

安踏（中国）有限公司 组织架构分析



目录

安踏企业简介

安踏发展历程

安踏组织架构

关键业务流程

安踏战略方向

组织架构分析

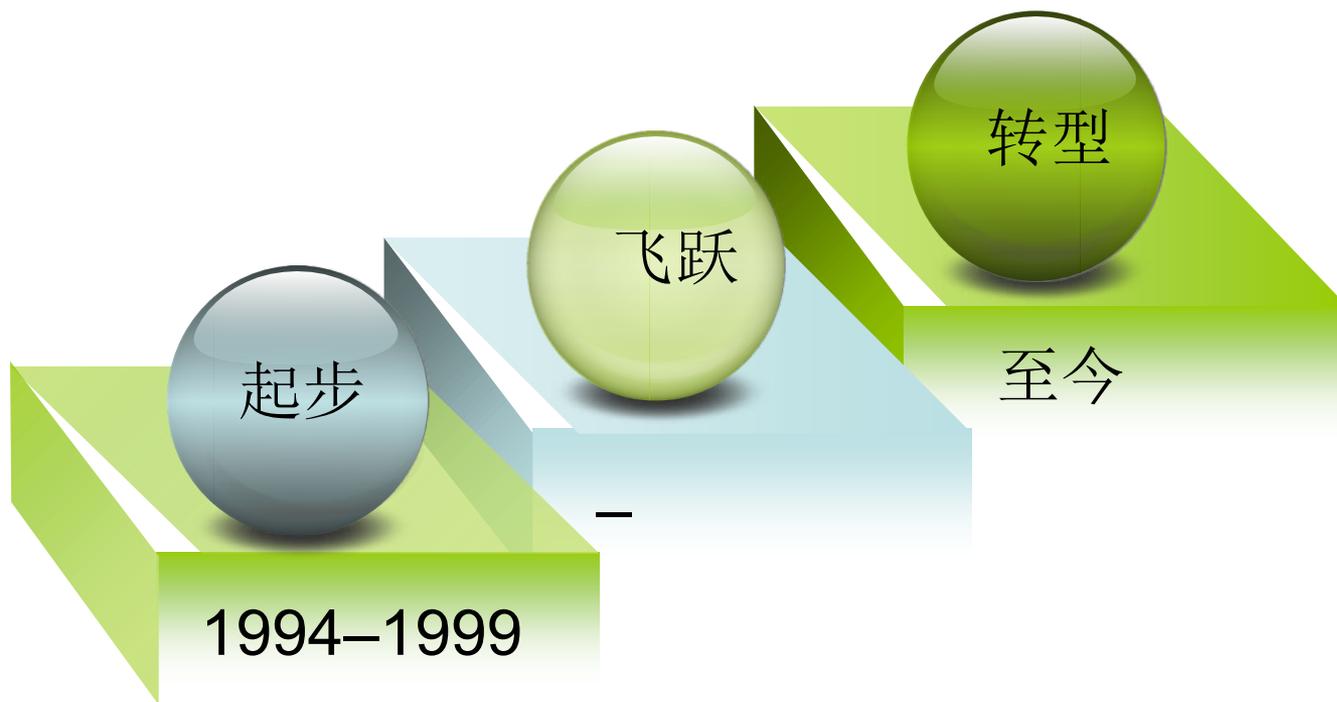
安踏简介：

安踏集团的前身安踏(福建)鞋业有限公司创立于1994年（1991年建厂），地处中国三大鞋都之一的福建晋江市。晋游运动鞋的全国市场拥有率约为60%。

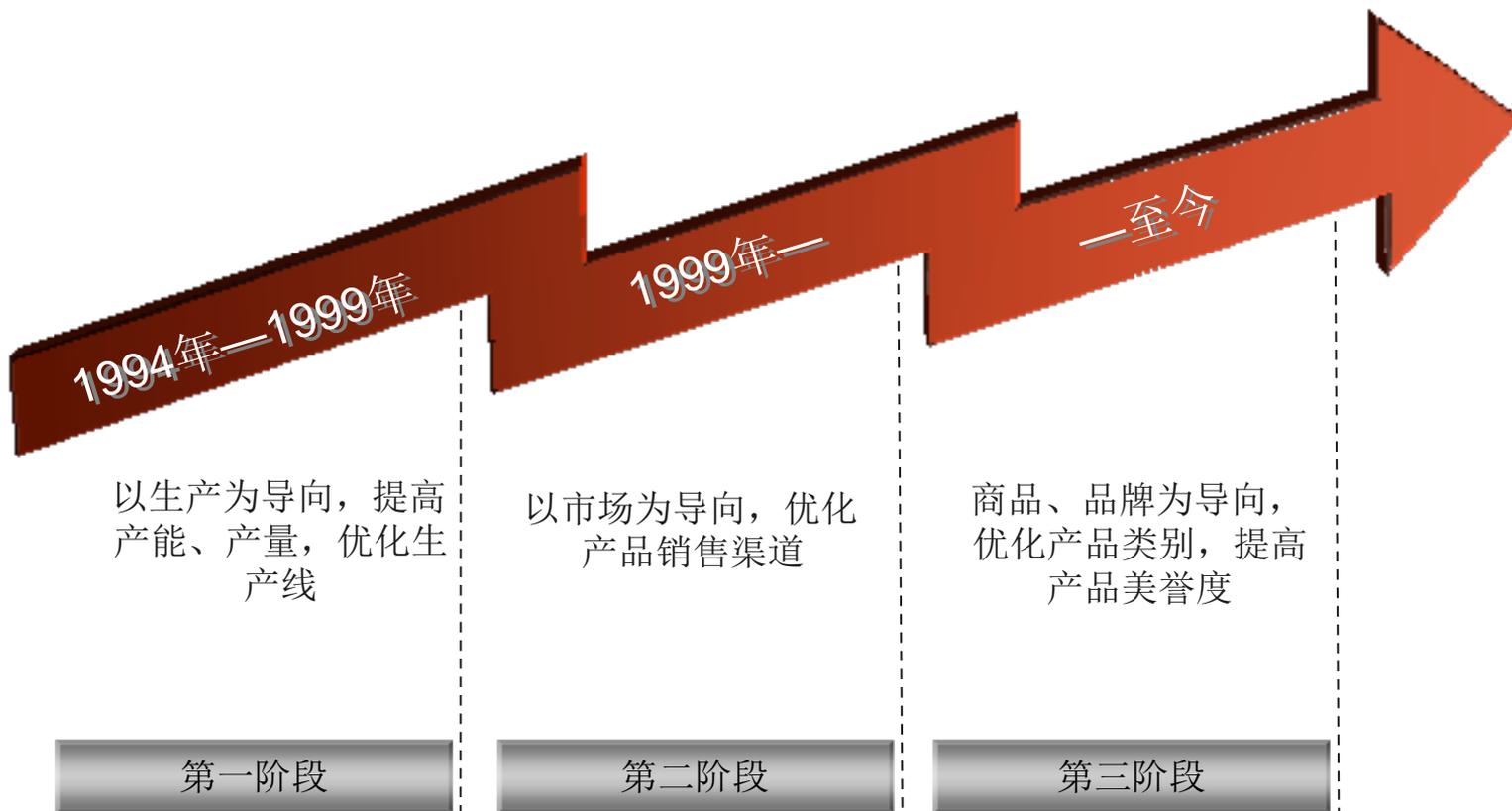
晋江市有5个品牌（安踏、匹克、特步、361度、鸿星尔克）的市场综合拥有率进入前十名，其中安踏自以来持续7年居全国第1名、年平均拥有率超14%，达18%。

秉承“安心创业、踏实做人、创百年品牌”的经营理念，在全体安踏人的不懈努力下，由一种地区性的运动鞋生产型企业发展成为全国性的营销导向型的综合体育用品企业集团。

安踏发展的三阶段、两转型



安踏发展的三阶段、两转型



安踏的发展历程（以生产为导向）

1994年，安踏（福建）鞋业有限公司成立，开始漫漫创业之路，百年安踏由此拉开。

1997年，企业开始VI系统的建设，逐渐规范商标标识的使用

第一次转型：

1999年聘任乒乓球世界冠军孔令辉担任安踏品牌形象代言人。

安踏的发展历程（以市场为导向）

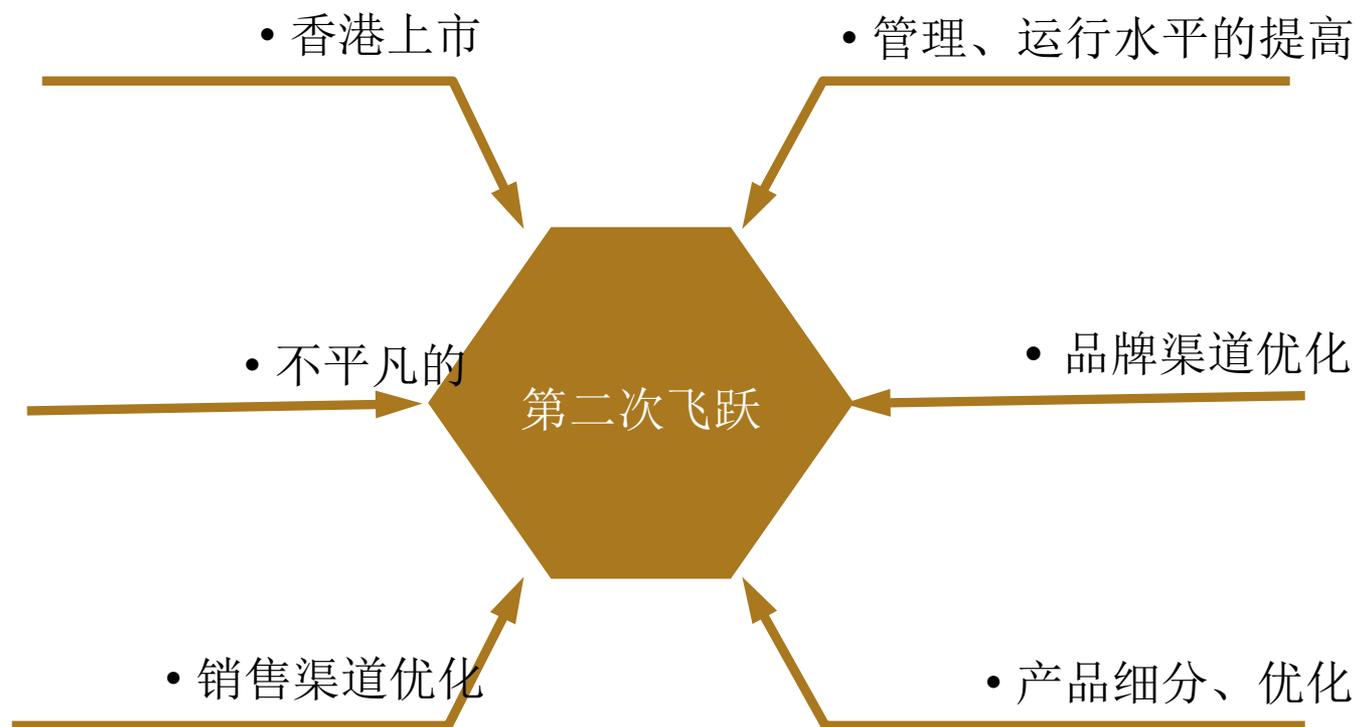
，“北京安踏东方体育用品企业”的成立，标志着安踏从单一的运动鞋向体育用品综合品牌过渡。同年，安踏专卖体系开始全面启动。

安踏成立国内首家运动科学试验室，目前已累积获得国家专利41项，将教学构造、运动功学、新材料、新科学融于一体

。

11月16日安踏企业与北京中视体育企业在北京召开新闻公布会，宣布安踏成为“CCTV体坛风云人物评比”-三年合作伙伴，全程冠名评比活动。

安踏的发展历程（以商品、品牌为导向）



安踏的发展历程（第二次转型：管理提高）

底，安踏与智威汤逊合作，进行品牌梳理，推出“Keep Moving……”的品牌理念、确定安踏的品牌定位；

底，安踏与企业战略顾问企业科尔尼合作，确定了企业市场定位、关键价值、发展目的；



初，与美世人力资源征询企业合作，对企业组织架构进行梳理和优化。

安踏的发展历程（以商品、品牌为导向）

7月10日在香港联交所主板成功上市（HK）



安踏的发展历程（以商品、品牌为导向）

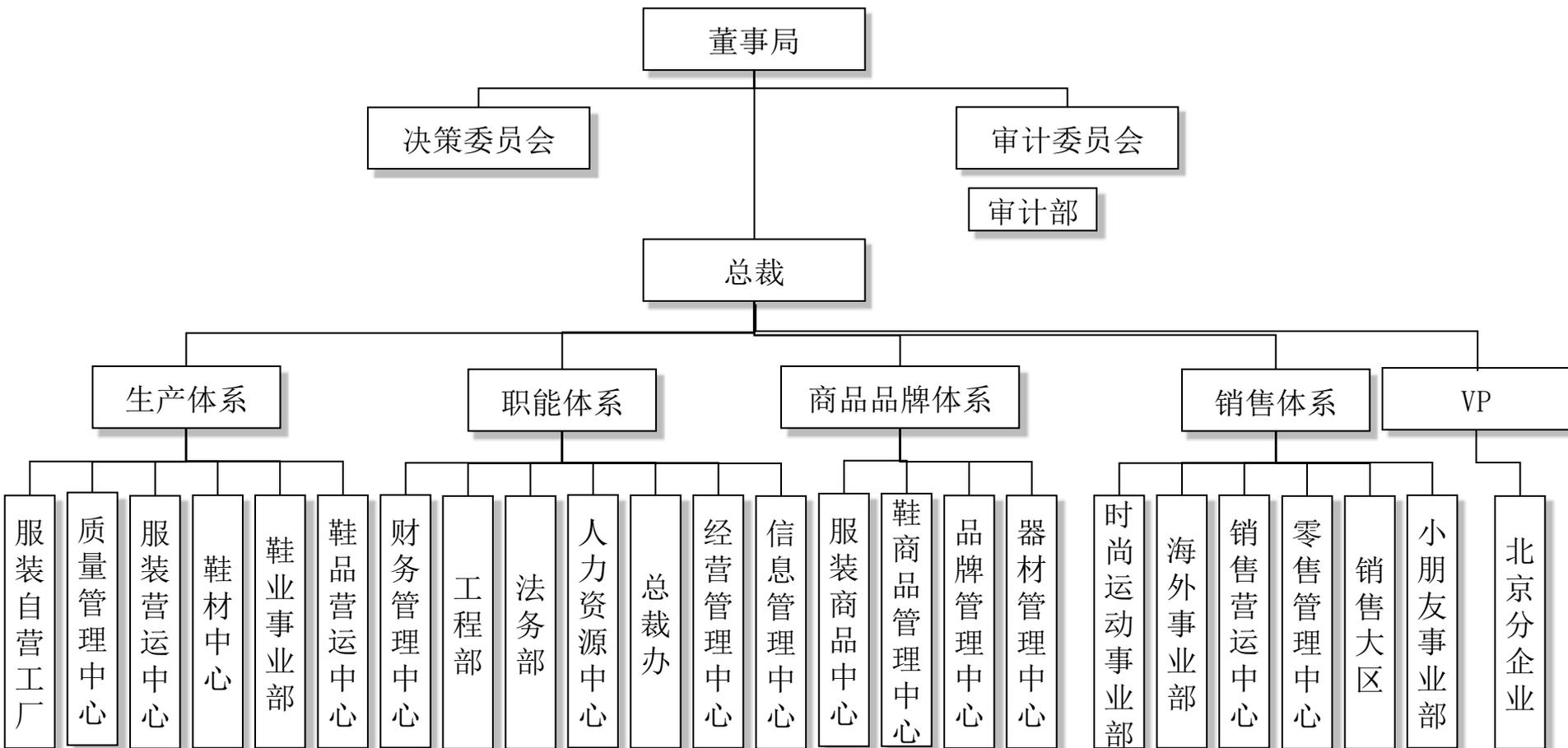
， 弗朗西斯及阿根廷男篮国家队内线主力、奥运冠军斯科拉出任安踏企业代言人。同步，安踏企业与NBA火箭队签订了战略合作协议。

， 安踏宣布和世界排名的女子网球选手伊莲娜-扬科维奇签约，携手开拓女子网球市场。这是中国体育品牌第一次和世界排名第一的运动员到达合作。

同步，安踏成为—中国奥委会合作伙伴，将以“—中国奥委会体育服装合作伙伴”和“—中国体育代表团合作伙伴”的身份，为中国体育健儿出征的包括温哥华冬奥会、广州亚运会、伦敦奥运会等在内的11项重大国际综合性运动会提供冠军装。



安踏的组织架构

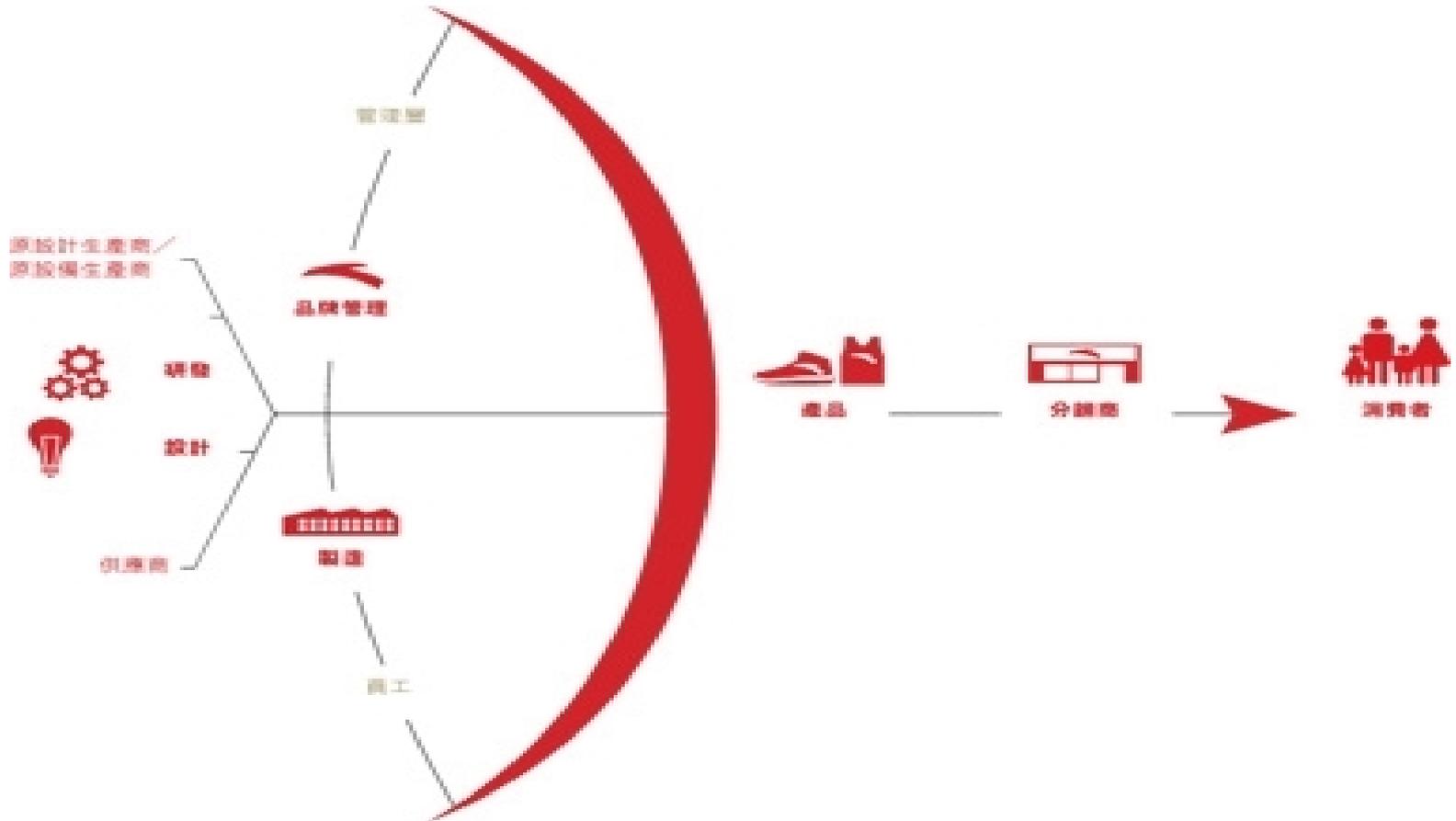


安踏实行的领导机制是：总裁领导下的总监负责制，在总裁的领导下，安踏分为了五大体系。他们分别是：

- 生产体系：产品的生产与制造
- 职能体系：重要负责企业的行政事务
- 商品品牌体系：产品的研发和品牌维护
- 销售体系：致力于产品的销售与推广
- 分企业（VP）

- 企业的关键业务是指可认为企业发明价值，贯穿于企业所有业务活动过程的业务流程。按照朴素的认识，就是可认为企业带来明显效益的活动。
- 就安踏企业来说，企业的关键业务就是体育服装的生产与销售。
-

安踏关键业务流程图



从整个流程图来看，安踏的整个流程可以分为六个部分：

- 采购流程：企业从原材料生产商和供应商获得原材料
- 产品开发流程：企业通过研发，设计出新产品
- 生产制造流程：管理层和员工通过度工合作完毕产品的生产与制造
- 订单处理流程：通过订单将产品送到分销商手中
- 客户服务流程：分销商通过销售服务将产品销售到消费者手中
- 财务处理流程

安踏的集团的战略方向

- 副总裁张涛强调, 通过业务多元化和差异化产品组合, 并继续提高品牌美誉度以提高附加值, 继续在国内二、三线市场中占据领先份额, 将是安踏未来保持“快企业”的保证。

业务多元化

产品差异化

业务多元化

- ，安踏第一次提出业务多元化的战略，也开始逐渐实践。提出多元化战略是基于对市场需求的判断。
- 产品分类：安踏成人运动品类、安踏时尚鞋类品类、安踏童装品类三大品类。



产品差异化

- 安踏优势在中低端市场的控制上，而就中低端市场而言，“大概尚有**5亿**中国消费者还买不起安踏，不过伴随收入的提高，他们会成为安踏的目的顾客。”在明确定位之后，安踏压抑住“价格上调”的诱惑；“在零售价格上，我们比李宁的产品低**20%-30%**。”安踏的首席运行官赖世贤说道，考虑到耐克、阿迪的体育明星风尚，以及李宁企业的“金牌光环”，“草根”最终成为描述安踏**DNA**的最关键用语，并开始有方略地寻找那些尚未成名却一直在奋斗的运动员，作为代言人。安踏的关键是关注“草根”阶层，不过它也关注怎样用国际化资源服务“草根”阶层。

愿景

- 双第一、争十强 ——成为中国市场品牌美誉度和市场份额双第一的中国体育品牌，并成为全球销售额排名前十的体育用品企业。
- 国内市场份额：安踏将占领**14%**国内市场份额，成为中国市场排名第一的国内品牌。
- 全球市场份额：成为全球销售额排名前十的运动用品企业，总收入将占全球市场的**1.6%**。
- 国内市场品牌美誉度：基于消费者对品牌喜好程度的排名，成为品牌美誉度最高的国内运动用品品牌。

组织适应性

- 概念：适应性组织也称有机性组织，特点：低复杂性、低正规化、分权化不具有原则化的工作和规则、条例，员工多是职业化的；保持低程度的集权。有机式组织是一种松散、灵活的具有高度适应性的形式。它由于不具有原则化的工作和规则条例，因此是一种松散的构造，能根据需要迅速地作出调整。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/176010053233010141>