该期安排获得了相应表现，不能独立证明长期经营能力。

SVSAC | sv-sac.org

4.5 提案预算中的任务、时点与承担主体

预算应当从任务出发，而不是先设定一个理想利润率再反推费用。设计开发、试制、包装、商品资料、渠道配合和售后处理可能由不同主体承担，其支付时间也未必与收入时间一致。这里列举的是可能发生的任务，不表示每个许可项目均包含这些收费项目。企业需要核对实际安排，避免一方面遗漏自身承担的工作，另一方面又把合作方已经承担的费用重复计入。预算的首要作用是使责任与资源相互对应。

对尚未明确的商业条件，本篇采用区间和情境讨论，而不提供貌似精确的行业报价。如果某项支出固定发生，它对单位商品的影响取决于实际销售数量；如果支出随生产数量发生，未售商品也可能已经消耗相应资源；如果支出随销售额发生，则需要核对计算口径及结算时点。这些条件关系不同，不能统称为一个成本比例。提案应将未知条件列为待协商事项，并说明其变化是否可能改变项目选择，而不是用未经核实的单一数值掩盖不确定性。

项目预算还应区分可以取消的安排与已经形成的承诺。初步设计讨论可以在投入有限时停止，专用采购或不可退回的订货则可能使停止项目仍伴随支出。随着项目推进，管理者面临的选择也随之变化：前期需要判断是否进入，后期可能需要比较继续执行与退出的新增后果。已经发生的投入不能自动成为继续投入的理由；同样，暂时出现偏差也不必然要求停止。需要比较的是从当前时点开始，各备选行动仍可改变哪些收入、支出和资源占用。

预算中的责任主体可以帮助发现名义合作与实际协作的差别。两家企业共同展示产品，但如果其中一家承担全部开发和库存支出，另一家仅提供销售线索，双方对项目的承诺便不对称。这种不对称未必不合理，却需要被明示。否则，对销量的乐观表述可能来自不承担对应损失的一方，而承担损失的一方又缺少验证信息的渠道。提案把责任、信息与预算放在同一分析中，目的正是识别这种决策条件，而非要求所有合作主体承担完全相同的风险。

4.6 提案的可核验性与不同方案的比较

可核验的提案需要让审阅者能够沿着结论返回依据。例如，建议开发某一规格时，应能说明它回应何种使用问题、受到哪些生产条件限制，以及为何优于保留原规格。这里的依据可能包括已经确认的工艺记录、明确提出的采购条件，也可能只是尚需验证的判断。三者可以同时存在，但应保持可辨认。缺少这一层区分，内容丰富的提案也可能只是把设计偏好、市场想象和生产事实写在同一叙述中，使后续讨论难以判断究竟应补充信息还是调整选择。

SVSAC | sv-sac.org

比较方案时，评价尺度应与项目问题一致。若项目旨在进入新的购买情境，只比较生产成本不足以说明商品适配程度；若主要任务是在已明确的需求条件下稳定交付，外观新颖程度也未必是决定因素。评价尺度的选择本身体现了经营判断，需要说明其理由。本篇不设定一套适用于全部商品的统一权重，因为不同品类的使用条件、销售方式与企业资源约束不同。更有解释力的做法是指出：哪些尺度会改变选择，哪些尺度只是两种方案均需满足的基本条件。

假设一家企业在两种产品之间选择：甲方案沿用成熟工艺，但需要开发陌生的零售渠道；乙方案需要调整部分工艺，却可以由已有客户提出明确采购条件。这个例子不对应任何真实企业。若仅以生产熟悉程度排序，甲可能居前；若重视需求条件的确定程度，乙可能更有吸引力。两种结论并不矛盾，而是依赖不同约束。企业应进一步判断，自己能否获得新渠道知识，或能否承担工艺调整，而不是用一个总分掩盖这两类风险的性质差异。

方案比较还需要保留“不开展该项目”的参照。企业可用于设计、打样和协调的时间有限，许可项目会与原有业务竞争这些资源。某项目在单独核算时预计有收益，并不足以证明它优于同期可实施的其他业务。反过来，原有业务的回报也不能被当作永远稳定的基准。合理比较需要说明各自的收入条件和资源占用，承认对未来的判断存在共同不确定性。保留不进入方案，主要是防止把参与许可本身当作不需论证的目标。

可核验并不要求把每项判断都转化为数字。对于尚未获得可靠数据的问题，清楚说明因果路径、信息缺口和可改变选择的条件，可能比给出一个未经校准的概率更有用。量化只有在口径可解释、输入有依据、结果能够接受合理变化检验时，才会增加信息。若给每个判断赋予精确分值，却无法说明分值从何而来，表格的整齐程度不能提高结论可信度。因此，提案质量首先表现为推理可追踪，其次才是表达形式的标准化。

4.7 版本修订、退出条件与知识保留

提案进入讨论后，修订既可能表示学习，也可能表示目标尚未稳定。区分两者需要观察修改由何种信息引起。如果新增渠道条件使原方案不可执行，调整能够体现对外部约束的回应；如果不同人员不断提出彼此冲突的偏好，而项目问题并未变化，反复修改可能只是决策权限没有明确。修订次数本身不能衡量专业水平。企业需要关注每次修改是否减少了特定不确定性，以及修改后的方案是否仍与最初的经营目标相连。

SVSAC | sv-sac.org

版本管理在这里是一种保留判断关系的方法。除保存最终图稿外，还可以记录关键改动、触发依据及其影响范围。材料变化可能牵动包装与交付，渠道变化可能牵动规格与商品信息；只更新其中一项，会使不同人员按照不同前提工作。我们提出的记录安排并非某一权利人的提交要求，也不意味着复杂系统必不可少。对于规模较小的团队，只要能够确认当前有效版本、负责人和仍待确定的事项，便具备进一步协调的基础。

退出条件应尽量对应可观察的变化，而非事后为决定寻找理由。例如，合作方无法明确其承担的销售任务、关键投入超过企业可以承受的资源范围，或必要信息在决策期限内仍未获得，均可成为重新比较项目的条件。这些情形并不自动要求取消，而是要求回到可选择的行动及其后果。退出也不能等同于能力失败：企业在信息增加后拒绝不匹配项目，可能比持续追加投入更符合其经营约束。只有明确拒绝的依据，退出经验才有助于后续选择。

最后，项目知识的保留不应局限于成功提案。未被采用的设计可能说明某种渠道不适合特定规格，未达成的合作可能暴露双方对责任分担的不同理解。但这些经验只有在适用条件被保存时才能迁移。一次未被接受，不能推出某类产品永远没有机会；一次顺利推进，也不能证明企业已经掌握所有授权业务。由此，本章将提案能力界定为把问题、证据、资源与选择联系起来的组织能力。它为后续渠道和库存决策提供可以讨论的前提，却不能代替真实交易中的持续检验。

第五章 渠道、库存和收益风险

5.1 渠道进入改变了什么责任

企业进入体育 IP 商品经营后，需要解释的并非只有售价能否提高，而是谁在需求未实现时承担损失。在按约定订单制造的情形中，企业可能主要面对客户付款、生产成本和交付责任；当其自行决定备货并承担终端销售结果时，已完成生产的商品仍可能无法形成足额现金回收。两种交易可以使用相同设备，甚至生产同一规格产品，经营风险却不同。本章以企业及具体项目为单位，分析销售责任、备货承诺和现金收支如何相互作用。以下机制判断均有条件限制，不表示河北企业已经出现某种经营结果。

本篇仅借用 AASB 15 的 2022 年 12 月历史汇编：B77—B78 要求判断经销方是否取得控制，B20—B27 区分附退货权交易的收入、退款负债和收回商品权利。[4] 官方页标示该汇编适用于 2023 年 1 月 1 日起、2026 年 7 月 1 日前开始的报告期间，因此不能将其直接当作现行最新版本。此处不裁定中国企业会计适

SVSAC | sv-sac.org

用，仅说明出厂、入仓、开票、可保留收入和到账各自需要证据；实际确认仍须依据适用制度与合同。

如果经销商无条件买断且款项可靠，部分滞销风险可能由经销商承担；如果企业承诺退货、补差或补贴促销，风险可能通过后续结算返回企业。因此，“已有渠道”必须转化为可以核对的经济条件：谁决定首批数量，谁支付存货资金，谁有权降价，谁承担退款及未售商品。渠道数量本身不能回答这些问题。同样的门店覆盖，在确定采购和可退铺货两种安排下，对企业资金承受力的要求可能完全不同。

上述比较也有反例。买断并不意味着企业风险已经消失：客户信用恶化、约定外让利压力或下一轮订单减少，仍可能损害回收或后续经营；但没有证据时，不能把这些可能性写成已经发生的隐性承诺。反过来，寄售虽然增加库存占用，却可能提供更高的可保留售价和及时销售数据。判断应比较具体合同、执行记录和风险补偿，不能按交易名称预先给渠道排优劣。

一个容易误判的环节是把批发毛利、平台显示的成交额和项目最终收益连接成同一条上升曲线。若供货折扣以发货金额计算，退货按原价结算，推广支出又由企业承担，名义毛利率便可能随着销量口径变化而失去可比性。可操作的比较应固定一组商品及其观察期，分别核对发送数量、最终保留数量、全部扣项和实收现金；观察期未结束的批次应明确标为未结清，而不能与已经完成退货结算的批次直接比较。这里提出的是证据要求，并非认为所有渠道均存在这些扣项。

5.2 需求预测应服务于承诺决策

对授权商品而言，预测的对象不是一个不带时间和条件的销量数字，而是在给定售价、销售窗口、可售渠道及推广投入下能够实现的净销售。假如渠道承诺依赖尚未批准的宣传资源，销量预测就同时依赖资源兑现；如果消费需求集中于特定赛事阶段，较晚到货的同款商品也不再面对相同机会。这是条件分析，并非认定体育商品必然短周期。日常运动用品、纪念收藏品和即时赛事商品，应分别确认需求窗口，不能套用同一个衰减速度。

预测还必须与企业下一步不可撤回的承诺对应。在决定通用材料采购时，可以使用较宽的品类需求范围；在决定印制专属图案和包装数量时，则需要更细的款式、尺码和渠道分布。总量预测准确，仍可能同时出现热门规格缺货与冷门规格积压。原因在于各规格不能无限互换，而被遗漏的结构差异会转化为真实库存。因此，预测评价除了总销量误差，还应记录误差发生在哪个承诺节点，以及当时是否仍有调整空间。

SVSAC | sv-sac.org

渠道订单也不能不加处理地成为终端需求的替代量。在允许退货或首轮铺货成本较低的假设下，渠道可能愿意申请较多数量，企业据此扩产就可能把渠道试探变成自身的库存承诺；若客户为追加订货承担不可退还的采购成本，这项成本会直接约束其申报数量，但订单信号仍受其自身预测质量影响。本篇不假定渠道具有机会主义动机。夸大的预期、内部考核或信息延迟，都可能产生相似订单，只有取得条款与后续去向记录后才能区分解释。

在没有历史数据时，以单一“预计售罄率”包装确定性没有依据。可先列明需求低于计划、基本实现以及超过补货能力三种情境，分别说明触发条件和可观察信号；这些是决策假设，不是概率估计。只有样本覆盖相近价格、渠道和季节，且记录了缺货与退货，才适合进一步估计分布。早期试销若发生在折扣、熟人采购或集中推广环境中，也不能直接外推为常态需求，否则试销会验证投入强度而非持续购买能力。

预测更新还要说明信息从何时起可以用于行动。月底得到的准确销售报表，未必能够支持月中的追加订单；即时数据若缺少库存可用量，也可能把缺货造成的低销量误解为需求疲弱。因而在本章框架中，信息价值取决于准确性、可用时间以及能够改变的承诺三者共同成立。研究可以记录同一需求信号何时生成、何时到达决策者、当时还允许调整哪些数量。若信息只能用于项目结束后的解释，就不能把它当作前期降低备货风险的能力。

5.3 库存风险取决于承诺的不可逆程度

库存数量相同，损失敞口可以不同。能够转用于其他订单的基础材料、需要改装后再用的半成品和只能在特定项目中销售的成品，其退出选择不同。经济分析应追踪从可转用资源到专用商品的转换时点：每提前一步作出专用化承诺，可能缩短响应时间，也可能减少需求判断错误后的补救空间。风险由此表现为速度与可调整性的权衡，而非简单认为库存越少越好。

评价分阶段生产，应将预期积压损失的减少、资金占用时点的变化以及产品组合调整的收益，与新增加工、物流和协调成本共同比较。若仅比较积压损失与新增成本，只有前者的预期节省足以覆盖后者，这项简化比较才支持分阶段安排；它不能代表项目的全部价值。如果少量多次加工导致换线、物流和协调费用显著上升，且补货无法赶上销售窗口，推迟生产可能反而损害项目收益。相反，当通用部件可集中采购、专属工序较短且追加批次可及时到达时，推迟最后的专用化步骤才可能兼顾成本与灵活性。上述比较不需要假定某项技术先进，而需要核对工序时间、最小经济批量、补货运输和渠道接货截止点。

SVSAC | sv-sac.org

AASB 102 所引历史汇编第 6 段定义可变现净值为预计售价扣除完工和销售所需成本，第 9 段规定存货按成本与可变现净值孰低计量。[5] 本篇模型中的 v 则是每件余货净回收额的假设，不自动等于会计账面价值；两者不能因同用回收语言而混合。该澳大利亚文本只用于概念比较，不决定中国企业应如何入账。若没有可执行销售或转用路径，实物完好仍不足以支持乐观的 v 值；许可后可否处置还须另核权利条件。

这里需要保留两个方向的反例。某些基础款即使当季销售低于计划，后续需求仍可能支持回收，因此不能把所有余货一律视为报废；但特定标识、渠道限制或处置成本也可能使可回收额很低，甚至产生净支出。能否继续销售、改装或转用，应以已核实条件为前提，本章不预设许可期后的权利。研究上应保存预计回收额形成时的信息，而非只在项目结束后用最终结果倒推当初决策是否合理。

此外，退货并非总能及时恢复可售库存。若回收、检查、重新包装和再次运输占用较长时间，商品在实物上回到企业时，原有销售窗口可能已经结束。退回数量与能够再次产生净回款的数量应分别记录。该机制也有边界：标准化程度较高、可持续销售且回收成本较低的商品，二次销售损失可能有限。因此不能用一个跨品类固定的退货损失比例推算所有项目，而应将时间损失、可售状态和处置费用放入同一回收判断。

5.4 一个用于识别风险来源的假设模型

为避免用未经核实的真实报价支持结论，以下只建立符号化的单期模型。设企业一次投入 Q 件商品，最终按计划销售并由买方保留的数量为 S，且 0≤S≤Q；每件净销售回款为 p，单位制造及到达销售节点的成本为 c，未售商品每件净回收额为 v，固定开发支出为 F。p 已经扣除本模型中约定的渠道销售扣项，因而这些扣项不再另计；模型暂不包含税收、融资成本、退货处理和多期补货。所有变量均为假设，不是行业平均值或任何企业报价。

进一步假设许可费用仅由可抵扣的最低保证额 G 与按同一净销售基数计算的比例 r 构成，且总费用为 L=max(G，rpS)。这里“可抵扣”是明确的模型前提，绝不表示实际体育 IP 合同必然如此约定。如果保证额不可抵扣，计费基数不同，存在其他费用，或按采购、生产而非净销售计费，就必须重新列式。在这些简化条件下，项目经济利润为 Π=pS+v(Q−S)−cQ−F−max(G，rpS)。

公式把几类风险分开：销售未实现不仅减少收入，还留下已经投入的专用存货；保证额可能使较低销售下的许可支出不随销量下降；剩余商品的回收能力则影响失败情境的损失。设 p>v，且处在 G≥rpS 的保证额区间，盈亏平衡需要 S≥

SVSAC | sv-sac.org

［(c−v)Q+F+G］／(p−v)。该条件还必须与 S≤Q 及所在费用区间同时成立；如果不能成立，不能通过宣称提高售罄率使项目在模型内自动可行。

当销售进入比例费用区间时，每新增一件销售对利润的贡献变为(1−r)p−v，而非 p−v。这里比较的是固定 Q 下把一件余货转为销售的影响，并不等于新增生产一件的边际利润。增加 Q 还会带来制造支出和不同需求下的积压可能；由于本模型没有给出需求分布，不能据此计算最优备货量。把销量目标、备货量和许可费率分开，是为了防止管理者用某一个漂亮指标遮盖其他约束。

模型也说明，较低费率未必意味着较低风险。一个假设项目可能费率较低但最低承诺较高，另一个可能按实际销售支付更多而前期承诺较轻；两者排序取决于销售情境和资金时点。应在相同需求、成本和回收假设下比较完整费用曲线，而不能只比较百分比。若高保证额能够换来明确且有价值的其他条件，也应将其写入模型另行检验；没有证据时，不能自行假定这些利益存在。

净销售回款 p 也不宜在情境变化时保持不动。若数量增加必须进入折扣更深的渠道，或超过某一规模后需要额外促销，p 实际上可能随 S 变化；此时前述线性盈亏条件只能作为局部比较。更一般的表达应逐项列出销售收入函数与相应费用，而不是把最初小批量的单位收入乘以全部目标销量。反过来，新增销量若来自价格与费用基本一致的已有渠道，常数 p 的近似才较容易解释。模型用途在于暴露假设，不能由代数形式替代对渠道结构的核查。

5.5 有利润的项目仍可能缺少现金

上式描述一个周期结束后的经济结果，未回答企业能否撑到结算。制造付款、渠道投入及许可相关付款可能先于回款，销售后也可能存在账期。因而应另建按时间排列的现金收支表，把每项收支放到实际可主张或必须支付的时点，并计算累计净流出的最大值。该值表示模型内需要覆盖的资金缺口，不等于会计亏损，也不等于可以立即获得的融资额度；融资可靠性仍须独立核对。

相同最终利润可以对应不同资金压力。例如，在其他条件相同的假设下，渠道先付较可靠的采购款，会减轻企业垫资；销售后长账期结算则可能增加峰值占用。若保证额分期支付，可以改变峰值出现时间，但不必然降低总费用。比较时还要防止把客户可随时撤回的意向金当作永久可用资金，或把尚未获批的贷款当作现金余额。资金承受力应以可执行安排为依据，而不是用融资愿望填平表格。

资金紧张还可能反过来改变原先预计的利润：企业无法补充畅销规格，无法承担已承诺的渠道活动，或者为尽快回款接受更低价格。这里的因果链是付款先后造成约束，约束改变经营动作，经营动作再改变收入和成本；并非凡有库存就

SVSAC | sv-sac.org

必然陷入困境。如果企业拥有充足且成本可承受的备用资金，同样的回款延迟未必改变经营行为。因此研究应同时观察缺口、可动用资金和实际应对，不能只用资金占用天数判断项目失败原因。

风险还可能来自多个项目共用资金。单个项目在独立预算中可承受，若恰与其他订单采购、工资或设备支出重叠，就可能挤占已有业务。相反，不同季节的项目也可能缓和占用峰值，前提是回款并非受同一个渠道或赛事冲击控制。企业是否进入授权经营，需要比较新增项目对整体现金安全余量的影响。把存量代工业务当成可以无限输血的资金池，会掩盖新项目真实机会成本，也可能把原有业务的稳定性误记为新项目自身收益。

现金表也应区分正常结算与存在争议的应收款。即使合同写明日期，若结算依赖尚未确认的销售报告、退货抵扣或双方核对，单一到期日也未必代表可用现金时间。可将已确认、尚待核对和存在争议的金额分开，并在压力情境中说明哪些会延迟。这并不推定客户违约，而是避免在信息未齐时把全部账面债权当作同等流动的资源。只有实际到账记录或可执行的支付安排，才能逐步缩小时间估计的不确定范围。

5.6 风险分担如何改变渠道行为

在本章的条件框架下，渠道合同不仅分配损失，也可能改变订货行为。若渠道自行承担未售损失，首批采购可能更克制；企业则可能需要以较低供货价补偿渠道承担的风险。若企业承担较多退货责任，渠道可能接受更多款式，初期可见覆盖扩大，但不能据此确认最终需求增加。风险转移是否划算，取决于价格补偿、实际销售改善和额外占用之差，并不存在无成本地把风险交给另一方的普遍方案。

促销安排也要看由谁决定、由谁支付以及对哪些销售适用。企业自行降价可能提高周转，却减少净回款；渠道提出促销补贴，可能提高实际售出，也可能只改变原本会发生的交易价格。两种解释可通过相近商品、时期和促销暴露的比较加以讨论，但未取得合适记录时不能宣称识别出促销净效果。仅用活动期间销量上升作为证据，会遗漏季节变化、赛事关注和渠道扩张等同时发生的因素。

渠道分散能够减少单一客户依赖，但只有各渠道的需求和结算风险并非高度同步时，才可能改善组合风险。多个门店属于同一结算主体，或多个平台流量依赖同一赛事热度，名义上的渠道数量增加并不等于风险来源增加。反过来，分散也会增加物流、对账和小批量服务成本。适宜范围应按独立回款来源、需求差异及服务成本判断，不能以覆盖越广作为进入策略的默认目标。

SVSAC | sv-sac.org

比较不同风险分担条款时，还应考虑参与者的承受能力。资金充足且拥有多渠道处置能力的经营者，承担余货的代价可能低于单一品类制造商；但若其补偿要求超过风险节省，交易并不会改善企业收益。这种差异支持协商空间的分析，却不能证明某一方必然更适合承担风险。需要核实其可调用渠道、资金成本与实际处置能力，不能仅凭规模或知名度推断承诺可靠。

5.7 在冲击发生前明确调整规则

压力分析应检验可能共同出现的变化，而不是分别下调一个变量后宣布安全。需求不及预期时，成交价格和余货回收额也可能一起下降，回款还可能变慢；如果三者只作独立乐观估计，损失会被低估。但这种共同变动是需要验证的情境假设，不能凭直觉指定相关系数。企业可以先说明何种事件会同时影响这些变量，再按可获得证据修订情境，避免用精确数字掩盖信息不足。

调整决策需要区分已发生支出和仍可避免支出。已经付出的开发费用不能通过追加生产收回，除非新增销售的净贡献足以覆盖新增承诺；同样，停止新增备货也不表示既有库存已经没有处置价值。合理规则应以当前可实现的增量现金结果为比较对象，同时考虑继续行动对已有渠道承诺的影响。我们建议在立项时写明复核节点、所需信号及有权缩减承诺的负责人，其作用是让调整可执行，而非预先设定一个适用于所有项目的退出比例。

5.8 可检验的判断及其边界

据上述推导，可以提出一个待检验判断：当需求信息较弱、专用库存回收价值较低且企业承担主要销售风险时，较早作出较大不可撤回承诺的项目，更容易出现资金紧张或未达预期的收益。这不是调查发现。比较时应控制品类、销售窗口、价格和推广投入，并记录企业为何选择特定条款；否则较弱企业被迫接受不利条件，可能同时解释高承诺和差结果，不能把全部差异归因于库存安排。

另一项待检验判断是，分阶段承诺的收益取决于追加供应的及时性及额外成本。如果需求信号改善后已来不及补货，保留选择权的价值就可能很小；如果可靠买断采购已经覆盖大部分数量，企业也未必需要承担直接零售来证明能力进阶。由此，渠道、库存和资金分析支持的是项目适配判断：有条件时承担终端经营，无条件时维持制造合作或缩小项目同样可以合理。下一章进一步讨论，集群服务能够降低哪些信息和协作成本，以及哪些库存与现金责任仍须由企业自行承担。

SVSAC | sv-sac.org

第六章 集群服务与组织协同

6.1 公共服务应解释哪一种约束

前文分析的制造、产品开发与渠道任务，并不要求全部资源都由企业内部长期持有。某些项目所需的设计判断、技术说明和专业咨询具有间歇性，企业可能无法仅凭一个尚不确定的许可机会承担完整团队的固定成本。由此可以提出公共服务的分析问题：在企业分别寻找资源之外，共享安排能否减少取得适用知识、协调专业人员和验证方案所需的代价？这里的公共服务指面向一定企业群体、具有共同供给安排的服务，不预设其提供者必须是政府，也不把免费作为定义条件。

分析须区分平台、服务机构、企业与项目。平台可以负责信息入口，专业机构负责交付，企业负责提出问题并作出商业决定，具体项目承受选择结果。一个平台建立了机构名录，只能说明存在信息入口；企业取得联系方式，还不等于取得适合的服务；咨询结束，也不等于相关意见进入项目决策。若把这些环节合并为“获得支持”，平台活动越多，越容易在没有企业变化证据的情况下形成效果判断。

本章因此采用服务可得、实际使用、组织吸收和项目后果四个层次。服务可得涉及企业能否在需要的时间接触适合的供给者；实际使用涉及交付内容与投入；组织吸收涉及企业能否理解、检验并落实交付物；项目后果涉及决策、承诺或资源配置发生何种变化。这是机制分析的分解，不是已经验证的河北企业评价指标。第二章的产业材料仅提供讨论背景，不能代替这四个环节的项目证据。

比较基准也不能设为企业什么都不做。没有集群平台时，企业仍可能自行购买咨询、依靠客户推荐、雇用人员或与其他企业形成小范围合作。公共安排只有相对这些可行替代方案节约了成本，或提供原本无法取得的服务，才具有增量意义。平台承接原有交易并重新登记，可能提高服务统计数量，却没有改变企业的实际约束。评价的对象应是共同供给带来的差别，而非供给形式本身。

6.2 信息共享怎样减少搜索与解释成本

共享信息首先可能减少重复搜索。同一群体的企业若反复询问专业人员的业务范围、基本交付内容和联系路径，维护可靠目录与通用说明可以使这些问题不必每次从头解决。成本下降的机制是把可重复使用的基础信息集中整理，再由企业围绕特定任务进一步筛选。其成立条件是信息及时、分类有实际意义，并且企业知道如何说明需求；只有机构名称而没有服务范围与交付边界的目录，仍可能把判断负担留给使用者。

SVSAC | sv-sac.org

第二种潜在作用是降低双方解释问题的成本。制造企业提出的“设计支持”，可能指外观调整、系列规划或面向消费者的用途说明，不同问题需要不同服务者。共同入口若能帮助企业把模糊要求拆成问题、已有材料、预期交付与决定期限，就可能减少联系错误机构和反复补充材料的时间。这里的贡献是改善问题表达，不是替企业证明需求存在，更不是替权利人判断提案是否可接受。问题表述准确之后，项目仍然可能因商业条件不匹配而终止。

基础知识可以共享，项目材料却不能无限公开。企业可能愿意共同获取一般流程说明，却不愿向潜在竞争者披露客户名单、报价结构和未发布设计。若使用公共服务必须暴露这些材料，信息泄露的预期损失可能超过搜索节约，企业便可能只提交无关痛痒的问题。服务记录看似完整，真正困难却转入平台之外。因此，哪些信息用于公共答疑、哪些仅由受托机构处理，应在服务入口就有清楚界面；共享程度越高并不必然意味着服务效果越好。

信息集中还可能带来新的偏差。目录过时会把企业引向不适用的资源，单一推荐可能使企业误以为只有一种解决方案，服务者若从转介中获益，也可能偏向高收费项目。这些都是需要核查的治理风险，而非本篇对现有机构的指控。判断搜索成本是否下降，应比较相似任务从提出问题到找到适用服务者所需的时间、无效转介次数与后续返工，而不是仅统计目录条目、咨询场次或浏览量。

6.3 共同供给中的排队与协调代价

共享专业资源的价值，还可能来自协调零散需求。单家企业的短期需求可能不足以支持稳定供给，而多家企业的需求合并后，专业机构可能愿意安排固定服务时段或明确交付接口。不过，需求合并也会使原本分散的时间冲突集中出现。如果多家企业同时面临相近的展示或产品窗口，固定数量的服务人员便构成共同瓶颈。此时“可以预约”只说明进入队列，并不说明能在企业的决定期限之前取得结果。

任务之间的依赖会放大排队损失。产品方案尚未稳定时就安排后续专业工作，可能因设计修改而重复付费；等待所有设计完成再安排，又可能错过项目节点。共享组织能否产生价值，取决于它是否帮助各方识别哪些材料必须先完成、哪些工作可以并行、哪些意见需要返回前一环节。这里只讨论任务接口与时间协调，不展开合同及合规操作。平台不能以集中办理为由消除专业判断，也不能把顺序压缩本身视为效率提高。

预约制度同样涉及机会成本。企业提前占用专家时间，随后因内部预算变化取消，会使其他企业失去使用机会；如果没有成本约束，企业可能为了防备不确

SVSAC | sv-sac.org

定性而多占时段。反过来，过高的预约门槛又会排除确有需要但尚未完成内部讨论的小企业。可选择的安排包括分阶段确认、取消期限或部分成本分担，但不存在脱离任务性质的统一最优办法。其评价应同时考虑闲置、排队与进入障碍，不能只追求服务人员的满负荷。

集中协调也可能不如直接交易。需求稳定、已有长期服务伙伴的企业，经由平台增加一次转交，可能只增加沟通层级；高度保密或极其紧急的任务，也可能更适合单独委托。公共安排可以保留共同入口与私人委托并存的选择，而非把企业绕开平台视为协同不足。若直接委托更快，原因可能是企业能力强，也可能是公共服务的排队规则不合适；两种解释需要不同证据，不能用同一项服务使用率作出判断。

6.4 服务供给与企业吸收能力的互补

外部服务能够提供专业意见，却不能自动产生企业内部的决定。以设计建议为例，服务者交付修改方向之后，仍须有人核对生产条件、渠道反馈和可用预算，并说明采用或拒绝建议的理由。若企业没有明确的问题负责人，意见可能在多个部门之间转发，最终因无人承担取舍而失去时效。这里讨论的组织吸收能力，是企业把外部输入变成可检验决定的能力；它不等于人员学历，也不能由参加培训次数直接代表。

供给与吸收的互补意味着，同样的服务投入可能形成不同后果。能够提供清楚任务和基础材料的企业，可能用较短咨询完成关键判断；尚未形成问题边界的企业，可能需要先梳理内部资料。对后者直接提供更高层次的商业提案指导，未必比帮助其确认当前任务更有效。由此不能推导出应把资源全部交给强企业，而是需要区分当前能交付什么、企业还缺少什么，以及补足这些条件的成本是否合理。

服务也可能成为组织学习的替代品。企业若把每次判断都交给外部机构，短期能够推进项目，下一次却仍无法说明问题；服务机构若按持续委托获益，未必主动帮助企业减少依赖。这不是说外包必然不利，而是要区分重复专业劳动与可积累的判断知识。前者长期委托可以合理，后者若始终留在服务机构，企业可能难以比较不同意见。项目结束后的简短复盘，应说明依据、适用条件和未解决问题，而不只是保存交付文件。

互补关系还限制了成果归因。一个企业在接受服务后形成更清楚的方案，可能依靠原有团队把意见落实，也可能同时得到客户指导。服务供给并非无关，但不能独占结果解释。相反，项目没有进入许可谈判，也不能立即证明服务无效：

SVSAC | sv-sac.org

若咨询揭示企业无法承担后续责任，使其及时停止不合适的项目，减少无根据承诺本身就是一种决策后果。它与销售增长不同，应分别记录，不能为了证明成功而将二者合并。

6.5 集体展示的共同界面与独立交易责任

第二章涉及的集体展示，只能在其资料边界内理解。本章进一步提出机制上的区分：共同展位、联合推介或区域标识，可以帮助外部接触者发现一组企业，却不会仅凭展示形式形成共同许可。制造供应、被许可经营、渠道销售与权利授予仍是不同交易角色。观众对区域形象的整体印象，不能替代对具体签约主体、经营范围和责任承担者的确认。本篇不据此声称任何河北参展企业拥有或缺少某项许可。

共同入口还产生线索分配问题。一个询问可能涉及多家企业都能提供的产品，也可能需要多家企业接续完成。如果组织者只向少数熟悉企业转交，其他成员可能认为公共展示被少数主体占用；如果平均分配，又可能使真正适合任务的企业不能及时响应。可审查的匹配原则应围绕询问内容、可用能力和响应期限，而不是把平均分配等同公平。组织者应能解释转介理由，但没有必要向所有成员公开询问方的商业秘密。

联合提案比共同展示要求更多。假设两家企业共同提出产品方案，一家负责制造，另一家负责销售，这是分析情境，不是已发生案例。双方需要确认谁对外作出承诺、谁拥有使用相关标识的权限、谁向另一方提供什么材料，以及其中一方退出后提案如何处理。若这些决定没有形成，共同宣传可能放大外部对整体交付能力的预期，却没有增加履约能力。组织协同的价值应体现在责任接口清楚，而非参与主体数量增加。

集群机构可以协助识别合作对象和澄清接口，但提供信息或协调服务本身，并不赋予其代表企业作出承诺的权限，也不自动使其承担企业的交易责任。如果机构另有明确委托或独立交易角色，其权限和责任须依据相应安排另行核实。即使合作成员之间已有长期制造往来，也不能据此假定它们对许可商品的市场投入、设计调整或库存承担具有相同偏好。原有关系可能降低沟通成本，也可能使各方回避讨论不一致的利益。共同项目需要的是针对当前任务的明确安排，既往熟悉程度只能作为条件之一。区域信誉与企业信誉可以相互影响，但不能把前者视为后者的担保。

SVSAC | sv-sac.org

6.6 治理、成本分担与搭便车

不同服务的共享属性并不相同。一般说明材料在形成之后，可以被多家企业同时阅读，增加一名使用者未必明显挤占他人机会；专家的一个预约时段、针对特定项目的设计修改，则会直接占用有限资源。若把两者采用同一收费或分配方式，可能出现通用知识传播不足、专门服务过度占用的错配。成本分担应先区分服务性质，再讨论会员费、按次付费或补助，不能仅以“公共”一词推导所有项目免费。

搭便车也有不同表现。企业不分担通用材料的整理成本却使用成果，可能影响持续供给；企业占用专属服务后不提交必要材料，则可能使他人承担排队损失。前者未必应通过限制传播解决，因为传播本身可能正是共同投入的目的；后者更需要对预约责任和服务准备作出要求。治理不能把所有未付费使用都视为损害，也不能以开放为由忽略稀缺资源被占用。关键是识别哪一种行为改变了他人的成本或供给持续性。

提供者的激励同样需要审查。按活动场次评价，容易使组织者偏向容易聚集人数的讲座；按签约数量评价，可能鼓励把接触意向描述成商业成果；只看企业满意度，又可能使服务者回避提出终止项目的意见。这些是评价设计可能产生的行为反应，不是已观察到的现象。较有解释力的记录应包含原始问题、交付内容、使用方式和未解决事项，并保留企业拒绝建议或停止项目的理由，使不利结果也能够进入评估。

治理还须处理资源被少数主体持续占用的可能性。活跃企业可能更会申请服务，也可能确实有更多适合支持的项目；仅凭获得次数较多不能判定不公平。需要核对的是需求是否真实、选择理由是否一致、其他符合条件者是否存在被排除的障碍。透明应指规则和理由可检查，而非公开全部商业材料。过度披露会使企业隐瞒需求，过度保密则可能掩盖偏向，两者需要通过分层访问与明确责任加以平衡。

6.7 替代解释与可接受的效果证据

即使使用公共服务的企业后来表现更好，也存在多种替代解释。原本能力强的企业可能更早提出需求，更容易获得优质服务；临近重要项目的企业可能同时增加人员和市场投入；外部需求变化可能同时推动服务使用和销售增长。因而，服务使用与结果之间的相关关系，不能独立证明服务造成了改善。也不能把没有参加的企业自然视为对照，因为它们可能根本没有相似的任务或进入意愿。

SVSAC | sv-sac.org

较有用的初步比较应从相近任务开始。例如，比较需要解决相似问题的企业如何寻找服务、等待多久、补充几轮材料，以及最终如何处理意见。这里的比较方案不是已有数据。若平台使用者寻找服务更快，却在内部决定上等待更久，就不能笼统说项目效率提高；若节约来自既有客户直接介绍，也不能归入平台贡献。过程证据的作用，是缩小可能机制，而不是凭借更细的记录自动取得因果结论。

失败、退出与未使用服务的情况必须保留。只访问完成项目的企业，容易遗漏预约失败、认为服务不合适或中途停止者，也会高估服务吸收程度。另一方面，不使用可能意味着企业已有更好的替代供给，不能一概视为政策覆盖不足。需要追问的是在相同任务下，企业为何选择另一条路径，以及这种选择带来什么代价。有关样本与识别的正式研究设计将在第八章展开，本章只限定效果解释应遵守的边界。

据此，集群公共服务的合理目标是改善适合共同供给的任务，而不是承诺企业由代工必然转向授权。信息整理、专业接口与资源安排可能降低进入成本，企业的吸收能力和具体交易条件则决定这些节约能否转化为可执行选择。有时结果是形成提案，有时是改换合作方式，有时是继续制造供应或暂缓项目。只有把这些不同后果与其形成过程对应起来，才能判断服务解决了什么问题，并为下一章讨论企业分型与进入选择提供依据。

6.8 从服务清单转向任务组合的条件

对于企业而言，选择服务不宜从平台列出的项目数量开始，而应从尚未解决的决定倒推。假设企业尚不能决定某一产品是否适合当前渠道，立即申请完整视觉设计可能使资源过早锁定；先厘清渠道要求，再判断设计支持的范围，可能更有助于形成可执行任务。这仍是条件分析，不是对特定企业的操作处方。不同决定的先后取决于已有材料，公共入口的作用是帮助辨认依赖关系，不能把统一套餐变成所有企业的必经顺序。

对于供给组织而言，组合服务也并非把多个机构放进同一名单。如果上一机构交付的内容不足以支持下一机构开展工作，企业仍要自行解释和补充。共同模板可能减少遗漏，但过度标准化又可能强迫不相同的任务提交相同材料。判断接口是否改善，应追问下一位使用者是否理解交付依据、能否识别尚未解决的假设，以及出现分歧时由谁说明。数量相同的服务清单，可能因这些接口不同而形成完全不同的协调代价。

SVSAC | sv-sac.org

资源有限时，支持项目的取舍应说明预期缓解哪种约束，而非泛称支持企业升级。若问题是企业不知道寻找谁，增加专业信息可能有用；若问题是服务人员在关键时点不足，仅完善目录便不够；若问题是企业内部迟迟不能决定预算，外部供给增加也未必缩短项目周期。准确区分约束，还能避免把同一种服务反复投入无效环节。某项服务需求较低，既可能说明宣传不足，也可能说明它不是当前项目的主要瓶颈。

共同供给还应允许服务被修正或结束。初始需求可能来自少数积极企业，不能假定以后一直代表整个群体；一个阶段需要的集中辅导，也未必需要长期固定机构。定期检查任务是否仍存在、替代供给是否已经形成、企业是否愿意承担相应成本，比把机构持续存在作为成绩更接近本章的问题。缩减一项不再适用的服务，并将资源转向新的共同困难，可以是合理调整，不能仅因活动数量下降而判定退步。

因此，本章提出的是有边界的供给逻辑：共同投入适用于可重复利用的信息和能够协调的专业需求，企业保留商业选择与项目责任，服务组织承担可解释的资源配置责任。其能否奏效仍需过程和比较证据。后文对企业类型的区分，也应把可取得的服务与企业已有资源一起考虑，避免仅凭企业规模推断适合何种进入方式。公共支持改变的是部分选择条件，不会使原本不相容的交易责任自动相容。

第七章 企业分型与分阶段进入策略

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。先用企业分型识别可进入的合作层级，再以真实需求检验设计、履约与资金承受力，按里程碑推进升级。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。

7.1 分型的分析用途与观察尺度

企业分型的目的，是解释相似产业环境下为何存在不同的项目选择，而不是把企业排列成从落后到先进的固定等级。制造规模、出口经历、设计人员数量和销售渠道分别描述不同方面，不能相互替代。一家交付稳定但缺少终端渠道的企业，与一家渠道关系较强但生产依赖外协的企业，都可能具备参与某个项目的部分条件。判断的对象应是企业与具体项目之间的适配关系。脱离品类、购买情境和责任范围，笼统称某企业“具备授权能力”，容易把局部优势扩展为未经验证的整体判断。

SVSAC | sv-sac.org

因此，本篇采用多维观察而不设一个综合成熟度等级。制造维度考察企业能否在约定条件下完成相应产品任务；产品维度考察企业能否说明规格、设计和使用情境之间的关系；渠道维度考察其掌握的信息及可以落实的交易安排；组织维度考察谁能够配置资源并承担调整后果；财务维度考察项目承诺与可用资金是否相容。这些是我们提出的分析维度，不是权利人公布的准入标准。某一维度信息不足，应记为未知，而非直接记为能力不足。

观察尺度还必须保持一致。企业可以拥有多个事业部门，不同部门的客户、人员和决策权限未必通用。集团层面具备渠道资源，不代表拟实施项目的团队已经获得使用权限；某个团队完成过一次产品开发，也不代表其经验已经变成可重复调用的组织安排。研究记录应说明观察对象是集团、法人企业、业务部门还是项目团队，并核对能力信息的时间范围。将不同层次的优势拼接成一个理想企业，会高估实际可以协调的资源，进而误判进入条件。

分型结果应允许更新。企业获得新人员、结束合作或调整业务后，其项目条件可能变化；但变化也需要可辨认的依据。招聘计划不同于人员已经到岗，合作意向不同于资源已经可用，预期融资不同于项目已经可以支出。我们建议同时记录当前可用条件、附带前提的条件及尚待建立的条件。这样的区分使分阶段进入具有分析基础：阶段变化对应某项约束得到实际缓解，而不是仅仅对应一个时间节点或一份积极表态。

7.2 制造基础较强而市场信息有限的企业

第一种分析情形是制造任务较清晰、交付经验相对充分，但产品面向何种购买者以及通过何种渠道销售仍不明确。这里的“较强”只相对于拟议项目的生产任务，不表示企业在所有品类上均有优势。这类企业的潜在问题并非生产效率必然不足，而是容易用熟悉的生产信息代替陌生的市场信息。例如，单位加工成本下降可以改善给定销量下的成本条件，却不能独立说明销量如何形成。若需求前提没有改变，提高产量反而可能扩大未售商品占用。

对这一情形，较有针对性的进入安排是先检验生产任务之外的关键假设。企业可以围绕具体品类确认购买情境、潜在渠道的责任及产品信息要求，再决定哪些制造优势能够形成商业价值。这里并不主张必须由企业建立自己的零售渠道；通过具备相应能力的合作方进入，也可能是一种选择。但合作方的能力不能仅凭其自我介绍确认，还应观察其能否提出明确任务、提供与该品类有关的信息，并就自身承担的工作形成可执行安排。

SVSAC | sv-sac.org

继续作为生产供应方同样可能是合理结果。若企业的相对优势集中于制造，且原有业务能够获得与资源投入相容的回报，增加商品运营责任未必改善经营。进入许可经营可能带来更多自主选择，也可能增加企业尚不擅长的信息处理任务。因此，本次分析不把维持代工关系视为策略失败。需要分析的是企业是否经过比较后选择责任范围，以及其保留的业务是否受到可接受的客户集中、价格和资源约束，而不是其是否获得了一个看似更高阶的身份。

这种判断也存在反例。市场信息有限可能是研究者接触不到信息，而不是企业本身缺乏信息；企业可能通过长期客户获得稳定需求，只是没有公开其安排。若仅依据公开宣传资料把企业划入此类，容易产生测量偏差。因此，实证研究应将公开资料形成的初步类型与进一步核实的项目条件分开。不能核实的企业应保留分类不确定性，更不能把某一集群内普遍存在制造活动的事实，推论为该集群全部企业均缺乏市场能力。

7.3 产品与渠道条件较明确而制造依赖合作的企业

另一种情形是企业能够提出较明确的产品问题，并能说明渠道安排，但部分制造任务需要外部合作。它与前一种情形不能简单排列高低。渠道信息可以帮助限定开发方向，却不能消除交付约束；制造合作可以补充执行资源，却需要在时间、规格与修改责任之间建立接口。若项目团队只掌握设计与销售端的信息，研究者应进一步观察其如何把这些信息转化为生产方能够执行的任务。已经找到供应商与已经完成任务衔接，是两个不同的状态。

在这种情形下，进入分析应先区分可以替代的投入与依赖特定关系的投入。假设某商品可以由多个生产方按照同一规格制作，替换合作方仍可能需要重新确认材料、样品及交付时间，但原有产品判断未必全部失效。若商品的关键性能依赖某一合作方的专有工艺，替换就可能改变产品本身。两种安排的共同点是存在外部制造，差别却在于项目对特定关系的依赖程度。仅统计外协比例无法说明这种差别，更不能由外协比例直接推出经营风险大小。

渠道条件也需要拆开检验。合作方愿意讨论产品，不等于已经承诺采购；掌握一个销售入口，也不等于掌握该入口中的陈列、推广和退换货决定。若企业能够获得的只是接触机会，应把它列为有待检验的信息渠道。若已经形成具体交易安排，则需要说明安排覆盖的商品、数量形成方式及后续变化条件。这里不预设必须存在某种统一合同文本，而是要求研究判断能够对应实际责任。无法取得交易材料时，最多确认接触关系，不宜把它升级为稳定销量。

SVSAC | sv-sac.org

这种类型的策略重点是检验接口是否足以支持拟承担的责任，而非先扩大经营规模。例如，企业可以在既有权限内，把一次规格变化沿产品、制造和销售环节追踪，观察谁有权提出修改、谁判断能否执行、谁承担新增支出。此种追踪是一种建议的核实方法，不是本篇已经完成的企业实验。若各环节均可单独解释任务，但无法共同完成一次变更，问题可能出在协调安排；若协调及时而产品仍无购买承诺，则需要回到需求假设。两类结果对应不同调整方向。

同时需要保留另一种解释：外部制造关系可能已经长期稳定，额外建立自有生产并不会缓解当前约束。企业希望增强控制力，不足以证明资产投入有必要。应比较的是不同安排在同一项目条件下能否满足性能、响应和资源承诺，而不是比较哪个安排拥有更多资产。若现有合作能够完成任务，自建生产所增加的固定支出与管理任务也应进入判断；若关键资源无法获得，再讨论内部建设或改变产品范围，才与观察到的问题相衔接。

7.4 组织授权和资金约束下的进入边界

前述类型都可能遇到组织与资金约束，因而这两项不宜被当作某一类型独有的缺陷。具有制造与渠道资源的企业，也可能没有明确的项目决策者；拥有资金的集团，也可能尚未决定该项目可以调用多少资金。项目分析应分别记录资源是否存在、谁有权调用、何时可以使用及在何种条件下需要重新批准。用集团资产规模替代项目可用资金，或者用负责人积极表态替代预算权限，会把潜在资源误记为当前执行条件。

组织约束有时表现为不同决定之间缺乏衔接。产品人员可以修改方案，采购人员可以更换材料，销售人员可以承诺交期，但没有人能够同时评估这些决定对项目的影响。这里的风险来自决定之间的相互依赖，不能仅以是否设置专门部门解释。小团队也可能通过清晰分工完成协调，大部门也可能因为权限分散而无法处理变化。因此，应观察一次具体决定如何形成、如何传递、如何处理异议，而非把组织名称直接作为能力指标。

资金约束则应结合承诺顺序理解。同样一笔预计支出，如果可以在需求信息增加后再决定，与必须在信息尚不明确时支付，对企业意味着不同的暴露程度。阶段性安排能够推迟部分承诺，但它本身也可能产生重新协调、等待或重复准备的成本。不能预先断言分阶段投入一定优于一次投入。需要判断的是延后决定所获得的信息，是否可能改变选择，以及保留这种选择所付出的代价。若后续信息不能影响任何决定，名义上的阶段划分就没有增加调整空间。

SVSAC | sv-sac.org

项目的资金边界也不能通过把全部不确定性转给合作方来消失。假设生产方要求提前付款，而渠道付款时间尚未明确，改变双方支付顺序需要形成实际可执行的安排。口头上的共同承担并不等于现金流缺口已经得到解决。反过来，现金流阶段性紧张也不必然意味着项目缺乏长期价值，但若企业没有可落实的衔接资源，就不能仅凭未来利润预期认定当前可以进入。本篇区分价值判断与执行条件，是为了避免二者相互替代。

这一边界也影响未进入项目的解释。企业放弃一个看似有销售机会的项目，可能源于无法承担特定时点的资金暴露，也可能源于其他业务回报更符合其资源条件。若只访谈已经参与许可经营的企业，就难以观察这些比较过程。后续研究应在能够取得资料的范围内保留退出、推迟及选择其他业务的项目，并记录当时可以获得的信息。事后出现的销量不能自动证明当初拒绝不合理，事后未售也不能证明所有进入决定都缺乏依据。

7.5 阶段转换应对应约束变化

分阶段进入若要成为可检验的策略，就需要把阶段转换与具体约束联系起来。本篇不规定所有企业都必须经过相同的阶段，而是建议从当前未解决的决定出发。例如，当品类和使用情境仍不明确时，新增制造设备未必解决该决定；当商品方案已经确定而生产接口尚不可执行时，再增加一般性市场介绍也未必改变约束。阶段转换的依据，应是原先阻止下一项承诺的条件已经发生变化，而不是工作清单上增加了多少活动。

设想一个尚未确定销售责任的假设项目。企业完成渠道访谈后，可能得到三种不同结果：有合作方愿意承担明确任务；只增加了兴趣表达；或者发现原先设想的渠道并不适用。第一种结果可能支持讨论下一项承诺，但仍须核对任务条件；第二种结果主要增加信息，不能直接升级为交易安排；第三种结果则可能支持修改商品或结束当前方案。这三种结果都可以是研究和探索的有效产出。若预先把继续投入作为唯一成功标准，企业就有动机把模糊反馈记录为进展。

因此，阶段评价需要同时写明允许继续、需要修改以及应当停止的条件。停止条件可以来自关键资源无法获得，也可以来自新信息改变了原先的机会判断。条件不应在结果出现以后任意改写，但在取得新资料后进行有记录的修订仍有必要。研究者需要保留修订时间、依据及其对后续决定的影响。否则，一套不断迁就结果的阶段标准既无法评价策略，也无法区分事前判断与事后解释。

阶段安排还需要处理并行关系。有些任务可以同时推进，有些任务则以前项结果为条件。把所有任务串行安排，可能增加等待；把所有任务并行安排，又可

SVSAC | sv-sac.org

能在基础判断尚未明确时形成多项难以撤回的支出。分析中可以画出决定之间的依赖关系，但图示本身不能替代对任务的了解。应逐项确认：前一项决定改变时，后一项工作能否继续使用，修改需要谁参与，以及产生的成本由谁承担。由此形成的是项目特定的安排，而非可直接推广到所有企业的固定流程。

7.6 分型解释的适用范围与反证

企业分型容易产生的误用，是先以结果命名类型，再用类型解释结果。例如，把取得许可的企业统称为能力完整型，然后断言能力完整提高进入可能性，实际上没有提供独立解释。本篇的分型应以进入决定之前能够观察的条件为依据，并允许条件相近的企业作出不同选择。若这些差异不能由我们提出的约束和偏好解释，就需要检查遗漏因素，而不能通过重新命名类型来保护原有论点。

不同选择还可能来自企业目标的差异。一个企业可能重视稳定的生产安排，另一个企业可能愿意为学习产品经营承担较长的回收期。只有在目标和资源条件已经说明时，才能比较两项选择是否相容。不能把较高自主性直接等同于较高绩效，也不能把较低风险暴露直接等同于较好策略。本篇所讨论的适配，指责任、资源和目标之间可以解释的关系，不是研究者替企业设定一个统一的最优目标。

分型也可能随观察范围改变。同一企业面对一个熟悉品类可以使用既有制造关系，面对另一个品类却需要重新建立接口；在某一市场具备渠道联系，也不意味着这些联系能够移植到另一市场。因此，类型标签必须随项目范围一同记录。如果用一个项目的经验说明企业在所有体育 IP 项目中的地位，就会忽略任务之间的差别。后续比较应先说明哪些条件保持相近，再讨论观察到的差异，不能只依据企业名称相同便认定项目具有可比性。

可反驳的分类应允许出现不符合预期的项目。假设一个公开资料显示制造资源有限的企业，依靠可执行的合作接口完成商品交付，这可能说明自有制造资源并非该项目的必要条件；若企业资源记录看似充分却反复无法处理变更，则需要检查资源调用和组织衔接，而不是直接将失败归于外部环境。以上均为检验方向，并非本篇已经证实的结果。保留这些可能性，使分型服务于问题识别，而不成为肯定既定升级道路的修辞。

本章据此把进入策略理解为有边界的责任选择。企业可以扩大经营任务，也可以维持供应关系、通过合作进入、推迟投入或退出具体方案。研究需要解释各选择在当时条件下如何形成，并核对其后续变化。下一章将把这些分析关系转化为核心问题、观察指标与反证安排，进一步区分公开资料能够支持的判断，以及必须依赖未来项目资料才能检验的命题。

SVSAC | sv-sac.org

第八章 关键判断与验证安排

8.1 从机制解释转向可被反驳的问题

前文提出的能力组合只有允许相反结果改变判断，才具有研究意义。本章尚不报告企业样本或估计结果，而是提出未来可实施的检验方案。问题限定为：面对品类、区域和经营责任明确的体育知识产权许可项目，项目开始前可用的制造、产品、渠道和组织资源，能否解释不同的进入选择与经营结果？“解释”首先指资料是否符合预定机制与时间顺序；只有进一步满足识别条件，才讨论某项能力或服务造成了多大变化。

分析单位仍为企业与具体项目的组合。同一企业申请不同项目，可以出现不同的适配状态；未签约的洽谈项目也必须有可识别的目标品类、拟承担任务和起始节点，不能把一次参展接触计作许可项目。研究需分别建立企业名册与项目名册，通过标识连接，保留同一企业项目之间的关联。集群环境用于描述共同条件，不能用一个地区的服务设施数量替代每个项目实际获得的支持。

本章命题和编码是作者设计，不是权利人准入标准。STROBE 合并清单第 6—9、12 和 14 项要求交代研究对象、变量、测量来源、偏差与缺失资料；本篇引用的是清单中的相关条目。[6] 它针对队列、病例对照与横断面观察研究，借用透明报告要求不等于产业项目研究已获方法认证。尤其是任务相近、服务吸收和责任可执行等构念，仍须用本行业资料论证和试编码；清单完整不能替代识别假设或原始证据。

8.2 命题、机制路径及证伪条件

命题一是任务相关性约束制造经验的作用：在产品工艺、订单变动方式及交付要求相近的项目中，既有制造能力与较少的开发后期返工、较可靠的首批交付相联系；任务差异扩大时，这种联系预计减弱。原因不是“优秀企业做什么都好”，而是旧有过程知识可以覆盖部分新任务。项目开始前的相近品类经验、既有生产条件与可调用人员构成解释变量，项目实际返工原因和交付偏差构成结果，不能用最终出货成功倒推此前能力强。

这一命题需要与财力充裕、外部供应商补位和项目本身简单等解释竞争。比较时应记录可投入预算、实际外包任务与目标产品复杂性。如果缺少相关制造经验的项目，依靠明确采购关系获得同样稳定的交付，那么证据支持的是任务可获得性，而不是能力必须内置于企业。如果在任务相近且投入条件可比的项目中，预先记录的制造经验持续不能解释返工或交付差异，便应缩小甚至放弃经验转移的预期，而非把所有失败都追认为“经验不够真正相关”。

SVSAC | sv-sac.org

命题二是市场信息与经营责任相互制约：承担选品、备货和销售责任越多的项目，越依赖在承诺库存之前获得可用于决策的购买情境与渠道信息。可检验的路径是信息到达、品种与数量方案修订或经审议维持、库存承诺和后续售罄之间的顺序联系，而非“渠道越多越成功”的线性关系。由伙伴负责销售且有可执行采购安排的项目，可能不需要建立同等规模的自营零售团队，这一反例应保留在样本中。

信息效应也可能只是可靠买方提前下单的表现，或者来自产品价格较低、宣传投入较大。因而需区分确定采购、非约束意向和消费者反馈，记录价格带、推广责任以及退货承担者。若所谓信息是在备货之后才收集，不能解释最初决策；若信息事前可得但方案未变，只能说明没有观察到方案修订，不能据此断定信息未被使用。信息也可能经审议支持维持原方案；这一路径需要当时的比较、判断理由或决策记录，不能仅凭事后声称“得到确认”认定成立。若既无修订，也无同期使用证据，应记为信息传导尚未得到支持。在经营责任相近的项目中，若可比的信息差异与决策质量始终无关，或结果主要随买方承诺改变，应相应改写命题。

命题三检验公共或共享服务经企业直接采用而影响任务的路径：服务存在本身不足以认定具体项目实际获益。在这一路径中，企业在关键决定之前实际使用服务、理解交付内容并将其纳入项目分工，可能减少重复搜寻或协调延误。观察项包括服务使用的日期、问题、交付物、接收人员及后续决定；结果应优先观察与该服务直接相关的等待时间或返工，不能直接把企业总营收增长归于一次咨询。在直接采用路径中，服务的参与和项目结果之间尚隔着企业内部采用环节。共享设施或跨组织协调也可能经其他主体产生间接影响，需另行识别；未观察到企业内部采用，不能否定所有服务作用。

这一命题面临明显自选择：更积极、资源更多的企业也可能更容易使用服务。服务机构亦可能优先接纳已接近签约的项目。需要比较使用前的进度与能力，记录进入服务的理由以及未获得服务的原因。若服务发生在关键问题已经解决之后，便不能解释此前进展；若交付物未被采用，项目仍因其他资源推进，应将该路径记为未得到支持。只有确有独立于项目前景的分配变化并能验证其条件时，才考虑更强的因果比较。

命题四关注承诺时点，而非笼统的融资能力：在需求不确定性相近时，不可撤销支出越早发生、后续补货越慢且库存回收越受限制的项目，预计越容易出现较大的资金缺口。相关信息必须在决策当时记录，包含付款期限、补货交期、实

SVSAC | sv-sac.org

际可用资金及可撤销范围。若需求已经通过可靠采购锁定，较早投入未必提高风险；若小批次补货具有异常高的单位成本，延迟投入也未必改善最终净收益。

检验不能只比较期末库存，因为低库存可能来自缺货和销售损失。需同时观察资金缺口、缺货持续时间、库存处置以及覆盖全部项目义务后的收益。可能的反证包括：在需求和采购可靠性相近时，较早承诺并未扩大资金压力，或者它通过成本和交付优势抵消了风险。此时应研究作用条件，而不能仅凭未售完商品为命题辩护。四个命题分别针对不同过程，不合并为一个对所有结果都能解释的“综合能力”命题。

决策质量还需与结果运气区分。研究可在承诺前保存项目目标、已知信息、可行备选方案及选择理由，再判断决策是否使用了当时可获得的证据。不能因为后来需求突降，就认定原先的信息收集无效；也不能因为偶然获得大额订单，就认定决策程序优良。若事后无法还原当时的信息集合，只能比较结果与已知条件的联系，不宜声称识别了决策质量。命题二的检验尤其需要这一限制，否则“信息有用”容易被定义为事后成功。

8.3 样本框、起点与结果的分离

样本不宜从已获得许可的企业名单开始。那样会排除没有进入、主动放弃、谈判失败和长期未决的项目，而这些选择恰是核心问题的一部分。可行的第一步是建立地域、品类与经营活动口径明确的潜在企业名册，再通过多种渠道识别有明确许可目标的项目。名册来源、覆盖不到的企业类型及重复主体需要公开说明。仅凭定州或某协会的可访问企业，不能代表河北全部体育用品企业，更不能代表其他集群。

项目起点应在观察结果之前固定。可把形成可核实项目任务书或首次有记录的正式许可洽谈作为候选节点，再经试调查选择能够跨案例一致使用的规则。两种记录不能随项目成功与否任意替换。进入样本时已经谈判多年的项目，应记录其先前历程，不能与刚开始的项目混为同等暴露时间。观察期结束仍在谈判的项目列为未决，不能为了形成整齐的成功率而编码为失败。

许可状态至少区分有证据的有效授权、被拒绝、主动撤回、继续洽谈和资料不足。有效授权需要权利方确认或足以验证授权主体、对象与期限的合同证据；展会照片、体育图案产品、商标登记或出口记录均不能单独证明这一状态。合同保密时，可以在取得同意后保存经遮盖的关键字段和独立核验记录；不能取得核验条件，就保留未知。研究者不得以“业内知名”填补法律与交易事实的缺口。

SVSAC | sv-sac.org

授权取得与经营绩效应分开。一个项目可能取得许可却持续占用资金，也可能合理终止洽谈并保留资源。建议同时报告进入选择、交付表现、项目净收益与最大资金缺口，不以单一成功标签覆盖这些差异。净收益必须注明成本与收入归属，资金缺口必须注明计算期间。继续代工或购买外部渠道服务属于备选安排；若比较其结果，需要获得相应记录，不能假设其机会成本为零或自然优于许可经营。

未进入项目的原因亦不能统一编码为能力不足。权利方可能调整授权区域、品类组合或合作数量，企业也可能因现有订单更有吸引力而退出。未来调查应分别记录哪一方停止推进、可以核实的理由及发生阶段，并保留理由未知的状态。只有在项目条件和对方选择范围相近时，进入差异才可能为企业能力的作用提供线索。若拒绝原因仅来自企业转述，应将其作为待核实陈述，不能写成权利方已经确认的决定依据。

8.4 变量定义、观测材料与时间顺序

制造能力可先记录项目开始前相近产品的持续生产记录、承担任务的人员及关键环节的可调用资源。销售额、厂房面积与设备数量仅是背景信息，不能自动替代任务能力。产品开发能力需观察企业能否形成目标使用情境、产品要求及版本决策记录；渠道能力则记录信息来源、可执行销售安排和履约责任。没有公开记录只标为“公开资料不可判断”，后续访问未获得回答且原因不明时记为“未获回答 / 原因不明”，只有明确拒绝提供资料时才记为“拒绝披露”；这些状态均不赋零分。

组织变量应落在项目层级：谁有权批准设计调整、接受采购承诺、协调外包和调拨资金，以及这些权限在关键时点能否实际使用。企业章程上的一般权限不能替代项目授权；某负责人多次参会也不足以证明其有预算决定权。资金变量宜区分已批准额度、满足条件才可取得的资金与实际到位资金。任何分类阈值先写明依据，经小规模试编码调整后冻结，再用于主要比较；不可根据最终结果选择最有利的分界。

最少需要建立三个时间截面：承诺前基线、开发与商业安排形成期、约定义务履行后的结果期。每条资料同时保留事件日期、文件形成日期和取得日期；事后采访中的时间回忆单独标注。尤其应区分因能力形成的项目进入，与因项目进入而追加的团队和融资。后者可以成为过程变量，却不能未经说明放入基线，作为企业原本已经具备能力的证据。

SVSAC | sv-sac.org

过程证据不应只有受访者的概括评价。可以在自愿提供的范围内比较方案版本、订货或退货安排、任务交接、预算变更和库存账龄等记录，以检验某项信息如何促成决定修订，或经审议支持维持原决定。研究关心的是决定与资源的联系，不要求披露无关客户身份或整份合同。各类记录的计量口径不同，需要先建立字段对应；例如经销商进货不是终端售出，收到货款也不必然表示项目全部义务已结束。

多名编码者应在不知道项目最终收益的条件下，对一部分材料独立判断，保留分歧及其依据，而不是直接协商出一致答案后只报告一致率。对于“任务相近”“安排可执行”等判断，可先给出正反例和所需证据，再检验不同编码者是否作出相近判断。若材料本身不足以区分两种状态，应增加“不确定”，或者收缩变量含义；不能通过复杂评分把证据不足包装为精确测量。

结果口径也需经过试编码。不同项目的收入可能包含税费、运费或代收款，成本可能尚未包含退货、保底义务及退出处置；直接比较账面余额会把归属差异误作经营差异。研究应记录原始口径、调整依据和无法调整的项目，再决定是否可以合并比较。对于交期和返工，需区分计划变更与违约偏差、设计修订与制造缺陷。不能为了获得一张完整比较表，强行把含义不同的记录转换成同一数字。

8.5 比较策略与竞争解释

初期材料若主要是少量项目档案，宜先做结构化过程比较，而不是拟合参数众多的模型。以相同问题追踪几个路径不同的项目，比较基线条件、信息到达、承诺和结果。一个有解释价值的负面案例，应与命题的成立条件相近但出现相反过程，不能随意选取明显不同品类作为反证。研究者需预先说明案例为何入选，并记录未能访问的项目，避免只展示叙事完整的案例。

同一企业内多个项目可部分控制长期管理风格和基础设施差异，但不能自动消除选择偏差。企业可能将最好团队配置给更有把握的项目，权利方也可能因预期市场潜力提供更有利的安排。跨企业匹配可以改善部分可观测差异，仍不能保证未观测的品牌声誉、谈判能力或买方关系相同。因此，配对或统计控制后的相关关系只能按其识别条件解释，不能直接称为某项能力的净因果效应。

共同冲击需要另行辨认。赛事时点、渠道政策、物流变化或需求波动，可能同时影响多项目；相近月份的结果一致，不必然意味着集群服务产生共同效果。未来若取得足够连续记录，可以比较共同冲击前后不同责任安排的变化，但须检查先前趋势和同期其他变化。服务启动日期尤其不应被直接当成随机处理，除非能够解释谁在何时因何规则受到影响，以及未受影响项目为何构成可信比较。

SVSAC | sv-sac.org

资料缺失本身可能有方向性：经营较差的企业或保密义务较强的项目更不愿披露财务数据。应报告每个阶段的接触、拒访、资料不全和退出情况，将缺失模式与可观察背景比较。可以分别在不同缺失假设下检查结论是否改变，但不能靠补入一组假想收益恢复代表性。如果只有成功项目愿意提供完整记录，研究结论就限于这些可访问项目的过程，不能推算集群许可成功率。

即使后续获得较大样本，也应先限定核心比较和具有经营意义的差异范围，再选择与资料相符的方法。较小或不稳定的估计可能来自测量误差、项目差异和资料不足，不能直接宣告机制不存在；同样，方向符合预期也不足以排除竞争解释。研究应报告差异大小及其不确定范围，并检查少数特殊项目是否决定结论。对于只有少量个案的资料，明确展示支持与反对路径，比提供缺乏基础的精确概率更有解释价值。

8.6 公开资料的回答范围与未来调研

公开资料首先适合回答“有什么可核实的主体、活动和时间线”。官方企业或项目披露、权利方公告、企业公开产品信息和服务机构记录，可以用于建立候选名册与核实特定事件。资料需要保存发布主体、日期、原文位置及对其支持范围的说明。同一新闻转载多次仍是一个来源；企业自述与权利方独立确认的证据性质不同。公开资料可建立研究入口，却通常不足以重建未公开采购承诺、真实利润和内部决定权限。

未来访问可以询问为何选择项目、怎样使用渠道信息以及何时改变备货，但回答首先是当事人的叙述。对重要时间点和决策原因，需在同意范围内与文件及其他参与者陈述比较；证词矛盾应如实保存。访问能增加机制信息，并不自动提供反事实。若企业仅同意讨论已经成功的项目，研究者应说明访问权限造成的范围限制，不把未被提及的失败项目当作不存在。

财务与交易记录的使用应遵循明确授权、限定用途及最少必要字段。研究方案需说明项目如何匿名、谁可以接触原始材料以及何时删除敏感副本；引文或案例细节的组合也可能使企业被识别，不能只去掉名称就视为匿名。愿意受访不等于同意公开合同价格。无法获得关键收益资料时，可以研究决策过程与交付路径，但应停止对利润改善的判断，不能用受访者满意度替代财务结果。

实施顺序宜为公开资料盘点、少量试访问与试编码、命题及字段修订，再决定是否扩展样本。样本规模取决于可识别项目、结果差异、资料完整度和分析要求，本篇不预设一个没有招募基础的数量。主要研究开始前保存命题、排除规

SVSAC | sv-sac.org

则、时间节点与分析方案的版本，后续修改注明原因；探索中出现的新关系可以报告，但应与预先提出的检验分开，避免把事后发现写成事前预测。

扩展研究还有三个独立的可行性条件：项目能够识别，关键资料获得授权，观察期限足以覆盖拟研究的结果。满足第一项不代表后两项已经满足。若只能取得公开活动记录，应把目标限于名册与事件核验；若能够访问决策者但缺少收益记录，可以研究过程；若有完整财务记录却缺少承诺前基线，也不能补称已经识别能力的因果效应。核心问题随真实资料权限收缩，是保证判断可复核的必要选择，而非以完整标题代替未完成的研究。

最终证据可以有三种不同状态：与特定机制相符、出现可识别反证、或者因资料与比较条件不足无法判断。第三种状态不是机制获得支持，也不是机制被否定。若多个反例集中在伙伴承担零售责任的项目，可能需要修订责任边界；若制造经验的作用只出现在任务高度相近的品类，应缩小适用范围。研究设计的价值正在于允许这些修订，从而把集群层面的发展叙述转化为有条件、可追踪且能够接受检验的项目判断。

第九章 讨论、适用条件与决策建议

9.1 解释进入选择：从能力拥有转向责任匹配

本篇的讨论从一个尚未被现有公开资料直接回答的问题出发：具备体育用品制造经验的企业，在什么条件下能够承担某项体育 IP 许可业务中的新增任务。前文识别了制造、产品、渠道和组织之间的联系，但这些联系目前属于有待检验的机制。把它们汇总成“能力越强越容易成功”，既无法说明企业应当投入何处，也容易把结果反过来当作能力的证据。本章因此着重讨论解释在什么情况下成立、可能被什么观察推翻，以及它对企业选择和公共服务安排意味着什么。

能力与责任匹配的分析价值，在于允许同一项资源在不同安排下产生不同作用。稳定生产可以改善已经确定的产品交付；如果项目同时要求企业自主决定款式、承担销售和库存责任，生产稳定并不能消除需求判断错误。反过来，企业如果只承担明确规格下的供货任务，要求其同时具备完整零售团队，也可能高估进入所需条件。这里需要解释的并非企业拥有多少能力名称，而是具体任务由谁完成、决定由谁作出、后果由谁承受，三者是否接得起来。

这一视角也改变了对“进阶”的评价。扩大自主决策范围通常伴随扩大责任范围，新增权利的价值需要与新增支出、损失可能性以及其他业务被占用的资源比较。获得许可可以拓展经营空间，但不能单独证明企业整体处境改善；继续作为

SVSAC | sv-sac.org

供应商也不能单独证明发展受阻。如果某项许可业务需要持续补贴而挤占稳定客户的交付资源，形式上的角色变化可能与经营目标冲突。判断进阶应依据企业明确选择的目标及其承担后果的能力，不能以交易称谓代替评价。

我们提出的匹配关系并不意味着所有任务均须在企业内部完成。外部设计、渠道合作和专业服务可以弥补内部缺口，但外部完成任务仍需要企业能够提出问题、判断交付物、安排衔接，并作出不能转交的经营决定。如果外部伙伴事实上承担了需求判断和库存责任，项目可能具有不同于企业自行经营的能力要求。将这些安排都归入“获得授权”而忽略责任分配，会使相同的结果标签掩盖不同的进入机制，也会误导后来企业照搬资源配置。

四命题可在同等制造条件下用三个对照区分。买方可靠锁量并承担余货时，制造经验仍可能解释返工和首批交付，但自营零售不应被设为必要能力；制造方自行选品备货时，信息是否在库存承诺前进入判断才是命题二的关键，并须与命题四的付款、补货与净回收条件共同解释现金风险；服务在关键决定之后才发生时，命题三不能将此前进入归于直接采用，其他主体的间接作用则另作识别。由此，同样的制造能力可能对应不同库存和资金暴露，服务存在也不等于服务解释了结果。现有两篇报道与四项方法制度来源没有实施这些比较；它们是区分竞争解释的条件方案，不是已证机制或首创理论。

9.2 能力互补的实质及其替代边界

能力互补不是把若干优势并列写在同一张清单上，而是某一任务的改进能否提高另一任务投入的使用价值。例如，需求信息只有进入产品选择和订单决策，才可能影响投入；产品调整只有能在生产安排和渠道窗口内实现，才可能改变市场结果。上述联系是条件性的逻辑推断，不是本篇观察到的企业绩效。它提示分析应当寻找具体接口上的转化，并识别信息准确却未被使用、决定正确却未能及时执行的不同中断位置。

由此也不能推出所有能力都必须同步增加。假如某一品类的产品形式成熟、买方需求明确，追加自有设计投入可能只有较小收益，而交付协调更有价值。假如生产可以从多家合格供应商购买，企业的关键问题可能是产品解释与渠道反馈，而非扩大自有产能。所谓短板取决于项目当时的任务结构，不能先把企业评为某种类型，再据此宣布其永久缺少某项能力。资源配置应当围绕约束改变，而非围绕固定的理想企业画像展开。

互补关系还可能随时间改变。早期获得更多市场信息，有助于避免过早确定错误产品；当产品和订单已经难以修改时，同样的信息可能只帮助安排促销、补

SVSAC | sv-sac.org

货或止损。此时服务本身未必无效，但其作用对象已经变化。把所有阶段的服务使用合并为一个指标，可能把减少初始错误与减轻既有损失混在一起。企业若依然期待后期信息恢复已经失去的选择空间，也会高估追加研究能够带来的收益，继续投入便可能只是延缓承认损失。

内部整合与外部替代之间没有普遍优胜关系。内部团队有利于保留经验和缩短反复解释，但需要持续支出，也可能因熟悉既有做法而忽视变化。外部合作能够提供专长和弹性，却可能增加沟通和等待成本。比较时应看接口能否清楚描述、修改频率有多高、需要共享的信息是否可安全传递，以及替换伙伴会损失多少项目知识。当这些条件不同，规模相近的企业选择不同组织方式并不矛盾，单看自建部门数量无法判断哪一家更适合某项许可。

因此，可支持的结论不是能力越完整越好，而是需要足够的任务覆盖及可运行的连接方式。外部替代可以降低自建要求，却不能自动免除最终经营主体的决定责任；内部拥有资源可以减少采购依赖，却不能自动解决部门之间的冲突。若后续比较发现，在接口复杂程度相近时，某种外部安排持续取得相同或更好的结果，就应修正对内部能力必要性的判断。框架的解释力来自允许这样的反例改变结论，而非把反例重新解释成更隐蔽的优势。

9.3 公共服务附加性：受益、选择与挤出的区别

对集群公共服务的评价，需要先明确与什么状态比较。企业接受一次咨询之后推进项目，只能说明两件事在时间上相继发生，不能证明没有服务就无法推进。如果企业本来就准备购买在时机和质量上相当的服务，公共供给可能主要改变付款来源；如果服务解决了私人市场难以提供的共享信息或跨机构协调问题，则可能改变原有选择空间。本篇没有识别这些差异的实证资料，因而这里只能提出附加性的判断逻辑，不能估算公共服务创造的新增许可数量或收益。

附加性还包括时机和质量，而不仅是服务有无。即使企业最终会自行获得相同信息，公共服务若能在关键投入之前提供可靠解释，也可能减少错误承诺。反过来，免费服务如果等待时间过长，可能使企业失去更合适的私人安排。评价时应比较完成同一任务所需的总成本，其中既包括费用，也包括内部配合时间和等待造成的选择损失。只记录政府支出或企业少付多少钱，无法判断服务是否降低了项目实际需要付出的资源。

服务对象的选择可能同时影响效率和解释。优先支持准备较充分的企业，可能提高有限资源转化为有效项目工作的概率，但事后较好的表现也更可能来自原有条件。优先支持缺口最大的企业，则可能增加服务投入需求，而且部分约束并

SVSAC | sv-sac.org

非公共服务可以解决。二者并无脱离目标的统一排序。如果目标是验证直接面向企业的信息或咨询服务是否可行，应观察任务完成和企业吸收过程；共享设施或跨机构协调则需要按其作用路径观察相应任务；如果目标是扩大获得服务的范围，应同时观察此前未被覆盖的企业，而不能只公布最终进入者的表现。

公共支持也可能产生挤出。低价服务可能使本已存在的专业供给难以维持，也可能使企业推迟形成自己的问题识别能力；有限专家时间若集中用于少数较成熟项目，其他企业获取服务的等待就可能增加。这些是需要比较的机制风险，并非本篇确认已经发生的后果。避免将可能性写成事实同样重要：私人供给不足时，共享服务可能帮助形成需求和标准，反而促进专业市场。关键区别是服务是否替代了本可持续提供的活动，以及替代之后是否留下更强或更弱的能力。

补贴还可能改变进入项目的构成。原本不值得承担的边缘项目，在部分费用被承担后可能启动；这既可能发现此前受固定成本阻挡的机会，也可能把公共资源投入需求基础薄弱的业务。判断不能只看参与数量增加。若项目失败，需要区分支持降低了合理试验成本，还是将本应由经营主体判断的损失转移给公共部门。可取的制度目标是使支持与可验证的公共任务相对应，同时保持企业对商业判断后果的适当承担；这是一项政策建议，而非从现有报道直接得到的效果结论。

9.4 企业与项目异质性及跨情境有效性

企业异质性只有与项目要求相联系才具有解释意义。同一企业面对既有客户的确定采购，与面对陌生消费者的季节性销售，可能调用相同设备，却需要不同的信息和管理安排。不同企业也可能通过不同资源组合完成相似任务。因此，本篇不能从某类企业在一项业务中的可行选择，推导该类企业在全部体育 IP 业务中的固定路线。研究若将项目差异压缩为企业规模或成立年限，很容易把项目难度的不同误写为企业能力的不同。

项目异质性至少涉及需求可预测程度、产品修改空间、销售窗口、渠道承诺和企业承担的剩余责任。这里列举这些方面，是为了指出边界，而非形成新的普遍评分表。例如，较长销售期可能给试销和补货留下时间，也可能使资金占用持续更久；较明确的渠道承诺可能降低需求不确定性，却仍须核实承诺是否可以兑现。单个条件的方向取决于其他安排，将其机械编码为利好或不利，可能丢掉真正决定选择的相互作用。

河北情境为提出问题提供了产业背景，但不构成机制独有性的证据。供应网络和公共平台如果改变企业获得资源的成本，可能影响匹配的可行范围；是否实

SVSAC | sv-sac.org

际发挥作用，仍须进入具体项目核实。其他地区即使没有相同规模的本地制造网络，也可能通过成熟采购和专业服务完成类似连接。反之，地理上邻近的企业若缺少可信的信息交换和可协调的时间，本地资源丰富也未必改善项目执行。本篇因此不把区域名称当作已经识别的解释变量。

跨情境使用这一框架时，可以转移的是问题之间的结构关系，而非未经验证的参数。例如，仍可询问谁决定产品、谁承担销售后果、信息何时影响投入，却不能直接搬用某地企业的费用水平、准备周期或成功概率。即使观察到同样的进入结果，其背后的买方承诺、外部伙伴和公共支持也可能不同。比较需要先确认这些条件在意义上相近，再讨论差异；否则，表面的复制成功可能只是换了一个责任分配结构，而非原有能力机制在另一地区成立。

适用性也受目标影响。以积累产品知识为目标的有限试验，与以近期现金回收为目标的经营项目，可能合理地选择不同承诺水平。但目标差异不能成为事后为所有结果辩护的理由，应在投入之前说明主要目标、可容忍代价和重新判断的条件。后续证据若显示所谓学习没有改变任何后续决策，就不能只以“获得经验”宣布试验值得。承认异质性意味着提高解释的精度，而不是放弃对投入、过程与结果之间关系的评价。

9.5 失败退出与知识保留的条件

讨论进入选择必须允许失败，也必须区分失败的含义。没有获得许可、取得许可后未能按计划销售，以及实现销售但未达到资金目标，涉及不同环节。企业在新信息出现后主动停止，也可能避免更大的损失。因此，退出不能直接等同于能力不足，持续也不能直接等同于判断正确。本篇没有项目结果资料，不能计算这些情形的比例；分析的重点是说明，仅以许可取得与否建立成功叙事，会遗漏投入之前和投入之后的关键选择。

退出时机取决于继续投入能够改变什么。如果追加支出只能维持已经失去依据的销售设想，继续的理由应受到更严格审查；如果存在成本有限、结果能够在进一步承诺之前观察的小范围调整，立即停止也可能放弃有价值的信息。两种情况的区别不在于管理者是否乐观，而在于新增投入是否产生新的决策依据，企业是否仍拥有依据新信息调整的空间。已经支付的费用可以帮助理解过程，却不能单独证明未来投入合理，这一判断来自决策逻辑而非本篇取得的经验估计。

失败后的知识也不会自动转化为资产。记录销量低于预测并不等于知道原因，可能同时存在定价、渠道执行、产品选择和外部环境变化。若企业只保留结果而没有当时的信息、假设和修改经过，下一次项目很难判断哪些经验可以沿

SVSAC | sv-sac.org

用。另一方面，无限制整理所有资料需要成本，也可能涉及合作伙伴不允许共享的信息。可保留的重点应是本企业能够使用的判断过程及其适用条件，而不是以复盘名义要求获得不属于本企业的商业资料。

知识保留还涉及人员流动和组织激励。如果项目的目标不断被重新解释，参与者可能只记录有利于证明自己正确的材料；如果承认错误必然导致单方面归责，及时报告问题的动力可能下降。这是组织机制上的可能性，需要通过实际制度与行为核验。相应建议是分开评价当时依据是否合理、执行是否履行职责以及结果是否受不可控变化影响。分开评价不等于免除责任，而是使责任与能够控制的行为联系起来，避免用最终销量替代所有过程判断。

退出对其他业务的影响也应纳入评价。停止一个项目可能释放产品人员、资金和生产时间，但重新安排同样需要成本；维持一个低效项目则可能使这些资源长期不可用。企业因此需要比较项目之外的真实替代用途，而不能只在本项目内部寻找继续的理由。若没有更好的可行用途，继续观察可能合理；若已影响可靠订单，及时退出可能更有价值。这种比较使“从代工到授权”的讨论回到企业整体资源选择，也说明一次停止并不必然否定未来以不同安排重新进入。

9.6 合作责任、激励与共同投入

合作能够补充资源，但共同参与并不意味着共同判断已经形成。制造企业可能重视排产稳定，渠道方可能希望保留订单调整空间，产品团队可能需要反复修改设计。这些目标各自可以合理，却可能在同一时间窗口内冲突。合作的实质问题是如何让必要调整有明确提出者、决定者和承担后果者。仅凭各方都有参与意愿，不能判断项目已经拥有协调能力；同样，出现分歧也未必意味着合作失败，分歧能否转化为可执行决定才是需要观察的过程。

责任与收益不匹配可能改变行为。如果一方享有追加销售的主要收益，却很少承担预测偏差造成的成本，就可能倾向提出更高的备货要求；如果另一方承担库存却无法影响产品和渠道选择，也可能减少必要投入以限制自身暴露。这些是基于激励关系提出的条件推断，不是特定企业的行为指控。调整合作方式时，重点应是让影响结果的决定与相应后果适度联系，而非简单要求各方“加强协同”，因为愿望本身不能消除利益结构带来的偏向。

但责任并非越集中越好。将所有后果交给一个主体，可能提高决定速度，也可能使其承担无法观察或控制的伙伴行为。把责任细分到每个环节，则可能造成边界之外的任务无人处理，修改需要反复协商。不存在一种可以事先消除所有变化的分配方法。较可行的原则是明确常见任务和决定权限，同时为未预见事项保

SVSAC | sv-sac.org

留提出、记录和重新分配的程序。这里讨论的是组织安排的解释意义，不替代合同或合规操作指南。

共同投入还需要面对贡献不易观察的问题。投入工时并不等于形成有效判断，提供渠道接触也不等于完成销售；相反，有价值的风险提示可能使项目停止，因而无法用新增销售显示贡献。若奖励只与最终许可数量或销售额联系，参与者可能更愿意推进可见结果，而不愿指出不适合进入的项目。因此评价需要同时考虑可核实的任务完成及其对决定的影响，并承认部分贡献只能在较长时期观察。本篇没有证据证明任何一种奖励方法最优，提出的是应当比较的激励后果。

重复合作和声誉可能缓解部分问题，但也有边界。熟悉的伙伴可以减少解释成本，却可能降低对新信息的质疑；长期关系可以支持暂时让步，也可能使企业不愿退出已经不合适的安排。声誉记录如果只有成功宣传而没有责任边界和问题处理信息，后来者仍难以判断可合作之处。由此，合作经验的价值应落实为可复用的任务理解和可靠的处理过程，而不能仅由合作年限、签约次数或共同展示次数代表。

9.7 研究局限与决策建议强度

本篇最直接的局限是公开资料并不围绕本篇的问题系统产生。产业报道能够提供背景和可进一步核查的线索，但通常不能还原未进入、终止和持续经营项目的完整分布。公开出现的企业也未必代表集群中的一般企业。因此，本篇不能把材料中可见的能力和活动转换为总体比例，更不能由没有报道某项能力推断企业缺乏该能力。本篇保留这一限制，意味着结论主要用于组织问题和提出解释，而不是用于评定企业资质或预测成功概率。

第二项局限是能力、机会和伙伴选择可能同时变化。看似组织能力较强的企业，也可能获得更清楚的需求或更可靠的合作伙伴；项目推进后增加人员，又可能被误认为进入之前就有的优势。即使观察到能力与结果同向变化，也不能直接排除这些替代解释。前文提出研究方案，是为了明确未来需要什么证据，而不是借方法设计预先获得因果结论。本章关于互补、附加性和激励的讨论均应按这一强度理解。

第三项局限是交易角色未必能从外部名称准确识别。企业可以同时为不同项目承担不同责任，对外展示中的“合作”又可能包含供货、推广、经销或许可等不同安排。若基本角色识别错误，后续对能力和结果的比较就可能失去意义。研究不能通过把所有关系统一称为授权来扩大样本，也不能用企业品牌知名度填补交

SVSAC | sv-sac.org

易证据。可识别范围较窄时，承认范围较窄比给出表面完整、实质混杂的结论更有价值。

第四项局限涉及评价期间和目标。短期销售不能充分代表长期产品学习，长期叙事也不能掩盖当期资金困难。不同观察期可能改变结果判断，却不意味着任意选择观察期都合理。研究需要与项目的实际任务和预先目标相一致，并披露尚未观察的部分。对于本篇而言，没有长期追踪资料，就不能断言许可经验必然积累为自主品牌优势，也不能断言一次损失会永久损害企业发展；两类推断都超出现有证据。

当前六项书目包括两篇报道、一本测量手册、两项会计文本及观察研究报告清单，缺少直接检验许可经营、组织学习与公共服务附加性的同行评审证据。补充记录流程本身不能弥补这一理论比较缺口。报道所引底表、企业出口自述及内部经营数据未获独立核实；手册、会计文本与清单的相关段落只能支撑有限概念和报告口径，不能证明本篇机制的经验效力。理论主张仍需与能够挑战或限定这些机制的原始研究作比较。

9.8 证据优先次序与可修正的判断

证据优先次序应取决于什么未知最可能改变当前判断。若连交易角色都不明确，继续收集企业宣传中的产能和荣誉，无法补上基础缺口；若角色已确认而结果尚未发生，精细估计最终收益也没有可靠基础。优先解决对象和结果的识别，可以避免在错误分析单位上累积大量细节。这不是要求所有项目都提交同样厚度的材料，而是要求新增资料能对应一项明确争议，并说明得到什么结果时应当改变原有解释。

在对象明确以后，最有价值的证据往往能够区分相近解释。例如，判断公共服务是否产生附加作用，需要了解服务出现前企业是否已有相同解决办法，以及服务究竟改变了哪项决定；仅有接受服务的时间记录仍不充分。判断外部合作是否替代内部能力，需要核对伙伴实际承担的任务，而非只确认合作关系存在。这些证据的重要性来自其区分作用，不能用更容易取得但关系较远的规模指标替代。

对企业而言，收集资料本身也消耗资源。若一个尚未落实的渠道承诺足以改变是否投入的判断，优先验证它可能比继续细化生产费用更有价值；若渠道已经明确而产能窗口不可靠，则证据重点应转移。这个例子是分析上的假设，不对应已观察案例。它说明研究与经营都需要考虑信息的用途：资料越精细并不一定越

SVSAC | sv-sac.org

有价值，只有能够影响仍可改变的决定，或者解释关键过程，才值得优先付出收集成本。

后续证据也可能要求推翻某些预期。如果缺少内部市场团队的企业，依靠清楚的伙伴分工持续完成相似项目，就应降低对该团队内部化的必要性判断；如果公共服务在企业已经解决问题后才介入，就不能用该服务解释此前进展；如果所谓退出者把资源转向更有价值的业务，就应修正把退出解释为能力失败的做法。允许这些观察改变结论，能够防止框架在面对任何结果时都自称正确，也使不同研究之间形成可讨论的分歧。

在证据仍然不足时，保留判断比给出精确排序更负责。无法确认的责任分配、无法核实的销售和不一致的时间记录，可能直接限制可比较性；此时扩大计算并不能恢复缺失含义。合理输出可以是明确某一解释与现有资料一致，同时指出哪些关键观察尚缺。本篇以这种可修正状态结束讨论：它提出一组值得检验的关系，但不将关系的合理性冒充结果已经得到证明，也不把资料不足包装为企业表现不佳。

9.9 条件性决策建议

围绕原定题目，本篇的核心结论是：从代工参与走向承担体育 IP 许可业务，需要发生的变化取决于新增任务和责任，而非交易名称本身。已有制造经验可能提供重要基础，能否发挥作用则取决于产品判断、渠道安排、组织决定与资金承诺能否接续。这里的“需要”是任务能够完成的条件性要求，不是本篇已经统计识别的成功门槛。不同企业可以通过内部形成、外部合作或收缩项目范围实现不同的匹配，也可能合理地选择暂不进入。

公共服务可能通过降低共享信息和协调成本扩大可行选择。对于直接面向企业的信息或咨询服务，这种作用需要实际使用、企业吸收以及及时进入决策过程；共享设施改善或跨机构协调的间接作用，则应追踪其如何改变项目任务的完成条件，不能要求所有受益企业都直接使用或吸收同一项服务。服务存在、企业参与和商业结果是不同层次，不能互相替代。支持是否值得持续，应比较它相对于原有安排增加了什么、消耗了什么，并观察是否保留了企业应承担的判断责任。这些条件提示政策评价应关注任务和行为的变化，不能只以展示规模或签约数量证明企业已经完成角色转换。

本篇最终不把授权设为所有制造企业的共同终点。对于具体企业，更有意义的是以能够承担后果的方式参与合适项目，在不确定性变化时调整承诺，并把可合法保留的经验转化为后续判断依据。河北产业情境使这些问题具有研究价值，

SVSAC | sv-sac.org

但现有公开资料不足以确认普遍路径或因果效应。以责任匹配组织比较、以反例修正机制、以可核查证据决定结论强度，是我们提出的研究方向，也是其条件性结论的边界。

给企业的下一步建议

河北企业从代工走向授权，关键不在于换一个身份标签，而在于逐步建立产品定义、权利管理和市场组织能力。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：先用企业分型识别可进入的合作层级，再以真实需求检验设计、履约与资金承受力，按里程碑推进升级。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，进一步形成企业分型诊断、体育知识产权合作路径、能力建设路线图。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。

河北体育用品企业参与全球体育知识产权商业活动，涉及制造经验、产品开发、渠道经营和组织责任之间的转换。既有生产规模或客户交付记录，不能直接证明企业具备独立经营许可项目的能力。本篇以企业及具体项目为分析单位，以公开产业资料为情境依据，采用概念辨析、任务分解、条件模型和研究方案设计，讨论代工经验在何种条件下能够支持体育 IP 许可项目，以及集群公共服务的作用边界。本篇将参与路径的进阶界定为任务、能力、资源与责任的适配，而非从代工到授权再到自有品牌的必然序列。分析提出：制造经验能否转化为项目能力，取决于其与新增产品企划、消费者理解和渠道责任之间的互补关系；产品销售、收入确认和现金回收具有不同边界，项目判断需要同时考察库存敞口与资金占用；公共服务的存在、实际使用和项目结果应分别记录，服务供给本身不能作为企业收益的证据。基于上述区分，本篇提出企业分型、阶段性进入与退出的分析框架，并设计包括时间顺序、选择偏差、反例及替代解释的后续研究方案。本篇未取得企业内部项目数据，不报告河北企业授权率、经营绩效或政策因果效

SVSAC | sv-sac.org

应。所提出的机制关系具有条件性，其经验有效性仍需通过可核验的项目资料检验。

SVSAC - sv-sac.org

SVSAC | sv-sac.org

参考文献

[1] 中国体育报. 定州探索体育产业集群良性发展途径[EB/OL]. 河北省体育局转载, 2024-07-11[2026-10-23]. https://sport.hebei.gov.cn/faguichanye/gzdt/2024/0711/24848.html.

[2] 丰佳佳. 走进体博会政府体育事业专区——深化政企协同 推进产业集群升级[EB/OL]. 中华全国体育总会官方网站, 来源：中国体育报, 2026-05-22[2026-10-23]. https://www.sport.org.cn/shouye/tycy/2026/0522/697543.html.

[3] OECD, EUROSTAT. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation[M]. 4th ed. Paris: OECD Publishing; Luxembourg: Eurostat, 2018. DOI:10.1787/9789264304604-en.

[4] AUSTRALIAN ACCOUNTING STANDARDS BOARD. AASB 15 Revenue from Contracts with Customers: December 2022 compilation[EB/OL]. [2026-10-23]. https://standards.aasb.gov.au/aasb-15-dec-2022.

[5] AUSTRALIAN ACCOUNTING STANDARDS BOARD. AASB 102 Inventories: December 2021 compilation[EB/OL]. [2026-10-23]. https://standards.aasb.gov.au/aasb-102-dec-2021.

[6] STROBE INITIATIVE. STROBE Statement—checklist of items that should be included in reports of observational studies[EB/OL]. [2026-10-23]. https://www.strobe-statement.org/download/strobe-checklist-cohort-case-control-and-cross-sectional-studies-combined.

SVSAC - sv-sac.org

SVSAC | sv-sac.org