

打通全渠道：威富中国的业务中台项目

邱凌云、吴俊霞

案例摘要：威富集团是全球领先的运动户外鞋服公司。2019 年，威富中国与阿里云合作，通过上线业务中台项目实现了威富旗下 The North Face® 品牌在自营店铺和电商渠道上的库存打通。本案例介绍了威富中国上线业务中台项目的背景、设计和实施过程，以及系统上线之后的绩效表现和面临的新问题。本案例可用于电子商务和数字化转型等课程的教学，帮助学员了解业务中台的概念和建设过程，分析企业在销售渠道的数字化转型中可能面临的挑战和解决思路。

关键词：威富中国、数字化转型、全渠道数字化、业务中台

0. 引言

2021 年 6 月 25 日，上海南京西路 688 号 8 楼的威富中国总部。数字技术部（Digital Technology，简称“DT”）的高级经理像往常一样，打开了笔记本电脑上的业务中台系统，准备查看一下品牌在“618”促销活动期间的销售和库存数据。当看到系统显示的数据截至日期时，他突然意识到这套他参与规划和实施的中台系统不知不觉间已经上线 9 个多月了。在过去的一年时间里，他与供应链部门及数字化中心的同事们一直致力于解决公司长期以来面临的渠道分离难题。眼前这套与阿里云合作建设的业务中台系统是否实现了当初设定的目标？又该如何解决系统上线之后带来的新问题？

1. 企业背景

本案例由北京大学光华管理学院邱凌云副教授、北京大学管理案例研究中心研究员吴俊霞根据企业访谈和公开资料整理编写。案例仅用于课堂讨论，而非管理决策或活动是否有效的证明。

本案例版权归北京大学管理案例研究中心所有，如申请使用本案例请联系：casecenter@gsm.pku.edu.cn。未经北京大学管理案例研究中心授权许可，禁止以任何方式复制、保存、传播、使用本案例或者案例正文中的任何部分。

Copyright©2022 北京大学
管理案例研究中心

1.1 威富中国

威富集团（纽交所代码：VFC）于 1899 年创建于美国宾夕法尼亚州里丁市，是全球最大的成衣上市公司之一。公司旗下拥有户外运动品牌 The North Face® 和 Timberland®、极限运动品牌 Vans®、工装品牌 Dickies®、时尚箱包品牌 Kipling®、天然功能性服饰品牌 icebreaker® 等国际知名品牌。威富集团 2021 财务年度¹的全球营业收入达到 92 亿美元，产品销往 170 多个国家和地区。

2017 年初，Steve Rendle 成为集团的首席执行官。当年公布的集团财务数据中，亮点来自中国的收入增长。中国是集团 10 年来增长最快的市场。尤其是电商业务，更是实现了两位数的年均增长。Steve 在公司的财报会议上表示，“中国市场”和“数字化”将是威富未来几年最重要的战略支柱。自此，威富将中国快速成长的新中产阶级和与日俱增的消费能力视为最重要的增长机会。

自 20 世纪 90 年代起，威富就以香港为中心进军亚太市场。包括 Vans®、The North Face®、Timberland®、Dickies® 和 Kipling® 等在内的几大品牌都已进入中国内地。2020 年 7 月，威富集团设立大中华区总裁，由在消费者行为、数字化转型及为大型跨国企业建立品牌等方面拥有丰富经验的马文担任（现已任命为威富集团亚太区总裁）。2021 年，集团进一步将品牌营运中心由香港迁至上海。

马文在上任后的一次采访中提到：“（中国）国内的鞋服市场非常独特，而且消费者的偏好变化很快。为把握未来市场机遇，我们必须更靠近消费者，包括通过拓展零售业务以及与数字科技伙伴进行良好合作。这将使我们能够更敏捷迅速地应对消费趋势变化，并助力旗下品牌为消费者打造更优质的产品和服务体验。”²为实现这个目标，威富中国成立了全新的部门——数字化中心，计划从战略角度聚焦数字化，对公司旗下的各个品牌做全面的数字化转型和创新。

1.2 运动鞋服行业

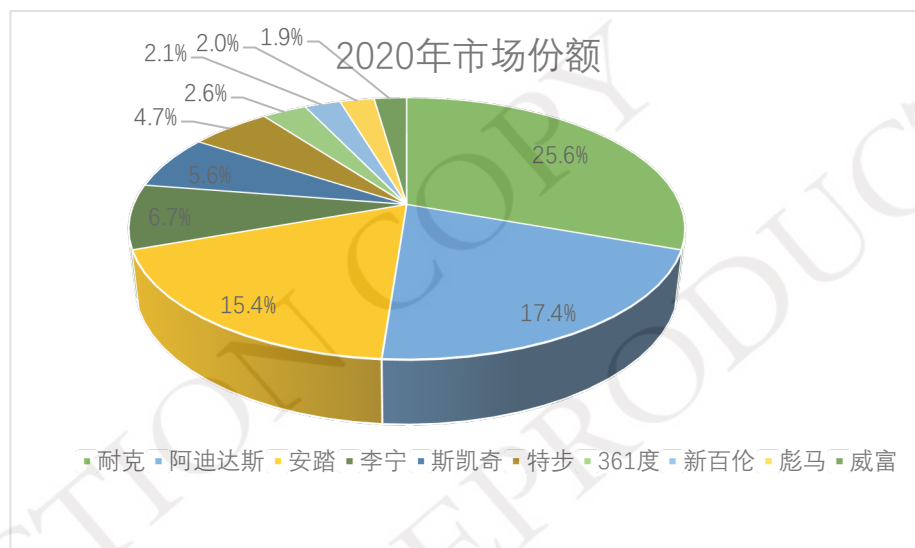
在全球运动鞋服行业的前十大品牌中，耐克和阿迪达斯处于明显的领跑地位，其余为斯凯奇、安德玛、彪马、Vans®、安踏、新百伦、亚瑟士、The North Face® 等品牌，竞争激烈。根据欧睿国际数据和德邦证券的研究，运动鞋服龙头企业优势明显，全球排名前五的运动鞋服企业耐克、阿迪达斯、威富、安德玛、斯凯奇 2013 年到 2018 年合计市场占有率从 30.4% 增长到 35.6%，全球排名前十的运动鞋服企业 2018 年的合计市场占有率为 43%，行业市场集中度高。

¹ 威富集团 2021 年财务年度从 2020 年 3 月 29 日至 2021 年 4 月 3 日。

在过去的 15 年间，中国的运动鞋服行业一直处于持续高增长的黄金发展期，市场零售规模从 2007 年的 790 亿元增长到 2019 年的 3,166 亿元，复合增长率达 12.3%，2021 年预计将达到 3,858 亿元。与欧美国家市场有所不同，中国的运动鞋服厂商非常注重线上渠道，运动鞋服行业线上份额约占线上线下总市场的 36%，线上市场规模持续增长。

近年来，耐克、阿迪达斯和安踏分别占据中国运动鞋服市场份额前三名，威富集团位列前十。（2020 年中国十大运动鞋服企业市场份额见图 1）

图 1：2020 年中国十大运动鞋服企业市场份额



资料来源：Euromonitor、申万宏源研究、电商报、前瞻产业研究院