

分类号 _____
U D C _____

密级 _____
编号 10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

硕士学位论文

(专业学位)

论文题目 高质量发展视角的安踏体育
综合绩效评价研究

研究生姓名: 周佳佳

指导教师姓名、职称: 张鲜华 副教授 袁海洋 高级会计师

学科、专业名称: 会计硕士

研究方向: 成本与管理会计

提交日期: 2023年6月19日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 周佳佳 签字日期： 2023.6.13

导师签名： 张育华 签字日期： 2023.6.14

导师(校外)签名： 袁海峰 签字日期： 2023.6.13

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定， 同意（选择“同意” / “不同意”）以下事项：

1.学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2.学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 周佳佳 签字日期： 2023.6.13

导师签名： 张育华 签字日期： 2023.6.14

导师(校外)签名： 袁海峰 签字日期： 2023.6.13

Research on Comprehensive Performance Evaluation of Anta Sports from the Perspective of High-quality Development

Candidate: Zhou Jiajia

Supervisor: Zhang Xianhua Yuan Haiyang

摘 要

党的二十大报告明确提出，“高质量发展是全面建设社会主义现代化国家的首要任务”。作为健康产业的重要组成部分，体育产业更需树立高质量发展的价值导向。随着体育产业政策红利释放和大众体育渗透率提升，引领体育经济发展的关键微观个体，即体育用品制造企业在迎来了新的发展历史机遇的同时，也面临着如何开启自身高质量发展进程的挑战。

本文选取我国体育用品制造企业安踏体育为研究案例，聚焦于其综合绩效，指出其在高质量发展视角审视下可能存在的问题。首先，构建多维度的绩效评价指标体系，包括高质量发展的6个维度31个指标；其次，采用熵权TOPSIS法对案例企业的综合绩效进行分析和评价。结果表明，在2017-2021年间，安踏体育尽管在规模上实现了营业收入的翻倍，但以高质量发展指标来衡量尚存在库存短期承压可能引发的经营风险、科技力量薄弱导致的产品创新不足，以及消费者对品牌认知不足而使广告费效率低等问题。本文最后指出，安踏体育还需通过数据协同的实现，提高运营效率；加大研发投入，增强产品的专业性；实施精准营销，提高品牌的认知度，才能切实提升自身的综合绩效，从而保障企业运行符合高质量发展的要求。

关键词：高质量发展 综合绩效评价 体育用品制造企业 安踏体育

Abstract

The report of the 20th National Congress of the Communist Party of China clearly stated that "high-quality development is the primary task of building a socialist modern country in an all-round way". As an important part of the health industry, the sports industry should establish a value orientation of high-quality development. With the release of sports industry policy dividend and the increase of mass sports penetration rate, the key micro individuals leading the development of sports economy, namely sports goods manufacturing enterprises, are facing the challenge of how to start the development process of their own height and quality while welcoming new historical opportunities for development.

This paper selects Anta Sports, a sports goods manufacturing enterprise in China, as a research case, focusing on its comprehensive performance and pointing out the possible problems under the perspective of high-quality development. First, build a multi-dimensional performance evaluation index system, including 6 dimensions and 31 indicators of high-quality development; Secondly, the entropy weight TOPSIS method is used to analyze and evaluate the comprehensive performance of the case enterprise. The results show that, in 2017-2021, although Anta Sports doubled its operating income in terms of scale, there are still operating risks measured by high-quality development indicators due to short-term

pressure on inventory; Insufficient product innovation and weak scientific and technological strength; Blurred brand image and low efficiency of advertising expenses. Finally, this paper puts forward some possible suggestions for improvement: to achieve data collaboration and improve operational efficiency; Increase R&D investment and enhance product specialization; Implement precision marketing and improve brand awareness.

Key words: High-quality development; Comprehensive performance evaluation; Sporting goods manufacturer; Anta Sports

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景及研究意义	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究意义	2
1.2 研究内容及方法	3
1.2.1 研究内容	3
1.2.2 研究方法	5
1.3 可能的创新点	6
2 文献综述及基础理论	7
2.1 文献综述	7
2.1.1 高质量发展相关研究	7
2.1.2 企业绩效及评价研究	9
2.1.3 高质量发展视角的企业综合绩效评价研究	11
2.1.4 文献述评	13
2.2 基础理论	14
2.2.1 内生成长理论	14
2.2.2 企业能力理论	14
2.2.3 信号传递理论	15
3 高质量发展视角的体育用品行业综合绩效评价体系	17
3.1 体育用品行业分析	17

3.1.1 行业简介	17
3.1.2 发展概况	18
3.1.3 竞争格局	19
3.2 评价指标体系的构建	20
3.2.1 构建依据	20
3.2.2 构建原则	20
3.2.3 指标选取	21
3.2.4 指标列示	24
3.3 评价方法	25
4 安踏体育综合绩效分析及评价	27
4.1 安踏体育简介	27
4.2 评价体系的应用	28
4.2.1 原始数据来源	28
4.2.2 标准化矩阵	28
4.2.3 确定指标权重	30
4.2.4 确定综合评分	31
4.3 安踏体育各维度绩效分析	34
4.3.1 效益增长维度分析	34
4.3.2 创新研发维度分析	37
4.3.3 绿色环保维度分析	39
4.3.4 协调发展维度分析	40
4.3.5 开放合作维度分析	43
4.3.6 社会共享维度分析	44
4.4 安踏体育综合绩效评价	45

5 安踏体育提升综合绩效的经验启示及改进建议	48
5.1 经验启示	48
5.1.1 优化渠道结构, 扩大市场规模	48
5.1.2 创造共生价值, 展现社会责任	48
5.1.3 搭建平台型运营架构, 助力整体业绩稳定发展	49
5.2 现存问题	49
5.2.1 库存短期承压, 经营风险加大	50
5.2.2 产品创新不足, 科技力量薄弱	50
5.2.3 品牌认知不足, 广告费效率低	50
5.3 改进建议	51
5.3.1 实现数据协同, 提高运营效率	51
5.3.2 加大研发投入, 增强产品专业性	51
5.3.3 实施精准营销, 提高品牌认知度	52
6 研究结论及展望	53
6.1 研究结论	53
6.2 研究展望	54
参考文献	55
后记	59

1 绪论

1.1 研究背景及研究意义

1.1.1 研究背景

2017年，党的十九大报告首次提出“高质量发展”命题，我国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段，要树立创新、协调、绿色、开放、共享的新发展理念；同时，会议提出了“高质量发展”考核体系的重要意义，强调必须加快形成推动高质量发展的指标体系、政策体系、标准体系、统计体系、绩效评价和政绩考核体系。党的二十大报告明确了高质量发展是全面建设社会主义现代化国家的首要任务。高质量发展宏观上是经济、政治、文化、社会、生态的全面发展，然而，微观企业作为社会经济发展的基石，推动高质量发展应该始终以每一个企业为出发点。因此，会计通过对企业经济活动的核算与监督，应当充分了解制约企业生产经营的因素，以保障企业运行符合高质量发展的要求。

在全民健身浪潮中，体育产业是公认的健康产业，作为第三产业的重要组成部分，更应树立高质量发展的价值导向。“体育承载着国家强盛、民族振兴的梦想。体育强则中国强，国运兴则体育兴”。近年来，我国对于体育产业的政策支持越来越多，这对于新时代背景下推动体育产业高质量发展具有重要意义（相关政策梳理如图 1.1 所示）。其中，体育用品制造业是体育产业细分市场中非常重要的组成部分，在国家统计局最新发布的《2021 年全国体育产业总规模与增加值数据公告》中，作为体育产业主要支撑的体育用品及相关产品制造业占比约为 43.5%，其增加值达 3433 亿元，占体育产业增加值的 28.0%。那么，体育用品企业作为体育经济发展基础，是引领高质量发展的微观个体，该如何开启自身的高质量实践进程呢？

安踏体育用品有限公司（以下简称“安踏体育”或“安踏”）作为国内体育用品行业规模最大的企业，借助收购国际运动品牌开拓市场，在近几年迅速发展。但本土品牌力仍不及国际品牌，安踏在未来的国际化进程中仍面临诸多挑战。因此，本文立足于会计综合绩效评价的角度，基于高质量发展理论对安踏的综合绩效进行评价，构建一套高质量发展视角的企业综合绩效评价体系，探索其高质量

发展水平，帮助企业向世界一流企业进一步迈进。

综上，本文将依托高质量发展理论，构建一套基于高质量发展视角的企业综合绩效评价体系，对安踏体育的综合绩效进行评价。根据案例企业的真实综合绩效，探索开启高质量发展进程的可行性解决方案，以期助力安踏体育跻身世界一流体育用品制造企业。

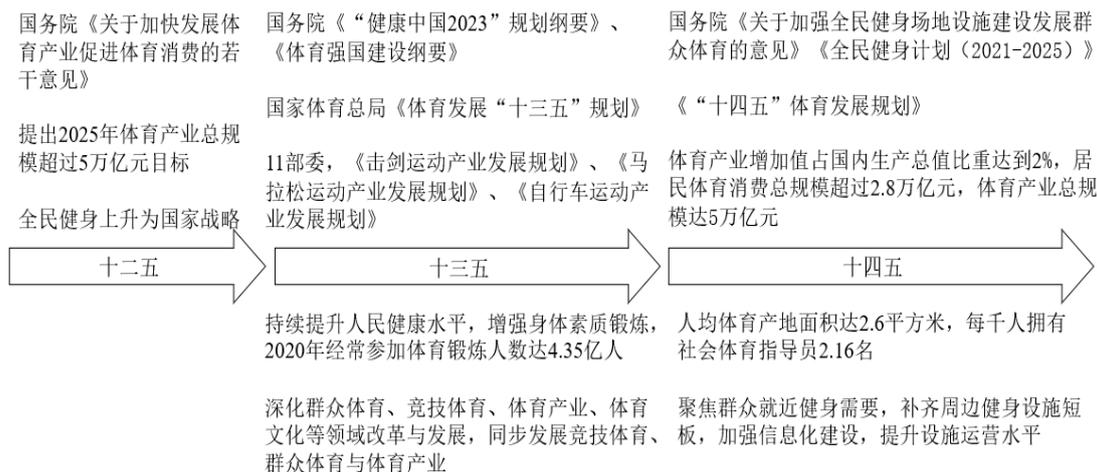


图 1.1 2014-2021 年中国体育产业相关政策

资料来源：前瞻产业研究院

1.1.2 研究意义

(1) 理论意义

通过研究国内外文献发现，高质量发展虽是一个具有中国特色的概念，但已被延伸至各个经济领域中。目前，我国学者对于高质量发展内涵和高质量发展路径的研究较多，主要集中于宏观层面，而在微观层面上的研究比较少。特别是在相对微观的会计领域中，如何适应高质量发展要求，理论界至今未予足够的探索。此外，对体育用品企业综合绩效的评价未考虑新发展理念的思想，尤其是在“双循环”新发展格局和国货崛起的新形势下，有必要对体育企业的综合绩效进行全方位评价，为体育用品行业高质量发展提供新的理论方向。因此，本文将聚焦于体育用品行业的微观个体企业，构建综合绩效评价指标体系，可以丰富关于高质量发展这一主题的理论研究。

（2）现实意义

随着民族体育意识的觉醒，体育国货品牌正迎来崛起的契机，要顺应这一趋势，品牌需要依托自身的创新能力，提升产品质量，强化综合经营绩效，不断完善和发展，以此促进品牌高质量发展。因此，从绩效评价的角度，通过建立多维度的综合绩效评价体系并进行绩效评价，从而为企业发展提供现实指导是一个重要切入点。本文将基于高质量发展视角，以五大发展理念为基本框架构建了高质量发展综合绩效评价指标体系，以期指导企业的综合绩效评价，针对案例企业的实际发展情况，从新的角度总结和探索企业自身发展的优势与不足，这一量化评价结果不仅适用于企业成长为国际一流品牌的战略需要，同时也对指导体育国货品牌高质量发展具有一定的实践意义。

1.2 研究内容及方法

1.2.1 研究内容

本文以高质量发展为研究视角，通过梳理现有高质量发展相关论述和企业综合绩效评价的相关文献，发现目前针对高质量发展水平的测度集中于宏观层面，而缺少对微观企业高质量发展的综合绩效评价研究。因此，在高质量发展的五大发展理念下，结合内生成长理论、企业能力理论和信号传递理论，构建对体育用品行业高质量发展的综合绩效评价体系，包括效益增长、创新研发、绿色环保、协调发展、开放合作和社会共享六大维度，涉及 18 个要素和 31 个具体指标。最后选择体育国货品牌安踏体育作为分析对象，对其高质量发展的综合绩效展开定性和定量分析，并探讨所构建的体育国货品牌高质量发展综合绩效评价指标体系的可用性，以求在评价案例企业高质量发展水平的同时，也能为体育用品行业高质量发展提供一个可能的方向指引。

本文分六个部分展开研究：

第一部分是绪论。首先，梳理研究背景，深入分析本文的理论与现实意义；接着，明确研究内容与目的，阐述本文的主要目标以及需要解决的问题；然后，介绍本文所采用的研究方法，为后续的分析提供理论和方法支持；最后，探讨本研究的创新点，总结在相关领域的贡献与价值。

第二部分是基础理论及文献综述。该部分首先阐述了本文涉及的相关基础理

论，然后从高质量发展相关论述、企业综合绩效评价研究和高质量发展视角的企业综合绩效评价研究三方面进行文献梳理，为后文评价指标体系和具体指标的确定做好理论基础。

第三部分是高质量发展视角的体育用品企业综合绩效评价体系的构建。首先分析体育用品行业发展概况，明确体育用品企业竞争格局；其次，探讨评价体系的理论依据，明确设计原则；再次，确定六大维度构建完整指标体系，同时介绍指标赋权与综合评价方法，完成综合绩效评价体系的构建。

第四部分是高质量发展视角的安踏体育综合绩效分析及评价。通过运用前文构建的高质量发展综合绩效评价模型，对安踏体育 2017 至 2021 年高质量发展水平进行评价。首先是案例简介，然后根据第三章确定的评价体系确定指标权重与综合评分；其次，基于数据结果分别从六大维度对安踏体综合绩效进行具体分析；最后，利用分析情况对安踏体育综合绩效予以评价，重点总结安踏在高质量发展过程中在各方面的总体差异，进一步佐证前文所构建的高质量发展综合绩效指标体系的适用性。

第五部分是安踏体育提升综合绩效的经验启示及改进建议。根据前文综合绩效的评价结果总结安踏体育在高质量发展过程中的经验启示，针对其在高质量发展过程中存在的问题提出相应的改进建议，力图助力其未来的高质量发展。

第六部分是研究结论及展望。一方面根据前文案例分析总结本文结论，另一方面提出对本领域研究的展望，以期能对体育用品企业高质量发展提供有用的参考。

本文的研究框架如图 1.1 所示：

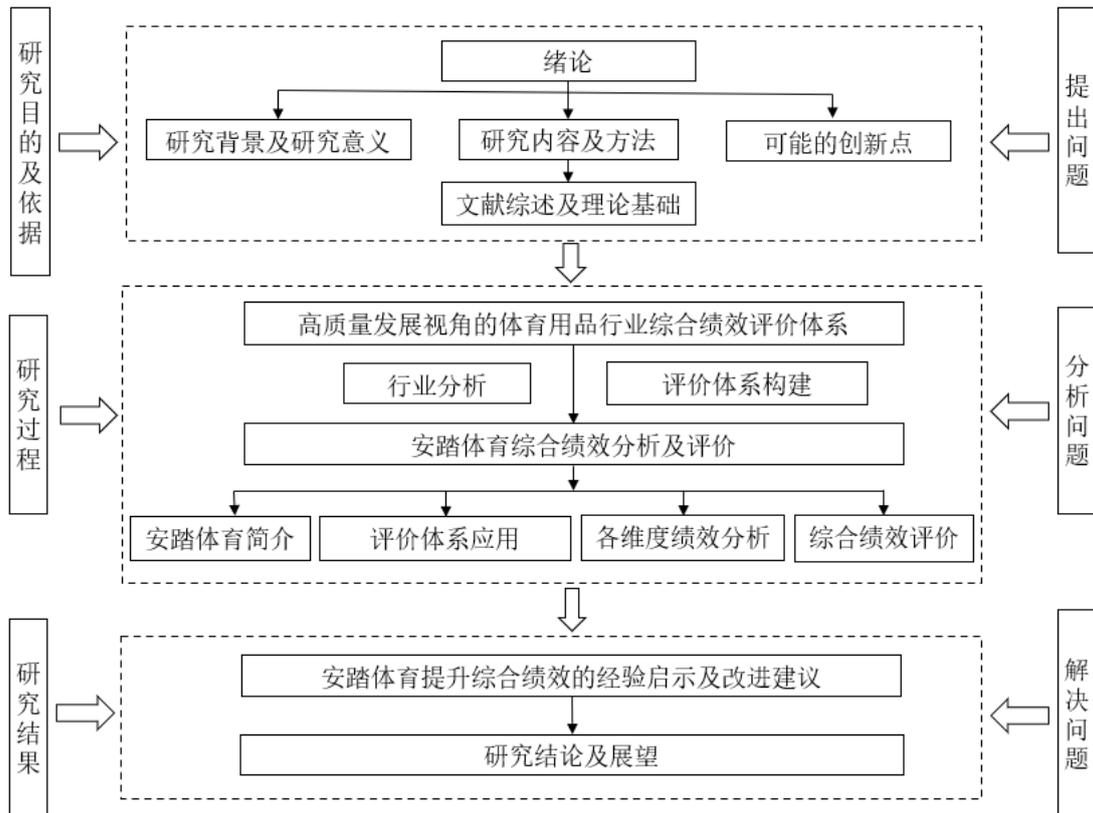


图 1.2 研究框架

1.2.2 研究方法

本文主要采用案例分析法，理论方法是否具有现实可行性需要实践的检验，案例分析方法就是检验方法的一种。案例分析法起源于 1880 年哈佛大学的创新教学方法，后来被哈佛商学院采用，用于培养高级经理和管理精英，逐渐成为当前广泛应用的“案例分析法”。案例分析法以具有代表性和现实性的企业或行业的事件为依据和研究对象，首先，本文选取安踏体育为研究对象，通过梳理有关高质量发展与企业绩效评价理论，为后续研究奠定理论基础；其次，收集相关行业政策、规章制度等，确定目前体育用品行业的发展背景；在此基础上，将理论与实践相结合，以构建的高质量发展综合绩效评价指标体系为准，对研究对象安踏体育进行分析和评价，总结相应的经验启示和改进建议。此方法根本目的在于从案例出发，在分析具有典型性个案的基础上能够对案例企业和行业发展提供一定的实际参考。

1.3 可能的创新点

本文可能的创新点主要体现在以下两方面：

(1) 研究视角聚焦于微观个体企业

本文聚焦于微观企业，基于全新的高质量发展视角，对典型案例进行综合绩效评价分析与评价，以期丰富目前在高质量发展领域里以宏观及中观为主的研究现状。

(2) 避免主观因素对绩效评价结果的影响

本文通过选取特定指标，结合熵权 TOPSIS 综合评价法来评价案例企业的综合绩效，尽可能避免主观因素对评价结果的影响。

2 文献综述及基础理论

2.1 文献综述

2.1.1 高质量发展相关研究

(1) 国外研究现状

国外学者并没有“高质量发展”的明确表述，与之类似的是对“经济增长质量”的探讨。经济增长质量的研究伴随经济增长理论而发展，虽然经济增长质量与高质量发展内涵并不能完全等同，但核心内容大体一致，因此，了解经济增长质量的内涵有助于理解高质量发展内涵。

关于经济增长质量内涵的研究，始于 1971 年美国经济学家 Kuznets 提出应关注经济增长质量，他认为经济增长的质量和速度同等重要，一方面资本和劳动推动经济的发展，另一方面投入产出比的增加对于经济增长质量也至关重要。1977 年，KaMae B.A. 完成了第一部有关经济增长质量的著作，即《经济增长的速度和质量》，书中详细说明了经济增长的速度和质量两方面特征，经济增长不仅针对生产过程中资源和产量的增加，更应包含生产完成质量和消费效率的提升。同时，书中阐述了资源配置效率和技术革命对经济增长质量的重要作用，二者可以充分促进经济增长质量的提升。Vinod Thomas (2001) 认为经济增长质量可以促进经济发展，是经济发展的重要考虑因素。Barro (2002) 认为质量和其他经济概念相同，涉及狭义和广义两层内容，前者强调产品层面的质量，后者则扩展到经济层面的质量，包括增长过程、增长结果等。后来，Mlachila (2014) 作了进一步补充，他认为不同领域对于质量的要求不同，企业应当要求保证产品质量以提升消费者满意度，产业则需要注重产业间的协调统一发展，国家经济需要把握经济发展的可持续性、资源配置效率和重大风险的应对能力。Mlachila (2017) 研究了发展中国家的经济情况，将经济增长质量定义为高增长、可持续和社会友好型增长，并认为高增长必须注重经济质量的提高。

关于经济增长质量影响因素的研究，Vinod Thomas (2001) 补充了经济增长质量的影响因素，包括国家政策、教育资源的分配和自然资源的可持续性等，在研究了各个国家的经济增长质量后，发现经济发展的程度与是否属于发展中国家

存在一定关联，发展中国家对于经济增长质量的关注程度不高，往往选择以发展速度取代发展质量的模式。可见，在发展经济的同时，应当考虑经济增长是否对自然环境可持续性、经济结构合理性及产业协调性造成了负面影响。Robert & Barro (2002) 通过研究经济增长的数量和质量的关系，指出经济增长的质量受到社会发展、政治制度以及宗教信仰等因素影响，包括人均寿命、环境保护、收入分配以及政治制度发展水平等。

(2) 国内研究现状

在我国社会经济发展初期，强调以发展速度作为经济重心，高质量发展内涵则更加丰富，探讨以全面提升经济质量作为现阶段更高质态的经济发展目标。关于国内学者对经济高质量发展的研究，主要关注其内涵理论到实施路径两方面，同时也涉及了其他角度。

由于我国高质量发展概念提出时间较短，相当一部分学者主要从高质量发展的内涵展开了研究。金碚 (2018) 运用商品二重性的方法，通过梳理基本内涵要义，他认为高质量发展的最终目标是提升人民幸福感的一种新经济发展模式，是包含了效率、公平和可持续发展的新质态。宋国恺 (2018) 对高质量发展的内涵研究是基于社会学角度，因此高质量发展的内涵具有双重属性的特点，包括经济属性和社会属性，他认为社会基础强化、流动机制完善及社会全面发展同等重要。同样，鲁继通 (2018) 对高质量发展在微观、中观及宏观层面的关系做了补充，宏观层面高质量发展应当起到指引作用，中观层面需要承担战略分解和产业协同，微观层面则属于支撑和动力单元，这也细化了后续的研究范围。此外，刘海霞 (2019) 指出生产力水平提升是经济高质量发展的核心要义，是具体生产流程中各要素之间的高效合作状态。刘丽等 (2020) 认为高质量发展内涵丰富，由高到低各具特点：宏观层面上关注经济结构和发展模式，以社会整体效益作为最终目标，中观层面上强调产业价值链均衡发展，微观层面则重点指企业提供的产品和服务质量。任保平和何苗 (2020) 任何阶段的经济发展都不及高质量发展理念下的经济状态，这一概念框架在本质上为经济发展提供了动力保障，同时促进社会进一步实现公平正义的目标。可以看出，现有高质量发展的内涵研究赋予了经济发展之外其他领域更多的权重，具有一定的复杂性和综合性。

在高质量发展内涵的研究成果基础上，有一部分学者针对高质量发展实施路

径展开了研究。在国家整体发展层面上，李浩民（2019）指出，新时代发展要求为产业实现升级转型提供了契机，高质量发展的核心动力是科技驱动，推动当前生产模式持续革新，同时要坚持供给侧改革，完善产业合作制度和区域一体化发展要求，在经济全面开放的趋势下实现高质量发展。刘志彪和凌永辉（2022）指出经济结构性失衡是影响我国经济发展的首要问题，如何解决这一问题的关键是推动中国制造向中国创造的转变，充分利用存量优化和增量创新的功能，由此来实现动力变革、质量变革和效率变革。同时，学者们也开始关注企业层面的高质量发展实施路径，田辉（2020）通过引入企业文化体系，说明了企业的高质量发展应当基于先进的文化环境，这个文化体系吸收了卓越的企业家精神，高质量人才所提供的学习和创新能力和灵活高效的决策方式等。黄煌（2020）认为国有企业应当借助天然资源优势，集中推进改革创新流程，数字技术的应用给企业带来规模效应，发展规模的同时降低了交易成本；同时数字技术助力企业打造一体化工艺流程，提高供应链效率，以此更快实现高质量发展。

因此，国外探讨经济的发展质量，国内集中研究高质量发展，都是宏观研究多于微观研究，而顺利实施高质量发展的战略规划，需要更多着眼于微观研究视角，以研究微观实体企业为主要抓手。

2.1.2 企业绩效及评价研究

企业绩效的概念产生已久，历经成本绩效、财务绩效两个扁平阶段，之后在多元化的竞争环境中，企业综合绩效应用而生，进而促进了战略绩效研究的发展。

如何展开企业绩效评价，相关研究始于寻找企业绩效评价指标。国外学者关于企业绩效评价的研究始于 1891 年美国“科学管理之父”泰勒创立的科学管理理论，重点探讨企业生产管理效率，这成为企业成本绩效的评价基础。二十世纪初期，经济逐渐发展，随之企业的成本类型也发生变化，以往的绩效评价方法难以与之匹配，财务绩效评价随之产生。典型代表有杜邦分析法和沃尔评分法，它们在评估企业财务状况方面具有较强的逻辑性和准确性。其中，前者关注投资回报率，围绕企业运营效果、经营效率和融资政策考察，核心因素为销售利润率、资产周转率和权益乘数；后者是 Alexander Wall 于 1928 年针对企业绩效评价指标引入了加权思想，即对重点财务指标设置权重并计算总体评分。20 世纪 30 年

代,随着股东权益最大化战略思想的渗透,企业开始考虑在现有绩效评价模式的基础上引入非财务指标,如消费者满意度、产品创新能力等,自此,企业绩效评价方法过渡到综合绩效评价的阶段。20世纪80年代,企业开始重视长期发展能力和核心竞争力,Emmanuel等于1990年在权变理论的基础上,加入了绩效评价关键变量,即公司的生存能力和适应能力是决定公司业绩发展的重要因素。随后,Stern & Stewart(1995)在总结现金流量指标的基础上提出经济增加值的概念,即EVA指标,企业需要关注价值创造过程以实现股东价值最大化;另一种应用甚广的是Kaplan & Norton(1992)提出的平衡记分卡模型(BSC),该模型由四大主要维度构成,分别是财务、客户、内部流程和学习能力,在绩效评价过程中涵盖了重要的财务和非财务指标,从而针对企业战略目标的达成情况能做出全面评价。Elkington(1998)提出三重底线理论,为企业绩效评价提供了新的研究视角,他认为企业和外部环境需要共同发展,企业的最终目标不仅是为股东创造价值,此外也应当加入对外部利益相关者权益的考量,如环境影响和社会影响。此后,企业绩效评价立足于战略目标实现,指标内容逐步修正和丰富。Andy Neely(2000)基于利益相关者满意度及贡献度角度,对平衡记分卡进行了创新,提出了企业绩效棱柱模型(Performance Prism)。二者最大的不同点在于,平衡记分卡聚焦于部分利益相关者主体,而后者则扩展了利益相关者的维度,同时对各自的满意度和贡献度都加入考量范围。

我国绩效评价的发展较西方国家时间稍短,张蕊(2001)早期通过研究管理学理论和经济学理论,寻找企业绩效评价的理论依据;许庆瑞(2002)主张将评价理论纳入战略管理的框架等。随着企业经营环境的变化,绩效评价方式也在不断创新,目前我国大多研究是结合西方绩效评价模型,并加入独具特色的指标,以求达到更好的绩效评价效果。此外,近年来学者开始关注基于高质量发展发展目标的全过程绩效考核指标。2018年,中国财政科学研究院为评价国有企业改革效果,将经济效益和社会效益两大指标加入了绩效评价体系,这反映出企业绩效评价指标的选取偏好与经济发展要求息息相关。

除了绩效评价指标的选择,相关研究还针对企业绩效的评价方法展开。国外学者Carlos Serrano-Cinca(2005)采用数据包络分析法(DEA)作为非参数方法,评估网络公司效率。Sergey Samoilenko(2008)将DEA方法、决策树和聚类分

析融合,进行绩效评价研究。国内学者对企业绩效的评价方法主要采用因子分析法(FA)、主成分分析法(PCA)、层次分析法(AHP)、熵权法、经济增加值法(EVA)和数据包络分析法(DEA)等。

具体到体育用品制造企业的综合绩效评价,可以发现,通过检索体育用品企业绩效评价研究,发现评价方向侧重于评价其财务绩效,近年来学者们开始对体育用品企业的战略转型、商业模式、经营效率等方面进行评价研究,我国学者对体育产业各类生产经营活动经营绩效的研究较多。一方面,以蒋思庆、陈颇和魏德祥等学者为代表,研究体育上市公司的综合绩效评价,蒋思庆和陈颇(2010)采用了主成分分析和因子分析综合评价法,对我国区域体育用品制造业经营管理绩效进行了投入产出的综合评价,考量了企业运营过程中各种资源的生产效率。魏德祥和雷雯(2012)通过分析9家中外体育用品上市公司,运用数据包络分析(DEA)和全要素生产率(TFP)指数方法,从财务管理的角度对它们的经营效率进行动态评价。另一方面,以王兆红等学者为代表,研究影响体育上市公司经营绩效的因素。王兆红等(2014)发现我国体育用品企业的资产负债率与公司绩效存在非常显著的负相关关系;固定资产比率与公司绩效存在非常显著的负相关关系。但是,当今体育用品企业逐渐向“轻资产”模式发展的优势日益凸显,是否增加固定资本投入占比仍有待探究。陈瑜和刘兵(2014)探讨了企业家社会资本对体育用品企业绩效的影响,企业家的横向纵向关系网络能促进商品销售,提升企业绩效。钟华梅(2016)发现体育用品企业增加研发投入,专利数量的增加能够促进盈利能力和发展能力的提高。卢钰元(2021)通过分析体育用品上市公司经营绩效,发现我国体育用品公司未达到有效经营,经营管理水平和规模效率整体需要提高,并加强国内国际市场的接轨。

2.1.3 高质量发展视角的企业综合绩效评价研究

目前我国学者对于高质量发展的综合绩效评价研究主要分为两类,一是使用单一指标来测度经济增长质量,即全要素生产率来衡量,二是通过构建多指标体系来衡量。随着高质量发展绩效评价研究的深入,更多学者运用多指标综合评价法对研究对象进行测度,这种方法相较于单一指标测度更全面和科学,可以更加综合的评价企业的经营状况。目前,多指标体系的研究视角主要涉及宏观中观微

观三个层面。

在宏观层面对高质量发展综合绩效评价的研究较为丰富。任保平和李禹墨（2018）在构建高质量发展评价体系时纳入分享性、创新性、持续性、有效性、平稳性等方面因素，同时，他强调高质量发展的指标体系要注重质量效益、经济结构的协调性、新动能的发展等方面。黄顺春和何永保（2018）基于生态系统理论，遵循新发展理念的核心要义，选取绿色生态、社会人文、企业发展、经济效率、开放创新、民生共享 6 个维度的评价体系，全面评价了区域经济发展状况。聂长飞和简新华（2020）对我国各个省份设计了高质量发展指数，同样建立了多维度的评价体系，研究发现各省份经济发展速度与经济增长质量二者之间存在不协调性。在绿水青山就是金山银山的启示下，陈洪飞和黄顺春（2022）探讨了生态环境和经济的协同作用机理，并分别利用高质量发展指数从而测度了二者的协同程度。

其次，在中观层面高质量发展综合绩效评价的相关研究也不容忽视。金碚（2018）提出在新的经济发展阶段里，当前的评价体系不能充分反映产业经济的真实水平，因为指标集中在传统的考核层面，对真正能提升人民生活满意度的领域、对新发展理念的体现较少。尔后，学者们开始了对行业间的探究。吕薇（2018）探索了行业高质量发展的具体评价指标，主要体现在三个方面：经济结构和效率，以人民为中心和经济活力指标，其中，第二个方面衡量是否能提高人民生产质量。程婉静等（2020）结合风力发电行业的发展现状，围绕高质量发展核心理念，构建了包括创新驱动、竞争能力、结构优化、开放共享与可持续性 6 个维度的指标体系。黄顺春和张书齐（2021）通过对制造业高质量发展评价指标体系的研究发现，创新层面和绿色层面是评价重点，但对开放和共享层面关注较少；同时，各维度下具体指标并不丰富，他指出评价指标体系应当尽可能做到各维度的全面衡量。

不过，关于微观层面高质量发展企业综合绩效评价的研究较少。任保平（2018）指出构建科学的评价指标体系，对于实现高质量发展目标非常关键，有助于识别其中的薄弱环节。邵逸超（2019）重点关注了质量的评价指标，其中，基础设施和工程质量是发展的基础。庞海军（2021）对新颁布的《商业银行绩效评价办法》进行了探讨，对商业银行的旧评价制度予以优化，从只关注财务绩效考核转而以

服务金融市场、风险防范、经营成果和实体经济四项考核目标，同时强调四项目标的均衡关系，这也符合高质量发展理念的要求。路娜（2021）研究了出版单位的绩效评价体系，根据具体的发展战略目标，构造了以高质量发展为指导的全新绩效评价体系，以此实现出版单位的效率变革和动力变革。此外，还有部分学者从财务视角出发，选择价值创造能力和资本增值能力等指标综合体现企业经营成效，以恰当反映企业高质量发展进程。

2.1.4 文献述评

通过对上述三方面的相关文献梳理，能够得出以下几点结论：

首先，虽然更具中国特色的高质量发展理念与西方经济学中的经济增长质量内涵并不能完全等同，但核心内容大体一致。在此研究领域中，国外学者侧重于研究经济增长质量的影响因素，国内学者更多聚焦于高质量发展的内涵及其实施路径，且多集中于宏观层面，用以衡量各个区域间的经济高质量发展水平，以全面体现新发展理念。

其次，在经历了从单一的成本绩效和财务绩效向多维度综合绩效评价的转变历程后，理论界对企业绩效评价领域的研究成果丰硕。针对体育产业综合绩效评价的研究有限，且主要集中在相关上市公司的综合绩效评价和经营绩效影响因素等方面。

此外，基于高质量发展视角的企业综合绩效评价研究，众多研究基于高质量发展的内涵，依据五大发展理念构建了高质量发展评价模型。然而，针对宏观及行业综合绩效评价的研究较为丰硕，但对于微观企业的研究尚待丰富。

基于以上发现，本文将聚焦于微观个体企业的高质量发展展开分析，特别选择了较少被关注的体育用品制造企业。同时，基于五大发展理念，并结合体育用品行业特征，通过构建高质量发展综合绩效评价指标体系，对案例企业的高质量发展现状进行量化评价，并据此提出改进方案及措施。

2.2 基础理论

2.2.1 内生成长理论

内生成长理论是基于新古典经济模型发展起来的，最大的突破是引入了企业持续发展的内在动力因素。在西方经济研究中，关于企业成长的研究渊源已久，主要包括外生成长理论和内生成长理论（李军波等，2011），其中，外生成长理论强调外部因素对企业发展具有决定性作用，如市场结构特征；内生成长理论则探讨了企业内部因素的重要性，如：企业技术、资源、能力等，对于企业在相同外部条件下却处于不同发展水平的现象，企业内生成长理论则给出了合理解释。内生成长理论的研究成果也比较丰富，如：彭罗斯、管理者理论、演化经济学、资源基础企业理论等，均对内生成长理论展开了探讨。总之，内生成长因素是企业实现持续发展的真正动力，其关键突破在于关注企业内部因素，包括技术水平、人力资本、知识积累等。

内生成长理论认为企业发展需要持续加强内外部资源的管理，分析企业内部分工、知识资本管理、核心能力发展等，从而实现企业的成长，包括数量和质量两个方面（李军波等，2011）。在安踏体育的案例中，在早期行业面临库存危机的情况下，安踏转战布局多品牌战略，迅速成为行业龙头，这也说明了企业外部成长理论的局限性。同时，多品牌战略的成功实施需要一定的条件和积累，而不仅仅是处于一个较大的外部市场中就能成功，更需要企业内部资源的高效管理及企业技术创新等驱动因素来实现。如果只是通过外部市场需求驱动来实施多品牌战略，而不在内部采取相应的措施，则难以达到预期效果。因此，安踏通过多品牌战略实践和内部高效管理，持续扩大规模，符合内生成长理论的核心要求。

2.2.2 企业能力理论

企业能力理论是对波特的产业竞争战略理论的延申，是企业战略管理领域的重要内容。资源基础学派作为企业能力理论的基础，重点关注企业内部资源的积累和运用，而企业竞争优势的形成条件就是企业内部所独有的资源，可以为企业带来不同的市场竞争力。Prahalad 等（1993）认为企业竞争优势的来源是企业具备的核心竞争力，企业要想在竞争激烈的市场中生存并发展下去，就必须为客户

创造价值，企业应从顾客角度出发，发掘自身独特的价值主张，塑造自身独特的价值主张是打造核心竞争力的重心，同时，科技是第一生产力，科技创新是企业最大的资本和市场竞争能力。从某种程度上讲，科技创新就是一种资本。如何以较少的投入获得较多的产出，进而产生更大的收益和效益就成为企业实现可持续发展无法回避的问题。

在企业能力理论的基础上，企业知识基础理论考虑了更多外部环境变化的影响。企业要形成自身的核心竞争力，不能仅仅是资源的聚合，而应结合组织结构和社会环境的相互变化。知识基础理论认为，企业拥有什么样的核心竞争力，不仅仅取决于企业内部的知识积累和转换能力，还取决于企业所具有的独特的知识能力，这种知识是由组织内部各要素和组织外部各要素之间相互联系、相互作用形成的独特能力，为企业形成和保持核心竞争力提供根本动力。而企业在实现高质量发展的过程中，必须重视发展自身的核心竞争力，涉及在生产经营活动中创造价值的综合能力，如：组织管理水平、自主研发设计能力、市场营销与客户服务质量、财务运营与管理、品牌影响力等，这与企业能力理论的本质要求一致。因此，充分理解企业能力理论有助于建立基于不同要素指标的高质量发展评价模型。

2.2.3 信号传递理论

信号传递理论，最初强调了股票市场上的价格是一个反映股票信息的“雷达”，其对股价变化起着较大的影响。信号传递理论的提出，有力地支持了市场投机和股票投机行为的存在，也为股价异常波动的形成提供了新的解释。在西方经济研究中，众多经济学家针对股利信息市场反应进行了研究，以 Miller 的股利分配信息含量假说为代表，企业宣告发放股利的信息可以向市场传达未来发展前景的信号，股票的上涨则代表投资者对于未来能获得股利的积极预期。因此，在股票市场上有许多看不见的手在起作用，这些看不见的手能够通过某些市场活动、证券交易和上市公司治理等把证券价格引向有利于投资者利益最大化、有利于公司治理结构改善等方面，这为股票价格发现机制提供了支持。

同时，信号传递理论也为其他领域提供了理论支撑，在委托代理所造成信息不对称的环境下，企业通过发布各类公告以传达当前经营状况或未来发展态势，

常见的类型有三种：盈余公告、股息宣告以及投资通告等。相较而言，企业盈余管理灵活性较大，而股息宣告则受到监管部门的要求更具有可信性，在一定程度上可以向特定投资者传递企业经营的积极信号，而投资通告也能反映出未来企业的发展方向，进而吸引潜在投资者。近年来，企业社会责任信息公告也是作为减少信息不对称的方式之一，公告的目的在于提高公众对企业的认知和信任，促进社会资本的提升，当然，对于公告的信息质量也应予以关注。体育产业的发展可以普惠于社会大众，增加全社会的体育健康意识，因此具有一定的正外部性。那么，体育企业更应该承担的社会责任向外部传达企业积极良好发展的讯息，这有助于企业拥有良好的社会声誉，同时企业良好的对外形象又有助于企业获得更多促进企业发展的社会资源，对企业发展壮大具有积极推动的意义。所以，体育行业的特性使得体育企业要积极承担社会责任，这不仅对社会有利，也有助于企业未来的高质量发展。

3 高质量发展视角的体育用品行业综合绩效评价体系

3.1 体育用品行业分析

3.1.1 行业简介

我国体育事业已形成结构多元、上下协同发展的完整产业链条（见图 3.1），包括上游资源、中游运营传播、下游体育衍生产业。上游提供资源生产并带动全产业链繁荣，是产业链的核心与动力源；中游主要进行赛事培训、组织、运营及营销传播等，是产业发展的助推器；下游体育衍生产业包括彩票、体育旅游、体育游戏、体育影视等，为产业相关企业提供变现出口。

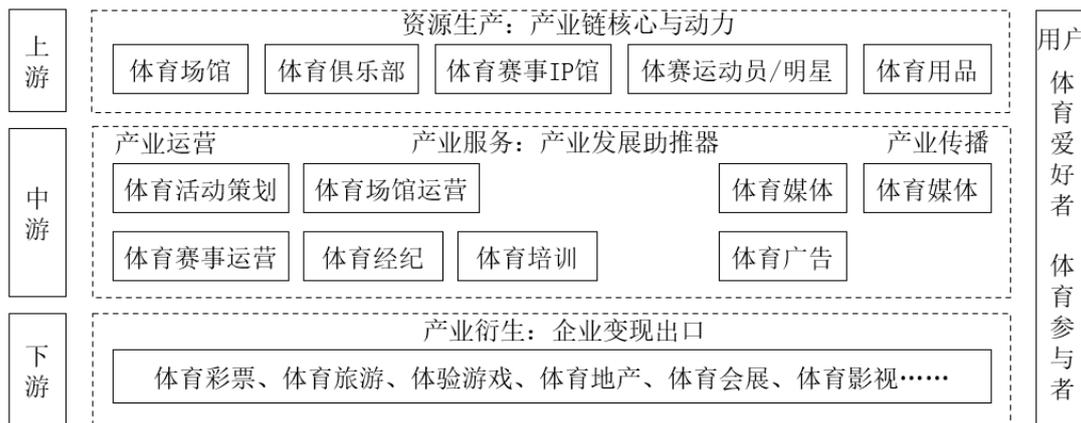


图 3.1 中国体育产业链发展现状

资料来源：前瞻产业研究院

其中，体育用品制造行业作为体育产业的主要支撑，对于我国体育经济的发展具有重要的战略地位。我国是体育用品制造大国，产品种类繁多，相关产品畅销全球。随着经济全球化的加速发展以及体育赛事在世界范围内的广泛举办，丰富的产品种类赢得了全球市场的欢迎，进而推动体育用品消费市场迅速扩张。2020 年，中国专项体育器材及配件制造业实现营业收入 434.95 亿元，健身器材制造业达到 395.19 亿元，其他体育用品制造业收入为 278.08 亿元，球类制造业收入为 141.34 亿元，运动防护用具制造业则实现了 90.76 亿元的营业收入。近年

来,体育用品及相关产品制造行业总产值增速逐步放缓,主要原因在于体育服务业的发展壮大,体育用品制造转而追求高质量发展,推动智能制造、大数据、人工智能等新兴技术的应用,致力于提升传统体育用品的科技含量。

3.1.2 发展概况

体育用品行业的发展受宏观经济和市场环境影响,整体经历了三个阶段。首先是1990-2010年的迅速发展期,紧接着是2011-2013年的转型调整期,最后进入稳步上升期。当前,我国体育用品行业正处于稳定高增长阶段。

(1) 1990-2010年:把握机遇,国产体育品牌迅速成长

中国体育用品行业经历了品牌从无到有、快速开店扩张的20年蓝海发展期,企业运营的着力点在于打造品牌、扩张发展。根据Euromonitor,2007-2010年中国运动行业分别增长24%、25%、5%、14%,到2010年行业规模达到1580亿元。

(2) 2011-2013年:供需失衡,国产体育品牌遭遇增长瓶颈期

尽管奥运会前后全民体育消费热情高涨,但过度扩张让运动鞋服零售额增速迅速降低,2012-2013年间回落至-7%-6%。为应对库存问题,国内品牌商开始进行渠道变革,如安踏体育以终端需求为出发点,从批发模式向零售模式转型,提升渠道管控力,以应对行业进入的去库存阶段。

(3) 2014-至今:走出困境,国产体育品牌重拾增长

自2014年至今,国产体育品牌行业逐渐走出库存周期,并伴随龙头企业积极进行内部改革调整,进入了稳步增长阶段。根据图3.2显示,2021年体育用品类商品零售额达到1059.7亿元,同比增长36.9%。在居民健康意识觉醒、政策鼓励、体育赛事催化和体育精神鼓舞等因素驱动下,我国体育用品消费呈现出巨大的增长空间,消费者对体育产品的需求更加专业化和细分化,体育用品呈现量价齐升。此外,在新疆棉、奥运会、鸿星尔克等事件催化下,居民国货消费热情高涨,国产运动品牌市场份额提升趋势明显。

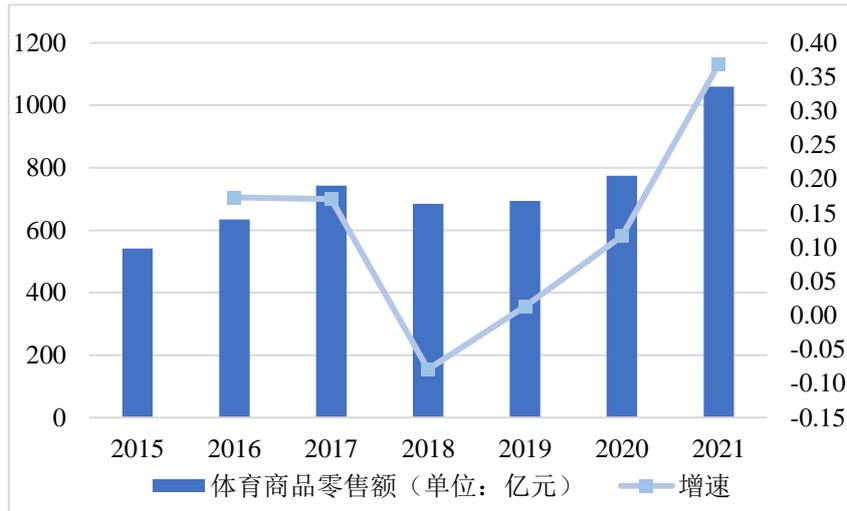


图 3.2 2015-2021 年中国体育商品零售额增长情况

资料来源：艾瑞咨询网

3.1.3 竞争格局

目前，我国体育用品行业已逐渐形成以安踏体育、李宁、特步国际、361° 本土四大品牌的竞争格局，由于其他品牌市场规模较小，这里未做详细比较。

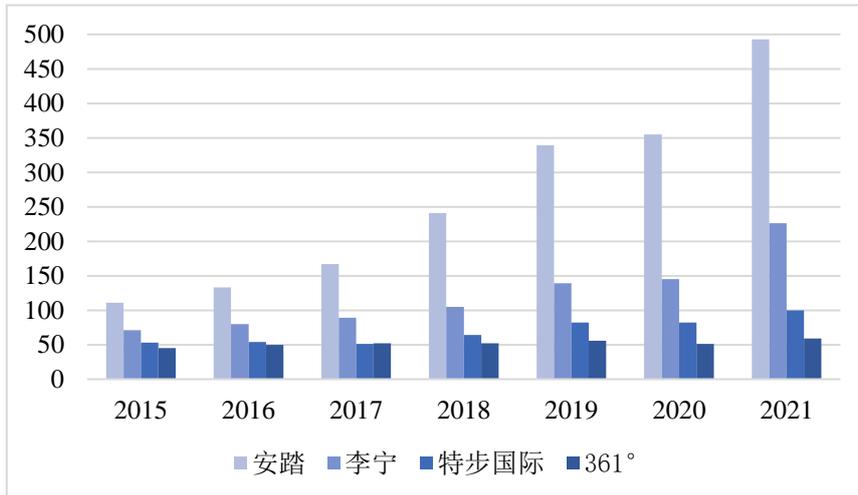


图 3.3 2015-2021 年中国四大体育品牌营业收入对比 (单位: 亿元)

从营收规模来看，安踏多年来一直处于国内体育用品行业的领先地位，2021 年实现营收 493 亿元，同比增长 38.9%。李宁虽然营收为 225.72 亿元，不及安踏的一半，但增速较快，同比增长 56%。特步营收突破百亿大关，达到 100.13 亿

元，同比增长 22.5%；361° 实现营收 59.33 亿元，同比增长 15.7%（见图 3.3）。此外，数据显示，两大国际品牌阿迪达斯大中华区的销售额约为 343.4 亿元，耐克则为 510.2 亿元。2021 年安踏成功超越阿迪达斯中国，与耐克也仅一步之遥。

从发展战略来看，安踏目前以“单聚焦、多品牌、全渠道”为战略核心，通过以安踏为首专业运动群、FILA 为首时尚运动群以及迪桑特为首户外运动群作为品牌增长的三驾马车。李宁是唯一一家奉行“单品牌”的公司，战略侧重点放在渠道和品类上。特步专注于跑步领域，跑鞋是其多个品牌的核心产品。但除主品牌外，特步专业运动产品的消费者感知度并不高。361°选择避开一二线城市，与其他品牌形成错位竞争，其门店约 77.19%位于三线及三线以下城市。

3.2 评价指标体系的构建

3.2.1 构建依据

关于体育用品行业高质量发展视角的综合绩效指标构建依据主要包括三方面：一是政府文件中关于新发展理念的说明，包括《中共二十大报告》《“十四五”体育发展规划》等；二是国家公布的有关企业绩效评价及高质量发展的指导性文件，包括《中央企业综合绩效评价实施细则》《企业高质量发展评价指标》团体标准等；三是行业相关研究报告，结合体育行业发展现状及趋势，选取适用的关键指标。

3.2.2 构建原则

（1）发展性原则

企业都是在长期波动的环境中发展的，对于体育用品企业，从产品设计研发到市场推广调研都不能着眼于短期表现。因此，立足于企业高质量发展的战略目标，更应考虑影响企业可持续发展的相关因素，构建高质量发展的绩效评价指标体系，应贯穿长期发展主义思想。当然，企业绩效评价必须进行及时的信息反馈，这类信息服务于企业的短期决策，但一定是和企业未来的业绩发展能力息息相关。

（2）全面性原则

企业绩效评价是经营结果的总结，也能指导企业未来发展，因此，绩效评价

指标体系应具备多维度和多层次。基于高质量发展理论要求，更应采用能全面反映企业经营成果的关键指标，以企业效益增长为基础，融合研发创新、绿色环保、协调发展、开放合作和社会共享各维度，充分考量指标代表性和独立性，建立系统的评价体系。

（3）动态性原则

高质量发展是体育产业的首要发展目标，同时体育行业随着宏观环境和消费偏好的变化需要及时调整，因此评价指标体系具有一定的灵活性。此外，不同时期不同的体育用品企业所面临的机遇挑战并不相同，而企业内部运营管理和外部协同发展都要实现均衡和可持续。因此，建立的评价指标要更多反映目标企业发展质量的动态性特征，例如是否持续研发、增强品牌力及创造社会价值等，结合行业特征和企业自身发展阶段要求灵活调整评价指标。

3.2.3 指标选取

根据上述综合绩效指标评价体系的构建依据说明，本文针对以下六个维度进行指标选取：

（1）效益增长维度

效益增长是企业实现高质量发展的基础，而企业管理的基本目标是提高经济效益。关于效益增长的衡量指标较多，本文以国资委发布的《中央企业综合绩效评价实施细则》为准，参考其中的财务绩效定量评价指标，包括四个一级指标，即盈利能力、营运能力、偿债能力、发展能力，选择关键指标衡量其经济绩效。

从盈利能力的各指标来看：盈利能力主要评价企业对资源的获利能力，本文选用销售毛利率和净资产收益率两个指标来评价。其中，销售毛利率往往和行业特性关系紧密，体现出原材料经过企业内部加工流转所带来的价值增值；净资产收益率可以反映企业管理层经营管理水平，同时反映企业自有资金的获利能力，可以衡量公司对股东投入资本的利用效率。

从偿债能力的各指标来看：偿债能力主要分析企业的资产债务结构和债务风险，本文选用资产负债率和利息保障倍数两个指标来衡量企业的偿债能力。其中，资产负债率衡量企业的债务水平，即负债总额与资产总额之比；利息保障倍数分析企业在日常经营活动中产生的利润能否覆盖利息费用，是企业举债经营的前提

依据，也是衡量企业长期偿债能力的重要标志。

从营运能力的各指标来看：本文通过总资产周转率和存货周转率这两个指标来衡量企业的营运能力。总资产周转率用于评估企业在一定期间内将资产转化为销售收入的效率，反映了企业资产规模和销售水平之间的配比情况。存货周转率则反映了企业存货的流动性，更具体地说明了企业运营过程中存货的利用效率。这些指标都是衡量企业经济资源的利用效率，可以反映企业运营效率的高低。

从增长能力的各指标来看：增长能力分析企业经营增长水平、资本增值状况及发展潜力，本文选用营业收入增长率、资本积累率和营业利润增长率来评价。其中，企业的主营业务收入增长是其发展的保障，反映了企业的经营规模。而营业利润增长率则反映了企业综合经营成果，是企业经营能力的重要衡量指标。此外，资本积累率也是企业经营状况的重要指标之一，该指标越高，说明企业资本保全性越强，具备更强的应付风险和可持续发展的能力。因此，选择这三个指标评价企业的发展 and 可持续经营至关重要。

（2）创新研发维度

创新是高质量发展的第一动力，本文结合已有研究成果以及体育用品行业特性从创新投入和创新产出两方面选择创新研发指标，衡量企业高质量发展创新研发维度绩效。其中，创新投入方面包括研发投入强度、研发人员成本占比和研发投入增长率，创新产出方面包括专利商标授权数量和产品科技总量。一方面，投入端主要通过研发投入与营业收入占比判断企业在研发水平上是否具有优越性，也可以判断创新研发在企业中的战略地位，进而评价企业是否满足高质量发展过程中对创新的要求。另一方面，由于体育用品行业进行持续研发创新的主要目的是提高包括产品外观、科技感、性价比等方面的竞争优势，因此产出端主要结合体育用品行业产品的关键特征，即产品科技含量指标来评价其创新产出成果，同时，相关专利和商标授权数量也是重要考虑因素。

（3）绿色环保维度

绿色是高质量发展的必要条件，企业在经营过程中应当与生态共生，将绿色环保意识根植在企业运营的方方面面，并持续提高绿色生产与产品碳管理能力，始终坚持将可持续发展理念贯穿于企业经营及决策的制定中，力求把对环境的影响降到最低。由于体育用品产业的正外部性，在一定程度上反映了人们对精神生

活的美好追求，高碳值的产品，未来将逐步失去市场竞争力。因此，本文选用吨二氧化碳当量和碳强度两个关键指标来综合反映企业在生产经营过程中实际造成的环境影响，以此评价其环境政策的实施效果。

（4）协调发展维度

协调是高质量发展的内生特点，企业协调发展需要关注内部协调和外部协调。内部协调主要衡量企业内部经营的综合质量，结合体育用品行业分析，选用经营活动现金净流量与营业收入比率、存货减值损失和品牌打造投入力度三个指标，分别评价企业的收益含金量、资产质量和品牌培育力度，其中，品牌打造投入力度关注企业培育国际知名体育用品品牌的效果，这对体育用品企业与相关产业融合发展具有促进作用。外部协调强调企业与外部利益相关者的合作关系，评价企业是否能够实现价值链的互惠共赢，选用前5大供应商采购额占比、前5大客户销售收入占比和顾客投诉数量三个指标，主要衡量与供应商、经销商和消费者的关系。

（5）开放合作维度

开放是高质量发展的必由之路，如今世界对中国文化的认同与日俱增，亦促使中国的消费者更重视民族品牌，“国潮”（指具有中国特色潮流）这种趋势有助本地运动品牌的市场份额日益壮大。因此，伴随着消费主力的本土文化意识大规模地崛起，体育用品企业应抓住良好机遇，及时布局国内国际市场，积极参与国际竞争，提升企业品牌价值感。为此，本文选用市场占有率、Brand Finance 排名和国外供应商占比分别来判断企业在整个行业的发展规模、品牌认知和国际化合作水平，促进企业优化升级产业链结构和实现深层次开放进程。

（6）社会共享维度

共享是高质量发展的根本目的，企业若要实现可持续发展，必须在价值网中实现共生共赢，并积极承担社会责任，为社会创造更多价值。因此，本文着眼于股东、员工、政府和社会四个角度，选用股利支付率、员工成本占比、吸纳就业人数、纳税额和捐款额，针对企业对股东的分红情况、员工的福利和幸福感、国家的纳税贡献及社会的公益事业参与度四个方面来评价企业社会责任的履行情况，有助于企业树立良好的品牌形象。事实上，已有研究表明企业积极履行社会责任尽管在短期内会对效益增长产生负面影响，但从长期看，对企业追求一流品

牌形象和优质发展都具有积极作用。

3.2.4 指标列示

综合上述分析,本文构建的高质量发展视角的综合绩效评价指标体系包括六个维度,13个一级指标,31个二级指标。效益增长维度包含盈利能力、偿债能力、营运能力、增长能力四个方面评价指标,创新研发维度涉及创新投入和创新产出两个方面评价指标,绿色环保维度涉及环境排放评价指标,协调发展涉及内部协调和外部协调两个方面评价指标,开放合作维度涉及开放成果评价指标,社会共享维度涉及员工权益、股东权益和社会贡献三个方面评价指标,具体如表3.1所示。

表 3.1 高质量发展综合绩效评价指标体系

维度	一级指标	二级指标	单位	指标属性
效益增长	盈利能力	销售毛利率	%	正向
		净资产收益率	%	正向
	偿债能力	资产负债率	%	适度
		利息保障倍数	倍	适度
	营运能力	总资产周转率	次/年	正向
		存货周转率	次/年	正向
	增长能力	营业收入增长率	%	正向
		资本积累率	%	正向
		营业利润增长率	%	正向
	创新研发	创新投入	研发投入强度	%
研发人员成本占比			%	正向
研发投入增长率			%	正向
产品科技总量			项	正向
绿色环保	环境排放	吨二氧化碳当量	吨	反向
		碳强度	吨/百万	反向
		经营活动现金净流量与营业收入比率	%	正向
协调发展	内部协调	品牌打造投入力度	%	正向
		存货减值损失	百万	反向
		前5大供应商采购额占比	%	正向
开放合作	外部协调	前5大客户销售收入占比	%	正向
		顾客投诉数量	件	反向
		市场占有率	%	正向
		国外供应商占比	%	正向

续表 3.1

维度	一级指标	二级指标	单位	指标属性
社会共享		Brand Finance 排名	名	正向
	员工权益	员工成本占比	%	正向
	股东权益	股利支付率	%	正向
		纳税额	百万	正向
	社会贡献	捐款额	百万	正向
		吸纳就业人数	个	正向

3.3 评价方法

(1) 指标赋权方法

由前文可知，企业绩效评价以多指标评价为主，那么，选择恰当的指标赋权方法，可以使得评价结果更加全面，同时易于理解和应用。下面是几种常见的指标赋权方法介绍：

德尔菲法又称“专家调查法”或“专家咨询”，该方法是以搜集、整理专家的意见和建议为主，从而进行判断与分析并获得指标权重。德尔菲法和层次分析法相同，依靠专家的经验判断对指标进行打分，得到最终的评分。但是，主观评价存在因人而异的可能性，并不完全正确和科学，在这种方法下，尤其是在企业绩效评价的应用中，这种评价方法可能会与实际评价的结果产生偏差，那么，与之对应的绩效提升建议则难以发挥有效的作用。

主成分分析法的本质原理是降维的运用，将大量数据转变为一组数据较少的标准矩阵，这种评价方法可以达到简化数据本身的目的。但主成分分析法的缺点是影响转化后变量的确定性，该方法要求保证数据集对方差贡献最大的特征，实际上这是降维思想的核心。在具体情境中，尽管保留了信息含量高的低阶主成分，但对于信息整体而言，这并不代表就是最重要的数据。

熵值法是系统论中的信息管理方法，熵值越小则代表系统越有序，其信息含量也越高。本文的指标涉及多个维度，由于指标内在相关性比较低，与主成分分析法前提条件不匹配，同时，熵值法作为定量分析方法，完全可以避免上述方法中主观性的影响，使得结果符合实际情况，是一种客观和科学的赋权方法。在具体操作上，可在 EXCLE 中操作完成，过程难度低且易于理解。因此，针对本文不同评价维度下不同指标的比较，熵权法可以提供合理的差异化信息，所以本文

选择作为综合绩效各个维度指标赋权的方法。

（2）综合评价方法

综合评价法指的是对多个指标多个参评对象进行评价的方法，常用的有数据包络分析法、层次分析法、TOPSIS 法、模糊综合评价法等，下面是几种主要综合评价方法介绍：

数据包络分析法，即 DEA 模型，针对同一层面的各个决策单元，DEA 模型可以对其相对有效性做出排序和评价，同时可以分析决策单元的非有效原因和改进方向。

模糊综合评价法采用模糊数学，对多种制约因素的事物或对象做出整体评价。该方法同时适用于主观指标和客观指标的综合评价，计算过程也比较简单，操作性强，可以较好的解决部分难以量化的问题。但是，模糊综合评价法针对指标赋权，实际上具有较大的主观性，同时缺少对多个评价指标的信息量的完整考虑，这一点可能对结果带来不利影响。

TOPSIS 法是本质是在众多评价对象中找到最优方案和最劣方案，即最优向量和最劣向量，然后计算各自与最优方案和最劣方案的距离，并据此确定各个评价对象与最优方案的相对接近程度，从而确定各个评价对象的优劣情况。TOPSIS 法基于归一化后的数据矩阵，不仅可以对各个层次下各个评价对象予以局部评价，也可以对综合绩效整体评价。同时，计算原理易于理解和操作，结果客观准确，实用价值较高。

综上，选择熵权 TOPSIS 法的结合用于评价综合绩效，可以兼顾比较整体和局部的特点，同时实现客观地对多指标情景中各方案的综合评价。对于高质量发展视角的企业综合绩效评价，能合理量化各指标的贡献程度，从而充分反映企业整体高质量发展水平。

4 安踏体育综合绩效分析及评价

4.1 安踏体育简介

安踏品牌始创于 1991 年，安踏体育用品有限公司（股份代号：2020.HK）在 2007 年于香港交易所主板上市，是全球领先的体育用品公司。安踏主要从事设计、开发、制造和销售，在中国向大众市场提供专业的体育用品，包括运动鞋、服装及配饰。自 2009 年开始，安踏着力打造三大运动品牌群，分别是专业运动群、时尚运动群和户外运动群，通过多元化品牌战略，形成了庞大的品牌阵容。安踏体育除了主品牌安踏 ANTA，还包括斐乐 FILA、迪桑特 DESCENTE、可隆 KOLON，以及 2019 年收购的亚玛芬集团 Amer Sport，包括旗下的十多个运动品牌等，进一步拓展了全球业务版图，谋求新的盈利增长点。截至 2021 年 12 月 31 日，安踏在中国大陆和海外共拥有 9403 家间安踏门店，包括安踏儿童独立门店。

表 4.1 安踏体育战略规划发展

战略阶段	时间	内容	重大事件
战略 1.0	1991-1998	创立品牌，探索价值	1991 创立“安踏”
			1999 年签约孔令辉
			2004 成为 CBA 运动装备唯一合作伙伴
战略 2.0	1999-2011	渠道扩张，迈向全国	2007 香港联交所上市
			2008 推出安踏 Kids
			2009 首次签约中国奥委会
战略 3.0	2012-2015	零售转型，去化库存	2009 收购 FILA
			2010 布局线上业务
			2012 启动零售改革
战略 4.0	2016-2018	单聚焦，多品牌，全渠道	2013 签约中国奥委会
			2015 签约克莱.汤普森
			2015 收购 Descente
战略 5.0	2019-至今	单聚焦，多品牌，国际化	2017 成为北京冬奥会合作伙伴
			2017 收购 Kolon, Kingkow; 设立 FILA Fusion
			2019 收购 Amer Sports
			2019 成立三大品牌群和三大共享平台
			2020 启动安踏主品牌 DTC 改革

在过去 30 年里，安踏经历了五阶段战略规划发展，如表 4.1 所示。安踏公司实施了多品牌差异化战略，并成功实现了五个重要的战略决策：品牌建设、上市转型、奥运牵手、收购 FILA、以及其他投资者组成投资者财团收购 Amer Sports。安踏旨在发掘大众及高端体育用品市场的潜质，并逐步推进国际化进程，坚持将产品质量保持在高水平，同时将技术创新作为品牌第一生命力，赢取客户对集团品牌的长期信任。安踏坚持“动态管理，高标准对标”的管理文化，并以消费者为导向，在新十年战略“单聚焦、多品牌、全球化”的带领下致力于实现“高质量增长”，力争成为一家世界级公司。

4.2 评价体系的应用

4.2.1 原始数据来源

本文的主要研究数据来自安踏体育用品有限公司 2017 年至 2021 年公布的《年报》和《环境、社会及管治报告》，其他相关数据取自东方财富网、同花顺、中国产业信息网及行业相关信息网站等。

4.2.2 标准化矩阵

(1) 构建评价指标矩阵

矩阵共有 m 个评价指标， n 个评价对象， X_{ij} 为第 i 个评价指标下的第 j 个评价对象所对应的数据 ($i=1, 2, \dots, m; j=1, 2, \dots, n$)，则初始评价矩阵 $(X_{ij})_{m \times n}$ 如下所示：

$$(X_{ij})_{m \times n} = \begin{bmatrix} X_{11} & X_{12} & \cdots & X_{1n} \\ X_{21} & X_{22} & \cdots & X_{2n} \\ \cdots & \cdots & \cdots & \cdots \\ X_{m1} & X_{m2} & \cdots & X_{mn} \end{bmatrix} \quad (4.1)$$

(2) 指标无量纲化处理

由于本文所选数据包含定量及非定量指标，由于各指标属性不同，因此需要对指标进行无量纲化处理。本文选择极值法作为安踏体育综合绩效评价指标无量纲化处理的方法，将指标数值全部转化为 $[0,1]$ 区间内。另外，为了数据运算处理

有意义，且不破坏原始数据的内在规律，需对无量纲化后的数据进行整体平移，即 $X_{ij} = X_{ij} + \alpha$ ，本文取 $\alpha = 0.0001$ 。计算公式如下：

$$\text{正向指标: } y_{ij} = \frac{x_{ij} - \min(x_{ij})}{\max(x_{ij}) - \min(x_{ij})} \quad (4.2)$$

$$\text{负向指标: } y_{ij} = \frac{\max(x_{ij}) - x_{ij}}{\max(x_{ij}) - \min(x_{ij})} \quad (4.3)$$

根据公式 (4.1) 和 (4.2) 得到标准化数据矩阵表 $(Y_{ij})_{m \times n}$ (见表 4.2)。

表 4.2 标准化数据矩阵表

指标	2017	2018	2019	2020	2021
销售毛利率	0.0001	0.2666	0.4589	0.7157	1.0001
净资产收益率	0.4923	0.6907	1.0001	0.0001	0.9001
资产负债率	1.0001	0.7056	0.0515	0.0001	0.0287
利息保障倍数	1.0001	0.3929	0.0381	0.0001	0.0102
总资产周转率	0.6937	1.0001	0.7862	0.0001	0.2833
存货周转率	1.0001	0.8160	0.6518	0.0548	0.0001
营业收入增长率	0.5141	1.0001	0.9094	0.0001	0.8624
资本积累率	1.0001	0.0001	0.4139	0.2516	0.2519
营业利润增长率	0.4078	0.7958	1.0001	0.0001	0.3133
研发投入强度	1.0001	0.3334	0.0001	0.3334	0.0001
研发人员成本占比	0.7804	1.0001	0.5146	0.3729	0.0001
研发投入增长率	1.0001	0.5622	0.8180	0.0001	0.6803
专利商标授权数量	0.1571	0.0001	1.0001	0.5869	0.7687
产品科技总量	0.0001	0.2274	0.5001	0.6819	1.0001
吨二氧化碳当量	1.0001	0.7861	0.6767	0.6709	0.0001
碳强度	0.0001	0.3874	0.9226	1.0001	0.7747
经营活动现金净流量与营业收入比率	0.1138	0.0001	0.6466	0.4584	1.0001
品牌打造投入力度	0.2501	0.8751	0.2501	0.0001	1.0001
存货减值损失	0.9617	1.0001	0.8411	0.0001	0.5908
前 5 大供应商采购额占比	1.0001	0.3510	0.0001	0.0878	0.1405
前 5 大客户销售收入占比	1.0001	0.6893	0.2569	0.3244	0.0001
顾客投诉数量	0.9973	1.0001	0.9968	0.9983	0.0001
市场占有率	0.0001	0.3655	0.6732	0.8463	1.0001
国外供应商占比	0.0124	0.0001	0.3742	0.3885	1.0001

续表 4.2

指标	2017	2018	2019	2020	2021
Brand Finance 排名	0.0001	0.3890	0.7779	0.9445	1.0001
员工成本占比	0.4232	0.0001	0.3078	0.6155	1.0001
股利支付率	1.0001	0.3456	0.0071	0.0001	0.3762
纳税额	0.0001	0.2035	0.6579	0.7305	1.0001
捐款额	0.0001	0.1177	0.4593	0.3739	1.0001
吸纳就业人数	0.0001	0.1868	0.3615	0.6688	1.0001

4.2.3 确定指标权重

基于上述标准化矩阵，运用熵值法计算原理得出各评价指标的权重，具体分析步骤如下：

(1) 计算每个评价对象第 j 年的第 i 个指标贡献度：

$$P_{ij} = \frac{X_{ij}}{\sum_{j=1}^n X_{ij}} \quad (4.4)$$

(2) 计算第 i 个指标的信息熵：

$$e_i = -\frac{1}{\ln n} \sum_{j=1}^n P_{ij} \ln(P_{ij}) \quad (4.5)$$

(3) 计算差异系数

$$g_i = 1 - e_i \quad (4.6)$$

(4) 确定每项指标的权重

$$W_i = \sum_i^m g_i \quad (4.7)$$

依据公式 (4.4) ~ (4.7)，分别计算出各评价指标的贡献度、熵值、差异系数（见表 4.3），得到各个维度和具体指标的权重值。

表 4.3 各指标熵值、差异系数及权重

指标	信息熵	差异系数	权重
销售毛利率	0.7964	0.2036	0.0277
净资产收益率	0.8407	0.1593	0.0217
资产负债率	0.5348	0.4652	0.0633
利息保障倍数	0.4595	0.5405	0.0735
总资产周转率	0.8117	0.1883	0.0256
存货周转率	0.7240	0.2760	0.0375

续表 4.3

指标	信息熵	差异系数	权重
营业收入增长率	0.8445	0.1555	0.0212
资本积累率	0.7481	0.2519	0.0343
营业利润增长率	0.7987	0.2013	0.0274
研发投入强度	0.5912	0.4088	0.0556
研发人员成本占比	0.8203	0.1797	0.0244
研发投入增长率	0.8475	0.1525	0.0207
专利商标授权数量	0.7720	0.2280	0.0310
产品科技总量	0.7902	0.2098	0.0285
吨二氧化碳当量	0.8529	0.1471	0.0200
碳强度	0.8289	0.1711	0.0233
经营活动现金净流量与营业收入比率	0.7438	0.2562	0.0349
品牌打造投入力度	0.7497	0.2503	0.0341
存货减值损失	0.8498	0.1502	0.0204
前 5 大供应商采购额占比	0.6214	0.3786	0.0515
前 5 大客户销售收入占比	0.7754	0.2246	0.0305
顾客投诉数量	0.8615	0.1385	0.0188
市场占有率	0.8255	0.1745	0.0237
国外供应商占比	0.6332	0.3668	0.0499
Brand Finance 排名	0.8286	0.1714	0.0233
员工成本占比	0.8017	0.1983	0.0270
股利支付率	0.6173	0.3827	0.0521
纳税额	0.7907	0.2093	0.0285
捐款额	0.7267	0.2733	0.0372
吸纳就业人数	0.7613	0.2387	0.0325

4.2.4 确定综合评分

(1) 基于上述熵值法确定的权重，构建加权规范评价矩阵 Z_{ij} （见表 4.4）

$$(Z_{ij})_{m \times n} = \begin{bmatrix} Y_{11}W_1 & Y_{12}W_1 & \cdots & Y_{1n}W_1 \\ Y_{21}W_2 & Y_{22}W_2 & \cdots & Y_{2n}W_2 \\ \cdots & \cdots & \cdots & \cdots \\ Y_{m1}W_m & Y_{m2}W_m & \cdots & Y_{mn}W_m \end{bmatrix} \quad (4.8)$$

表 4.4 加权规范评价矩阵 Z_{ij}

指标	2017	2018	2019	2020	2021
销售毛利率	0.0000	0.0074	0.0127	0.0198	0.0277
净资产收益率	0.0107	0.0150	0.0217	0.0000	0.0195
资产负债率	0.0633	0.0447	0.0033	0.0000	0.0018
利息保障倍数	0.0735	0.0289	0.0028	0.0000	0.0007
总资产周转率	0.0178	0.0256	0.0201	0.0000	0.0073
存货周转率	0.0375	0.0306	0.0244	0.0021	0.0000
营业收入增长率	0.0109	0.0212	0.0193	0.0000	0.0183
资本积累率	0.0343	0.0000	0.0142	0.0086	0.0086
营业利润增长率	0.0112	0.0218	0.0274	0.0000	0.0086
研发投入强度	0.0556	0.0185	0.0000	0.0185	0.0000
研发人员成本占比	0.0190	0.0244	0.0126	0.0091	0.0000
研发投入增长率	0.0207	0.0116	0.0169	0.0000	0.0141
专利商标授权数量	0.0049	0.0000	0.0310	0.0182	0.0238
产品科技总量	0.0000	0.0065	0.0143	0.0194	0.0285
吨二氧化碳当量	0.0200	0.0157	0.0135	0.0134	0.0000
碳强度	0.0000	0.0090	0.0215	0.0233	0.0181
经营活动现金净流量与营业收入比率	0.0040	0.0000	0.0226	0.0160	0.0349
品牌打造投入力度	0.0085	0.0298	0.0085	0.0000	0.0341
存货减值损失	0.0196	0.0204	0.0172	0.0000	0.0121
前 5 大供应商采购额占比	0.0515	0.0181	0.0000	0.0045	0.0072
前 5 大客户销售收入占比	0.0305	0.0210	0.0078	0.0099	0.0000
顾客投诉数量	0.0187	0.0188	0.0187	0.0188	0.0000
市场占有率	0.0000	0.0087	0.0160	0.0201	0.0237
国外供应商占比	0.0006	0.0000	0.0187	0.0194	0.0499
Brand Finance 排名	0.0000	0.0091	0.0181	0.0220	0.0233
员工成本占比	0.0114	0.0000	0.0083	0.0166	0.0270
股利支付率	0.0521	0.0180	0.0004	0.0000	0.0196
纳税额	0.0000	0.0058	0.0187	0.0208	0.0285
捐款额	0.0000	0.0044	0.0171	0.0139	0.0372
吸纳就业人数	0.0000	0.0061	0.0118	0.0217	0.0325

(2) 确定正理想解、负理想解:

$$S_i^+ = \max(Z_{1j}, Z_{2j}, \dots, Z_{mj}) \quad (4.9)$$

$$S_i^- = \min(Z_{1j}, Z_{2j}, \dots, Z_{mj}) \quad (4.10)$$

表 4.5 正理想解与负理想解

指标	正理想解	负理想解
销售毛利率	0.0277	0.0000
净资产收益率	0.0217	0.0000
资产负债率	0.0633	0.0000
利息保障倍数	0.0735	0.0000
总资产周转率	0.0256	0.0000
存货周转率	0.0375	0.0000
营业收入增长率	0.0212	0.0000
资本积累率	0.0343	0.0000
营业利润增长率	0.0274	0.0000
研发投入强度	0.0556	0.0000
研发人员成本占比	0.0244	0.0000
研发投入增长率	0.0207	0.0000
专利商标授权数量	0.0310	0.0000
产品科技总量	0.0285	0.0000
吨二氧化碳当量	0.0200	0.0000
碳强度	0.0233	0.0000
经营活动现金净流量与营业收入比率	0.0349	0.0000
品牌打造投入力度	0.0341	0.0000
存货减值损失	0.0204	0.0000
前 5 大供应商采购额占比	0.0515	0.0000
前 5 大客户销售收入占比	0.0305	0.0000
顾客投诉数量	0.0188	0.0000
市场占有率	0.0237	0.0000
国外供应商占比	0.0499	0.0000
Brand Finance 排名	0.0233	0.0000
员工成本占比	0.0270	0.0000
股利支付率	0.0521	0.0000
纳税额	0.0285	0.0000
捐款额	0.0372	0.0000
吸纳就业人数	0.0325	0.0000

(3) 确定欧氏距离及综合评分

$$D_j^+ = \sqrt{\sum_i^m (Z_{ij} - S_j^+)^2} \tag{4.11}$$

$$D_j^- = \sqrt{\sum_i^m (Z_{ij} - S_j^-)^2} \tag{4.12}$$

$$C_j = \frac{D_j^-}{D_j^+ + D_j^-} \quad (4.12)$$

根据上述公式，确定最终综合评分及排名情况（见表 4.6）。

表 4.6 2017-2021 年综合评分及排名

	D_j^-	D_j^+	C_j	排名
2017	2.42%	1.20%	66.82%	1
2018	1.01%	1.67%	37.58%	3
2019	0.83%	2.19%	27.45%	4
2020	0.57%	2.51%	18.49%	5
2021	1.41%	2.04%	40.89%	2

通过对上述章节所构建的高质量发展综合绩效评价指标体系的应用，安踏体育综合绩效在研究年度 2017-2021 年的综合评分总体波动较大，遵循 TOPSIS 法下综合评分越接近 100%则代表绩效表现越好的原则，安踏体育的实际发展情况需要进一步从各维度来深入分析。

4.3 安踏体育各维度绩效分析

4.3.1 效益增长维度分析

效益增长是企业高质量发展的基石，从权重看到，资产负债率和利息保障倍数权重最高，说明这两个指标对于高质量发展效益增长维度的绩效影响最大。2019 年，安踏耗资 214.6 亿元收购国际品牌亚玛芬，资产负债率和利息保障倍数均增长幅度很大，2017-2021 年，资产负债率由 24.71%上升到 49.48%，利息保障倍数 255.5 降低到 24.58。2021 年末现金及现金等价物、存款期超过三个月的银行定期存款以及已抵押存款的合计为 245.8 亿元，有息负债达到 131.73 亿元。大肆收购背后，安踏可能面临一定的偿债压力。

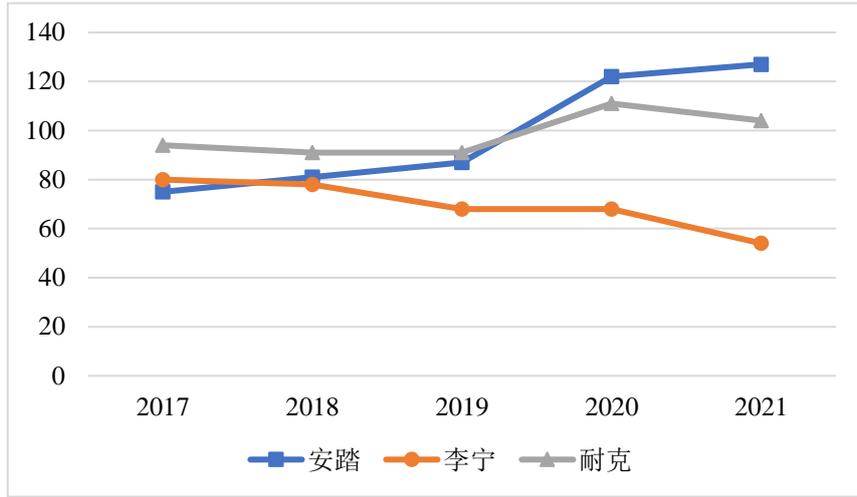


图 4.1 2017-2021 年 DTC 模式下行业内存货周转天数对比

其次，存货周转率权重较高，2020 年 8 月，安踏对主品牌进行直面消费者（DTC）业务模式转型，对企业的直接意义在于通过缩减经销商等中间环节而提高盈利。因此，存货需要处于重大水平以支持整体运营，但短期内库存暴涨面临很大压力，存货周转天数持续变长，安踏整体库存周转天数从 2019 年的 87 天提高到 2021 年 117 天（见图 4.1），相比之下，耐克实施 DTC 较早，存货周转天数较为稳定，李宁由于打造标杆单店模型来精简门店，存货周转天数持续降低。安踏在 DTC 转型过程中表现较为激进，相较之前的加盟模式，短期内会使库存压力进一步增加，对应的仓储和管理成本也会随之增加。因此，安踏在提升效益增长绩效上应向行业看齐，持续加强渠道控制，提升终端经营效率与库存管控效率。

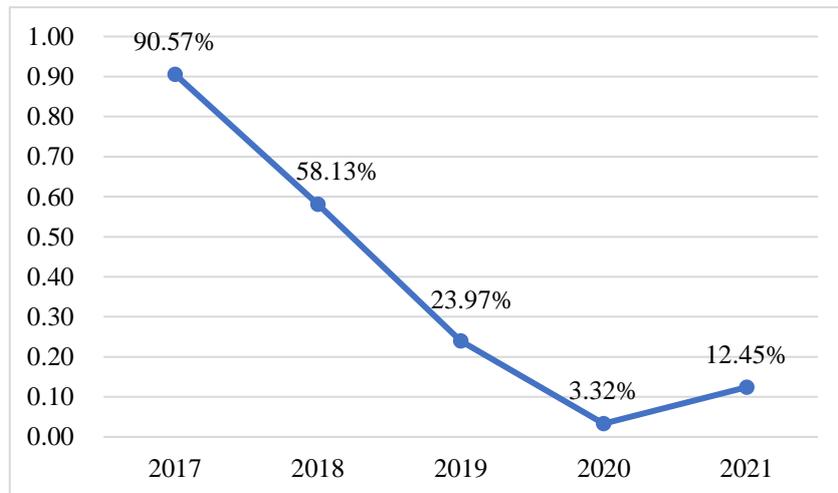


图 4.2 2017-2021 年安踏效益增长维度绩效评分

根据上述分析，效益增长维度高质量发展的绩效综合得分如图 4.2 所示，2017-2021 年效益增长总体评分直线下降，2021 年小幅度上升。从上述权重分析可知，对效益维度绩效影响最大的偿债能力指标下降幅度很大，其次，存货周转率也逐年下降。关于盈利能力，安踏的盈利能力保持稳定上升趋势，2017 年-2021 年增长至 61.6%，而对比同行业李宁常年在 50%上下浮动，归功于高毛利率的 FILA。关于增长能力，资本积累率逐年降低，营业收入增长率和营业利润增长率近两年也处于下降趋势。

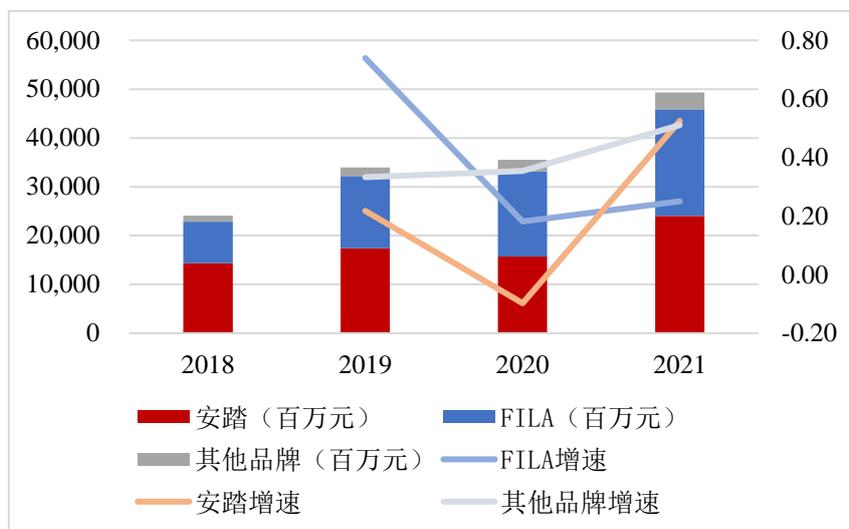


图 4.3 2018-2021 年安踏各品牌营业收入对比

安踏披露了 2018 年至 2021 年的各品牌营业收入，从图 4.3 看出，作为安踏第二增长线的 FILA，其品牌营业收入占比接近整体收入的一半，但是，2019 年 FILA 增速开始放缓，2021 年增速低于安踏主品牌及其他品牌，并且低于整体营业收入 38.9% 的增速。尽管其他品牌增长迅速，但这些业务线规模非常小，从而对整体的营收贡献仍然比较有限。同时，安踏主品牌定位在大众专业运动品牌群，其多品牌文化难以与自身主品牌平衡和融合，导致安踏主品牌目前在市场消费感知中比较模糊，未来增长潜力不足，如何保持业绩持续增长将是安踏迈向高质量发展的关键点。

4.3.2 创新研发维度分析

对于体育品牌，持续的研发投入主要集中在产品外观、性价比、科技含量和专业性等方面，在持续不断的创新过程中形成核心竞争力，从而提高企业绩效。从权重来看，创新研发维度中研发投入强度权重最高，为 5.8%，说明研发投入对于最终高质量发展绩效的贡献是最大的，这也反映出安踏创新研发所处的战略高度。

表 4.7 2017-2021 年安踏研发投入与营业收入对比

	2017	2018	2019	2020	2021
研发投入强度 (%)	2.90	2.50	2.30	2.50	2.30
营业收入增长率 (%)	25.08	44.38	40.78	4.67	38.91
研发投入增长率 (%)	36.47	25.05	31.72	10.39	28.13

从表 4.7 可以看出，2017-2021 年间营业收入的增长幅度比较剧烈，研发投入却波动下降，2017 年研发投入强度最高，为 2.9%，但随后呈波动下降趋势，而 2020 年二者均下降幅度较大相对而言，一方面可能源于 2019 年收购亚玛芬耗资过高，从而影响到内部资金的分配额度，另一方面也是疫情对于营收情况负面影响很大。因此，尽管安踏坚持研发创新投入，但投入强度水平很低，与现有的市场规模并不匹配。

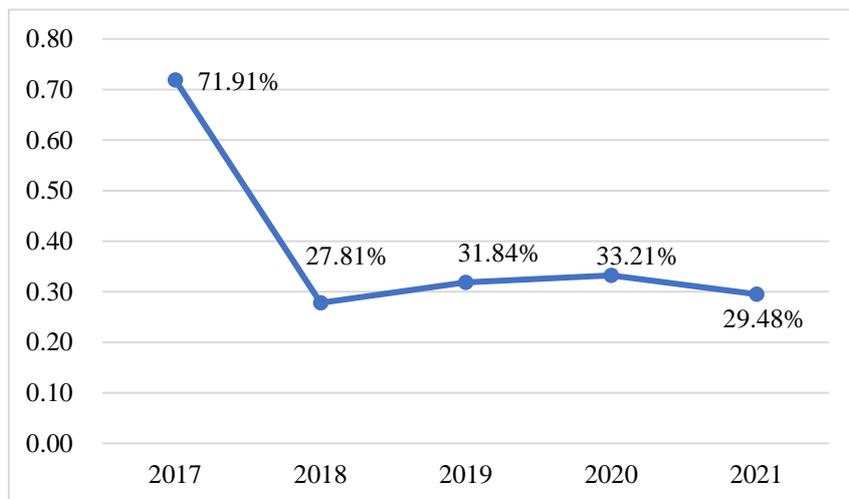


图 4.4 2017-2021 年安踏创新研发维度绩效评分

从 2017 年-2021 年的贴近度来看（见图 4.4），2017 年达到最高，说明这一年的研发创新力度最接近高质量发展视角的绩效目标要求，反观其他年份，得分不足 2017 年的一半，同时在研发人员成本占比和产品科技含量上均表现逊色。安踏体育在广告及宣传方面的投入同比增长了 2.4%，占总营收的比例达到了 12.4%。相比之下，该公司在研发方面的投入占总营收的比例则从 2.5%下降至 2.3%。这也显示出安踏在资金投入上的倾斜态度。

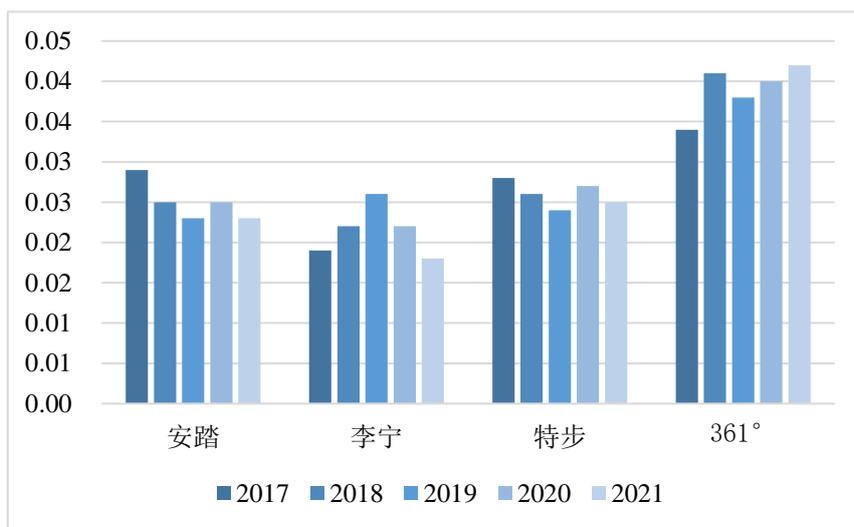


图 4.5 2017-2021 年国内四大品牌研发投入占比对比

从行业来看，在体育用品行业的四家头部品牌中，低水平的研发成本是其“通病”，从图 4.5 可以看出，除了 361°研发投入占比高于 3%，其他品牌均占总营收的比例停留在 2%上下，不超过 5%，对比国际一线大牌耐克、阿迪达斯等研发费用占总收入 10%左右的水平仍有很大差距。目前，国际品牌依靠产品科技和创新占据着全球大部分市场，对比专利类型，全球体育专利类型中发明专利占比达 95%，而我国体育专利类型进展 46%。尽管安踏拥有累计超过 2000 多项有效专利商标，但大部分是外观发明类授权专利，具有革命性的创新技术很少。安踏的核心价值观之一为“超越创新”，更是把创新作为企业业绩增长的主要驱动力。但经过分析发现，在短期暴利和长期利益之间的权衡是有难度的，即使安踏的实际研发投入金额处于行业之最，但对于“高标准对标”的战略规划而言仍然任重而道远。

4.3.3 绿色环保维度分析

绿色环保维度包含吨二氧化碳当量和碳强度两个关键指标，此处关于水资源耗费量，根据安踏的《环境、社会及管治报告》，其生产工序中并不需要大量用水，以使用政府供水为主，并无直接从天然水源取水，因此遵循重要性原则不予评估。关于吨二氧化碳当量和碳强度权重，二者较为接近，分别为 2.1%和 2.4%，说明二者对于高质量发展下绿色环保维度的绩效影响程度接近。温室气体排放源于集团运营消耗的外购电力和蒸汽所产生的间接温室气体排放，但 2021 年吨二氧化碳排放当量上升非常高，也是五年内排放量最高的，主要原因是 2021 年因采取“运营控制法”及扩大数据统计范围所致。同时，如图 4.6 所示，碳强度呈现出递减趋势，营业收入在五年间上升了 195.52%，吨二氧化碳排放当量上升了 114.77%，碳强度（按每百万元营业收入计算）则下跌了 27.16%。因此，安踏在业务发展的同时，执行了有效的环境保护措施，做到了尽可能减小对外部环境的影响，符合企业高质量发展的时代要求。

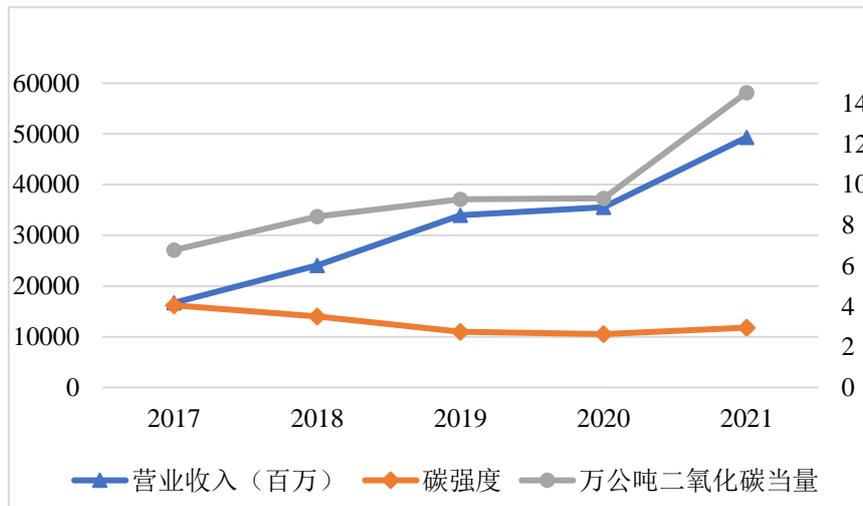


图 4.6 2017-2021 年安踏碳排放表现和营业收入对比

总体来看（见 4.7），绿色环保维度在各年的贴近度变化幅度较为明显，剔除 2021 年由于计量方法和范围变化的影响，其余年份总体评分则呈现上升趋势，表现出了较好的绿色环保绩效。其中，2019 和 2020 年评分最高，均达到了 90% 以上，说明这两年的绿色环保成果最贴近高质量发展的要求，这也是由于安踏在

逐年改进其环保措施，兼顾了企业业绩和环境责任之间的同步发展。

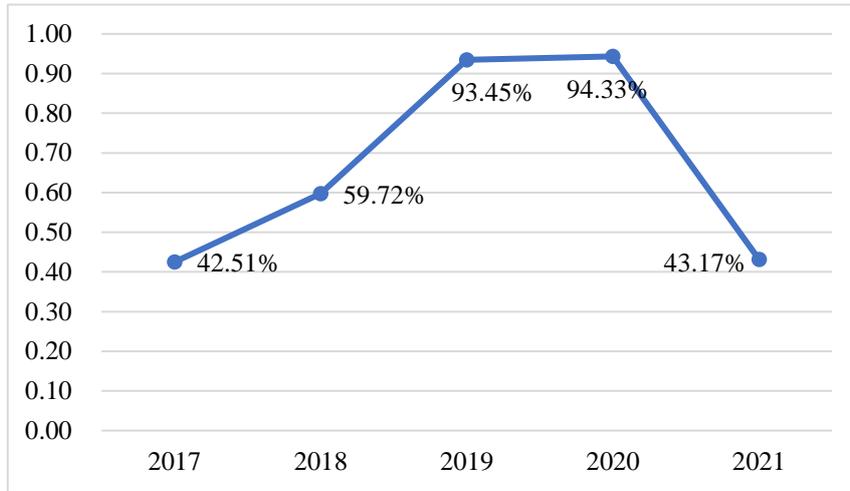


图 4.7 2017-2021 年安踏绿色环保维度绩效评分

不过，安踏在关于排放物的信息披露方面，针对所产生有害废弃物总量及密度并未完全披露，诸多方面只体现了定性描述，随着社会大众的绿色环保意识日益增强，作为体育用品龙头企业，更应该起到行业标杆作用，尽可能按照高标准来完善这一方面的信息披露。

4.3.4 协调发展维度分析

协调发展维度包括内部协调和外部协调两方面，内部协调主要衡量安踏内部协同管理的高效程度，外部协调主要衡量与供应商和客户合作的质量。在内部协调方面，经营活动现金净流量与营业收入比率和品牌打造投入力度的权重较高，分别为 3.66% 和 3.57%，说明二者的信息含量较高，对于高质量发展协调发展维度绩效的影响较大。从图 4.8 看出，在 2017-2021 年经营活动现金净流量与营业收入比率总体呈现平缓上升趋势，2021 年末，安踏自由现金流入增加 56.5% 到 103.7 亿元，说明安踏具有稳定的现金产出能力。当然，高质量的企业管理包含高效的投资和筹资管理，从上述章节分析可知，安踏在 2019 年耗费 214.6 亿元收购亚玛芬之后，现金投入非常大，尤其正值 DTC 改革初期投资较大，因此未来更稳健的现金使用政策也是安踏迈向高质量发展的重要环节。

表 4.8 2017-2021 年安踏内部协调维度指标对比

	2017	2018	2019	2020	2021
经营活动现金净流量与营业收入比率 (%)	19.06	18.42	22.06	21.00	24.05
品牌打造投入力度 (%)	10.60	12.10	10.60	10.00	12.40
存货减值损失 (百万元)	14.1	7.8	33.9	172	75

对于体育用品行业，与赛事赞助和体育 IP 打造相关的品牌宣传广告投入对增强品牌知名度具有重要战略意义。2017-2021 年，安踏的广告及宣传开支分别为 17.69 亿元、29.16 亿元、35.96 亿元、35.51 亿元、61.17 亿元，累计增长 245.79%，其中，2021 年的费用投入同比增加了 72.26%，创近五年新高，超过经营利润的一半以上，比安踏或 FILA 分部利润还要多，宣传力度很大。不过，安踏一直以“奥运赞助+广告营销”持续扩大品牌影响力，在国货崛起的背景下，相应的国潮主题投入还不够。从 2021 年 618 期间天猫消费者策略中心披露的品类增长和消费者运营榜单来看，GMV 增长主要由新品力、渗透率、价格力及复购力驱动，安踏的复购力弱于 FILA、Nike，消费者渗透力也一般，具体如图 4.8 所示。同时，一味的重营销轻研发发展模式并不符合追求高质量发展的企业，据企查查显示，鲁山县市场监督管理局于 2021 年 9 月罚款 20 万元给安踏（中国）有限公司，原因是其发布了违法广告。因此，对于广告宣传企业应当保持谨慎态度，精准营销，增强广告费用利用效率，保护一流的体育国货品牌形象。

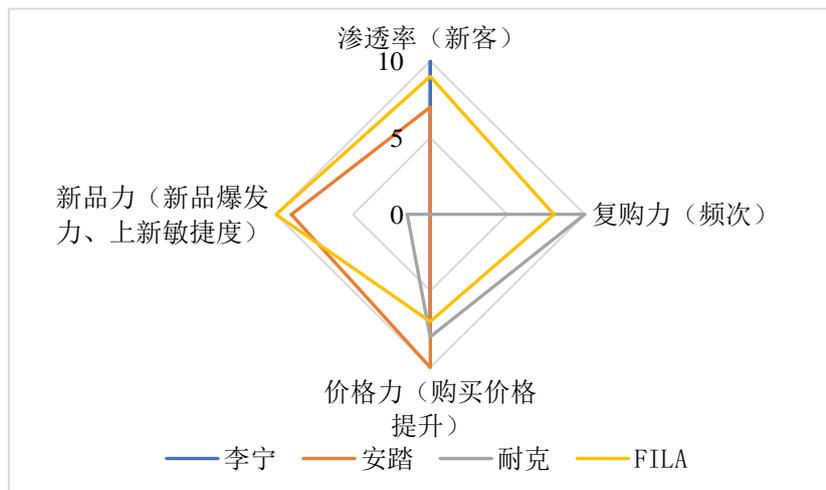


图 4.8 2021 年 618 期间体育品牌 GMV 增长对比

资料来源：天猫消费者策略中心、开源证券研究所

此外，内部协调维度中权重较小的存货减值损失也应当予以关注，因为体育用品行业的库存危机曾经令整个行业重新洗牌，很多运动品牌因此破产，安踏通过多品牌战略冲出重围。从表 4.8 可以看出，其存货减值损失逐年增加，由上述章节可知，由于安踏 2020 年开始 DTC 转型，存货保持在重大水平，而存货可变现净值涉及管理层重大判断，在 2020 和 2021 年审计报告中被识别为关键审计事项。因此，关于 DTC 模式下的库存管理还需借鉴国际成熟品牌经验，库存减值损失存在下降的空间。

关于协调发展外部协调方面，权重最大的是前 5 大供应商采购额占比，对外部协调的绩效影响最大。良好的供应链管理能够降低生产成本，提高经营效率，支撑安踏高效率的 DTC 运营模式，同时也能为下游提供高质量的产品保驾护航。但 2021 年顾客投诉数量由同期 5011 件增加至 294924 件，根据安踏年报，主要原因是扩大了质量残退问题和汇报范围，同时为响应 DTC 业务转型及电子商贸业务运营升级，提升了产品的质量要求。立足于高质量发展目标，提供高质量的产品和服务是企业发展基础。可以看出，由于统计范围和标准的变化，顾客投诉数量急速上升，这也说明对于把控自身产品质量和提升顾客消费满意度方面，安踏还需要控制和改善。

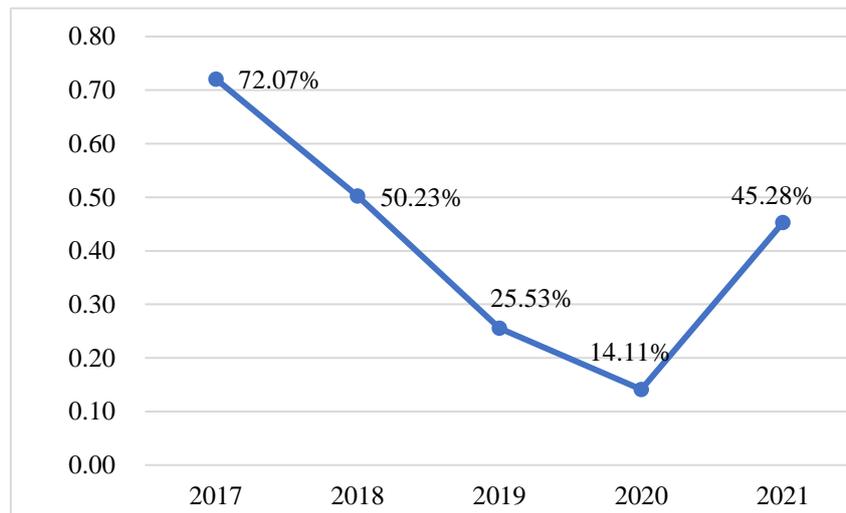


图 4.9 2017-2021 年安踏协调发展维度绩效评分

总体来看（见图 4.9），协调发展维度的贴近期呈现先下降后上升趋势，2020 年疫情对安踏内部管理和外部合作均产生了较大影响，评分最低，2017 年评分

最高,这一年在资产管理和营销宣传以及供应商合作和客户满意度等方面能均衡发展,最符合高质量发展目标的要求。综上分析,发现安踏在扩展业务规模的同时,应当在存货管理和营销推广两方面予以提升。

4.3.5 开放合作维度分析

在开放合作维度,国外供应商占比权重最高,达到 5.23%,其次是权重为 4.89% 的 Brand Finance 排名,最后是市场占有率,为 2.49%,这说明用来衡量开放合作程度的国外供应商占比指标对于高质量发展的总体绩效影响最大。同时,安踏意识到要想提升品牌的国际认知,应当融合更多的国际元素和多元文化,尽管目前国外供应商占比并不高,但逐年增加的占比也能代表其克服障碍开放合作的决心。值得注意的是,安踏作为在 2017-2021 年唯一进入 Brand Finance 全球最具价值的服饰品牌 50 强排行榜的中国体育品牌,从排名 35 到目前的 17 名,充分说明了国际消费市场对于安踏品牌综合实力的认可度。

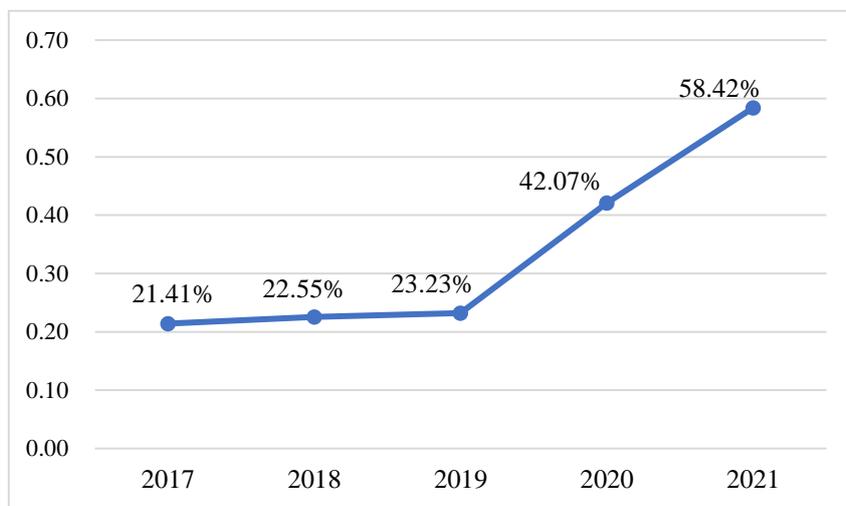


图 4.10 2017-2021 年安踏开放合作维度绩效评分

开放合作维度的贴近度评分如图 4.10 所示,在 2017 年-2021 年间持续上升,代表安踏将开放理念已逐渐渗透到企业的高质量发展目标当中,展示了稳中向好的绩效表现。众所周知,我国体育用品近年来发展非常迅速,在全球竞争格局中我国的体育品牌市场占有率逐步提升,2021 年安踏是中国体育品牌中市占率最高的,达到 16.2%。安踏拥有良好的渠道管理能力,支持旗下各品牌的稳健扩张,

在细分市场占据领先地位。2021 年安踏开始 DTC 改革，从经销模式向 FILA 一贯的直营模式转型，快速扩店的渠道管理能力帮助公司构建了全面的销售网。

4.3.6 社会共享维度分析

社会共享维度中，需要衡量安踏在承担企业社会责任方面的绩效表现，其中股利支付率权重最高，为 5.21%，其次是捐款额，权重为 3.72%。如图 4.11 所示，股利支付率在 2017 年达到最高水平，为 70.39%，随后逐年下降，2021 年上升至 45.49%。安踏近五年累计分红达到 107.1 亿，而李宁则位居第二，只有 22.98 亿，远超国内其他体育品牌平均水平。从长期来看，投资者持有公司股票收益包括资本利得和股息红利，股利支付率的大小代表企业分红的意愿和能力。从前面的分析可以知道，安踏拥有较强的现金产出能力，即使在刚刚完成巨额收购亚玛芬的情况下，仍然坚持稳定的分红。其次，安踏积极履行企业的社会责任，通过捐款捐物、培训体育教师、服务社区等公益活动，近五年的现金捐款由 12.3 百万增加到 65 百万。值得注意的是，员工人数逐年递增，说明目前随着安踏业务规模的增大，对员工的需求量也在上升。人力资本是企业实现高质量发展的核心竞争力，尤其是安踏处于 DTC 转型初期，对于员工应当予以资源的倾斜，并加大培训成本投入，有助于在终端服务时进一步提升顾客消费体验。

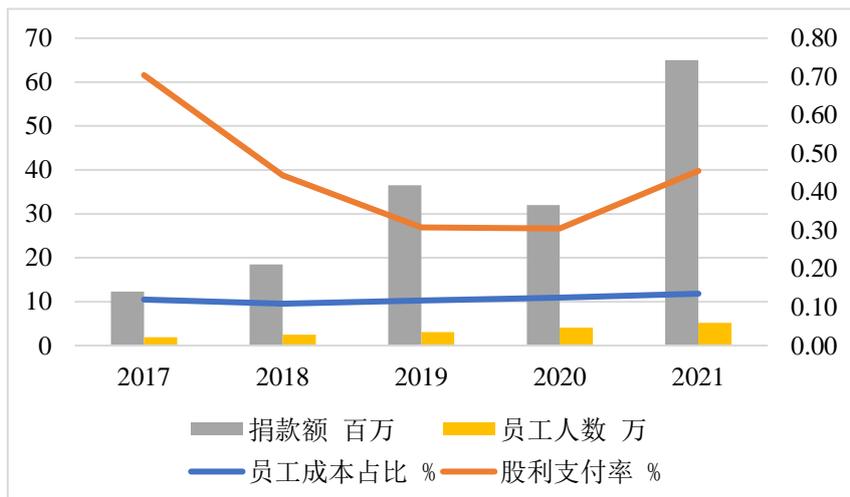


图 4.11 2017-2021 年安踏社会共享维度指标对比

通过研究安踏在 2017-2021 年社会共享维度的贴近度发现，总体评分呈现先

下降后上升趋势(见图 4.12),这在很大程度上受到股利支付率和捐款额的影响。

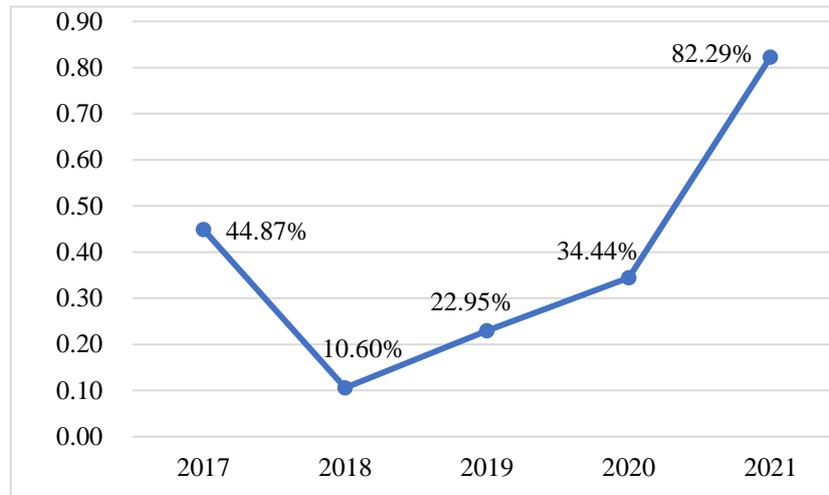


图 4.12 2017-2021 年安踏社会共享维度绩效评分

安踏在 2021 年总体评分最高,当年股利支付率和捐款额都比较高,说明这一年的绩效表现最符合高质量发展中对社会共享的要求。企业社会责任是衡量企业绩效的关键因素,安踏也意识到树立自身的优质品牌形象应当考虑各方利益相关者满意度,把社会效益作为企业高质量发展的关键部分,积极参与社会活动展现了大企业形象。

4.4 安踏体育综合绩效评价

通过上述章节对安踏效益增长、创新研发、绿色环保、协调发展、开放合作和社会共享六个维度的绩效分析可知,从各维度权重来看,权重最高的维度是效益增长,该维度对企业高质量发展绩效的贡献最大,也说明了效益是企业高质量发展的基础,其次是协调发展维度,代表企业整合内外部资源协同管理的能力,再者是社会共享维度,衡量企业社会责任的履行情况,接着是创新研发维度,最后是开放合维度作和绿色环保维度。安踏高质量发展的绩效总评分历经先下降后上升两个阶段,如图 4.13 所示,2017-2020 年呈现下降趋势,2021 年开始扭转并且涨幅较大。总体上 2017 年绩效总体评分最高,2020 年绩效总体评分最低。

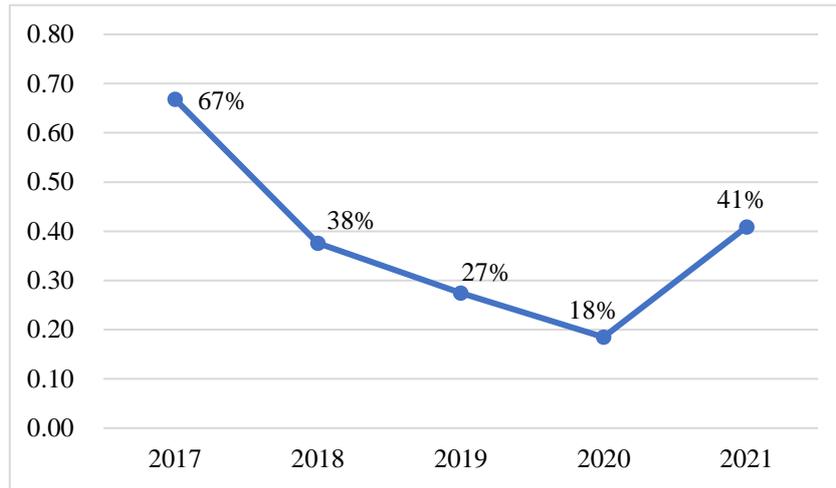


图 4.13 2017-2021 年安踏高质量发展综合绩效评分

2017 年作为绩效总评分最高的一年，代表 2017 年是安踏最符合高质量发展战略目标的年份，这一年效益增长、创新研发和协调发展三个维度总评分最高，代表这三个维度对 2017 年总体高质量发展绩效贡献最大。从细化指标来看，效益增长维度中利息保障倍数、存货周转率和资本积累率最高，说明这一年的偿债能力、营运能力和增长能力最好；创新研发维度中研发投入强度和研发投入增长率最高，这一年的创新投入力度在研究年度内最高；协调发展维度中内外部资源协调效果最佳。

2018-2020 年间总体评分下降幅度较大，影响最大的是效益增长维度，尽管安踏的盈利能力依旧领先于行业，然而偿债能力和营运能力减弱较快，很可能是为完成 2019 年对 Amer Sports 的收购从而使整体经营效率受到较大的负面影响。其次，协调发展维度对整体高质量发展绩效带来的负面影响较大，主要存货减值损失增长迅速，一方面可能归因于安踏对市场需求和竞争程度预测过于乐观导致的产能过剩，从逐年下降的总资产周转率和存货周转率也能观测到其营运能力并不强，由此造成了库存的积压，另一方面受到突发疫情的影响，2020 年整体的绩效评分最低，说明在企业高质量发展的过程中，必须做好风险管理，做好风险应对措施，才能将负面影响降到最低。

2021 年安踏在各维度总评分实现了较快增长，剔除绿色环保维度在 2021 年因采取“运营控制法”及扩大数据统计范围所导致的异常增长，均实现了高质量发展目标下各维度的均衡发展。尽管 2020 年的疫情阻碍了体育用品行业的发展，

但短期内促进了大众群体健康意识的增强,同时体育赛事的集中举办也带来了机会,并在“新疆棉”事件的催化下,安踏各方面都实现了较大突破,在市场占有率上也逼近耐克、阿迪达斯等品牌。

5 安踏体育提升综合绩效的经验启示及改进建议

5.1 经验启示

通过前面章节对安踏各维度的绩效分析和综合绩效评价,可以看出,安踏在绿色环保维度,开放合作维度和社会共享维度绩效评分总体呈现上升趋势,对安踏高质量发展综合绩效贡献较大。那么,作为国内体育用品企业的引领者,安踏体育在这些方面具有较好的绩效表现,对未来安踏及行业发展都具有启示作用,具体总结如下:

5.1.1 优化渠道结构, 扩大市场规模

安踏作为国内体育用品品牌中规模最大的品牌,除了以多品牌战略打开增量市场,还在于良好的渠道管理能力,支持旗下各品牌的稳健扩张,在细分市场占据领先地位。众所周知,安踏在 2011-2014 的行业库存危机期间率先完成零售转型,如今,安踏主品牌开始 DTC 改革,从经销模式向 FILA 一贯的直营模式转型,渠道的高效管理起到至关重要的作用。一方面,安踏快速扩店的能力帮助公司构建了渗透全国市场的销售网,另一方面,安踏积极适应流量变化优化渠道结构,扩展线上渠道业务。2021 年,安踏电子商贸业务收益占比 29%,2020 年为 26%,按绝对金额计则增长 50%。公司预计未来 5 年线上业务复合增速超过 30%,占比将达到 40%,未来安踏将持续强化线上业务作为新时期品牌增长的主赛道,进一步扩大市场规模。

对于目前国内体育用品企业,经过多年在各自领域的深入发展,大部分企业已经具备渠道挖掘的能力,但是如何根据市场需求变化,尤其面对产品向服务转型的趋势,如何调整自身的营销结构和销售渠道,安踏则为其提供了重要的成功经验。

5.1.2 创造共生价值, 展现社会责任

在上述分析中,安踏在绿色环保和社会共享维度绩效表现较好,这与其新发展阶段的价值主张密不可分。具体而言,安踏致力于打造共生型组织,以与消费

者、生态伙伴、环境和社会四大维度为基础，推动实现可持续发展。为此，安踏在追求完成业务指标的同时，坚持诚实守信、依法经营，加强资源节约和环境保护，持续推动绿色产品及可持续物流；积极参与社区建设以及社会公益事业，承担企业社会责任。同时，安踏持续完善 ESG 治理构架，并成立可持续发展委员会，完善内部可持续发展管治，实现从董事会层面参与可持续发展事务。此外，安踏成为联合国全球契约的签署成员，支持联合国全球契约的十项原则，增强企业发展对环境和社会影响的管控，为社会持续创造更多价值。

当今价值共享的生态理念已逐步成为主流，也是企业实现飞跃的必经之路。体育用品行业天然具备社会正面性，一方面是企业间的联名合作，另一方面是深入人心的绿色产品概念，安踏在这方面的尝试取得了较好的成果，也为行业带来了积极的影响。

5.1.3 搭建平台型运营架构，助力整体业绩稳定发展

从上述分析可知，在体育市场竞争相对激烈的情况下，安踏能保持国内运动品牌领导者地位，这和其优秀的管理运营能力息息相关。多年来，安踏在品牌扩容的同时致力于打造平台型的企业运营架构，强调协同管理来撑起更大的业务体量，并能共享集团在零售、采购、物流等方面的资源，进而实现“1+1>2”的高效多品牌运营。安踏体育将旗下众多品牌划分为三大品牌群：专业运动品牌群（安踏、安踏 Kids、Sprandi）、时尚运动品牌群（FILA、FILA Fusion、FILA Kids）以及户外运动品牌群（Descente、Kolon Sport 及 Amer Sports 旗下品牌）。同时，公司运营架构也被划分为三大平台，分别是零售平台、供应链平台（鞋服采购和生产）和职能平台（IT、财务、人力、研发等）。这种运营模式实现了平台服务于品牌群，品牌群专注于品牌的运营，进而促进了高效的品牌运营与职能支持的网格化运营架构，助力安踏整体业绩的稳定发展。

5.2 现存问题

结合前一章节对安踏各维度的绩效分析可以发现，目前安踏高质量发展综合绩效的主要问题集中在效益增长维度，创新研发维度和协调发展维度，其中，效益增长维度和协调发展维度对安踏的综合绩效评分权重最高，对其整体的绩效表

现影响较大，具体总结如下：

5.2.1 库存短期承压，经营风险加大

目前，安踏在 DTC 模式下报表库存既包括公司仓库层面的库存，还包括直营门店内的渠道库存，而在加盟模式下，一旦产品销售给加盟商，即算作销售完成，不再计入报表端。由上述分析可知，相较于行业安踏目前的存货周转天数比较高，同时存货减值损失也涨幅较大。因此，DTC 转型相较之前加盟模式短期内会使库存压力增加，对应的仓储和管理成本也会随之增加。此外，由于安踏主品牌线下门店为企业直营，店铺层面租赁费用及员工成本也会明显增长，便会导致经营开支在一定期间的上浮。因此，对于安踏主品牌来说，DTC 模式下将持续考验安踏经营能力，而经营风险也随之被放大。

5.2.2 产品创新不足，科技力量薄弱

安踏的科研团队只有 10 年的建立经验，与国际一线品牌相比，无论是从品牌到产品设计，还是研发技术和创新方面都存在较大差距。例如，耐克作为国际品牌，拥有强大的科技研发团队，研发投入占比达到 10% 左右，持续开发多个具有品牌特色的系列运动鞋，已经在全球市场占据一席之地。目前，国际品牌依靠产品科技和创新占据着全球大部分市场，安踏在这方面的缺陷使其难以“瓜分蛋糕”，即便安踏建立“国家级企业技术中心”，拥有累计超过 2000 多项有效专利商标，但大部分是外观发明类授权专利，真正运用到产品生产，具有革命性的创新技术很少，对主流消费群体所需要的科技体验和产品专业性涉及不足。此外，较低的产品技术含量容易被模仿，难以形成自身核心竞争力，从而进一步加大竞争程度。

5.2.3 品牌认知不足，广告费效率低

安踏在品牌潮流度上不如李宁，在科技感上不及国际品牌，在产品设计方面不管是自主设计还是 IP 联名都较多借鉴国际产品，另外多品牌文化难以平衡和融合，导致安踏主品牌在市场消费感知中比较模糊，产品设计缺乏自身品牌特色。如今，国货品牌文化盛行，新兴消费群体对于“国潮”包容度和青睐度比较高，

但是安踏打造的“国潮”主题在产品设计方面体现不足，难以凸显品牌形象吸引消费者和提高复购率。此外，安踏近几年广告宣传投入与营业收入占比为 12%左右，尽管奥运会营销也给安踏带来了足够的热度，但在销售增长上似乎并没有产生与之匹配的效果，营销覆盖广但深度不够，广告宣传效率并不高，进一步导致消费者复购驱动力不足，对于未来业绩持续增长带来了较大的不确定性。

5.3 改进建议

基于前一章节的问题总结，本文提出了以下针对性建议：

5.3.1 实现数据协同，提高运营效率

随着物联网和大数据等新技术的发展，让企业有机会全面掌握对市场发展趋势、消费者需求偏好、供应链管理等方面的信息，进而做出及时有效的决策。2021 年安踏供应链数字化平台上线，这意味着未来如何对数据的深度挖掘和协同管理是实际运营过程中的关键。此外，DTC 改革需要强大的数据协同管理能力，才能帮助安踏进一步提升经营效率。因此，在各个运营环节需要匹配相应的分析人员，实现对平台的充分利用，及时通过大数据实时分析，掌握消费需求的变动，以需求拉动生产，同时，对于各区域门店产品按销量和周期分类别进行分析预测，实现及时的库存分配和补单，从而更有效地管理库存以及将库存维持在合理水平，有效缓解短期内线下门店的经营和库存压力。

5.3.2 加大研发投入，增强产品专业性

从行业竞争格局上看，在专业运动市场已经形成了以耐克、阿迪达斯为首的国际品牌集团占据高端市场，国产品牌产品因技术不强、品牌力不足难以与其展开竞争，安踏通过转战“运动+时尚”的运动时尚市场来减弱市场竞争中对产品功能性的劣势，形成错位竞争。但是，企业高质量发展的核心驱动力是技术创新，同时行业竞争进一步转向新技术和高附加值等方面，对于目前在高端市场发力的安踏来说，布局研发无疑是必经之路。同时，从当下的消费环境来看，消费群体更加理性，对产品品质要求提升，愿意为高品质产品支付溢价。因此，未来安踏应当进一步加大研发投入，提高研发人才占比，发展体育数字技术，增强产品专

业性，在产品研发、设计、新材料应用等方面追赶国际品牌。一方面形成国产运动品牌核心竞争力，另一方面，逐步形成技术壁垒，向产品专业性和科技感迈进。

5.3.3 实施精准营销，提高品牌认知度

国货自信不单为中国品牌带来巨大机遇，消费习惯趋向于个性化以及细分化，在线平台多级化转变，也让高品质和高端品牌持续崛起。安踏应当及时把握国产品牌升级的趋势，挖掘中国文化的营销价值，并加强自身品牌文化的建设，在赋予产品差异化的功能、外观设计、文化附加值的基础上，通过线上线下流量广泛激发潜在消费者。同时，安踏应当充分利用 DTC 营销模式，加大对一线营销人员的品牌知识培训，加强与消费者的互动，从而更好的服务于体验型消费。一方面，提高客户满意度和客户粘性，进一步提高品牌认知度，另一方面，促进产业融合，由产品销售逐步向产品服务转变，实现品牌价值的进一步提升。

6 研究结论及展望

6.1 研究结论

本文以安踏体育 2017-2021 年的财务及非财务数据为基础, 首先全面地研究了“高质量发展”概念框架, 然后构建了企业高质量发展综合绩效评价指标体系, 通过运用熵权 TOPSIS 法对各项指标确定权重和综合评分, 之后对安踏进行了综合绩效分析, 最后根据评价结果总结其高质量发展进程中存在的问题, 并总结了相应的改进建议和经验启示, 据此本文得出以下结果:

(1) 安踏体育作为体育用品行业中的引领企业, 其高质量发展表现和进程对整个行业的发展具有积极的指导作用。本文构建的高质量发展综合绩效评价指标体系包含六个维度, 13 个一级指标, 31 个二级指标, 包含财务和非财务指标, 企业内部和外部指标, 结合安踏的发展战略和实际经营情况, 全面评价其绩效表现。如此一来, 丰富了体育用品行业的综合绩效评价指标体系, 也能较为完整的评价安踏体育在高质量发展战略方向上的完成度, 促进其进一步实现“高标准对标”的目标。

(2) 通过对安踏体育六个维度绩效的具体分析, 可以发现对其高质量发展目标影响最大的因素依次为: 效益增长、协调发展、社会共享、创新研发、开放合作、绿色环保。其中, 社会共享、开放合作、绿色环保三个维度绩效总体评分在 2017-2021 年逐年上升, 而效益增长、协调发展、创新研发三个维度绩效评分上下波动幅度较大。绩效总体评分先下降后上升, 2017 年评分最高, 2021 年评分次之, 2020 年评分最低。

(3) 针对高质量发展视角的安踏体育综合绩效评价结果, 可以看出安踏体育目前经营过程中存在的主要问题有: ①库存短期承压, 经营风险加大; ②产品创新不足, 科技力量薄弱; ③品牌认知不足, 广告费效率低。对此本文提出相应的改进建议有: ①数据协同, 提高运营效率; ②加大研发, 增强产品专业性; ③精准营销, 提高品牌认知度。

(4) 总体来说, 安踏体育作为市场占有率最高的体育国货品牌, 在公司多品牌全渠道战略之下, 对其未来长期高质量发展充满信心, 其在社会责任、开放发展和绿色环保维度具有较好的绩效表现, 具体有以下经验启示: ①优化渠道结

构，扩大市场规模；②创造共生价值，展现社会责任；③搭建平台型运营架构，助力企业业绩稳定发展。期待本文的研究结果可以为安踏体育在未来的高质量发展提供一些参考价值，同时对同行业品牌发展起到借鉴作用。

6.2 研究展望

本文所构建的绩效评价指标体系是基于目前已有的相关文件和研究成果，并结合行业发展情况对指标选取进行了创新，尽力还原了企业真实的经营状态，为企业绩效评价过程提供了新的方法。未来随着行业信息披露的完善，指标体系的内容可以进一步细化，例如：对于体育数字化技术的应用程度和衡量标准等。体育用品业在经历了黄金发展期后，因 2020 年疫情遭遇低谷，但也展现出了强大的韧性，蓬勃发展的智能化技术和“国货复兴”的长远趋势为体育用品业提供了新的发展空间，加之体育产业政策红利释放和大众体育渗透率提升的两大市场驱动因素，未来对于体育用品企业如何实现高质量发展仍具有重要的研究价值。本文着眼于企业绩效评价角度，未来可以加入不同研究角度的对比分析，例如数字化转型下企业预算管理角度，以期为体育用品企业高质量发展做出更多贡献。

参考文献

- [1] Boisot M., Meyer M.W. Which way through the open door? Reflections on the internationalization of Chinese firms[J]. *Management and Organization Review*, 2010,4(3):349-365.
- [2] Choi T.M., Liu N., Liu S.C. Fast fashion brand extensions: an empirical study of consumer preferences[J]. *Journal of Brand Management*, 2010,17(7):472-487.
- [3] Ka Mae. The speed and quality of economic growth[M]. Wuhan: Hubei People's Publishing House, 1983:19-32.
- [4] Kaplan, R.S., Norton, D.P. The balanced scorecard-measures that drive performance[J]. *Harvard Business Review*, 1992,187-204.
- [5] Kuznets S. Economic growth of nations[M]. Cambridge Mass: Harvard University Press, 1971:57-72.
- [6] Mlachila M., Tapsoba R., Tapsoba S., A quality of growth index for developing countries: a proposal[J]. *Springer. Netherlands*. 2017,2(134):676.
- [7] Neely A. The performance measurement revolution: why now and what next?[J]. *International Journal of Operations and Production Management*, 1999,19(2):205-228.
- [8] Pangarkar N. Internationalization and performance of small-and medium-sized enterprises[J]. *Journal of World Business*, 2008,43(4):475-485.
- [9] Robert J., Barro. Quantity and quality of economic growth[R]. Working Papers from Central Bank of Chile, 2002.
- [10] Stern J.M., Stewart G.B., Chew K.H. The EVA financial management system[J]. *Journal of Applied Corporate Finance*, 1995,(10),33-56.
- [11] Prahalad C.K., Hamel G. The core competence of the corporation[J]. *Harvard Business Review*, 1993,68.
- [12] Vinod T., Yan W. 增长的质量[M].北京:中国财政经济出版社,2001:1-153.
- [13] 陈瑜,刘兵.企业家社会资本与体育用品企业绩效的关系——基于中国体育用品上市公司数据的实证分析[J].*上海体育学院学报*,2014,38(6):31—36.

- [14] 陈再齐,李震,杨志云.国际视角下经济高质量发展的实现路径及制度选择[J].学术研究,2019(2):79-86.
- [15] 程婉静,莫东序,李俊杰.中国新能源行业高质量发展内涵解析及综合评价指标体系构建[J].能源科技,2020,18(08):68-73+76.
- [16] 黄海燕,朱启莹.中国体育消费发展:现状特征与未来展望[J].体育科学,2019,39(10):11-20.
- [17] 黄煌.国家高新技术产业开发区高质量发展评价分析[J].调研世界,2020(2):44-49.
- [18] 黄顺春,何永保.区域经济高质量发展评价体系构建——基于生态系统的视角[J].财务与金融.2018(6):46-51.
- [19] 黄顺春,张书齐.中国制造业高质量发展评价指标体系研究综述[J].统计与决策,2021(2):5-9.
- [20] 金碚.关于“高质量发展”的经济学研究[J].中国工业经济,2018(4):5-18.
- [21] 李华军.经济高质量发展的协同体系及绩效评价[J].会计之友,2021(15):32-37.
- [22] 李金昌,史龙梅,徐蔼婷.高质量发展评价指标体系探讨[J].统计研究,2019,36(1):4-14.
- [23] 李梦欣,任保平.新时代中国高质量发展的综合评价及其路径选择[J].财经科学,2019(5):26-40.
- [24] 林兆木.我国经济高质量发展的内涵和要义[J].西部大开发,2018(Z1):111-113.
- [25] 刘海霞.我国经济高质量发展的内涵与本质[J].现代管理科学,2019(11):3-5.
- [26] 刘丽,吴慈生,王林川.新经济背景下中国经济高质量发展的内涵及特征[J].哈尔滨师范大学社会科学学报,2020,11(6):92-97.
- [27] 刘瑞,郭涛.高质量发展指数的构建及应用——兼评东北经济高质量发展[J].东北大学学报(社会科学版),2020,22(1):31-39.
- [28] 刘瀛睿.品牌管理与营销策略研究——以安踏运动为例[J].上海商业,2018(8):55-56.
- [29] 刘志彪,凌永辉.结构转换与高质量发展[J].社会科学战线,2020(10):50-60,281-282.
- [30] 卢闯,杨馨怡.行业困境中的财务战略与企业转型——基于李宁和安踏的对比

- 案例分析[J].商业会计,2018(11):6-9.
- [31] 鲁继通.我国高质量发展指标体系初探[J].中国经贸导刊(中),2018(20):4-7.
- [32] 路娜.高质量发展视角下我国出版单位绩效管理体系的构建思考[J].科技与出版.2021(12):48-52.
- [33] 路伟尚,金育强.我国体育用品企业战略转型能力的评价与分析——以安踏公司为例[J].武汉体育学院学报,2019(4):34-40+85.
- [34] 罗阳建,翁飏.李宁公司与安踏公司品牌塑造模式的比较[J].体育科学研究,2018(4):21-29.
- [35] 吕康强,杜熙茹,杨明.“十四五”时期我国体育用品制造产业高质量发展的必要性及可行性[J].体育学刊,2021,28(5):36-42.
- [36] 吕薇.探索体现高质量发展的评价指标体系[J].中国人大,2018(11):23-24.
- [37] 马宗国,曹璐.制造企业高质量发展评价体系构建与测度[J].科技进步与对策,2020,37(17):127-133.
- [38] 莫凯敏.我国体育产业民族品牌的国际化发展探讨[J].体育与科学.2010,31(6):45—48.
- [39] 聂长飞,简新华.中国高质量发展的测度及省际现状的分析比较[J].数量经济技术经济研究,2020,37(2):26-47.
- [40] 潘玮,沈克印.数字经济助推体育产业高质量发展的理论基础、动力机制与实施路径[J].体育学刊,2022,29(3):2-7.
- [41] 旁海军.着力提升金融服务实体经济质效-引导金融业高质量发展[J].财务与会计,2021(15):14-16.
- [42] 任保平,何苗.我国新经济高质量发展的困境及其路径选择[J].西北大学学报(哲学社会科学版),2020,50(1):40-48.
- [43] 任保平,李禹墨.新时代我国高质量发展评判体系的构建及其转型路径[J].陕西师范大学学报(哲学社会科学版),2018,47(3):105-113.
- [44] 任保平,刘鸣杰.我国高质量发展中有效供给形成的战略选择与实现路径[J].学术界,2018(4):52-65.
- [45] 邵逸超.质量发展指数评价指标体系研究[J].管理观察,2018(35):93-94.
- [46] 师博,任保平.中国省际经济高质量发展的测度与分析[J].经济问题,2018(3):1-6.

- [47] 宋国恺.新时代高质量发展的社会学研究[J].中国特色社会主义研究,2018(5):60-68.
- [48] 孙东木.会计服务经济高质量发展:计量标准与作用方式[J].会计研究,2021(12):3-18
- [49] 王兆红,钟华梅,詹伟.体育用品企业资本结构与公司绩效关系的实证研究[J].北京师范大学学报(自然科学版),2014,50(3):326-330.
- [50] 魏德样,雷雯.中外体育用品上市公司经营效率的动态评价[J].武汉体育学院学报,2012,46(2):32-35.
- [51] 温素彬.企业三重绩效的层次变权综合评价模型——基于可持续发展战略的视角[J].会计研究,2010(12):82-87.
- [52] 伍中信,陈放.基于新发展理念的高质量发展评价指标体系构建[J].会计之友,2022(9):146-149.
- [53] 习近平.习近平在会见全国体育先进单位和先进个人代表时的讲话[Z].2017-8-28.
- [54] 许春蕾.体育用品上市公司产品战略转型影响因素的实证研究——基于2008—2015年面板数据[J].北京体育大学学报,2017,40(5):22-27,33.
- [55] 杨波.国有企业高质量发展评价指标体系分析[J].会计之友,2019(23):45-49.
- [56] 詹新宇,崔培培.中国省际经济增长质量的测度与评价——基于“五大发展理念”的实证分析[J].财政研究,2016(8):40-53+39.
- [57] 张莹,陈颇.中国体育产业企业的绩效评价及影响因素——基于面板数据的DEA—Tobit实证研究[J].武汉体育学院学报,2016,50(12):34-41.
- [58] 李军波,蔡伟贤,王迎春.企业成长理论研究综述[J].湘潭大学学报(哲学社会科学版),2010(6):19-24.

后记

回首我的三年研究生生活，感念万千。在此，我谨向所有帮助和支持我的人致以最诚挚的感谢。

首先，我要感谢我的导师。她对专业学术严谨认真，对人生豁达开朗，笑脸盈盈的她让焦灼的我总能在不经意间受到鼓舞。

其次，我要感谢我的任课老师及同学。感谢各位老师的辛勤指导和对我人生的启迪，感谢我的同学朋友，让我充分感受到了大家庭的力量和温暖。

此外，我要感谢我的家人。他们的爱护和支持，是我人生道路中最坚定的力量；感谢我的男友，感谢你我胸怀赤诚，人生尔尔，幸甚有你。

最后，愿我们身体健康，年年岁岁皆平安！