

A professional portrait of a man with short dark hair and glasses, wearing a dark grey suit, white shirt, and a textured brown tie. He is sitting in a chair, looking directly at the camera with a slight smile. The background is a plain, light grey.

从中国到世界， 安踏做对了什么

专访安踏集团首席运营官陈科

访 俞毅、华明胜、邓玲

编 吴津、王若霏

2024年巴黎奥运会上，每一位登上领奖台的中国运动员，都身着安踏为其量身打造的“冠军龙服”，而奥运赛场之外，凭借独特的战略眼光和创新能力，安踏集团也已成为世界舞台上体育用品品牌的佼佼者。

2024年8月，安踏集团发布的财报显示，其全球销售额再次刷新纪录，这一跃升的背后，是安踏对数字化转型、全球化运营的深刻洞察和精准执行。在最新的《展望》高层访谈中，安踏集团首席运营官陈科阐述了安踏如何巧妙地将科技创新与全球战略相结合，以创新和战略的眼光，跑出了自己的加速度。

《展望》：近年来，越来越多的中国企业把数字化转型作为战略重心，期望借此可以实现“降本增效”，开拓全新增长。安踏如何制定自身的数字化战略？

陈科：在安踏，有两个核心板块是支撑集团未来长期发展的基石，一是数字化能力，二是科研创新能力。数字化是以信息化为基础进行业务场景和模式重塑，以提升管理效率和改善消费体验。结合安踏自身的经验，我认为企业数字化战略制定一是要做到抓住企业核心发展战略，并进行重点突破；二是要有阶段性，数字化进程需要和企业的发展相匹配。

数字化其实很难单挑起企业的发展和增长，但一定要支撑企业的全局战略。安踏是多品牌的集团公司，每个品牌的核心定位、所涉及的区域和市场，无论是本土还是海外都大不相同。因此，对于安踏来说，数字化的战略要服务集团整体战略，同时每个品牌、每个职能板块也要有自己的数字化重点。

从早先安踏1.0阶段的生产制造，2.0阶段的品牌批发，3.0阶段的品牌零售，4.0阶段的品牌全渠道到现在5.0战略下的品牌全球化，安踏的整体战略是阶段性的。同样，我们的数字化战略也是依照企业全局战略进行制定的。比如3.0阶段我们在做品牌零售，那么数字化或者说信息化战略重点就是搭建完善的

零售系统。埃森哲早在2007年就开始参与了安踏的信息化和体系化建设进程，包括安全体系、IT服务体系、应用程序、数据、技术架构的统一等方面，都是在那个规划之下，逐步完善起来的。

《展望》：2020年安踏开启了DTC（直面消费者，Direct to customer）模式转型，通过回购经销商门店，持续优化渠道结构。DTC模式为安踏带来了什么样的竞争力？

陈科：我们曾经总结过安踏三个核心竞争力，就是多品牌协同能力、多品牌零售运营能力、全球化运营与资源整合能力。我们在战略3.0阶段进行的零售转型，已经初步为DTC模式奠定了基础。比如我们零售系统能够看到终端数据，以充分了解消费者，经销模式则做不到这一点。

通过集团内部横向对比，我们发现，斐乐、迪桑特等率先采用了DTC模式的品牌，在运营效率上实现了很大的提升，所以我们在2020年耗资20亿元做了回购。在DTC模式之下，全国一盘棋，意味着我们可以用更少的货满足更多的消费者需求，从而创造更多的营收。随着私域、社交电商的崛起，对于多业态的品牌来说，需要对区域市场理解得更加深刻，管控得更加细致，DTC模式也会让这些问题迎刃而解。

安踏接下来还会持续深化DTC模式，这是一个永无止境的过程，需要我们在管理和运营效率上持续提升，并且需要进一步提高当地消费者和当地商品渠道的匹配度。

《展望》：安踏已经提前完成了2025年在中国市场“力争第一”的目标，那么要做到“2030年力争全球领先”又需要制定什么样的全球化战略，对于数字化、DTC模式又有何思考？

陈科：对于安踏而言，全球化战略的制定和数字化一样，要做到符合集团整体的战略方针，并且分阶段落地。

安踏品牌出海其实不是第一次，我们很多年前就出海去俄罗斯、东南亚、欧洲和美国，采用的是经销模式，即通过经销商卖出产品。后来我们意识到真正的全球化是品牌输出，进入海外主流市场，成为主流人群的首选。否则就谈不上当地消费者对安踏品牌的认知，更谈不上对品牌的忠诚。

因此，我们在2023年2月就把东南亚市场的总部设在新加坡，目的是要在保证品牌输出的情况下，以DTC为核心，尝试多种经营和合作模式，在东南亚真正做到品牌出海，而不是仅仅有出货率或者销售量。比如我们在新加坡的直营店，店铺形象明显优于当地的其他零售商，虽然不参与打折，但消费者觉得性价比很高，这些店的业绩目前都非常理想。这些都不是简单地建立在DTC之上，而是依靠高品质的产品以及我们对自身品牌的正确传递。同时，这两年我们还进行了品牌升级，与中国国家队、奥委会等建立了长期紧密的合作关系，在海内外树立了良好的品牌形象。

为什么出海也要有“阶段论”？海外市场和中国市场是不一样的，每个区域市场大平台电商和线下零售的发展节奏、基础设施匹配，包括政府发挥的作用也都不尽相同。在海外市场，你会发现渠道零售商其实也比较成熟，并且多数营业收入都是靠批发或者经销完成，不能试图用一套标准方法套用所有市场。但是在有些区域市场的核心地段，我们觉得可以尝试做一些DTC突破。

所以在海外市场，安踏推进的节奏、实施的步骤以及预期，跟中国市场不太一样。中国市场由体系化、信息化步入到数字化，海外市场可能有些在进行体系化，有些在进行信息化，个别地方处于数字化阶段。所以还是需要在大战略方针之下，了解每个市场的具体情况、发展阶段，因地制宜地制定阶段发展目标。

**“数字化一定是服务集团整体战略的，
需要由战略来引领数字化到底该做什么，
按照什么节奏来做。”**

——陈科

《展望》：安踏要在2030年做到“全球领先”，包括哪些方面的“领先”？安踏以什么标准去判断自己是否做到了“领先”？

陈科：安踏说的全球领先，包括市场份额领先、品牌领先、科技创新领先、员工能力领先、社会责任领先，做到这些才能真正叫作“领先”。目前这五个方面，安踏都是根据集团的大战略目标，拆解为具体的战略、具体的行动计划，以及可衡量的指标进行推进。

对于安踏来说，我们一贯坚持“高标准对标”。好和不好其实都是相对的，但“高标准对标”意味着安踏要永远跑赢第二名。企业需要基于此，确认采取什么行动达到这样的结果——以结果为动力、为导向，进行高标准对标。所以，这就要求企业对于宏观发展趋势、行业发展趋势，以及竞品的竞争动态保持高度敏感，并实时、细致地了解这些信息，并且全部细化到运营指标里去。

《展望》：您如何看待人工智能（AI）及生成式AI的潜力？安踏计划在哪些领域重点投入？

陈科：我个人对于AI在企业当中发挥能动性是非常期待的。但对于企业来说，考虑到资源约束和适配性，目前不会大范围大幅度地投入，而是按部就班地布

局，进行小范围尝试，在成熟的大模型当中尽可能成熟地应用，如提高管理效率、呈现业务价值、提升消费者体验。

鞋服行业中，最重要的一个环节是产品设计。通常来说，设计师从画线稿、打样、试穿、反馈，到设计一审、二审、订货会，整个流程需要十个月。但在使用AI工具之后，这个过程变得很有趣。设计师会通过AI设计工具直接和消费者沟通，迅速形成符合消费者购买喜好的产品的设计，然后发挥DTC模式的优势，直接配货到各个店铺。通过一套完整的逻辑构建了这件商品从需求拆解，产品形成，到购买交易的全过程。AI不仅能在价值链上游发挥价值，企业应从需求、研发到后面一系列环节打通，形成闭环，从而实现从量变到质变。

安踏未来大战略方向是共生战略，我们建立了一个全球式开放创新网络，由全球大概60多所高校、10多个科学院，还有3000多个上游供应商以及

几百名全球专家建立的开放创新网络。未来，我们通过数字化手段连接全球，大家都在共生体系里，形成开放式合作创新的模式，目标只有一个：一切为了终端消费者。

“我觉得对于中国企业的发展来说，不是说数字化能力强了，企业发展就快了。企业的核心目标不是打造数字化，而是如何让企业具备核心竞争力，保持增长，基业长青。”

——陈科



图片来源：安踏集团供图



图片来源：安踏集团供图

《展望》：您之前也提到数字化和科研创新是支撑集团未来长期发展的两个重点。那么安踏是如何提升组织能力，去支撑企业的战略实施或者战略转型？我们对有全球开放创新网络，对内如何把创新融入企业的文化中，培养和激励员工的创新能力？

陈科：其实，企业高层若是把需要执行的内容阐述得清晰明了，那么员工的执行效率一定会很高。但时间一长，整个组织会习惯于依赖上层的决策去执行。然而，安踏是一个多品牌的公司，盘面很大，需要整个组织具备战略能力。因此，第一，安踏内部有完善的培训体系，可以让员工去学习、了解、掌握相关数字化知识。第二是提升员工的经验值。我们有轮岗机制，让员工从不同角度出發，掌握相关业务的操作流程、处理方式，从而获得相关经验。第三则是领导力，不断培养、锻炼员工的领导力。第四则是主人翁精神。企业文化在这方面会发挥很大的影响力，员工对企业忠诚，并笃信企业长期战略。

安踏鼓励员工进行创新，也会为创新提供必要的资源和支持。我们企业内部创新大部分集中在设计创新、商品创新这种成熟体系。如果说突破式创新有很高的风险，或者对技术有很高的要求，那么我们会选择和外部合作，比方说高科技服装面料的研发，我们会和外部供应商或者联合高校一起进行。

我们每年会有两亿创新基金，鼓励内部员工申请创新，这和员工自己的KPI、所有项目的预算都不挂钩，就是为了给员工提供一个自由的氛围去进行创新增量。安踏内部每年也会举办创新大赛，分为技术、产品、模式三个部分，分设金银铜奖，每个奖项有不同的奖金，评选之后也会在办公楼进行展示，为员工提供物质和精神上的奖励。

《展望》：很多公司发展到了“大规模企业”的时候都存在一个悖论，就是如何保持员工和组织的敏捷性和统一。企业需要员工有很强的执行力，也需要员工发挥敏捷性，可以快速解决问题。安踏在这方面是如何做的？

陈科：安踏的管控模式还是比较特别的，我们在中国一共有6万多名员工，核心运营15个品牌。我们保证所有组织的思想和行为准则保持一致，集团对所有品牌、事业群的集中管控和赋能管控的要求是一致的，集团上下的计划、规划、考核标准都是全部拉通的，这就保持了整个组织的统一性和执行力。

而要保持敏捷性，除了在运营中实行主体责任制，确保每个品牌或者事业群都有明确的负责人，全权负责品牌的运营，此外还需要减少非必要的流程以保证所有员工办事更简洁，集团也在积极推进效率提升和业务优化。比如我们会从集团角度去推进AI的应用，确保提高整体生产效率。

可以理解为我们不仅拥有完善的组织管理机制，同时集团也会把创新的资源提供给大家，确保组织的高效、敏捷。比如说我们成立了内部虚拟团队，以促进团队间的协作和沟通，这种策略在确保体量和业绩持续增长的同时，保持传统型公司管控方式有一定的集中性，并且保持了敏捷性和活力。

《展望》：您在《动态效率——规模、利润与需求的最优解》一书中写道，好企业的判断标准是“通过价值创造实现持续不断的增长，让所有利益相关者和整个社会因为它的存在而更加美好”。埃森哲也认为价值应该是全方位360度的，越来越多的企业意识到非财务形式的价值对企业的增长来说至关重要，包括环境价值、客户价值、员工价值、伙伴关系价值以及社会价值。安踏如何实现“外求变，内求善”？

陈科：“外求变”其实比较好理解，就是与时俱进，我们所有的成功都在于我们对未来的投资以及对驱动企业增长的投资。安踏的阶段论其实就代表着求变，因时而动。无论是我们2009年收购斐乐、2019年收购亚玛芬，还是我们做零售转型、出海，这些都是在外求变。

至于“内求善”，作为头部企业，安踏不仅仅是一个商业体的存在，它还肩负着更多的社会责任。除了经营，企业还要考虑到对行业的长期贡献，对社会的

贡献，甚至是对国家的贡献。国家、社会以及消费者也需要这样的企业。

举个例子，很多高端面料我们可以去直接采购，只要我们溢价够高，对企业自身来说没有太大影响。但安踏有责任让多数人享受或者使用到小部分人才能享受的服务或者商品。所以我们就和高校进行联合创新，突破相关技术、降低商品成本，让广大的消费者花更少的钱享受到更好的产品，这就是企业对行业、消费者的贡献。我们连续八年发布ESG报告，目标在2050年实现碳中和，比国家的计划早十年，以做到和社会、自然和谐共生，我们也相信消费者会为绿色、低碳、环保埋单，这些都是安踏社会责任的体现。■

“企业自身拥有强大的盈利能力的同时，也需要承担相应的社会责任，做到‘外求变，内求善’，才能让企业走得远，做得更强。”

——陈科

俞毅

埃森哲全球副总裁、大中华区技术服务事业部总裁、埃森哲阿里事业部总裁

华明胜

埃森哲大中华区董事总经理、技术服务事业部消费品及零售行业主管

邓玲

埃森哲大中华区商业研究院研究总监

业务垂询: contactus@accenture.com