从第一双到第一亿双安踏运动鞋

——晋企产业链共生共赢观察

本报记者 柯国笠

外底、中底、内底、外帮、里帮、鞋舌、鞋带……构成一双运动鞋的部件少则十多个，多则数十个。一双好鞋背后是企业与产业、企业与企业、企业与人、人与人的密切协作。

三十多年的“老鞋匠”，中国最大的体育用品企业安踏集团战略合作伙伴企业、安鑫体育董事长黄永坚说，“做好一双鞋其实就是做好一个产业。”

不久前，安踏集团鞋生产战略合作伙伴安鑫体育第一亿双安踏运动鞋在安徽安庆下线，记者借此机会深入这家运动鞋行业龙头制造企业，从中观察安踏与上下游供应链合作伙伴携手合作背后的产业共生共赢价值。

理念的胜利 『生意关系和伙伴关系怎会一样？』

已过花甲之年，黄永坚对与安踏的合作缘起仍然记忆犹新。时光回溯到2007年，彼时，国产品牌还并不为国内优质制鞋企业“入眼”，福建莆田、泉州，广东东莞等国内主要运动鞋生产基地多以代工两大老牌国际运动品牌为首选，安鑫也是其中之一。

“但是我们看到了国产品牌崛起的机会。回想起来，当时决定和安踏合作，是我做过最对的选择。”黄永坚毫不讳言。

“在和安踏合作之前，我们做的就是‘来单’生意。品牌下单，我们按要求生产，然后交货。大家就是纯粹的生意关系。”安鑫体育执行总经理张万彬在制鞋业做了一辈子，他对于这种生意关系深有体会。品牌方更偏向追求短期利润，和制鞋企业的合作关系松散而脆弱，永远在找成本更低的合作。

变化从与安踏的合作开始，安鑫有了第一个真正意义上的合作伙伴。“生意关系和伙伴关系怎么会一样呢？”黄永坚说。16年的合作历程中，双方携手经历了运动鞋服行业的第一次库存危机，以及过去三年的疫情大考。“关关难过关关过，始终肩并肩站在一起，共同面对，这就是伙伴。”

“如果只是生意，那就不可能有今天第一亿双鞋的下线。第一亿双鞋见证了安鑫体育与安踏共成长的十六载，也见证了我们一起扎根实业、认认真真做好每一双鞋的16年。”安踏集团鞋采购副总裁朱双虹告诉记者，安踏追求的是彼此依赖、共同成长，业务共生、价值共创，相互赋能、携手进步的战略合作伙伴关系，并将这种伙伴关系贯穿于整个供应链体系。

16年，1亿双鞋、数万个鞋款、年产能达1500万双、累计创造了5万个就业岗位……安踏与安鑫的伙伴关系，也见证着安踏鞋供应链30年蓬勃发展史的缩影。

独行速，众行远。过去三十年，安踏集团能够从众多国产品牌中迅速崛起，直至去年国内市场整体营收超越国际品牌登顶，不仅是战略的成功，更是理念的胜利。

如今，在安踏体系中，战略性的供应商伙伴超过十家，10年以上的合作供应商占比高达90%以上，真正实现了共同成长——这个中国运动鞋服行业龙头企业正打造出共生共赢的产业生态样本。

和而求进 『你中有我，我中有你』

在安鑫体育第一亿双安踏运动鞋下线仪式现场，安踏集团执行董事、联席CEO赖世贤在新下线的第1亿双鞋——最新款“安踏冠军跑鞋2代pro”上郑重签下名字，并为其挂上吊牌。

目睹这一刻的，除了作为成鞋制造商的安鑫体育，还有安安（中国）、普斯特、泰亚、安普智等鞋材料供应企业的代表。

事实上，正在市场上热销的“安踏冠军跑鞋2代pro”，不仅融合了安鑫的多个创新制造技术，而且也融合了鞋中底、鞋面等原材料在内的上下游供应链企业的共同努力。

这样的例子还有很多。

“弦科技”是安踏推出的独创性鞋面创新技术，灵感来自蚕丝，通过TPU纱线编织鞋面，一层只用一根纱线缠绕交叠而成织，带来了鞋面足够的轻量化和透气性，不仅节省了材料、降低了能耗，同时还提升了穿着体验和性能。

根据安踏实验室给出的准确数据，该新型鞋面材质的韧性是传统涤纶材质的2.6倍，重量较飞织面料降低了57%，耐磨性是普通涤纶材质鞋面的2.5倍。

安踏集团鞋采购营运高级总监蒋哲明告诉记者，有别于传统的飞织鞋面，“弦科技”从原材料到制作技术、流程等，都实现了创新突破。“这需要设备商、原材料商、整鞋工厂等全供应链的集体合作、共同推动，甚至要寻求跨界创新。这个过程中，我们实际上就实现了产业链整体的共同创新。”

目前，搭载二代Pro——弦科技的安踏冠军pro跑鞋、“三分雨”篮球鞋都在市场上，以独创的鞋面技术带来辨识度更高的外形及透气性更强的功能，获得了消费者的欢迎。

前沿技术的背后是安踏作为主导者的有效激励，从而给上下游产业企业带来新的可能。以弦科技为例，该项目创造的订单规模已超20万双，并且输出了2项专利。

“战略合作伙伴关系的重点，是双方在产品和技术创新上的合作。两家公司通过共同研发、合力创新，不断推动产品和技术的进步。”朱双虹说，“这种‘你中有我，我中有你’的合作模式可以加速创新产品的研发和上市，帮助双方更好地应对市场需求和竞争挑战。”

交谈中，张万彬笑称安鑫体育研发中心负责人张亮是安鑫安庆工厂的“创始人”之一。“这么多年，我们一起协作推出了许多优秀的创新产品，特别是儿童研创中心的成立，加速创新成果转化。推出的多个爆款市场反响热烈，深得消费者青睐。”

数据显示，在安踏集团技术、资金、方向支持下，安鑫依托科技研发力量，研发创新累计投入超过2亿元，不断地加大研发投入，建立3家创研中心，拥有先进开发技术团队，已拥有6项国家发明专利、3项实用新型专利、19项外观设计专利。

不只停留在产品层面，如何建构一个高效完整的供应链体系，对支撑安踏战略规划布局起到重大作用。

2013年，安踏逐步由内而外向体系内供应商推动自动化、数智化应用，在保证产品质量及稳定性的同时，提高了生产效率，节约人工成本。

在安鑫安庆工厂内，工人正轻松操作着一台智能裁断机。张万彬告诉记者，该机器由安鑫和设备厂商一起研发。有别于传统的液压裁断，该机器巧妙利用汽车发动机原理，实现了传统自动化液压裁断机器所达不到的每分钟200刀的3倍以上效率。

不只是裁断机，2015年开始，在安踏的支持及推动下，安鑫体育加大自动化投入，引入自动折鞋盒机、电脑针车、鞋头定型机、画线机、新型印染技术等先进设备与技术，厂区内自动化水平提升明显，在生产端产生了质的飞跃。

和安鑫一样，作为安踏供应链战略伙伴，嘉源研发中心于2018年成立，经历了3次技术改造和设备迭代，团队人数翻倍。在安踏的带领下，该工厂实现了从普通鞋款到高端鞋款在生产和工艺方面的全面升级。

数据显示，安踏鞋供应链已推动合作伙伴建立了11个研发中心、4个材料创研中心及1家鞋底科技研究院，创新方向涉及鞋底、合成革、织物等。安踏以创研中心为支点，以产品创新输出为核心导向，与原材料及成品合作伙伴共建了运动鞋服全价值链的创新生态。

同一个梦想 『一幅更大的蓝图』

在第一亿双安踏运动鞋下线现场，记者注意到，作为集团供应链副总裁的朱双虹提到了一组特别的数据：安鑫作为安踏集团战略合作伙伴，带头践行ESG，利用厂房顶部空间光伏发电，每年可减碳5000吨，有望成为首家提前实现2030年50%可再生能源替代的战略合作伙伴。

向一线员工传递ESG理念和计划，这些话语放在以前，在鞋服生产制造端中并不多见。

但这对于安鑫业务部员工刘轩宏和黄霏来说已经十分熟稔。“这些已经是我们在对接供应链合作厂商中要求的工作。”刘轩宏告诉记者，作为安踏供应链的一员，安鑫也在极力推动自身绿色化转型。

原来，今年4月，安踏首次在国内体育用品行业同行中发布《供应商可持续发展管理手册》，要求供应商建立并维持安全、健康、合规的雇佣关系与生产环境，并需遵守《安踏体育供应商行为守则》《安踏体育供应商可持续发展管理手册》和国家及地方法律法规，并提出打造致力于实现环保、健康、安全、高效的供应链共生平台。

在安鑫体育的印刷车间，张万彬兴致勃勃地向记者介绍着最新研发的无水印染技术，“通过该技术，不仅能实现染料的节省，更重要的是极大地减少了传统印染过程中的水资源浪费。”

“我做这么多年鞋，我可以说，现在，我们中国运动品牌开始引领世界运动产品。”张万彬言语中满是自豪。他说，近年来，国产品牌在“内卷”中，不断推陈出新，“安踏要成为世界的安踏，必然也要在ESG上对标国际一流，甚至未来也要实现超越。”

黄永坚说，理念在变化，发展在转型。随着在市场份额上迎头赶上，国产品牌在ESG方面也越发重视。“我们紧跟着安踏的发展规划蓝图，在ESG上也要积极践行。过去的发展理念显然不适应也不适合未来，对于安鑫而言，迈向绿色低碳可持续也是我们自己的选择。”

如今，基于温室气体排放现状自查结果，安踏集团已对4家自有营运设施制定不同的节能减排计划，并推动自有营运设施及超20家供应商使用清洁能源。此外，集团与世界自然基金会合作展开纺织行业可持续发展及供应链转型项目，推动15家面料、5家网布供应商开展节能减排工作，引入FAIS水效系统优化对水资源利用的管理，减少供应链对生态环境的负面影响。

一样的价值理念，才会有并肩的共同成长。包括ESG在内，安踏集团向产业链伙伴们绘就了一幅更大的蓝图。

身兼集团可持续发展委员会主席，赖世贤表示，“安踏集团提出了‘与消费者共生’‘与员工共生’‘与伙伴共生’‘与社会共生’及‘与环境共生’的发展理念。五大共生理念的推动与实现并非一蹴而就，需要集团与所有合作伙伴的长期共同努力。要实现这项长期目标，信守共同使命、遵从相关守则是关键。安踏集团愿与大家携手，向可持续发展的目标迈进，一同创建更美好的未来。”

“对我们来说，和安踏走到现在我们与有荣焉。我们相信跟随安踏的脚步一定会发光发亮。”黄永坚坚定地说。

财说道

找准产业中的定位

不久前，安鑫体育生产的第一亿双安踏运动鞋下线。这件事情在业界引发的关注度颇高。

在记者看来，“一亿双”背后有几个有意思的点可以拿出来说说。

首先是产业发展日趋成熟之后，每个企业都需要找准各自在产业链条中的定位。无论是对于体育用品产业或者是其他行业，在发展的初期或者称之为野蛮生长期，肯定会出现一波比较集中的创牌潮。这一阶段，由于企业与企业间在规模、市场接受度等方面的差距并不大，只要找准方向，都有机会在创牌路上蹚出一条道。然而，到了行业与市场发展成熟度比较高之后，所能容纳的品牌特别是综合性品牌数量毕竟有限。与此同时，产业链的分工也要求除了有链条末端的品牌管理企业外，更需要链条前端的专业研发机构、专业工厂。对于企业而言，找准各自在产业链条当中的定位，并在所处位置上扎深扎实，所能取得的成就恐怕比盲目再去砸品牌来得大。

其次是产业龙头与产业链上游企业需要形成良好互动。在产业链条上的企业找准各自的定位之后，如何让链条更强大、运转更顺畅，诚然离不开所有参与者的共同努力，但更重要的是在链条终端的龙头企业要更好发挥带动作用。相比较链条前端的企业，链条终端的企业更能掌握市场信息，对于消费端需要什么更清楚。也只有掌握了这样的信息，才能够反推链条前端进行相应的研发、生产。这个时候，链条终端企业不能有“敝帚自珍”的狭隘思路，想着什么东西都要藏着掖着自己做。安踏与安鑫体育的合作就是这样良好互动的体现。

当然，不管是找准产业链定位，或者是链条企业间的良好互动，前提都在于企业要能够把观念思路扭转过来。只有方向先对了，路子才能越走越顺。

世新