

ANTA

安踏 永不止步

梦想是走出来的

王新磊 著

 浙江出版联合集团
ZHEJIANG PUBLISHING UNITED GROUP

 浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE



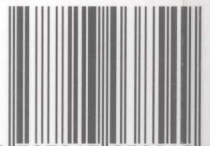
在书籍贫乏的年代，最困难的是读到知识；在书籍丰富的年代，最困难的是读到思想。

这是一部拒绝“神化”的企业史，这是一部还原一个明星企业“草根成长路径”的企业史。这本书将告诉你“成功企业是如何优秀起来的”。

这是一部关于著名运动品牌安踏的企业史，更是对晋江鞋业群体发展的一次集体描述。

上架建议◎财经/企业史

ISBN 978-7-213-03854-9



9 787213 038549 >

定价：28.00元

安踏 永不止步

梦想是走出来的

王新磊 著

 浙江出版联合集团
ZHEJIANG PUBLISHING UNITED GROUP

 浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

安踏：永不止步/王新磊著. —杭州：浙江人民出版社, 2010. 1

ISBN 978-7-213-03854-9

I. 安… II. 王… III. 运动鞋—制鞋工业—工业企业—企业管理—经验—中国 IV. F426.86

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 142908 号

书 名	安踏：永不止步
作 者	王新磊 著
出版发行	浙江人民出版社 杭州市体育场路 347 号 市场部电话：(0571)85061682 85176516
集团网址	浙江出版联合集团 http://www.zjcb.com
责任编辑	朱丽芳
责任校对	傅 佳
电脑制版	杭州大漠照排印刷有限公司
印 刷	杭州钱江彩色印务有限公司
开 本	710×1050 毫米 1/16
印 张	13
插 页	2
字 数	20.8 万
版 次	2010 年 1 月第 1 版·第 1 次印刷
书 号	ISBN 978-7-213-03854-9
定 价	28.00 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与市场部联系调换。

自序 以质朴的心应对繁华

我想还是以这个标题开头为好，谈一下我写作此书的心境。

多年前，我曾经在一篇小文章里写道：

在书籍贫乏的时代，最困难的是读到知识；在书籍丰富的年代，最困难的是读到思想。而现在的整个书市也不过是这样一个时代：有书可读而读不到思想，有思想可读又读不到创新！

多年后，我成为财经媒体记者，一直努力奉行“独家、独立、角度、深度”的新闻准则，并使之成为我报道的一部分。

于是，这本书便有了不同的气质。它不是在张扬一个企业的优秀，而是试图去剖析企业为什么优秀。

这个质朴的诉求，却是对我自己的折磨。首先要从庞大的公开信息中甄别信息的真假和信息的主观性。毕竟，被人为美化过的信息太多了。

其次，在写作态度上，要坚持以“新闻调查”的心态去对待，摒弃对企业的吹捧，努力在事实中寻找成功的因素。

毕竟，成功是个很奇怪的东西，它可以将原本质朴的初衷赋予复杂的神圣使命，并使人们在“被神化”的初衷里，寻找宿命。

这往往使相当多的企业史要么“主动神化”企业以取悦企业，要么企业“自我神化”以强调成功。正是有太多企业史具有这些通病，使得相当多的企业史作品失色，也失信，并让读者失望——读者往往只能读到企业有多么优秀而不知其如何优秀的。

正是我亲身体验过太多这样的失望，因此，我在写本书之初，就确定了以下基调：

1. 不去神化企业和决策者，尽量去还原影响决策的N种可能性因素；
2. 把企业放置到大时代中去考量使之成功的推动力，并由连续的事件推导出

结果，而不是以结果去选择事件；

3. 尽量全面地体现“晋江鞋业”整体的发展，肯定产业环境对企业发展的互动性和推动力；

4. 解析安踏是如何优秀起来的，而不是总结这家企业有多么优秀。

另外，由于我的写作是完全独立于企业之外的，因此，我在本书中充分表达了“一个媒体记者眼中的安踏企业史”。即理解一个企业的成功，除了来自这个企业内部的因素之外，还要考量这个企业所处的经济环境。

在本书中，读者可以看到，我在写作安踏企业史时，有意强化了晋江鞋业整体成长的大背景。

因此，在文章中可以看到，晋江鞋业中，最初的领导者是匹克鞋业，最先赞助体育比赛的也是匹克鞋业，第一个上市的是鸿星尔克……甚至，在晋江鞋业群体中，最能让众人信服的是特步老总丁水波。

.....

我的这个写法，让一位同样写企业中的朋友“不屑”。但是我始终认为，写一个企业史，如果淡化企业所处的时代和环境，那么最终写成的书，只能是一个企业的“神话故事”。

因此，通过本书，读者可以管窥晋江鞋业这个群体的成长路径：

——晋江鞋业曾经的领军人物是匹克集团董事长许景南。

“我们的工厂，在初创的时候就是准备给耐克做配套的，耐克的工厂撤销后，它的技术人员、工人中有 80% 都到了我们公司。”许景南说，“我们是以耐克的工厂为起点的。”

在当时，泉州篮球爱好者因脚穿“回力”布鞋就感觉实用，视能穿上匹克鞋为荣。

20 世纪 90 年代，凭借制造优势，匹克成为国内领先的篮球鞋制造企业。

——安踏虽然跃居中国体育品牌的前列，但是安踏并没有绝对的优势与后来者拉开距离。安踏在成为中国鞋业探路者的同时，也为后来者探出了一条更便于超越自己的道路。

2007 年 7 月 10 日，安踏体育在香港联交所（代码：2020）挂牌上市。

不到一年时间，2008 年 6 月 3 日，继安踏成功在香港上市之后，晋江体育运动品牌特步也在香港联交所挂牌上市。这是继李宁、安踏之后的第三家在香港上市的内地综合运动用品厂商。

这个奇妙的格局背后,也意味着安踏在赶超李宁的同时,也在被特步所赶超,而安踏的优势也仅是领先一年。

安踏所谓的优势并不是绝对优势,安踏遭遇到的最大挑战来自特步。

——1999年,安踏以名人策略为突破口,签下孔令辉做安踏运动鞋首位签约代言人。

安踏成功之后,立即引来了同城其他企业的争先效仿。这种“明星+广告”的造牌模式立即席卷了整个晋江市,30多个晋江鞋业品牌在CCTV-1和CCTV-5上不断亮相。

现在回头看当初,造牌冲动的背后,恰恰是行业完成原始资本积累之后,对市场进行的一次资本式掠夺。尽管对于某些品牌来说,投入广告并没有使自己像安踏、特步一样名声鹊起,但是在客观上提升了整个晋江鞋业的知名度,也促进了一个产业群或产业基地的发展。最终,他们也是受益者。

.....

我之所以强调这些,就是希望表达这样一个观点:安踏企业史只有放在中国的大环境里,才能读出其真正的价值。一个企业的成功,会启迪一个地区的经济思维,推动一个地区的发展。这也正是安踏的社会价值所在。

我也更相信,一部有价值的企业史,不应只是老板的成长史和企业的成长史,更应是企业及行业的发展史。

由于这是我的第一本企业史作品,因此,宏大的愿景往往受制于个人能力所限,在表现力上存在种种遗憾,甚至有些观点有武断之嫌。

不当之处,还请读者不吝指正。

王新磊

2009年10月16日

引言 安踏没有神话

别以为成功了就一定有神话。

在这个传奇书籍风行、成功人士被神化的年代，许多年轻人踌躇满志，准备谱写属于自己的传奇故事。1986年，一个16岁的福建少年，已经写下了传奇的开端。20年后的今天，他已经成为众多创业者顶礼膜拜的对象。他，就是丁志忠。

但是，丁志忠的成功并非是神话，正如他所创立的品牌“安踏”之名，是安心创业、脚踏实地的意思。如果再追问其成功的本质，答案就是安踏踏准了时代的节拍。

如果非要寻找安踏的成功之道，笔者倒是认为，安踏的秘诀就是与伟大者同行——耐克、李宁、匹克这些优秀的公司引领它前行。

与伟大者同行的积极意义，万通集团董事局主席、北京万通实业股份有限公司董事长冯仑先生在《野蛮生长》一书中曾有过精彩的阐述：

决定伟大的有两个最根本的力量。一个是时间，即伟大的时间的函数，随着时间的推移决定这件事的价值。另外一个决定伟大的力量就是跟谁一起做。你花了很长时间，但不是和伟大的人一起做，这件事就会沦为平凡，和英雄无关。

我在纽约做世贸项目的时候有一个极深的印象，所谓创造历史，就是在伟大的时刻、伟大的地点和一群伟大的人做一件庸俗的事。具体行为都很庸俗，讨价还价，只是时间、场合、人物是伟大的，结果这些庸俗的事改变了历史。

相反，普通人是在平凡的时间、平凡的地点和平凡的人做着伟大的事情。不改变任何社会现状，也不改变任何人。要想成为伟大的人，要选择伟大的时机、伟大的伙伴，但是具体事情要非常庸俗地按规矩操作。

比如生意伙伴，是和微软做，还是和万通做呢？你和微软做，变伟大的机会可能多于和万通做。所以，我们说要学先进、“傍大款”、走正道。要永远找比自己优

秀的人一起做事，不要怕别人不带我玩。我只是天天追着先进走，老师一般不会慢待、薄待学生，这叫学先进；“傍大款”就是总找实力比你强的企业，然后走正道。你身边如果都是这些人，你也就跟着伟大了。所以，决定伟大的第二个力量就在于你的合作对象。

你选择了好伙伴，然后以足够的时间做一件常人还看不到结果的所谓不正确的决策，就有机会成为非常伟大的人。所以，伟人讲过一句话：一个伟大的领导人不仅仅是敢于坚持原则，而且是敢于坚持错误的原则。错误到头了，真理就出现了。讲的就是他敢于坚持一个别人没看到的东西，靠时间把这件事颠覆过来，同时团结一些伟大的人共同完成这件事。

事实也是如此。不仅是安踏，整个晋江鞋业都得益于与伟大者同行。

20世纪80年代末的晋江，制鞋业刚刚兴起。当时有个侨民从泉州的耐克鞋厂把旅游鞋引入晋江，家庭作坊式的鞋厂就慢慢多了起来。最兴旺的时候，几乎家家户户都在挑灯做鞋。丁志忠的父亲丁和木也和村里的20户人家合伙办了一个鞋厂。

应该说，真正给晋江制鞋业带来影响的是耐克。1983年，耐克先是在泉州建了工厂，而后迁往了莆田。虽然耐克迁走了，却给泉州留下了“运动鞋的火种”。但当时最直接受益者并不是安踏，而是匹克。

1988年，匹克集团董事长许景南创业之时，其想法还很简单，就是为耐克作“代工”，即OEM。

许景南是个传奇人物。这个拉板车出身的晋江人，曾经投资办过拖鞋厂、木箱厂、机砖厂等10多个企业。最终，当地红火的运动鞋生意吸引了他。许景南瞄上了耐克在泉州的鞋厂，希望“做他们的配套加工”。

不过，在许景南将厂房建成之后，耐克在泉州的工厂却被撤销了。这时许景南做了一个大胆的决定：自己做鞋，创自己的牌子！就这样，许景南以其胆识及其对中国未来市场深远的洞察力，召集了耐克厂原来留下来的一批员工，开始其自创品牌之路。

祸福相倚。离去的耐克也给匹克留下了一笔不菲的“遗产”。

“我们的工厂，在初创的时候就是准备给耐克做配套的，耐克的工厂撤销后，它的技术人员、工人，80%都到了我们公司。”许景南说，“在生产制造上，我们一开始就站在高起点上。在整个晋江，当很多企业还是处于手工作坊的时候，我们就已经

是流水线作业了。我们是以耐克的工厂为起点的。”

学习和借鉴耐克的成功经验,这正是匹克早期能够到达一个顶峰的原因。在当时,泉州的篮球爱好者以能穿上匹克鞋为荣。

“匹克给消费者留下的印象就是,质量非常好,性价比非常高。”20世纪90年代,凭借制造优势,匹克成为国内领先的篮球鞋制造企业。

当然,“在这个过程中,我们是两条腿走路,一个是代工,一个是创建自有品牌,但自有品牌的比例逐步在加大。”许景南说。至2006年,匹克的代工业务量仅占2%左右,“几乎可以忽略不计”。

因此,当时在晋江运动鞋制造业中,最有影响力的是匹克。

至于安踏,当时还是一个普通得有些不起眼的企业。

1991年,丁志忠是带着北京赚到的20万元回晋江的,那时鞋厂已经开设,由丁志忠的父亲和哥哥在负责运营。丁志忠回晋江后,当起主管营销的副总经理。

1992年,中国优秀体操运动员李宁以自己的名字创立了体育用品公司,中国体育用品产业开始进入“品牌化”发展阶段。但是,当时安踏还没有确立自己的品牌。

20世纪90年代中期,安踏从外表看来并没有什么特别之处,与晋江当地其他鞋厂一样,是一家普普通通的家族企业,在海外接订单(包括一部分国内订单),在国内走批发路线,这是晋江鞋企腾飞前的一个普遍模式。在当时,晋江有不少企业的规模比安踏还大,在当地的名气也比安踏大。

而不同之处在于,除了承接正常的海外订单外,安踏将市场注意力一直集中在国内,致力于开拓国内市场的分销渠道。1994年前后,安踏的销售额仅为几百万元,利润少得可怜。在北京了解了广阔国内市场潜力的丁志忠,觉得安踏应该打造属于自己的品牌,开拓国内市场。

也就是到了1994年,在换了几个厂名以后,丁家父子决定将厂名和产品品牌统一为“安踏”。据说,这个品牌就含有“安心创业、脚踏实地”的意思。

1997年,公司开始进行VI系统的建设,逐步规范商标识别的使用,由此拉开了安踏实施品牌战略的序幕。

更重要的是,17岁时闯北京的经历,给了丁志忠巨大的商业启示,那就是对“品牌”和“渠道”的理解。因此,回到晋江后的丁志忠,坚信终端网络是一个企业的生存之本。

在他看来,即使有稳定的海外订单,企业可以过着衣食无忧的生活,但国内市场也是一个十分庞大的市场,而要在这个大市场里找到属于自己的位置,就必须拥有属于自己的销售网络。因此,安踏在全国各地的零售网络主要是以运动鞋专营店(含商场专柜)为单元,经过多年的拓展,截至1998年底,安踏在全国各大中城市有近2000个专营点。

尽管安踏所谓的网络优势并不被同行看作是什么优势,因为很多企业手中握有大笔的OEM订单,有稳定的利润。何况在国内做分销,受制于市场的方兴未艾,国内仅有双星、李宁在主导市场,在当时的晋江鞋企看来,拓展国内市场费力不讨好,既浪费钱,又收效甚微,国内市场对他们而言并不是那么具有吸引力。

但是,晋江鞋业曾经的领军人物,匹克集团董事长许景南在总结匹克发展之路时,却证实了安踏成功因素中的网络优势。

品牌先行者的匹克,在1995年之后,进入了一个发展“平缓期”,放慢了增长的脚步。

1995年,面对大好的形势,正当许景南要大步发展的时候,市场开始出现一些问题。计划经济时期,匹克在全国各地设立办事处,让产品进大商场的营销模式,在新的市场经济竞争条件下暴露出很多的弊端和不足,让许景南意识到这将成为匹克发展的绊脚石。当时的问题后来也的确绊倒了泉州不少的轻工企业。

“亚洲金融危机、宏观经济调整,是外在原因。企业内部的人才流失、股东纠纷,是内在原因。”许景南说。但对于这家以“制造能力过硬”著称的公司来说,渠道能力的不足才是最大的瓶颈。

“1998年以后,在运动用品行业,整个销售渠道由‘以商场为主’转向‘以专卖店为主’,而我们之前一直都只有‘以商场为主’这一种渠道。”许景南的长子,现任匹克集团总经理许志华坦承,“当时,整个渠道在变,而我们还没有完全调整过来。”

1997年,许景南下大决心,启动全面改制国内各办事处的大工程。许景南原来准备用3年时间去完成调整,但最后用了5年时间才完成。

直到2002年,匹克才最终成功完成了这场耗时长久、国内少见的渠道全面改革,撤换全国30多家办事处,设立了上千家专卖店。但是此时的匹克,已经淹没在安踏的打造品牌运动中。

就在匹克放慢增长脚步之际,安踏却脱颖而出。

安踏之所以成功,毕竟有其独到的地方。从1987年到2005年,丁志忠和安踏

所走的每一步,都是自己探索的草根之路。与父亲积累家族创业资本的“第一桶金”不同,那段在北京王府井推销运动鞋的经历,让年轻的丁志忠积累了品牌与营销意识的“第一桶金”。

在1991年到2000年的10年间,丁志忠只是做了两件事情:一件是建立安踏销售网络,另一件是打造安踏品牌。在这之后的每一步发展中,这两个构件就像一块结实又有弹性的跳板,让安踏的每一个新策略都顺理成章地弹跳至最佳高度。

1991年至1995年,丁志忠将合作伙伴由批发商改为商场。虽然之后的发展证明了这一系列营销策略已经成为安踏的一条生命线,但在当时,做这一改变并非轻而易举。“肯定是有风险的。做批发是收现金,做商场要垫资金,就是马上收钱和一个月之后再收钱的概念,另外还要承担卖不出去的风险。”在丁志忠担着风险另辟新路的时候,他的竞争对手们正在安稳地赚着批发商的钱,但丁志忠却比别人早一步看到了“安稳”的未来,“只做批发无法赚到更多钱,也没法形成自己的品牌”。

2000年,当安踏已经进入品牌经营阶段时,丁志忠将代理商策略调整为专卖店策略。而要改变代理商“二道贩”角色,丁志忠需要付出更多的精力,“要想如何去为人家提供服务,如何去培训你的店长,如何完善商品的归类,等等”。当安踏将触角从运动鞋扩大到综合的体育用品时,丁志忠希望消费者的眼睛可以看到更多。

在丁志忠看来,安踏创业之初与中国其他民营企业的发展之路并无大的差别,他将安踏创业成功历程归结为在行业发展和市场发展中抓住了五大转折性机会:

20世纪90年代中期的中国,双星、回力等一大批国有体育用品品牌企业纷纷倒下,偌大的市场只有李宁的光芒。同时,包括晋江,几乎所有的体育用品企业都在做国际品牌的OEM业务。“安踏抓住了这个很好的市场空当机会。”丁志忠说。安踏毅然放弃了OEM外销订单路线,开始进军内销市场。

这被他视为安踏抓住的第一个重大转折性机会。

创业之初,安踏就坚持中低档草根定位和“同等价位物超所值”的理念。为保持核心竞争力,丁志忠注意到了人的因素。他开始引进职业经理人。

“老板有办法把你视为老板,你有办法把自己视为老板。”既要求自己将管理层视为老板,完全相信高层人员所做的工作,同时希望员工在付出后得到全行业最好

的收入,还希望员工敢于挑战老板,“谁有能力,谁就可以来挑战 CEO”。

在国内市场占有一席之地后,丁志忠把目标调整为进入国内业界前几名。在并不激烈的国内市场上,众多企业尚无品牌意识之时,他抓住了“做品牌”的第二个转折性机会。

1999年,丁志忠在董事会上力排众议,最终定下用每年80万元签下孔令辉来代言安踏,一句“我选择,我喜欢”在央视体育频道密集播出。2000年,悉尼奥运会上孔令辉奋勇夺冠,于是安踏一夜间全国知名。

2001年,安踏抓住了第三个转折性重要机会,加速跳跃,从生产单一运动鞋转为提供综合的体育用品。

之后,安踏开始了体育营销之路。从2002年到2005年,安踏开始赞助国内专业体育联赛,被誉为“中国联赛的发动机”。参与专业赛事让安踏发现了应如何提升企业的核心竞争力,这被视为抓住了第四个转折性机会。

更大的转折性机会出现在2005年。丁志忠越来越敏锐地意识到,企业若不升级、品牌若无升华,发展将会受限。于是,安踏请来了咨询公司科尔尼来共同确认企业未来5年的战略规划,包括市场定位、核心价值和发展目标。

在调查之后,双方对安踏的市场地位分析是:安踏优势在中低端市场的控制上,而就这一市场而言,大约还有5亿中国消费者买不起安踏,但随着收入水平的逐渐提高,他们会成为安踏的目标顾客。

随后,智威汤逊为安踏重新确定了品牌定位,提出“永不止步”的口号。“永不止步”的表现形式限于两种:一是平凡人通过努力实现突破;二是个人由成功到失败再到成功。

此后,安踏压抑住价格上调的冲动,摆脱了娱乐方向的诱惑,专注于专业运动之路,并开始有策略地寻找一些尚未成名却始终在奋斗的运动员作为企业品牌代言人。

2007年7月10日,安踏实现了上市,筹集资金约35亿港元。

1987年,17岁的丁志忠带着600双鞋闯北京;2007年,37岁的丁志忠率领安踏在香港实现了上市。回首安踏从籍籍无名到名动天下,丁志忠只是平静地说:“安踏只是在一个正确的时间做了正确的事情,先声夺人,赢得了市场先机。”

在这个企业史泛滥的年代,一些作品总是有意或无意间把企业从时代背景下抽离出来,把企业的成功予以神圣化,把企业的成长史写得完美而无懈可击,进而

神话企业家。太多的企业发展史被猎奇进而娱乐化,太多的企业家被神话。而这种畸形的、残缺不全的记录,使读者更多的只是看到了企业传奇、风光的一面,却很难清晰地了解到企业发展背后的真实路径和历史抉择。

事实上,把企业放进大时代里去解读,任何企业所谓的神话,都是虚妄。即使有,也是时代的神话。

C^{ONTENTS} 目 录

自 序 以质朴的心应对繁华 / 1

引 言 安踏没有神话 / 1

第一章 耐克点燃的火

点火者耐克 / 2

星火何以燎原 / 5

第二章 最初也是丑小鸭

600 双鞋闯北京 / 12

初识品牌 / 15

安踏诞生 / 17

第三章 蓄势待发

李宁品牌的时代 / 22

中国体育产业发展迎来政策的春天 / 24

安踏的第一次转折 / 28

1997 年亚洲金融危机 / 30

安踏崭露头角 / 33

第四章 大转折

剑走偏锋 / 36

那个叫叶双全的人 / 39

央视广告+体育明星 / 42

晋江鞋业的造牌运动 / 46

耐克是个好老师 / 51

晋江力量 / 52

第五章 经理人的力量

经理人的力量 / 56

“家、企分治” / 57

榜样王良星 / 59

变革 / 63

第六章 被逼回到内销市场

后来者居上 / 68

特步搅起一池春水 / 70

耐克用“√”，特步就用“×” / 71

安踏转型 / 72

晋江鞋业的机遇与风险 / 75

第七章 渠道再升级

变革智慧 / 78

君子善假于物 / 80

进军海外 / 81

外企圈地 / 81

第八章 去家族化

国际巨头布阵中国 / 88

群狼战术 / 90

直营时代 / 91

李宁公司仍然是领袖 / 92

安踏去家族化 / 93

第九章 李宁公司上市深深地影响了安踏

李宁公司上市 / 96

李宁品牌再定位 / 99

向李宁公司学习	/ 100
国际智囊团介入	/ 103
职业经理人带来的体制变革	/ 105
职业经理人离职	/ 106
赞助 CBA	/ 107

第十章 We are the champions(我们是冠军)

晋江鞋业的惆怅	/ 112
耐克的秘密	/ 113
科技带动晋江鞋业	/ 114
渠道和品牌的救赎	/ 118
再抢资源	/ 120
鸿星尔克科技领跑	/ 121
挖掘安踏的灵魂	/ 122

第十一章 Keep Moving(永不止步)

草根安踏	/ 126
音乐传播	/ 131
像耐克一样传播价值观	/ 131
“Keep Moving,永不止步”	/ 134
361°突围	/ 137
安踏再转型	/ 139

第十二章 安踏的品牌魔方

先者生存,速者制胜	/ 142
遭遇技术创新的瓶颈	/ 143
不能承载品牌内涵的技术是苍白的	/ 144
奇技淫巧,还是技术变革?	/ 145
实用的“李宁弓”	/ 147
安踏“芯技术”	/ 149
安踏“芯技术”助力 CBA	/ 150
晋江鞋业脚步	/ 151
安踏的力量	/ 153