

1. 路径

“品牌+零售”的商业模式

安踏最初在福建晋江3000家鞋厂里并不出众。然而,经过30多年的发展,安踏成功逆袭:从晋江走向全国,2012年成为国内第一的国产运动品牌;2015年营收突破百亿元;2022年,反超耐克中国,成为中国运动鞋服市场第一。如今,安踏正在走向世界。

回溯安踏的发展历程,公司大致经历了以下几个发展阶段。

20世纪80年代,当晋江的大小鞋厂还热衷于贴牌加工时,安踏集团就从北京的卖鞋经验中发现只有做品牌才是企业发展的长久之道。1991年,安踏(福建)鞋业有限公司在晋江成立,创建自有品牌安踏。随后开始在国内推行代理分销模式,开设品牌专卖店。这种品牌意识与拓展销售渠道的思路,拉开了安踏与同行之间命运的第一道分水岭。

为了打开知名度,1999年,安踏签约乒乓球世界冠军孔令辉为品牌代言人,开启体育营销之路。“体育明星+央视广告”的品牌营销模式初获成功。2009年,安踏成为中国奥委会合作伙伴,为安踏提供了在国际上曝光的绝佳机会。

21世纪初的10年是中国鞋服行业发展的红利期,各大国产运动品牌纷纷从生产制造转向品牌批发,市场前景看好,纷纷于2008年前后上市。2007年,安踏在港交所成功上市。安踏集团董事长丁世忠感慨:“上市帮助安踏完成了质的改变,让我们成为拥有现代化治理结构的公众公司。不仅让世界看见了我们,也让我们面向了世界。”

经历了集体上市潮和北京奥运会后,各大本土品牌纷纷依托经销商跑马圈地,扩大门店数量,相继迈入“万店俱乐部”。然而,粗放扩张加上金融危机的影响,最终导致整个行业陷入库存危机。安踏也出现了上市后首次业绩下滑,其他鞋企也元气大伤。

面对库存危机,安踏意识到,必须以消费者为核心,推行零售

向策略,从品牌批发变革到品牌零售,推动整体运营模式的转型。为加强对经销商的管控,改善库存周转情况,安踏精简了组织架构,取消了中间层级,由公司直接对接各地加盟商,导入ERP系统,实时获取加盟店的零售与存货情况。同时积极把握电商机遇,推行柔性供应链系统。安踏的零售导向策略,是其实现复苏的重要一步。

2014年率先走出调整的安踏,此后基本都保持着双位数的高速增长。

丁世忠回忆,这是安踏创业以来最大的危机。经历行业周期调整后,安踏对于销售渠道的管控和运营能力都有了很大提升。这为安踏后期的DTC(Direct To Consumer,指直接面向消费者的一种营销模式)零售转型打下了坚实基础。

安踏刚上市时的市场格局是:耐克、阿迪长期占据高端市场,李宁、安踏处于第二梯队占据中低端市场,后面还有来自特步、匹克等国产品牌的奋力追赶。如何在高端市场和一、二线城市与国际品牌竞争?如何拉开与国产品牌间的差距?处在夹缝中的安踏,亟须在高端市场占据一席之地。

丁世忠坦言,仅仅靠安踏一个品牌,想要做到千亿规模的企业是很难的,但可以通过收购和差异化运营,创造十个安踏。

2009年,安踏花费4亿元收购国际知名时尚运动品牌FILA(斐乐)在大中华区的商标权和经营业务,开启多品牌战略。

历经渠道改革和品牌重塑后的FILA逐渐成长为公司的第二增长曲线。有了FILA的成功经验,安踏相继收购了迪桑特(DESCENTE)、可隆(KOLON SPORT),世界体育用品集团亚玛芬体育(Amer Sports,旗下品牌包括始祖鸟、萨洛蒙、威尔逊等),国产女性运动品牌MAIA ACTIVE等,完善了品牌布局,实现了主要运动场景(专业运动、时尚运动、户外运动)的全覆盖。

安踏全球化方法论：
从“中国安踏”
到“世界安踏”

编者按/近期,安踏体育用品有限公司(02020.HK)(以下简称“安踏”)发布业绩公告。公告显示,2024年上半年集团收入同比增长13.8%至337.4亿元,增速在行业中领先。安踏这些年持续处于增长态势,相较于2014年同期的41.2亿元,十年间营收增长约7倍。

经过漫长的追赶与超越,安踏终于在自己的主战场完成了弯道超车,连续第12年位列中国体育用品公司首位,还实现了中国市场全行业的“两连冠”。就像安踏“永不止步”的宣传语一样,安踏没有满足于做“中国安踏”,而是继续迈向“世界安踏”。

相比其他品牌,安踏在出海时要谨慎得多。安踏早年就涉足东南亚、东欧及中东市场,但重心一直都在竞争激烈的国内市场。直至2019年,收购Amer Sports(亚玛芬体育),才正式开启全球化战略。2023年,安踏成立东南亚国际事业部,在新加坡、菲律宾等国开展零售业务。2024年,借由亚玛芬的重新上市,安踏发布了欧文一代篮球鞋,登陆全球市场。如今,安踏已经在全球市场发起全面进攻,准备在国际巨头的大本营展开正面交锋。

然而,现实问题是安踏距离国际巨头在中国以外地区的营收仍有明显差距,安踏的主阵地还是中国市场,海外营收的贡献很少。

安踏凭什么能在全球向国际巨头发起进攻?在从“中国安踏”成长为“世界安踏”的道路上,安踏采取了怎样的全球化战略、路径与模式,面临哪些风险与挑战?

当前,越来越多的中国企业正处于出海的关键时期。面对瞬息万变的国际形势,企业出海应该选择什么样的模式?如何选择目的地?通过对安踏全球化的梳理与思考,我们希望能够为中国企业提供借鉴与参考意义。



9月24日,上海南京路步行街安踏旗舰店,吸引了一批外国游客的驻足留念。视觉中国/图

3. 挑战

新时期的全球化新征程

2019年以前,安踏做的是把国际品牌价值落地中国,在中国进行本土化运营,而非全面的国际化运营。如何在更广阔的国际市场中寻求新的增长机会,对于安踏来说至关重要。

安踏现阶段的全球化主要分为两个部分。一是通过收购亚玛芬,打开欧美市场,提升海外营收在集团收入的占比。二是安踏主品牌开启全球化,与亚玛芬集团形成“双轮驱动”的全球化布局。

2019年2月,丁世忠做了“创业到今天分量最重的一次决定”,联合方源资本、Anamered Investment及腾讯组成投资者财团合计斥资46亿欧元(约合人民币360亿元)并购芬兰顶级体育用品集团Amer Sports。其中安踏共投资15.43亿欧元,占57.95%股份。此次收购,标志着安踏正式开启全球化运营。

从2009年收购FILA到2019年收购亚玛芬的10年间,安踏已经收购了众多国际优秀品牌,为什么还会选择此时完成这笔中国鞋服行业历史上最大的一笔并购呢?

首先,亚玛芬在全球市场,尤其是欧美市场的认知度是安踏亟须补充的。亚玛芬拥有始祖鸟、萨洛蒙和威尔逊三个核心品牌,此外还拥有瑞典品牌Peak Performance、奥地利品牌Atomic等。

其次,手握安踏和斐乐两大综合运动品牌,安踏在垂类品牌的布局还有待加深。亚玛芬旗下的品牌多在某一垂类领域深耕,如始祖鸟在登山、户外领域,威尔逊在网球、垒球和棒球领域,萨洛蒙在跑步领域,还有覆盖滑雪、山地车等领域的Atomic和ENVE。收购亚玛芬以后,安踏能够快速覆盖这些运动领域。

由此可见,安踏对亚玛芬的收购不是盲目的,而是通过对品牌矩阵、消费者以及专业领域细分市场等情况,以及安踏未来的全球化布局,深入分析后做出的决策。

收购亚玛芬后,安踏为其制定了五年战略发展规划。第一,“大品牌”。将始祖鸟、萨洛蒙及威尔逊发展成“十亿欧元品牌”。第二,“大渠道”。加大DTC转型力度,DTC业务收入占比从2018年的11%提升至30%,自营门店数量增长至1000家以上。第三,“大市场”。加大对中国、美国市场的布局。为更加专注主业,其还陆续出售了原有的健身业务Precor及数字仪器业务Suunto。组织管理上,安踏保留了亚玛芬的自主决策权,除了委派郑捷担任亚玛芬体育CEO外,其他团队成员基本维持不变,这也是安踏从以往运营国际品牌过程中总结出的经验。

从2020年至2023年,亚玛芬营收分别为24.46亿美元、30.67亿美元、35.49亿美元和43.68亿美元,毛利率分别为47.0%、49.1%、49.7%和52.1%。其中,大中华区的营收增长速度最快。2020年至2023年,亚玛芬体育在大中华区的收入从2.02亿美元以60.9%的年复合增长率增至8.41亿美元,收入占比从8.3%提升至19.3%。2024年2月1日,亚玛芬在纽交所上市。

提前完成“中国第一”的目标后,安踏主品牌开始向全球市场发起全面进攻。正如丁世忠所讲:“在全球化面前,企业永远只有创业,没有守业。如果不能主动走出去,开辟第二战场,就会连中国市场都保不住。”

安踏主品牌的全球化,主要瞄准东南亚、中东、欧洲、北美四个核心市场。

在东南亚和中东市场,安踏借力已有资源合作出海。过去,安踏在供应链和销售渠道方面有一定沉淀,也掌握了一些消费者数据,具备先发优势。因此,安踏在2023年年初成立了东南亚国际事业部,主打DTC模式,以新加坡为中心,在泰国、马来西亚、菲律宾等国的核心商圈开展直营零售业务。同时与过去长期合作过的经销商合资,打响进入当地市场的“第一枪”。

欧美市场的业态大有不同,安踏最擅长的B to C模式目前较难铺开,面临的监管与文化隔阂更多。在欧洲市场,安踏积极发展渠道合作伙伴,借助亚玛芬的品牌和渠道同时走出去。在美国市场,安踏积极探索在重点渠道逐步建立优势地位。

面对北美市场,安踏选择以篮球鞋品类谨慎切入。2023年7月,安踏签约了篮球巨星凯里·欧文。在安踏看来,欧文是通向全球化的一扇门。“欧文代表美国的文化,我们要用全球化的资源、全球化的文化、全球化的团队,最重要的是用全球化视野,实现全球化事业。”

2024年3月6日,安踏欧文一代(ANTA KAI 1)正式在美国发售,定价延续了安踏的大众定位。欧文深度参与了球鞋的设计和发布,安踏集团希望借势提升安踏品牌在全球范围内的曝光度和认知度,在美国市场树立起“大众定位、专业运动、品牌向上”的品牌认知。

从品类切入,到代言联名,再到价格锚定,渠道安排,安踏经过严密论证,步步为营进入北美市场。

2024年1月,丁世忠在安踏2023年度总结会上发表了《胜仗是不变的信仰》,对外分享了安踏独有的三大核心能力——多品牌协同管理能力、多品牌零售运营能力、全球化运营与资源布局能力,三个能力围绕“品牌+零售”的商业模式相互依托,是安踏实现全球化的核心竞争力与底气。

2. 战略

安踏全球化的三个步骤

丁世忠对安踏全球化布局有着清晰的战略节奏:一是让国际优秀品牌的价值在中国落地;二是将安踏独特的商业模式赋能到全球;三是让开放与包容的安踏文化被世界认同。根据安踏全球化战略节奏与实际落地情况,我们将安踏全球化战略的实施分为上半场与下半场。在全球化上半场(2009—2018年),以收购FILA为标志,安踏收购了一系列国际知名运动品牌,不仅丰富了品牌矩阵,还通过让国际优秀品牌的价值在中国落地,积累了运营国际品牌的经验。在全球化下半场(2019年至今),以收购亚玛芬为标志,将安踏的商业模式赋能到全球,开启全球运营之路。

与国际巨头相比,安踏发展历史较短,品牌积累较少。通过外延式并购,安踏可以迅速提升公司整体的国际影响力,实现品牌的优势互补。纵观安踏收购的品牌,都有着成立时间早、历史底蕴深厚、品牌形象清晰的特点。而收购后最大的挑战就是,如何进行品牌定位,如何真正发挥国际品牌的价值?通过对FILA的收购、改造和运营,安踏似乎已经摸索出了自己的方法论。

2009年,安踏以4亿元从百利手中收购了FILA在大中华区的商标使用权和专利权。对于这场并购,许多业内人士并不看好。但安踏高层认为,定位高端时尚的FILA能与定位大众专业的安踏主品牌形成互补,也能让安踏通过品牌多元化满足更高端的消费者,锻炼多品牌布局能力。另外也可以帮助集团深入了解国际品牌的设计理念及运作经验,通过让国际优秀品牌的价值在中国落地,用较低的风险获得宝贵的国际化品牌运营经验。

收购完成后,从2009—2011年,安踏一直在探索,尝试如何在市场中确立FILA的品牌定位和商

业模式。但有一点很明确,就是FILA一定要跟安踏品牌严格区别。2018—2023年,FILA在集团内部的平均营收占比为42.1%,平均毛利率为69.3%,远超过安踏主品牌的48.1%,盈利能力强劲。

在“我们要做的是FILA,不是第二个安踏”的理念下,丁世忠给予了FILA管理团队足够的自由权限。FILA团队及内部管理相互独立,尤其是商品设计,绝不能互相借鉴。保持独立的品牌调性和国际品质是集团对FILA团队的要求,从商品设计、供应商配置等,甚至直营零售的店员,都要寻找更高端的、与之更匹配的资源。

丁世忠为FILA量身定做做了“三个顶级”战略:顶级品牌、顶级商品和顶级渠道。

大规模的市场调研显示,中国消费者对时尚和个性运动服饰存在大量需求,但当时市面上的运动品牌鲜有能够兼顾运动功能性与时尚风格的产品。2011年,FILA中国正式确立了高端运动时尚的品牌定位,瞄准25—45岁城市中产阶级为主的高端消费者。

为维持FILA原有的文化基因,FILA设计师会定期前往位于品牌发源地意大利比耶拉市(Biella)的FILA博物馆学习,那里存放了超过10万件品牌设计草图和样品。设计师们会从以往的设计档案中汲取灵感,之后再基于中国消费者的版型和需求,衍生出各个系列产品,精准卡位网球、高尔夫等传统优势赛道,构筑自身差异化竞争优势。来自18个国家的接近200位国际设计师(2020年数据)也为FILA提供了别具一格的“国际范”,使其产品与国际接轨。安踏还专门为FILA打造了区别于安踏定位的全球高端供应链。

渠道改革是FILA打响品牌知

名度,拓展市场的一个关键。在传统的“品牌—经销商—用户”的批发模式下,一方面是门店数量太少,另一方面品牌对于经销商和零售终端的控制力不足,只有货品的单向流动,导致品牌与消费者之间存在信息脱节,这对定位高端时尚运动品牌的FILA而言是致命的。为提高品牌知名度,统一品牌定位,2009—2012年,安踏把FILA中国门店全部回收,改为全直营的渠道模式。

通过品牌建设和分销渠道转型,安踏将FILA重塑成了一个对年轻消费者有吸引力的品牌,取得了巨大的成功。这也成为安踏并购之路的一大里程碑。FILA改为直营之后,运营效率得到了大幅提升。帮助安踏平稳度过2012年的行业危机。DTC转型塑造“多品牌+零售”的独特商业模式,在集团内也起到了示范作用。

观察

距离“世界安踏”还有多远?

可以说,安踏在多品牌布局,让全球品牌深入中国和国际化运营方面已经取得了阶段性的胜利。但是安踏主品牌的全面出海,让中国品牌走向世界的愿望才刚刚开始,要想成为真正的“世界安踏”,还将面临以下挑战。

首先,国际化人才与文化融合。全球化首先需要一批懂得海外市场的人才。安踏面临的挑战是如何吸引和培养具有国际视野的人才,以及如何将这些人才有效地融入公司文化,确保他们理解并能够推动安踏的全球战略。

其次,采取怎样的本土化策略?全球化最重要的就是如何在各

个区域“战场”做到本土化。本土化不仅仅是产品创新、市场策略以及供应链的本土化,还涉及集团总部如何协调总部与区域间的关系,如何进行管控和治理的问题。安踏需要建立一个既能够保持集团统一性,又能够灵活适应各个地区市场环境的管理体系。

再次,如何平衡全球市场?安踏需要在不同市场之间找到平衡点,尤其当安踏主品牌同时进入东南亚和欧美市场时,需要明确意识到这两个市场在消费者偏好和市场特点上存在显著差异。如何在不同市场之间分配资源、制定差异化的市场策略和产品设计,是安踏

需要仔细考量的问题。此外,随着安踏出海进程逐渐深入,东南亚市场和欧美市场能否兼得?

最后,对于全球价值观的理解和兼容。对全球不同价值观的理解和兼容,决定了一家全球化企业最终发展的高度。全球化企业必须对全球不同的价值观有深刻的理解和尊重。体育产品与流行文化的强相关性更需要安踏展示其品牌理念的普遍吸引力,与当地价值观相融合,这将决定其全球化发展的高度和深度。安踏已经开始从董事会的治理结构、女性高管占比、碳中和等方面尝试与国际理念接轨。

综上所述,尽管安踏在全球化

进程中已取得一定成就,但要成为“世界安踏”,上述挑战是其必须重点关注和解决的核心问题。同时,安踏还需要继续加强其三大能力建设,深化本土化运营,推动产品和技术创新,加强品牌建设,以实现其成为全球领先体育用品公司的愿景。

安踏的全球化故事,是中国品牌走向世界的一个缩影。通过不断强化其核心能力,通过伟大的使命和愿景的引领,安踏和中国体育用品品牌有望在全球体育用品市场中占据更加重要的地位。

本文由长江商学院案例中心高级研究员李梦军在长江商学院战略管理实践教学导师任磊指导下完成。