

(上接第一版)

聘请知名运动员担任代言人,现在对于体育运动品牌来说只是常规动作,但在当时,这被视为国外顶级品牌才玩得起的营销策略。对于当时一年纯利润也就几百万元的安踏来说,数十万元的代言费几乎是“天价”,况且效果如何尚不得而知,这个决定不啻于一场豪赌。安踏内部也出现了很多反对声音。面对种种质疑,丁世忠用一句话结束了争论:“知道安踏的人多,还是知道孔令辉的人多?”

签约孔令辉后,丁世忠拿出上百万元在央视打广告,随着“我选择,我喜欢”的品牌口号在电视上密集播出,安踏从晋江品牌成为中国品牌,猛龙开始过江。

2000年悉尼奥运会乒乓球男单决赛,亿万国人见证了孔令辉与老对手瓦尔德内尔的决赛。鏖战5局后,孔令辉取得男单冠军,实现了大满贯。孔令辉在悉尼奥运会上大放异彩,带动安踏当年销售额直线上升,突破3亿元。高额的前期投入没有打水漂,安踏自此开启了一路高歌猛进的征程。

2001年,时任福建省省长习近平叮嘱安踏创立自己的品牌,给了丁世忠深深地触动,他不再满足于长期做一个“工厂型”组织,而是要通过转型成为“品牌型组织”。同年,安踏第一家专卖店在北京开业。自此,安踏专卖体系全面启动,大规模全国性品牌推广计划开始,安踏也从工厂生产转型到品牌批发。

从为国际品牌代工到创立自己的品牌,从制鞋作坊到现代化企业,不变的是壮大民族品牌的决心。“习近平总书记的叮嘱一直深深影响着安踏集团,做自主品牌是我们最正确的战略选择。”丁世忠说。

### 做鞋我知道 做品牌是什么

行业内总结安踏的成功经验,重点研究的是安踏的体育营销。在安踏腾飞的道路上,成功的营销策略为提升品牌形象和影响力发挥了重要作用。

2004年,安踏抓住机会,与中国男子篮球职业联赛签约7年。

安踏看中了赛事带来的品牌高曝光度。相比只有十几天赛程的奥运会,CBA(中国职业篮球联赛)一比就是一个赛季,观众又都是篮球运动爱好者,这对于安踏的精准投放大有益处。安踏也不仅是联赛赞助商那么简单,而是CBA的战略合作伙伴。

这次合作为安踏积累了宝贵的赛事赞助经验。通过连续赞助CBA、排球联赛、乒乓球超级联赛等国内顶级体育赛事,安踏成为“中国联赛发动机”,在专业运动领域的核心竞争力和品牌形象逐渐得到消费者认可。2005年,安踏营业额达3.1亿元;2011年,安踏营业额达89亿元。

2009年,安踏成功竞标成为2009年至2012年中国奥委会合作伙伴。如果说聘请知名运动员为代言人、赞助中国专业赛事极大提升了安踏的专业运动品牌形象,那么牵手奥运、做中国体育坚定的支持者则将安踏的品牌形象推向了新高度,将安踏推向了与国际运动品牌面对面的竞技场。

安踏与奥运结缘已久。2008年北京奥运会,丁世忠在家乡福建高举祥云火炬,传递奥运精神。当时,国产运动品牌未能成为奥运会合作伙伴。这是丁世忠的遗憾,“让中国运动员穿着中国品牌走上领奖台,这是我的梦想,也是安踏的使命”。

丁世忠回忆道:“我们开始重新审视自己的体育营销体系,发现要让品牌知名度继续提升,安踏还缺乏代表中国体育的核心竞争力。”为此,安踏全力参与了2009年中国奥委会合作伙伴的竞标。

这场竞标非常激烈,安踏最终凭借自身的综合优势以及长期对中国体育事业的支持,在众多对手中突围成功,成为2009年至2012年中国奥委会官方合作伙伴。

安踏自此与中国体育牢牢绑在一起。

2010年温哥华冬奥会,安踏开始为中国体育代表团打造奥运领奖装备——“冠军龙服”。如今,这套装备已见证了众多中国运动员登上领奖台的荣耀时刻。

随着“千禧一代”和“Z世代”进入社会,品牌升级和品牌年轻化成为所有消费品牌市场策略调整的必选项。安踏亦是如此。

能否更有效、更多接触年轻消费者直接关系到安踏品牌的未来。“前几年我们做了一次调研,结果显示年轻消费者对安踏的认知还停留在很早以前的记忆。”作为承担公司“品牌年轻化”发展重任的部门,安踏运动文化品类事业部总经理郑明廉坦言,通过这次调研,安踏发现,必须拉近自己与年轻人的距离,“不少年轻人觉得,安踏设计不够潮,也没有自己喜爱的明星穿。我们意识到,安踏必须做些事来迎合年轻人。”

郑明廉告诉记者,2019年起,安踏加大力度投资未来,主打“年轻”牌。安踏集团电商专供年轻人喜欢的商品,提升“潮流”产品的占比,通过IP和设计师款制造话题;通过大数据应用,提升产品搜寻功能和消费者的洞察及需求的预测。针对年轻人活泼好动的特点,安踏特别重视与年轻人互动。通过一些好玩、有趣的东西,加强与年轻消费者的联系,让他们亲身感受安踏的产品价值。其中,借助IP联名就是安踏带给消费者更多价值体验的一个产品策略。安踏不断在设计方面推陈出新,篮球、跑步、综训、女子、运动文化五大品类协同联动与知名IP跨界合作连推“爆款”,满足了消费者日益提升的多层次、个性化及高品质需求。

“在我们的五大品类中,运动文化品类尤其受年轻消费者青睐。以滑板为例,这种运动项目在全社会来说相对小众,但在年轻群体中较为流行,所以我们从这方面寻找突破口,推出时尚新



位于厦门的安踏服装智能工厂。

颖的滑板鞋等产品。”郑明廉说。

如今的年轻人个性十足,在消费中更加注重体验感。安踏力求摸准年轻人的脉搏,做到与年轻人合拍。

982创动空间是安踏为粉丝们准备的打卡地,在这里不仅可以购物,还能体验NBA级别的专业篮球、无动力跑步机、滑雪、攀岩等各种极限运动。“这是一个以用户场景体验推动的新商业目的地。”创动空间管理部驻店活动运营经理林辉煌表示,982创动空间是集安踏集团对于新世代运动消费实践和认知更新的零售新物种,带给消费者沉浸式的专业运动体验,满足消费者多元的运动需求。

“这两年我们陆续签约了一些正能量形象顶流公众人物作为品牌代言人,也尝试通过直播带货、拆盲盒等新模式来贴近年轻消费者,总体来看效果非常好,年轻群体对安踏的关注度迅速提升。”郑明廉说。

从聘请孔令辉作为代言人,借助央视的影响力打响品牌知名度开始,到赞助CBA、乒乓球联赛,与举重队、摔跤队、体操队等合作,再到与中国奥委会和NBA合作,安踏稳健提升品牌的知名度与美誉度。凭借高效的管理、谨慎的市场态度、一流的供应链等因素,逐步成为国内体育品牌“一哥”。

### 提到安踏 希望想到的是技术是质量

北京2022年冬奥会上,中国体育代表团夺下了中国参加冬奥会的历史最好战绩。谷爱凌的潇洒转体、苏翊鸣的惊天一跃、任子威的一骑绝尘……有太多精彩瞬间带给观众无数惊叹和感动。北京2022年冬奥会既是体育赛场,更是科技赛场,对装备要求非常高。安踏为12支中国运动队提供了比赛装备,是支持中国国家队比赛装备最多的运动品牌。

北京冬奥会中国首金征程中,范可新、曲春雨、武大靖、任子威组成的中国队身穿安踏自主研发的中国队短道速滑比赛服,这种比赛服拥有360度全身防切割技术,面料轻盈,却有10倍于钢丝的强度,被称为“冰上鲨鱼皮”。钢架雪车铜牌获得者闫文港所穿的钢架雪车鞋也是由安踏打造。这款鞋由安踏首创采用智能模拟仿真设计,以行业独创的导流板和翼型降阻设计使整体鞋身降低风阻10%,在起跑推进阶段平均提高0.023秒,最高提升0.054秒。

安踏集团副总裁李玲表示,奥运赛场对鞋服行业来说无异于“军备竞赛”,既要尖端运动科技应用于奥运装备中,满足运动员多样运动需求,又要为运动员提供安全可靠的防护。从2009年开始,安踏连续8届成为中国奥委会官方合作伙伴,并投入超过30亿元推动科技研发,让中国品牌依托自主创新,具备了比肩国际水准的科研能力,让中国运动员身着安踏登上领奖台。

从拥有“吨位级”承重能力的举重鞋到360度全身防切割技术的短道速滑服,安踏在一次次大考中经受了考验,这背后都离不开对产品创新的极致追求。

自2005年安踏成立运动科学实验室以来,科技创新成为驱动安踏强劲增长的最大动力。这是国内行业首家国家级运动科学实验室,主要通过运动生物力学、运动解剖学、运动生理学等来研究运动装备对人体运动表现的影响,从而使安踏的产品更加符合消费者对运动的需求。

早在“摸着阿迪过河”时期,安踏就有成立运动科学实验室的想法,但真正下定决心却是赞助CBA时。当时很多球员都不愿意穿安踏的鞋,认为安踏鞋的设计无法与国际品牌相比。一些球员试穿后表示,穿着安踏篮球鞋训练时磨破了脚,有的球员则干脆撕下其他品牌的标识继续穿

其他品牌的鞋。这令安踏无比沮丧。“借助体育赞助提升安踏品牌的竞争力”是安踏的目标,如果不能满足CBA球员的需求,安踏如何依靠专业运动路线立足?这是关系到企业生存的核心问题。

品牌竞争,归根结底,离不开技术、产品的支撑。安踏运动科学实验室做的第一件事就是针对每个篮球运动员的需求,进行个性化定制和配增。“在安踏刚开始赞助CBA时,中国篮球运动员只有大约5%的人穿国产品牌的鞋,而在安踏结束对CBA的这次赞助时,穿国产品牌鞋的篮球运动员已经占到近90%。我们所做的努力对国产运动鞋品牌价值提升起到了推动作用。”丁世忠说。

在“创新为企业生存之本”的指引下,安踏集团连续多年研发金额超过销售成本的5%,同时积极组建国际化的研发设计团队,整合全球资源服务广大消费者。截至目前,安踏集团已在中国、美国、日本、韩国、意大利等国家建立了全球设计研发中心,吸纳了200多名来自18个不同国家和地区的设计研发专家,累计申请国家创新专利超2000项。易弯折、柔软柱、能量环、弹力胶、飞织科技、闪能科技、氢科技、吸湿速干科技、短道速滑服、C202跑鞋、KT系列篮球鞋等,都是安踏近年来独立研发设计的领先技术和明星产品。

2020年,安踏运动服饰及运动鞋全国市场占有率分别超过15%和10%,位列中国同类品牌首位。据统计,目前创新产品在安踏整体销售中占比为30%,利润占比达50%以上。2021年12月,安踏又提出到2030年累计投入超过200亿元强化科技自主研发,整合全球最顶尖的创意、设计、技术、学术研究及供应商资源,升级全球科研创新中心,支持“中国创造”达到国际领先水平。

安踏品牌篮球和跑步品类事业部负责人蔡之本的办公室里,摆满了各色各种精美酷炫的篮球鞋。这是员工平均年龄最年轻的部门,承担着树立安踏创新文化的重任。

有着多年国际品牌从业经历,如今又投身安踏,蔡之本对创新有着自己的理解,“如果仅仅从产品、材料、工艺角度来看,我们和国外顶尖品牌的差距其实已经很小了。最大的区别在于,国际品牌在长久运作的过程中已经形成了自己的创新文化和思维模式,而国内的很多品牌更多只是把创新当成增长的引擎。要让创新成为一种不可替代、深入骨髓的企业文化,国产品牌想要走

得更远,就必须迈出这一步”。

“安踏集团旗下的每一个品牌都会根据自身定位和目标消费者需求来实现创新,绝不会为了创新而创新。”李玲说。

随着品牌知名度大幅提升,摆在面前的诱惑越来越多,是涉足其他行业领域赚快钱,还是坚持做自己最擅长的事?安踏选择了后者。

“专注务实,用心做好每一件衣服和每一双鞋是安踏多年的坚持。安踏成立30年来,一直把产品质量作为企业赖以生存和发展的根本,发扬‘工匠精神’做好每一件产品。”丁世忠说,自成立之初,安踏就成立了产品检测部门,把产品质量当作头等大事来抓,对每一件输出的商品都严格检测,确保每一双鞋和每一件衣服不会出现质量问题。2005年,安踏建立了中国体育用品行业第一家获得国家认定的企业技术中心,并从国外引进先进检测设备,目的就是提升产品品质。

安踏的第一台缝鞋机、线钩、“良心锤”作为企业的重要财富,至今还摆放在安踏企业博物馆的显眼位置,它们尽管已经锈迹斑斑,却代表着安踏的企业“良心”。早期制鞋时,鞋底和鞋面之间要刷一层胶黏住成型。为了防止脱胶,安踏在粘胶的基础上特意增加了一道“钩线”工序,一钩一线,精工细作,确保每双鞋结实耐穿。在鞋子成型后,还要用锤子敲打加固,安踏集团董事长丁和木常对员工说:“多锤一次,消费者就能多穿一天。安踏人宁可多花时间,多花力气,多锤几次甚至几十次,以确保产品质量,对得起消费者。”

安踏从模仿、追随国际品牌到自主创新,不变的是实现“中国创造”的信心。“创新是发展的第一要务。我们既要牢牢抓住实体经济这个根本,又要不断在产品上和营销模式上创新,达到与世界比肩的科技创新水平,高标准对标国际知名企业,让企业走上可持续发展之路。”丁世忠说。

### 世界看见了我们 我们也面向了世界

对于过去30年取得的辉煌成绩,安踏并没有太多时间沉醉其中。

正如安踏的那句“永不止步”,2021年12月18日,安踏发布未来新十年战略:单聚焦、多品牌、全球化。这是对安踏集团2016年就开始实施的战略延续和升级。

## 与员工共成长

刘春沐阳

要说到做到。

曾有多年国际品牌工作经历的蔡之本对此有着更直观的感受。刚到安踏工作的时候,身边的朋友还断言蔡之本适应了安踏的企业文化,但最后,他不但适应得很好,还喜欢上了安踏的文化。“安踏是一家发源于闽南的企业,闽南人‘爱拼敢赢’的闯劲深深融入安踏的基因里,身边同事那股敢想敢干、努力学习的务实精神让我深受感染。”蔡之本说。

正是在企业使命和文化的熏陶下,安踏打造了一支素质过硬、能力突出的团队,在执行企业战略时发挥了巨大的作用。从创业之初的小工厂,到现在创造超

单聚焦是指聚焦运动鞋服行业和消费者价值,做好每一双鞋每一件衣服。多品牌和全球化就是要以多品牌满足消费者需求,实现市场地位、品牌布局、价值链布局和治理结构的全球化。

显然,在现代经济体系中,这个跨越式目标的实现,需要整合多方资源,尤其是要整合资本市场的力量。

在2003年,就有券商动员安踏上市。随着企业规模越来越大,丁世忠也希望安踏能从家族企业转型成为公众公司。公司上下很快对此达成了共识,安踏于2007年赴港上市。上市使安踏获得了更多的发展资金,投入到产品研发和生产能力的提升上,推动公司完成了质的飞跃。

“安踏的股东来自全球资本市场,不仅让世界看见了我们,也让我们面向了世界。”丁世忠说。2018年3月5日,安踏新推出的KT3-Rocco篮球鞋在美国发售,限量200双,每双售价159.99美元,中国品牌的球鞋首次在美国引发排队抢购,同时有超过3000万观众实时观看全球网上直播。

2014年10月13日,安踏正式成为NBA官方市场合作伙伴以及NBA授权商,这是NBA首次授权中国体育用品公司使用联名品牌。在被国际品牌高度垄断的美国篮球市场,安踏能闯出一片天地,离不开多品牌战略和全球化布局。

成为一家全球化的公司一直是安踏的梦想,丁世忠早早为公司定下了目标:不做中国的耐克,要做世界的安踏。但对当时的安踏来说,要想与国际品牌在国际市场上同台竞技,不是只靠一腔热血就能实现。

上世纪80年代起,体育用品生产市场表现出国际化特征。众多体育用品企业开始进入国际市场,通过跨国经营抢占市场份额,扩大品牌效应,壮大自身实力。与国内同行们相比,安踏的国际化发展起步明显偏晚,要想后来居上,难度可想而知。

2008年北京奥运会取得了巨大成功,中国体育产业和消费市场迎来了腾飞期,消费者对体育用品的需求日益多样,希望彰显个性、展现自我。在安踏上市之后,丁世忠一直在思考,单一品牌能否满足我国不同层次消费者的需求?

在国际化、多元化发展方面,起步较早的外资国际品牌占尽优势,而国内运动品牌只能长期在低端市场徘徊。安踏要想跟上消费者的成长节奏,满足消费者多元化需求,多品牌之路迫在眉睫,势在必行。

2009年,安踏以3.25亿元的价格收购了国际知名运动品牌斐乐(FILA)在中国地区的商标使用权和经营权,正式开启多品牌之路。彼时的斐乐一直处于全面亏损状态,安踏的这次收购并不被市场看好,甚至引发了外界的猜测和疑问。安踏将斐乐定位为高端运动时尚品牌,打造全直营商业模式,组建适合斐乐发展的团队以及引进国际化人才。2016年,斐乐收入占比达到安踏集团的20%。2020年上半年,斐乐成为安踏集团营收的重要来源。

这次收购是扭转斐乐颓势的关键之举,也让安踏尝到了多品牌战略的甜头。此后,安踏陆续收购了英国的运动时尚鞋品牌斯潘迪、日本高端运动品牌迪桑特和韩国户外品牌可隆。2017年,为了配合安踏儿童鞋服领域多品牌战略的实施,安踏又收购了童装品牌“小笑牛”。

通过收购兼并国际品牌,安踏在体育用品品类上实现了互补,形成了从大众到高端、从成人到儿童、从专业到时尚的品牌矩阵,实现了产品品质和多样性双提升。安踏的产业布局也从大众体育延展到专业体育,从城市健步延展到高端休闲和户外领域。

2019年3月,由安踏体育、方源资本、Anamered Investments及腾讯组成的投资者财团完成收购亚玛芬体育公司的公开邀约,亚玛芬体育旗下的国际知名品牌也加入了安踏集团的多品牌阵营,包括萨洛蒙(法国)、始祖鸟(加拿大)、阿托米克(奥地利)、威尔胜(美国)及Peak Performance(瑞典)等。丁世忠坦言,收购亚玛芬是一个可遇不可求的机会。这些品牌拥有国际一流的运动科技、材料工艺和很强的用户忠诚度,在户外运动、滑雪、球类及运动器械等运动细分领域位居全球前列。安踏集团并购亚玛芬之后,成为全球第三大综合体育用品集团。

“我们坚持跑在运动鞋服这条黄金赛道上,坚持抓住实体经济不放松,实实在在、心无旁骛做企业。”丁世忠说。

本版编辑 刘佳 向萌

20万人就业机会的集团公司,可以说,安踏和员工是一种相互成就的关系。在安踏提出的新十年企业价值主张中,也明确要“与员工共成长”。

把安踏打造成为世界领先的多品牌体育用品集团,不断为社会创造价值,是全体安踏人共同的梦想和价值追求。

一个真正全球领先的企业,要能为社会创造更多的价值,安踏做到了。过去10年,安踏纳税总额超过300亿元,公益捐赠现金及物资累计超过10亿元。

从晋江走向世界,期待安踏继续行稳致远。

采访札记