

体育用品企业竞争优势研究

——以迪卡侬为例

张新英^{1,3}, 张瑞林², 王先亮¹

(1. 山东大学 体育学院, 山东 济南 250061; 2. 吉林体育学院, 吉林 长春 130022;
3. 青岛理工大学, 山东 临沂 273400)

摘 要: 分析迪卡侬的竞争优势及其优势驱动因素。结果表明: 迪卡侬具有成本优势和差异性优势, 其成本优势驱动因素主要来源于企业文化、规模经济、价值链活动管理和目标集聚; 差异性优势驱动因素主要来源于集团的商业模式、规模经济、价值链活动管理、科学管理方法及集团外部环境优势。给我国体育用品企业的启示: 形成竞争优势, 需制定企业竞争优势战略; 加强对产品价值链活动管理; 增强企业研发能力; 加强差异化经营, 有效实现品牌营销; 积极采用先进的科学管理方法; 加强企业文化建设等。

关 键 词: 体育经济; 竞争优势; 成本优势; 差异性优势; 驱动因素; 迪卡侬

中图分类号: G80-05 **文献标志码:** A **文章编号:** 1006-7116(2014)06-0024-06

A study of the competitive advantages of sports goods enterprises

——Taking Decathlon for example

ZHANG Xin-ying^{1,3}, ZHANG Rui-lin², WANG Xian-liang¹

(1. School of Physical Education, Shandong University, Jinan 250061, China; 2. Jilin Sport University, Changchun 130022, China; 3. Qingdao Technological University, Linyi 273400, China)

Abstract: The authors analyzed the competitive advantages of Decathlon and its advantage driving factors, and revealed the following findings: Decathlon has cost advantage and difference advantage; its cost advantage driving factors mainly come from enterprise culture, scale economy, value chain activity management and objective convergence; its difference advantage driving factors main come from group business mode, scale economy, value chain activity management, scientific management methods and the group's external environmental advantages. Inspirations to sports goods enterprises in China are as follows: form competitive advantages; establish enterprise competitive advantage strategies; strengthen product value chain activity management; enhance enterprise's development ability; strengthen differential management; effectively realize brand marketing; actively apply advanced scientific management methods; boost enterprise culture construction etc.

Key words: sports economy; competitive advantage; cost advantage; difference advantage; driving factor; Decathlon

多年来,我国体育用品行业处于贴牌代工生产、品牌营销能力不强和国际市场上缺少竞争优势的困境,2012—2013年,国内体育用品企业大规模关闭、库存积压和营业额下滑的危机更加表明,主要依靠高

投入、店面扩张的粗放型发展模式,已经难以适应市场竞争的需要。而同时期,法国体育用品零售企业迪卡侬却表现出良好发展势头,不仅无库存危机,营业收入也不断增长,且在我国体育用品市场表现出强有

收稿日期: 2014-06-30

基金项目: 教育部“新世纪优秀人才支持计划”基金资助项目(NCET-08-0342)。

作者简介: 张新英(1981-),女,讲师,博士研究生,研究方向: 体育产业管理。E-mail: 394133821@qq.com

力的竞争优势。竞争优势的获取和保持一直是全球企业战略研究的热点。目前,在我国各行业从不同角度对企业竞争优势研究日益增多,但是,关于体育用品企业竞争优势的研究成果甚少。研究的滞后严重制约了行业发展,很多体育用品企业在拼命追求多元化经营和扩张中忽视了对竞争优势的获取。竞争优势是企业市场竞争中获取绩效的核心,是企业生存和发展的根本。

竞争优势最早于1939年,由英国经济学家张伯伦在《垄断竞争理论》中提出。20世纪60年代后,竞争优势的思想得到迅速发展,一直成为战略管理领域的研究热点。国内外众多学者对竞争优势进行了深入研究,但是迄今还未形成统一的定义。霍弗(Hofer)和申德尔(Schendel)认为,竞争优势是“一个组织通过其资源的调配而获得的相对于其竞争对手的独特性市场位势。”^[1]迈克尔·波特^{[2]3-14}在《竞争优势》一书中指出,“企业要在全球化竞争市场上获胜,其竞争优势就是以较低的生产成本或与与众不同的产品特性来制定最佳价格。”“竞争优势归根结底产生于企业为客户所能创造的价值:或者提供同等效益时采用相对的低价格,或者其不同寻常的效益用于补偿溢价而有余。”巴尼认为“一个企业能够实施某种价值创造性战略而其他任何现有和潜在的竞争者不能同时实施时,可以说该企业拥有竞争优势”^[3]。我国学者蒋学伟^[4]认为,“企业竞争优势就是指一个企业在有效的‘可竞争性市场’上向消费者提供具有某种价值的产品或服务的过程中所表现出来的超越或胜过其他竞争对手,并且能够在一定时期内创造市场主导权和超额利润或高于所在产业平均水平盈利率的属性或能力。”目前,学者们对竞争优势理论的理解不尽相同,其中,迈克尔·波特的竞争优势理论对世界各国理论工作者和实际经济工作者产生了深远的影响。本研究将借助全球最有影响力的战略管理大师哈佛大学商学院的教授迈克尔·波特在《竞争优势》一书中提出的竞争优势理论进行分析研究体育用品企业的竞争优势。

在我国体育用品企业行业调整的关键时期,本研究借助竞争优势理论,从竞争优势及获取竞争优势驱动因素分析的视角,以迪卡依为例,分析体育用品企业的竞争优势,为我国体育用品企业的发展提供参考。

1 迪卡依概况

迪卡依是全球最大的体育用品零售商,由米歇尔·雷勒克(Michel Leclercq)于1976年在法国创立,其开创了把所有运动产品汇集在一个商场内自助销售的理念。迪卡依以“让最广泛的大众同怀运动愿望,共

享运动欢益”为宗旨,致力于为顾客提供最优秀的性价比产品,成为全球著名的体育用品设计者、品牌缔造者和零售商^[5]。迪卡依母公司 Oxylane 集研发、设计、生产、物流、销售和服务为一体,汇聚了登山、球类、自行车等65种运动项目的用品。目前,迪卡依在全球多个国家组织产品生产,并在20个国家开设了723家连锁商场^[6]。迪卡依在中国发展,始于1992年采购和生产产品的业务往来,但是直到2003年,集团才在上海建立首家迪卡依商场,并将在中国发展零售业务作为未来10年的首要战略。截至2013年底,已经在我国14个城市或地区建立生产分公司,在北京、上海等经济发达城市开设商场达79家。近几年,在国内体育用品企业发展低迷甚至怀疑市场需求时,迪卡依却凭借其竞争优势坚定地主打中国市场,并加快开店步伐,计划到2015年在我国门店达150家^[5]。

2 迪卡依的竞争优势与驱动因素

迪卡依被称为全球著名的体育用品零售商,其营业收入的持续增长和逆势发展,充分折射出迪卡依发展的强劲势头和在我国体育用品市场上强有力的竞争力。迪卡依是一家注重集约型增长方式的企业。“集约型增长方式是指主要依靠生产要素质量和使用效率的提高,以及生产要素的优化组合,通过技术进步,提高劳动者素质和增加资金、设备、原材料的利用率等来实现经济增长的方式”^[7]。迪卡依在发展中,很大程度上是由技术创新、人力资本积累、资源转移和规模经济等因素驱动,在总部宏观调控下,其增长过程基本上保持持续稳定的状态,其产品的品种较多、质量较好、性价比高,并拥有良好的库存管理。迪卡依在企业产品价值活动创造中,秉承集约型增长的发展方式,贯彻总成本领先战略、差异化战略和目标集聚战略,已经形成持续的成本优势和差异性优势,成为同行中的佼佼者。

2.1 迪卡依成本优势及其驱动因素

1)成本优势。

成本优势是指企业进行的所有价值活动的累计成本低于竞争者的成本^[8]。迪卡依具有优秀的产品性价比,不仅保证在和同类产品同等产品质量的情况下,价格低于其他同类产品,而且承诺在不断提高产品质量的前提下,保证平易近人的价格。其货品一直以超高的性价比,对新老顾客形成强大的吸引力。迪卡依优秀的性价比,平易近人的价格,长期践行的宗旨“让最广泛的大众同怀运动愿望,共享运动欢益”的实现,充分证明了迪卡依已经具备了持久性的成本优势。

2)成本优势的驱动因素。

体育用品企业的成本优势来源于企业的价值链以及每一项价值活动的成本驱动因素。迪卡依的成本驱动因素可以从企业文化、规模经济、价值链活动管理、目标集聚等方面进行分析。迪卡依通过对每项成本驱动因素的有效控制,形成成本优势。在迪卡依成本驱动因素中,其企业文化、规模经济和价值链活动管理 3 因素因不易被其他竞争对手模仿,成为其竞争优势的重要来源,推动成本优势可以保持持久性。

(1)企业文化。

“企业文化是企业长期生存和发展过程中所形成的、为企业多数成员所共同遵循的经营观念或价值观体系”^[8]。迪卡依的宗旨“让最广泛的大众同怀运动愿望,共享运动欢益”,是迪卡依价值观和公司战略的体现,是迪卡依企业文化核心,迪卡依将其作为企业追求的最高目标和最高理想。迪卡依在研发、设计、采购、生产、物流、销售和服务等全产业链的每个环节中都将宗旨贯穿始终,努力降低成本,在保证产品性能、质量和技术特征的前提下,力求低价,让价格不成为限制大众运动激情的原因。迪卡依的“蓝色货品”就是其品牌最高性价比的杰出代表,而其他产品也以“优秀的性价比”闻名,其同样类型质量的产品力求在同行中价格最低。在迪卡依宗旨的指导下,企业致力于所有价值活动的研究,使其累计成本低于竞争者的成本,因而形成了企业持久的成本优势。因此,以企业宗旨为核心的企业文化是迪卡依成本优势最根本的推动力量和最主要的驱动因素。

(2)规模经济。

“规模经济是指在一定的产量范围内,随着产量的增加,平均成本不断降低、收益增加的现象”^[9]。迪卡依集团在全球生产和销售体育用品,是闻名于全球的体育用品零售商,目前,在全球 20 个国家开设了 723 家连锁商场^[6],拥有强大的市场规模。强大的全球性市场规模和产品销售数量,让迪卡依面对上游原材料供应商和生产商的议价能力大大增强,从而能够更好地控制成本。市场规模的强大,也使迪卡依拥有稳定、质量可靠的供应商和生产商,使产品专业化生产得到保障。迪卡依规模经济成为其成本优势获取的稳定来源,并且也成为竞争者不可轻易入侵的壁垒。

(3)价值链活动管理。

在产品价值创造活动中,迪卡依母公司 Oxylane 集团拥有研发、设计、采购、生产、物流、销售和服务为一体的全产业链价值链。全产业链价值链生产经营方式,能够让迪卡依在产品价值创造的每个活动环节都能得到很好的控制。迪卡依可以自行优化价值链的每个环节,在不影响质量或提高质量前提下,尽可能的

节省成本。因此,迪卡依的成本优势又一重要来源在于对产品价值链活动的管理——将降低成本、保持优秀的性价比贯穿于产品价值创造的每个环节。

研发设计环节,迪卡依拥有法国第 2 大产品研发和设计中心,掌握着产品价值链上附加值较高的环节,因此能够保证产品技术含量和价格竞争力;采购环节,其凭借全球价值链,可实现原材料全球采购达到质优价廉,加之公司市场规模使采购具有较强议价能力,因此可获取较优的价格。生产环节,不仅设有自己工厂,而且也在全球组织生产,将附加值较低的产品生产外包,将附加值较高的产品自己生产,公司市场规模同样使外包生产也具有较强议价能力,因此实现高效率、低成本和高利润;物流环节,建有自有物流基地,开设店面以仓储的形式陈列销售,因此可以有效控制物流和库存管理成本;销售环节,采用直销模式,无中间商渠道,商品从生产商直接到零售终端,不仅节省时间,而且有效避免库存危机,节省了渠道成本;服务环节,凭借先进的信息管理系统,网上商店和实体商场一体化管理,有效提高了管理效率,降低管理成本,另外,对人力资本员工知识的重视也提高了服务质量,降低了总体服务的成本。

(4)目标集聚。

目标集聚是目标集聚战略的表现,是迪卡依成本优势的重要驱动因素。目标集聚战略是“主攻某个特定的顾客群、某产业链的一个细分区段或某一个地区市场”^[10]。迪卡依的目标集聚战略主攻的客户群是“最广泛的大众”。在这一战略驱动下,迪卡依产品大众化,注重实用性、安全性、专业性以及产品价值和性价比的研究,通过其产品和服务,努力满足最广泛的大众运动愿望和运动需求。从迪卡依的发展来看,这一战略是成功的。大众化、实用性和专业性的产品使迪卡依便于组织标准化的批量专业化生产,从而达到更高的效率实现低成本和高质量。

2.2 迪卡依差异性优势及其驱动因素

1)差异性优势。

“当企业能为买方提供独特的、对买方来说其价值不仅仅是价格低廉的东西时,这个企业就具有了区别于竞争厂商的经营差异化”^{[12]196}。迪卡依除了优秀的性价比吸引顾客,而且提供给顾客独特性的一站式购物、体验式营销、网上和实体店的信息一体化管理服务 and 全民健身志愿指导服务等,都有效地引发顾客的偏好,使顾客能够把它同其他竞争性企业有效区分开来,从而使企业在市场竞争中占据有利位置。迪卡依的经营差异化,使顾客对企业产品不但容易形成偏好甚至形成一定的忠诚度,也对其他企业构成了一定程

度的进入壁垒。

2) 差异性优势驱动因素。

差异性优势来源于企业价值链活动中独特性的驱动因素^[21]。体育用品企业所进行的各种具体的价值活动都是独特性的潜在来源。比如原材料的采购能够影响体育产品最终的性能,体验式营销能够影响人们对企业品牌的态度等皆影响经营差异化。迪卡侬的差异性优势驱动因素主要来源于独特的商业模式、规模经济、产业价值链管理、科学的管理方法以及集团外部环境优势等。

(1) 独特的商业模式。

迪卡侬的产品类别规模、商场规模、体验式营销等成就了迪卡侬独特的商业模式,形成了一般体育用品企业难以模仿的差异性优势。迪卡侬将所有的运动产品汇聚一堂,顾客可以享受“一站式”自助体验购物,尽情选购65种运动类型的35000多种运动产品,并且商场内外设有多种运动项目场地和器材,可以供顾客尽情免费体验。一站式自助体验式购物方便了顾客选择,节省了顾客的时间和精力,这种模式给迪卡侬带来了长久的经营差异化。

(2) 规模经济。

大规模一体化经营具有小规模经营所不具备的特点。迪卡侬的研发规模、产品类别规模、自有品牌规模和商场面积形成了竞争者的入侵壁垒。据了解,集团的产品设计和研发中心,拥有63位研发人员,8个内部实验室,40个实验室合作伙伴,每年推出150个新项目及3500种新产品^[11]。迪卡侬商场产品经营中,其自有品牌占一半。迪卡侬的自有品牌可以有效控制商场产品的经营活动,让外来品牌有效填补自有品牌的空缺。迪卡侬商场面积分为4000、8000及12000m²;平均每家商场拥有35000个产品类别^[9];面对迪卡侬以上各方面的规模特点,竞争者如果模仿和仿效需要付出很大的代价。因此研发规模、产品类别规模、自有品牌规模和商场规模形成了迪卡侬区别于竞争对手的差异性优势。

(3) 价值链活动管理。

迪卡侬通过产品价值链活动环节的管理,也获得了区别于竞争对手的差异性优势。如迪卡侬对研发的投入、采购生产全球化的管理、销售订货信息一体化管理、战略性的人力资源管理等价值创造活动环节的优化管理,都优于我国体育用品企业。以迪卡侬战略性人力资源管理为例,了解其价值活动管理中对经营差异化优势的重视程度。迪卡侬员工大多来自大学校园招聘。迪卡侬每年都在很多大学进行巡回招聘演讲,给集团带来优秀的人力资源 and 劳动效率;低成本进行

战略性品牌营销(大学生是个重要的顾客群体,即将处于家庭角色中间层,可影响几代人的品牌消费);“热爱运动,经常参加体育”的招聘条件,使员工生活理念与企业理念相契合,为体验式营销模式提供了必要人力资本。另外,员工管理一体化、国内外可流动工作、注重员工培训、薪酬激励以及晋升谋划等措施,使员工个人发展与公司发展相联系,充分调动了员工工作积极性。然而,我国体育品牌企业零售终端服务人员学历偏低、培训机会少、工资待遇低、自身发展空间小、工作积极性不高、运动技能缺乏和体验营销服务鲜见等都严重制约了企业的发展。

(4) 科学管理方法。

科学管理方法是企业进行有效管理的工具,拥有科学的管理方法“事半功倍”。迪卡侬通过采用先进的价值链管理、信息技术管理和标准化管理,有效地提高了公司的管理水平和效率,成为迪卡侬经营差异化优势的重要驱动要素。

首先,价值链管理方法。迪卡侬运用价值链管理工具,对产品创造的每个价值活动环节进行优化管理,使每个环节尽可能提高效率,降低成本;同时,也加强对各环节的相互协调管理。一体化的产业价值链,使其各部门都能便捷联系,部门之间实现相互快速协调。比如:生产部门、物流部门通过信息管理系统可直接了解各销售部门产品的销售情况,及时地进行生产和配送货物,避免库存危机。

第二,先进信息技术管理方法。先进信息化技术管理是迪卡侬实现一体化运营的重要工具。如凭借先进的供应链信息管理技术,建立了强大的销售渠道供应链管理系统,实现了销售供应及库存的网络信息化管理。迪卡侬公司拥有自动订货系统,每天晚上7点系统会自动计算出当天的销售量,并自动算出次日的配货量。因此,迪卡侬不需要一次性订购过多的货品,就可以从容地根据实际销售量进行有序的补货^[12]。通过网络信息化管理系统,迪卡侬节省了大量的人力、物力、财力和时间,提高了服务质量,有效避免了产品库存危机。

第三,标准化管理方法。标准化管理是迪卡侬组织产品生产和服务的重要手段,是迪卡侬企业科学管理的基石。迪卡侬实行标准化管理,产品质量得到保障,由此推动了产品新技术、新工艺、新科研的进展,打开了全球体育用品市场的大门。迪卡侬的标准化管理体现在商场标准化管理、产品标准化和人力资源管理标准化等众多价值创造活动方面。商场标准化管理为全球扩张节省了大量的人力、物力和时间;产品标准化,提高了生产效率和产品技术含量;人力资源管

理标准化,提高了服务质量,实现了员工区域和全球流动。

(5) 外部环境优势创造能力。

迪卡侬不仅凭借集团内部的管理创造竞争优势,而且在集团外部环境中也积极创造独特的差异化竞争优势。迪卡侬在产业竞争中积极创造机会获取政府和知名企业的作用力,形成了独特的公司经营差异化。

2012年10月,迪卡侬中国总部与中国社会体育指导员协会正式签约全民健身志愿服务战略合作协议,全民健身志愿服务“迪卡侬”工作站由此成立。迪卡侬充分利用自己企业的优质资源和场地设施,并提供相应的资金和装备,在商场所在城市开展全民健身志愿服务活动,同时还将公司各地员工加入社会体育指导员培训队伍^[13]。迪卡侬志愿服务我国全民健身运动,是迪卡侬本土化的成功表现。借助全民健身的热潮,迪卡侬践行着自己的宗旨,满足国家和人民的健身需要,积极为我国和大众创造额外价值,主动承担企业的社会责任,从而赢得我国人民的认可和国家各地政府的政策支持,成为各地大力引进和支持的重要项目。迪卡侬积极参与全民健身公益服务,为在中国品牌营销和扩张开店打下了坚实基础。借力企业方面,2013年迪卡侬与万科“联姻”,正式签订全国战略合作协议,开启两巨头企业的共生发展。迪卡侬的一站式购物模式,给万科商业地产带来非常可观的目的性消费人群,有助于万科商业地产的发展,同样,迪卡侬也借道万科地产项目扩展市场和提升在中国的知名度。

3 对我国体育用品企业的启示

3.1 制定实施企业的竞争优势战略

迪卡侬的成功,首先归结于对成本战略、差异化战略、目标聚集等竞争战略的制定和贯彻实施。成本战略使迪卡侬逐步获得了低成本优势;差异化战略使迪卡侬努力创造经营差异性的优势,目标集中战略使产品能够准确定位“大众”,让最广泛的大众同怀运动愿望,共享运动欢益变成现实,保障了成本战略和差异化战略的实施。我国体育用品企业应该首先根据自己情况制定本企业的竞争优势发展战略,逐步获取具有竞争力的成本优势和差异性优势。

3.2 加强产品价值链管理

无论是成本优势还是差异化优势,皆与产品价值链活动管理密切相关。迪卡侬对产品价值链精心管理,优化和整合产品价值链,形成一体化的产业链管理,从而严格控制产品成本。迪卡侬拥有自己的生产基地,但是为了优化产品价值链的管理,迪卡侬也将生产环节中产品附加值较低的产品生产外包给全球生产专业

且成本低廉的供应商。我国体育用品企业也应该加强对产品价值链管理的研究,努力控制成本和提高产品差异化水平,增加顾客价值。

3.3 加强企业研发中心建设

随着价值观的变化,对体育用品需求更加注重产品的技术含量。随着科技快速发展,亦出现更多替代品,产品技术革新是企业进入壁垒强有力的决定因素。迪卡侬缔造的专业研发团队在体育用品技术开发上不断创新,一直“被模仿”成为迪卡侬产品在市场上脱颖而出的“法宝”。产品技术革新在塑造产品差异化模式上起着重要的作用。我国体育用品企业要通过加强建设企业研发中心、提高产品技术含量和增强企业创新能力,才能避免被同行产品替代的风险,从而增强在国内外的竞争优势。企业建立研发中心,需要加大研发投入;加强与科研单位和高校的合作,尽快将科技成果转化为生产力;积极寻求国家体育用品技术委员会的指导,采用先进的标准组织生产和管理。

3.4 加强差异化经营,有效实现品牌营销

迪卡侬在品牌营销中,十分注重差异化经营,以此区分于其他竞争产品,并赢得广大顾客的忠诚。如迪卡侬通过创造“优秀性价比”、“超高性价比”、“一站式购物”和“体验式购物”等多种独特于其他竞争产品的经营差异化优势来进行“口碑营销”。迪卡侬“校园招聘”、“志愿服务全民健身”和“联姻万科”等不失时机地多种差异化经营也为品牌的营销和市场扩张创造了良好条件。我国企业也应该深入研究品牌差异化经营方式,有效进行企业品牌营销。只有积极为消费者创造更多价值、提供更多独特价值的机会,服务于消费者需求,才能实现企业品牌的长足发展。

3.5 积极采用先进的科学管理手段

迪卡侬实现产品全产业链的管理,并能够具备成本优势和差异性优势,顺利地在中国扩张,得益于采用先进的科学管理方法。迪卡侬借助先进的产品价值链管理方法,管理每个价值创造活动环节,从而有效的控制成本。先进的信息系统管理,使各部门的信息能够及时地得到沟通,产品产业链活动生产效率提高,每个环节尽在控制中,能够进行有效管理,避免了库存等危机,从而在中国体育用品的“寒冬时节”能够“温暖过冬”。标准化的管理方法,在迪卡侬的每个业务单元都体现的淋漓尽致,保障了集团上下高效运行。我国的体育用品企业应该努力学习先进的科学管理方法,将其运用于公司管理的每个环节。

3.6 加强企业文化建设

迪卡侬通过其企业宗旨统一成员的共同价值观,构成了内部强烈的凝聚力和整合力,成为统领员工的

行动指南。迪卡侬“超高性价比”、“一体化经营”、“体验式营销”、“口碑营销”和“积极参与组织全民健身活动”等,都是为践行迪卡侬的宗旨而进行的活动。由此分析,迪卡侬在中国体育用品市场上能够逆势扩张,优秀的企业文化是其竞争优势获取的核心因素。我国企业也要建立优秀的企业文化,只有当企业能够持续的满足社会需要和人民需要时,企业才会获取真正的竞争优势并长久发展。

“知己知彼”是商场上成功的必要条件。迪卡侬在优秀的企业文化、规模经济和卓越的价值链管理等众多因素驱动下,形成了持久的成本优势和差异性优势,在激烈的市场竞争中赢得了强有力的竞争力。在全球经济一体化的今天,努力获取竞争优势是企业生存和发展的根本,研究和控制竞争优势驱动因素是获取竞争优势的基本途径。本研究由于案例研究的局限性,体育用品企业竞争优势的驱动要素还有待进一步探索研究,希望本研究能够为我国体育用品企业获取竞争优势提供参考。

参考文献:

- [1] 孙玉良. 企业文化与企业竞争优势关系的研究[J]. 管理科学, 2009(2): 64.
- [2] 迈克尔·波特. 竞争优势[M]. 陈小说, 译. 北京: 华夏出版社, 2004.
- [3] 嵇国平, 孟鹰. 企业竞争优势的理论回顾及研究趋势[J]. 商业研究, 2006(11): 30-34.
- [4] 蒋学伟. 持续竞争优势[M]. 上海: 复旦大学出版社, 2002: 2.
- [5] 迪卡侬运动超市官网[EB/OL]. <http://www.decathlon.com.cn/>.
- [6] 迪卡侬母公司 Oxylane 加快发展国际市场[EB/OL]. <http://www.cnxz.cn/news/201404/16/316625.html>, 2014-04-16.
- [7] 集约型经济增长方式[EB/OL]. <http://wiki.mbalib.com/wiki/%E9%9B%86%E7%BA%A6%E5%9E%8B%E7%BB%8F%E6%B5%8E%E5%A2%9E%9%95%BF%E6%96%B9%E5%BC%8F>, 2014-02-20.
- [8] 王关义, 刘益, 刘彤, 等. 现代企业管理[M]. 北京: 清华大学出版社, 2007: 142.
- [9] 肖兴志. 产业经济学[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2012: 23.
- [10] 迈克尔·波特. 竞争战略[M]. 陈小说, 译. 北京: 华夏出版社, 2004: 37.
- [11] 迪卡侬 2012 管理培训生项目招聘上海交大宣讲会[EB/OL]. <http://www.yingjiesheng.com/job-001-207-533.html>, 2011-11-14.
- [12] 侯隽. 迪卡侬“入侵”: 玩的就是性价比[J]. 中国经济周刊, 2013(4): 70-71.
- [13] 社体指导员协会携手法国企业在北京签约[EB/OL]. <http://www.sport.gov.cn/n16/n1137/n2069860/3492655.html>, 2012-10-17.

