HARVARD | BUSINESS | SCHOOL

9-625-057

2024 年 10 月 23 日修订

朱峰（FENG ZHU）

路江涌（JIANGYONG LU）

戴华（NANCY HUA DAI）

安克创新：一张订单的考验（A）

2021 年 5 月下旬，安克创新（后简称安克）创始人兼首席执行官阳萌走进公司位于中国深圳研发中心的一间小型会议室。他将与总裁赵东平及智能创新事业群的几位高管会面，讨论来自开市客（Costco）的合作请求——这家全球领先的会员制仓储式俱乐部在全球拥有超过 800 家门店，其中 500 余家位于美国。开市客是安克持续争取了几年的战略性线下零售商。近期，该企业表示有意委托安克供应三款新产品：太阳能安防摄像头、可视门铃和改装型智能锁[a]，零售订单总额达 2600 万美元。（产品样品请参见**附录 1**，开市客订单详情请参见**附录 2**。）安克一直希望通过向开市客供货进军智能家居产品市场，而接受此请求将为公司赢得开市客的首笔订单。

2011 年，阳萌看到在亚马逊开展跨境电商业务的机遇，辞去美国谷歌高级软件工程师职务，回国创立湖南海翼电子商务有限公司（安克前身）。从在亚马逊销售笔记本电脑充电器与电池起步，安克逐步确立全球移动充电第一品牌地位，并拓展至其他消费电子领域、线上平台及线下渠道。2021 年，安克旗下四大品牌覆盖三条产品线：充电产品（Anker 品牌）、音频产品（Soundcore 品牌）、智能创新产品（eufy 品牌负责

哈佛商学院教授朱峰、北京大学光华管理学院教授路江涌，以及亚太研究中心执行主任戴华共同撰写了本案例“安克创新”的最初版本（案例编号：624-072），本版本由同一作者团队修订并替代原版本。案例在发表前由公司指定人员进行了审核和批准。案例在出版前经由公司指定代表审核批准。本案例的开发资金由哈佛商学院提供，案例涉及的公司未提供资金支持。哈佛商学院案例仅供课堂教学讨论使用，不旨在作为认可、主要数据来源，或有效或无效管理的示例。

版权归哈佛商学院所有。如欲订购或获得许可复制此材料，请致电 1-800-545-7685 或致函至哈佛商学院出版社，马萨诸塞州波士顿市，邮编 02163。未经哈佛商学院许可，不得将该资料的任何部分进行复制，贮存在检索系统中，用于表格中，或以任何形式或手段传播——不论是电子、印刷、复印、录音或其它形式。

a 改装型智能门锁可以安装在你现有门内侧的防盗门插芯锁上，无需改动门的外侧，就能通过智能控制远程操作门锁。

版权 ©2025 归哈佛商业出版所有

智能家电与安防产品，Nebula 品牌负责智能投影仪及其他新品）。作为从事消费电子产品研发、设计与销售的企业，安克 2020 年实现营收 94 亿元人民币（约合15亿美元），其中 98.5% 来自海外市场，1.5% 来自中国内地；归属于股东的净利润达 8.56 亿元人民币（约合1.34亿美元）。（安克 2016-2020 年财务数据参见**附录 3**，2020 年按产品线与地区划分的营收构成参见**附录 4**。）2020 年线上平台贡献 68% 营收：亚马逊（61.74%）、其他平台（4.07%）及自有品牌网站如 www.anker.com 与 www.eufylife.com（2.29%）。沃尔玛、百思买等线下渠道贡献 32% 营收。

安克于 2018 年推出 eufy 品牌智能家居安防产品。2021 年，管理层计划进一步拓展该业务，提升线上销售额，并进军关键线下渠道。开市客订单恰逢其时。这三款新产品需要公司在现有版本基础上迭代升级，或为开市客开发定制型号。开市客采购负责人基于自身判断，对这些产品的潜在客户接受度充满信心。若合作成功，安克可向开市客引入更多智能家居产品，并可能借此进入其他零售连锁体系。然而，为赶上第四季度销售旺季，开市客要求极紧的时间表：采购方计划于 9 月在 16 家门店进行试点测试，随后于 2021 年第四季度全面铺货至所有门店。这带来一项挑战：安克将无暇先行在线测试这些新产品。多年来，公司已形成高效模式：先在线小批量测试新品，运用专有“客户之声”（VoC，Voice of Customer）系统获取洞察改进产品，再推向线下渠道。阳萌与赵东平陷入沉思：未经流程验证便将新产品推向重要线下渠道是否风险过大？他们该接受还是拒绝开市客此次请求？

安克的崛起

阳萌

阳萌是湖南长沙人，在北京大学获得计算机科学理学学士学位后，于 2003 年前往美国，在德克萨斯大学奥斯汀分校攻读数据挖掘和机器学习博士学位。2005 年在谷歌实习期间，他被可获取的海量数据所吸引。2006 年 2 月，他加入谷歌担任高级软件工程师，为搜索和广告编写算法。在那里工作期间，他荣获了“创始人奖”（Founders' Award），该奖项旨在“为非凡的团队成就提供非凡的奖励”。尽管在谷歌有着光明的职业前景，他仍渴望创建自己的事业。

版权 ©2025 归哈佛商业出版所有

发现亚马逊上的产品缺口

2011 年，阳萌在亚马逊上看到了一个机会。亚马逊由杰夫·贝索斯于 1994 年创立，1995 年推出其在线平台，到 2011 年已占据美国三分之一的电商市场份额。2010 年，亚马逊的收入为 340 亿美元。十年后，它凭借 2631.6 亿美元的零售销售额成为全球第二大零售商，仅次于收入达 5431.7 亿美元的沃尔玛。

在业余时间，阳萌开发了一个系统，为他妻子在亚马逊上销售商品实现自动化运营。很快，他发现商家把一个产品卖出去，比消费者找到好产品更容易。他回忆道：“我想买一块笔记本电脑电池，但只找到了两种选择：一种是戴尔、惠普等品牌售价 100 美元、评级 4.5 星的电池，另一种是售价 20 美元、评级 3 星的白标产品。会不会有一种售价 50 美元、评级 4.5 星的电池呢？”对这个想法充满热情的他，于 7 月 1 日离开谷歌，回到中国寻找采用高品质元件的电池。“我的产品成本约为 20 美元，这给供应商留下了合理的利润空间，”他说道。

抓住机遇浪潮

2011 年 8 月，阳萌在长沙成立了湖南海翼电子商务有限公司，该地劳动力成本远低于其他地区；员工月薪约为 2000 元人民币。2018 年，公司名称变更为安克创新科技股份有限公司。他还在加利福尼亚州注册了安克（Anker）品牌。随后，他开始组建团队，并吸引了多位前谷歌高管：总裁赵东平和高级副总裁高韬于 2012 年加入安克；高级副总裁张山峰则于 2014 年加入。（安克创新管理团队简介详见**附录 5**。）

他们的时机把握得恰到好处。2011 年，中国以超过 2.9 万亿美元的制造业产值超越美国，成为全球最大制造国。中国在化工、钢铁、汽车零部件和电子等多个领域积累了强大的制造能力。对安克而言，智能手机的爆发式增长是一个重要趋势。自 2011 年华为、小米、OPPO 和 vivo 等中国厂商加入与苹果、三星的竞争后，中国智能手机供应链经历了快速发展。在美国，智能手机销售额预计将从 2010 年的 180 亿美元增长至 2021 年的约 730 亿美元，从而催生了充电器等配件市场。与此同时，全球电商销售额从 2010 年的 5720 亿美元攀升至 2020 年的 4.2 万亿美元。中国跨境电商规模则从 2012 年的 2.1 万亿元人民币（合 3300 亿美元）扩大至 2021 年的 14 万亿元人民币（合 2.2 万亿美元）。阳萌指出：“跨境电商的崛起为中国制造商提供了直接触达海外消费者

版权 ©2025 归哈佛商业出版所有

的机遇。中国充足的训练有素且高效的工程师资源，使我们能够开发出领先产品。而在经历快速迭代的新兴品类中，我们获得了创建新品牌的机会。”赵东平补充道：“当分销渠道发生变革时，我们看到了创建新品牌的机遇。随着 iPhone 引领的智能手机兴起，我们发现了发展配件业务的商机。”

关于团队使命，阳萌分享了这样一则故事：

> *我参加了深圳的一场聚会。当时跨境电商行业的许多大玩家都在讨论如何在全球以 **1** 美元包邮销售鼠标而又不亏本……即使这款产品只能用三个月也没关系，因为没有人会在意一件 **1** 美元买来的东西。但我的梦想是把有品质、能长久使用的产品呈现给世人。我们想走一条不一样的路，因为我们坚信自己能够创造持久的价值。我们的使命是赋能更智能的生活。*

赵东平解释了他们当时考虑过的几种路径：

> *一种选择是自建电商网站并在 **Google** 投放广告，但广告一天要花 **100** 万元人民币（约合 **15.7** 万美元）。我们融不到那么多钱，即使能融到，也觉得广告无法带来复购，而且会跟平台竞争。*
>
> *第二种是像许多中国卖家那样在 **eBay** 上低价卖大量 **SKU**，但客户体验很差，这不是我们的强项。*
>
> *第三种是当亚马逊的分销渠道，卖别人的产品，但这对用户的长期价值有限。*
>
> *我们长期在美国生活，知道主流用户更看重好产品，而不是省三五美元。于是我们决定选第四条路：打造品牌，在亚马逊平台销售自己的产品。*

尽管他们在产品开发、品牌建设和供应链管理方面都没有经验，但他们仍坚定选择了这条路。他们本可筹集 100 万美元，但最终放弃，因为资金并非业务成功的关键。初

版权 ©2025 归哈佛商业出版所有

期依靠家庭储蓄维持运营，2012 年 4 月阳萌前往中国“硅谷”深圳，组建研发团队，而赵东平则留在长沙专注销售和运营。他们耗时一年完成首款笔记本电脑电池原型设计，并搭建公司供应链。“初生牛犊不怕虎。我们当时认为不会那么困难，”赵东平回忆道。

消费电子产品：受诅咒，还是受祝福?

他们最初从笔记本电脑充电器和电池起步，随后将业务扩展至手机、平板电脑和其他移动设备的充电产品：包括充电器、移动电源、无线充电器、交流电源、数据线、集线器和扩展坞。后来安克进一步拓展到其他消费电子产品品类。根据在线统计数据库 Statista 的数据，全球消费电子市场规模将从 2012 年的 8447 亿美元增长至 2021 年的 1.06 万亿美元（其中 38% 来自线上销售额）。预计 2021 年中国市场收入将达到 2580 亿美元，其次是美国（1335 亿美元）、印度（508 亿美元）、巴西（490 亿美元）和日本（428 亿美元）。

尽管市场潜力巨大，但在这个领域竞争的企业可能都会受到“诅咒”。阳萌指出：“消费电子公司寿命很短。虽然消费者的需求不会变，但技术的快速更迭推动了产品迭代。每十年就会出现新一代产品。”快速的产品创新是企业生存的关键。赵东平解释道：“一家公司的渠道优势过去能持续两年，但现在已经缩短到 6 到 12 个月，品牌只能保护公司一年到两年。真正的护城河来源于技术创新和研发投入，而这需要更长周期。”带着危机感，2017 年安克高管开始组织“自杀式研讨会”，讨论什么新产品可能会颠覆安克现有的产品。“关键是要思考底层逻辑。比如，我们认为移动电源将被更强大的充电器取代。另一种可能是更高性能电池的发展，但那需要技术上的重大突破。”阳萌说。

充电产品多年来占安克收入 50% 以上，最可能与零售商自有品牌产品直接竞争。赵东平详细阐述道：

> *充电类产品是消费者兴趣度低、复购率低、平均售价低、技术门槛也低的产品。当用户对产品兴趣度低且售价低时，他们购买前不会做太多功课。如果复购率低，用户也不会记得上次买的是哪个品牌。技术门槛低意味着市场供给非常充足。不同品牌的退货率也差不多，因为如果 10 美*

版权 ©2025 归哈佛商业出版所有

元的充电器坏了，用户大多会直接买新的，而不是回店里换货。因此，零售商认为品牌在这类产品上并没有带来额外价值，他们更愿意做自有品牌，采购决策主要看成本。

尽管存在风险，阳萌仍致力于打造一家能够基业长青、持续盈利且员工满意的企业。他表示：“第一要务是长寿。其次，要持续增长并保持盈利，活得好。最后，员工要在公司工作得开心。”

安克将制造环节外包给一批经过筛选的制造商，评判标准包括技术水平、产品质量、响应速度、供货周期、成本优势、环保、声誉等多项指标。其供应商必须从安克指定的工厂采购关键组件。对于电芯等核心部件，安克直接向 LG、东芝等企业采购。大部分供应商位于中国，部分在越南。安克采用亚马逊物流服务（一项让卖家将订单配送外包给亚马逊的方案）来处理其在亚马逊及部分海外平台的仓储物流、配送和产品退换货业务。

在亚马逊上取得成功

当杰夫·贝索斯构思亚马逊时，他采用了亚马逊增长飞轮这一经济引擎——通过增长与规模效应，以更丰富的选品和更低成本来提升客户体验。亚马逊专注于建立长期的市场领导地位，而非短期盈利。公司致力于成为四大核心客户群体（消费者、卖家、企业及内容创作者）中最以客户为中心的企业。2000 年，亚马逊推出亚马逊市集（Amazon Marketplace）平台，为第三方卖家提供技术、物流履约及其他服务，使其能够在亚马逊平台及自有品牌网站上销售产品或服务。作为回报，亚马逊收取固定费用、佣金、按件处理费或这些费用的组合。截至 2009 年，亚马逊拥有 190 万个活跃卖家，第三方卖家贡献了 30% 的销售单元。平台上 70% 的卖家来自中国，其中广东卖家占中国卖家总数的 70%，而深圳卖家又占广东卖家的 50%。亚马逊还通过亚马逊倍思（AmazonBasics）及其他品牌推出自有品牌产品。

为保障客户对平台购物的信任，亚马逊极度重视评论真实性，严禁任何操纵评论的行为。根据《亚马逊客户评论反操纵政策》，评论操纵及政策违规行为可能导致账户权限暂停、商品下架，若违反州或联邦法律甚至将面临法律诉讼。《亚马逊客户评论指

版权 ©2025 归哈佛商业出版所有

南》亦明确禁止并会移除特定类型评论，例如与产品存在直接或间接经济利益关系者发布的评价。同时，亚马逊运营着亚马逊评测计划（Amazon Vine）：基于用户撰写准确且富有洞察力评论的历史记录，筛选出部分客户群体，邀请其对新品及预售商品进行评价，帮助他人做出更明智的购买决策。

亚马逊将技术应用于所有环节——从提供精准搜索结果，到需求预测、库存分配及欺诈检测。赵东平表示：“亚马逊依赖算法分配流量，依靠规则运营平台。它几乎每秒都在优化流量分配。而且亚马逊的规则比传统零售商复杂得多，因为要匹配数百万卖家和数亿用户。”例如在产品星级计算中，亚马逊采用持续学习优化的机器学习模型，通过多维度标准判定反馈真实性，并综合考量评分/评论发布时间、是否属于已验证购买等因素。

作为“亚马逊原生品牌”，安克严格遵守亚马逊的规则，并遵循其“低价、优质、高评分”策略。赵东平指出：“安克在亚马逊只有一个法人实体和一个账户，我们必须非常小心，绝不能犯错。”阳萌回忆道：“我们刚开始在亚马逊销售时，第一件事就是认真阅读亚马逊社区政策……我们确保绝不做任何社区政策禁止的事。”阳萌还解释了安克如何应对卖家持续获得好评和保持高分的压力：

> *如果你把压力直接传给销售部门，说“你们必须让产品拿到好评”，结果往往会很糟。但如果把压力转给产品经理和质量工程师……让他们去深入分析评论，他们就会努力解决问题。通过不断解决问题、提升产品，我们自然能获得更好的评价。这就是我们过去十年应对评论压力的方法，也已成为公司核心文化的一部分。*

安克建立了基于客户评论的专有客户之声系统，通过生成洞察帮助产品经理和工程师持续改进产品以获得高评分。根据客户之声，安克产品在亚马逊上最常见的评价是“高品质”和“优质服务”。张山峰解释道：“顾客更愿意购买评价高、评论好的产品。当消费者购买我们的产品后，由于满意度高，更愿意留下好评。随着安克产品用户忠诚度提升，他们更愿意向亲友推荐，带来更多销售。这就形成了飞轮效应。”凭借更优质的产品和更快的迭代速度，安克能够比竞争对手定价更高。例如，对于平均售价 15 美元的产品，安克可以比竞争对手高出 3 至 5 美元。这部分价差让安克有能力

版权 ©2025 归哈佛商业出版所有

支付供应商的产品改进费用，并支付空运成本，把改进后的产品快速送到消费者手中。

快速反馈循环使安克获得了超越传统企业的竞争优势。赵东平解释说：“传统消费电子企业在线下销售产品时，很难收集用户反馈，产品迭代往往需要好几年。我们则是每当发现问题就改进产品，并通过空运送到用户手中。”安克的“快迭代”模式很难被其他企业模仿。赵东平补充道：“要保证低退货率，需要大量人员和时间建立高效模型。外部很难发现供应链的改进点，而且改进产品的成本远高于直接给客户换一个同款产品。”亚马逊依然是安克的重要渠道。到 2021 年，安克有一支 100 人的销售团队负责亚马逊市场的运营。

拓展产品线与渠道

在安克确立自身作为领先移动充电品牌的地位后，公司于 2014 年进军音频产品品类，并于 2016 年进入智能创新产品品类。音频产品包括无线耳机和音箱。智能创新产品涵盖智能家居设备与电器（如扫地机器人和智能家居安防系统）、智能便携式投影仪及家用投影仪。随着产品线的扩展，安克从硬件公司逐渐转型为更侧重软硬件结合的公司，但始终以客户价值为核心关注点。为利用消费者对安克产品的品牌认知，Soundcore、eufy 和 Nebula 等新品牌均在产品包装上标注“Soundcore/eufy/Nebula by Anker”的字样。安克希望将这些新品牌培育成为各自品类中的第一品牌。

2015 年，安克成为亚马逊平台上最大的第三方卖家之一，并组建了能使用多种语言管理营销、运营和客户服务的团队。公司开始探索其他渠道途径，包括在 eBay 和乐天（Rakuten）等 B2C 平台销售产品，以及推出自主品牌官网。在观察到中国电商平台卖家将从海外采购的安克产品转售给国内消费者后，安克于 2016 年正式通过天猫和京东平台在中国市场销售产品。2020 年，其中国区毛利率为 28.47%，而海外市场毛利率达 44.09%。

另一项战略举措是拓展线下销售渠道——这是消费电子产品最主要的销售阵地。赵东平补充说明了另一个考量因素：“早期亚马逊没有卖家团队，我们常笑说是在和机器打交道。尽管我们业务规模大、声誉好，但如果亚马逊有人误删了我们，我们就像被一行代码擦掉了一样，生意一夜之间就没了。”

版权 ©2025 归哈佛商业出版所有

安克主要与三类线下商户合作：大型连锁超市与 3C（电脑、通讯及消费电子）零售商、其他零售商户以及分销商。2016 年，安克成功进入沃尔玛在美国的 3000 家门店。为维持“天天低价”策略，沃尔玛向供应商提供“有保障的稳定订单，以换取较低的批发价格”。赵东平解释道：“沃尔玛一定是从战略层面来看亚马逊的。安克是亚马逊原生品牌。沃尔玛可能以 2 美元从中国采购一款产品，再以 7.99 美元出售；而我们一款看起来差不多的产品，却能在亚马逊卖到19.99美元，而且销量还在不断增长。沃尔玛一定会好奇：为什么消费者宁愿在网上花更高的价格购买我们的产品？”

安克还成功进入了塔吉特（Target，美国第二大折扣零售商）、百思买（Best Buy，美国最大的消费电子产品零售商）、迪克森斯（Dixons，英国最大的消费电子产品零售商）、哈罗德（Harrods）和塞尔福里奇（Selfridges）（英国高端百货商店）、万得城（MediaMarkt，德国最大的消费电子产品零售商）以及 Fnac Darty（法国领先零售商）。在日本，安克与大型电信运营商软银和 KDDI 合作，在其线下门店销售产品。在中东、东南亚、南美和日本市场，安克主要与分销商合作。

向线下零售商销售为安克带来了新的学习机会。例如，考虑产品与市场契合度（PMF）是确保产品满足目标市场核心需求的基础；在此之后，安克还需考虑产品与渠道契合度（PCF），通过调整产品策略来满足不同分销渠道的独特要求。“通过掌握产品与渠道契合度，安克能实现从单一线上玩家到全渠道覆盖，最大化产品在各渠道的影响力。”张山峰说。在营销和客户互动方面，由于线下零售商可能无法提供与线上平台同等的促销灵活性，安克必须寻找替代方案来提升零售店内的品牌可见度和顾客认知，这对 eufy 这样的新品牌来说更具挑战性。安克还需要学会与零售商买手紧密合作，理解买手的需求以及买手所服务的终端消费者的需求。张山峰分享道：“与买手的合作让安克能够设计出既满足零售商特定需求、又更有可能获得终端消费者认可的产品，提高了线下市场的成功概率。”向线下零售商供货的物流与库存管理也更为复杂。在与线下零售商的首次订单中，安克需要为每家门店的每款产品准备 20 至 100 件的固定数量，用于线下门店陈列和销售。此外，公司还建立了海外分销中心，确保产品能及时配送至线上和线下零售商的仓库（通常在一周内）。

2019 年，苹果开始在其线上和线下商店以 99.95 美元的价格销售安克 PowerCore Fusion 移动电源和充电器，该产品兼具电源适配器和电池组功能，适用于 iPhone、

版权 ©2025 归哈佛商业出版所有

iPad 和 MacBook。苹果运营着 MFi（Made for iPhone/iOS/iPad，专为 iPhone、iOS 与 iPad 设计）认证计划，允许企业获取其技术规格和资源来制造符合苹果性能标准的配件。例如，安克 USB-C 转 Lightning 数据线和安克 762 USB-C 转 Lightning 数据线都获得了 MFi 认证。2020 年 11 月，安防摄像头 eufyCam 2 Pro 在苹果商店和 Apple.com 上架销售。

不同地区客户的产品需求存在差异。安克日本首席执行官远藤步分享道：“我们在日本必须关注细节，日本人特别在意包装损坏。他们更喜欢基础款音箱而不是派对音箱，因为他们并不常开派对。”北美智能创新事业群的市场拓展经理 Nora Feng 观察到：“eufy 产品在美国、欧洲和澳大利亚表现良好。鉴于日本是全球最安全的国家之一，对安防产品的市场需求有限。安克也不在中国销售扫地机器人，因为中国市场代表着最新、最先进的技术，用户要求最高，价格竞争最激烈。”

融资与上市

2016 年 12 月，安克在一轮由全球领先的私募股权投资机构 IDG 资本领投的风险投资中筹集了 4626 万美元，随后于 2017 年 7 月又获得了 1318 万美元的融资。2020 年 8 月 24 日，安克在深圳创业板上市，发行价为每股人民币 66.32 元（约合 10.41 美元），共募集资金 27.2 亿元人民币（约合 4.27 亿美元），市盈率为 46.81 倍。首次公开发行的股份占公司总股本的 10%。此次上市有助于支持公司研发投入，并提升安克在中国市场的知名度。尽管阳萌持有安克 44.04% 的股份，但他从未关注过安克的股价，生活依然如常。

在新冠疫情期间，安克依然保持了增长。2021 年第一季度，公司营业收入和归属于股东的净利润分别同比增长 57.94% 和 47.27%，达到 24 亿元人民币（约合 3.77 亿美元）和 2.04 亿元人民币（约合 3200 万美元）。安克计划加大市场营销力度，致力于打造全球领先品牌，同时在发达市场提升市场份额，并积极探索新兴市场的机会。

版权 ©2025 归哈佛商业出版所有

以用户为中心的产品创新

> *产品是一，其他都是零。如果其他方面都做得很好，但产品很糟糕，那就等于零。当你拥有真正能让客户受益的好产品时，就会与平台形成良性互动、互利共赢的关系。*
>
> *——阳萌*

“浅海”品类战略

对于消费电子市场，阳萌这样比喻道：

> *大的产品品类是“深海”，小的品类是“浅海”。海洋中大部分区域其实是浅海。在 1 到 1.5 万亿美元的消费电子市场中，最大的品类有：手机（5000 亿美元）、笔记本和个人电脑（2000 亿美元）、平板电脑（600 亿美元）、无线耳机（400 亿美元）、智能手表（300 亿美元）。像苹果这样的公司专注于这些大品类。与此同时，还有许多小品类。在充电产品这一品类中，就有充电宝、充电器、数据线，以及集线器和扩展坞，每个细分市场的规模都在 50 亿到 100 亿美元之间。*

安克高管团队统计了数百个规模约 30 亿至 50 亿美元的小型细分市场，并选择聚焦于快速增长中的“浅海”品类——因为安克的团队架构与底层机制使其在这些领域具备显著优势。阳萌强调：“我们的核心竞争力就在于如何在众多小品类中做得出色。”随着公司业务向更多品类扩展，2020 年阳萌将工作重心从产品开发转向构建一个能持续在新品类中取得成功的组织体系。他表示：“肥沃的土壤才能孕育繁花。我们的能力、人才、品牌、渠道和核心技术，就是帮助产品成功的土壤。”

研发与设计

> *在多个品类竞争的公司，要么像小米一样追求成本领先战略，要么像戴*

版权 ©2025 归哈佛商业出版所有

森一样通过先进技术和创新实现差异化，并享受品牌溢价。安克选择了后者。

——阳萌

自 2012 年起，安克的研发团队就是人数最多的团队，其下包含了产品开发、研发中心、设计中心、软件开发和产品测试等部门。到 2020 年底，安克总员工数为 2144 人，其中研发人员有 1010 人。安克在 2018 年、2019 年和 2020 年分别将收入的 5.48%、5.92% 和 6.07% 投入研发。截至 2020 年底，安克已获得 44 项发明专利、212 项实用新型专利和 514 项外观设计专利。其研发流程包括概念评估、可行性评估、产品设计、试生产、小批量生产和批量生产。通过整合全球行业趋势和消费者洞察，安克赢得了超过 50 项国际工业设计和消费电子设计奖项，如红点设计奖、iF 设计奖和优良设计奖（Good Design Award）。许多产品在亚马逊上被评为“畅销品”（Best Seller）和“亚马逊之选”（Amazon’ s Choice）。

充电事业部产品总监 Simon Zhang 解释了产品开发流程：

> *当我们决定是否开发一款产品时，会考虑我们是否有独特或领先的解决方案来满足用户尚未被满足的需求。如果有，我们就会着手开发。研发团队会寻找或开发相关技术并应用到产品上。在测试时，我们会让用户像在亚马逊打分一样对产品进行评价。我们会把产品体验拆分为具体维度，这样的细致拆解很难被别人模仿。我们会根据用户的订单历史、与我们的互动、提问和评论的质量等，从用户库中筛选合适的测试用户。整个产品流程，从发现痛点到开发出上市产品，简单产品需要 **4** 到 **6** 个月，复杂产品则需要一年。*

安克在研发上的投入使其能够开发出领先、创新和差异化的产品。（参见**附录 6**，安克产品与竞争对手的比较。）2013 年，安克开发了其专有的 PowerIQ 快速充电技术，该技术能够智能识别设备以提供最快的充电速度。2015 年推出 PowerPort 5 时，安克是市场上唯一能够以最佳速度同时为五台设备充电的配件。基于“客户之声”中消费者关于安克数据线使用一段时间后容易损坏的投诉，其工程师开发了一种采用防弹纤维

版权 ©2025 归哈佛商业出版所有

芯的新数据线，能够承受高达 10,000 次弯折，并且强度足以拖拽汽车。

在进入新品类时，安克会利用其现有技术。阳萌解释说：“如果一个新产品或新类别需要 10 项新技术，我们不会选择它。我们会选择那种我们已经拥有其中 6 到 7 项技术，只需再开发 2 到 3 项新技术的类别。”安克敢于率先采用新技术。Simon Zhang 表示：“2016 年，虽然 80% 的同行和最畅销、最赚钱的产品用的还是慢充技术，但我们全力投入快充，因为我们更看重长期发展。” 安克与开发出氮化镓（GaN）充电芯片的前沿芯片制造商展开合作。与硅基器件相比，基于氮化镓的器件运行速度更快、效率更高，产生的热量也更少，这意味着设备可以更强大且更小巧。作为首家在充电器中使用氮化镓技术的公司，安克于 2018 年 10 月推出了其首款氮化镓充电器 PowerPort III Atom PD。

获取客户洞察

洞察 1.0（客户之声）

> *我们遵循亚马逊制定的游戏规则，建立了客户之声，但在投入大量资源后，我们意识到客户之声是一项核心竞争力，是一种低成本但高效获取客户洞察的方法。*
>
> *——张山峰*

安克员工最初通过 Excel 表格收集分析亚马逊客户评论来获取洞察。“亚马逊评论是我们新产品开发流程中最关键的信息输入，”阳萌强调。2012 年加入安克担任产品经理的 Simon Zhang 回忆道：“用户发表的评价都很真实。我们做了一件非常简单的事：系统性地分析每款畅销产品的前 100 条评价，全面评估用户体验。有时，为了获得更细致、更全面的洞察，我们还会扩展分析更多评价。现在我们用人工智能了，但我仍然要求产品经理每个月根据他们阅读的评价写报告。”

随着产品和评论数量激增，安克开发了客户之声系统，用于收集评论、自动标记、分析数据、识别对质量至关重要的关键问题，并生成报告以更及时高效地支持产品决策。张山峰解释道：

版权 ©2025 归哈佛商业出版所有

> *每个卖家都能看到亚马逊上的评价，但能否生成高质量的洞察，取决于卖家的能力，这也是我们系统的差异化所在。客户之声系统会展示应用场景、星级评价、产品体验、购买决策驱动因素和客户未被满足的需求。负面评价对于改进产品和了解消费者来说最为重要。通常排名前三的负面评价就占了**80%**的客户投诉。*

除亚马逊评论外，安克员工还通过阅读文章和其他渠道获取专业评论员的反馈。产品经理通过线下调研补充这些在线评论。例如，Simon Zhang 发现中东和美国客户因居住空间更大而偏好更长的数据线。中东用户还更注重充电产品的耐热性。在日本出差期间，他发现了开发充电宝与充电器二合一产品的市场需求，并找到了实现该技术的方案。

当安克拓展线下渠道时，意识到线下零售商补货频率远低于线上电商。“所以，即使消费电子公司通过客户之声获得了洞察，在线下渠道销售的产品也不太可能像在线上平台那样快速迭代和改进。”张山峰指出。2021 年，安克决定将其客户之声系统商业化，并投资初创企业开展这项业务。

将 VOC 融入产品开发

> *客户之声不仅仅是一个系统。要让它真正发挥作用，必须有一整套机制和组织设计来支持，包括系统、组织、人才、方法论、决策和流程。客户之声是安克创新的关键。*
>
> *——张山峰*

在安克集成产品开发流程的不同阶段，客户之声发挥了不同的作用。在早期阶段，产品经理会向客户体验团队提出产品概念，并要求他们研究竞争对手的产品。客户体验部负责人 Vanila Chu 解释道：

> *我们会关注：评论中高频出现的词有哪些？正面和负面评价主要集中在哪些维度？这些评论的应用场景是什么？这些评论者的职业和其他身份信息是什么？我们会梳理这些信息，并向产品经理提供建议：安克应该*

版权 ©2025 归哈佛商业出版所有

在哪些方面提升产品功能，哪些是客户不能容忍的，以及他们期待哪些功能。产品经理会据此做出评估。

在批量生产和产品发布之前，大约 100 名全球用户组成的群组会参与 Beta 测试，免费试用新产品。一周后，客户体验部作为 Beta 测试工作组的核心团队，会与产品经理及其他协作方一起，收集用户对产品、体验、价格、产品评级和净推荐值的反馈。对于涉及软件的产品，用户在 Beta 测试期间会有更多测试任务，以便在软件升级解决用户最初提出的问题后，能够整合新的修改。Beta 测试的评级系统是基于亚马逊五星评级体系的模拟评论系统。现有产品（即其他卖家已在销售的产品）与新产品在产品发布决策上的评级要求有所不同。阳萌解释道：

> *安克的业务发展受好评驱动，但最近我们意识到这种方式也有局限。如果你关注的是全新品类，很难一开始就拿到 **4.5** 星。如果你一开始太关注评价，反而会阻碍你做出重大创新。现在我们努力做到平衡：对于已有的产品，我们团队必须做出评价很高的产品；但对于一些全新品类，允许通过不同代际产品逐步提升评价。*

新产品上市后，后续的客户之声轮次会在上市后一个月、三个月和六个月分别进行。安克会组织每周会议，参会人员包括客户体验团队、质量控制人员、产品经理、事业群负责人和研发负责人，共同讨论问题并通过跨部门协作解决这些问题。除了改进现有产品和为产品下架决策提供支持外，客户之声还能推动产品迭代和创新。例如，基于客户之声评论和焦点小组的发现，安克开发了一款处理宠物毛发的新型扫地机器人。客户之声也为营销传播提供了有用的洞见。当安克通过线下渠道销售产品时，要么提供线上验证产品的迭代版本，要么先为新产品进行在线 Beta 测试，以验证产品市场契合度并改进产品。

升级至洞察 2.0 版本

随着产品线、市场及渠道的扩张，安克在 2019 年发现客户之声的局限性及问题后，开始降低对其的重视程度。张山峰详细阐述道：“客户之声对于改进现有产品非常有帮助。但如果我们过分依赖客户之声，就会阻碍创新。客户之声基于现有用户的反馈，

版权 ©2025 归哈佛商业出版所有

缺乏对潜在消费者的视角。而且我们还不得不严重依赖亚马逊的体系。”安克开始向宝洁等擅长通过焦点小组和用户访谈生成客户洞察的企业学习，启动洞察 2.0 版本的升级。张山峰指出：“大数据帮助我们把握方向，确定该在哪个品类上发力。现在我们正在发展新的能力，利用小数据深入理解单个客户，从而为产品灵感和创新提供支持。对消费者的理解能力和对他们需求的洞察能力，是我们未来 5 到 10 年最需要发展的。”正如《痛点：挖掘小数据满足用户需求》作者马丁·林斯特龙所说：“大数据是用来发现相关性和分析过去的，而小数据则是用来发现因果关系和背后原因的。”他将小数据定义为“在消费者的家中发现的看似微不足道的观察，涵盖从鞋子摆放方式到画作悬挂习惯等一切细节。我称之为我们自身留下的情感 DNA……必须先建立假设，才能开始挖掘数据并发现相关性。”

打造全球化组织

生而全球化

自成立之初，安克的业务运营便具有全球性。由于其早期管理团队成员来自谷歌，办公室采用了类似硅谷企业的开放式平面布局。包括阳萌、赵东平和张山峰在内的高层管理人员都没有独立办公室，而是与其他员工同处开放式办公区域。员工们乐于与管理层进行开放而坦诚的交流。Vanila Chu 于 2014 年加入安克，她回忆道：“我刚加入的时候，员工很少。每周五我们都有 TGIF（Thank God It's Friday）会议。阳萌、赵东平和张山峰会分享公司和文化方面的信息。赵东平喜欢分享如何进行自我反思。我们会分享工作中的问题和失误。即使我只是一个初级员工，也可以和高管交流。现在这样的机会没以前多了。”创业初期，大多数员工都来自普通背景，他们与公司共同成长。阳萌阐述了其人才管理理念：

> *我们希望员工在安克能够成长、有成就感、有回报，并觉得工作有意义。我们通过提供有挑战性的机会和赋能，让员工成长。如果我们制定了正确的战略，团队能够很好地执行，员工就会取得成就并获得经济回报。有了经济回报，我们希望他们觉得在一家能够改变世界的公司工作是有意义的。*

版权 ©2025 归哈佛商业出版所有

随着安克规模扩大，公司开始从大型跨国公司引进经验丰富的高管。首席营销官陈亚蕾就是一位资深的营销高管，曾在雀巢和诺基亚工作超过十年。2016 年，她放弃其他跨国公司的工作机会选择加入安克。她回忆道：“有四个人面试我，他们都非常聪明！与他们的交流带给我智力层面的愉悦感，所以我想加入他们。无论他们去哪里，都会比我之前的职业生涯更有趣。亚马逊上安克产品的客户评价也证明了这是一家产品和服务都很出色的公司。”七年过去，安克依然在不断拓宽她的视野。“在这样的环境下，你会被推动着和公司共同成长、创造价值。”她说道。作为全球市场营销负责人并直接管理美国市场，她领导的团队近 200 人，其中 85% 的成员具有海外教育或工作背景。

管理复杂性

2021 年，安克覆盖 15 个产品品类，在超过 30 个国家开展业务，并雇佣约 3000 名员工——大部分在中国从事产品开发，其余分布在美国（西雅图和洛杉矶）、日本（东京）、澳大利亚、中东、东南亚和欧洲。

各个本地市场在知识产权与税法、互联网及电子商务渗透率、消费者购买决策行为、支付偏好、渠道演变、供应链与物流以及售后服务期望等方面都存在差异。安克尝试任用当地人才管理本地业务。陈亚蕾解释道：“本地化的本质就是要贴近消费者，了解他们的需求和文化，并将洞察反馈到总部，这样我们才能开发出好产品并进行有效沟通。这就是我们需要本地人才的原因。”

日本是 2021 年全球第四大电子商务市场，仅次于中国、美国和英国，也是安克成功拓展的典范。安克日本首席执行官远藤步（Ayumu Endo）于 2014 年以 27 岁的年龄加入公司担任业务主管。拥有咨询和私募股权投资经验的他，希望加入硬件初创企业承担重要职责。他对当地的深刻洞察，以及能够与合作伙伴面对面沟通并建立信任的能力，是安克日本取得成功的关键。他分享道：“关键在于我们做自建（内部）客户服务，我们在各方面都投入。其他公司的海外子公司通常不会在客户服务上投入太多，因为他们认为这只是成本中心，但我认为客户服务未来是利润中心，因为客户之声非常重要。我们可以从中获得很多新产品的启示。”除了产品开发和生产，安克日本负责所有其他职能，并开设和管理线下门店。而在其他地区，线下门店由分销商管理。

版权 ©2025 归哈佛商业出版所有

从 2014 年到 2020 年，安克日本从 3 人发展到 100 多人，2020 年实现了 13.7 亿元人民币的营收。其大部分产品在日本市场均为同类第一。

授权对远藤步至关重要。他指出：“安克非常特别。在大多数中国和美国公司中，总部决定一切，日本高管没有任何权力。但在安克日本，几乎所有事情都由我决定。赵东平和阳萌尊重我们，我也尊重他们。另一方面，我们是一家中国初创企业，有时候速度太快，可能会导致失误。”疫情前，他每个季度都会去中国。

尽管本地化优势显著，但也带来挑战。赵东平解释道：“中国的员工与海外同事沟通具体产品相关问题很容易，但要跨越多种语言和时区，传递文化和核心价值观，并确保准确理解就不那么容易了。”陈亚蕾补充道：“我们公司还年轻。花钱雇到人才并不难，难的是持续吸引他们适应一家植根于中国的全球公司。我们正在进步，但要真正‘说同样的语言’，还有很长的路要走。”

阳萌指出了管理全球组织的复杂性：

> *如果你把产品类别数量和国家数量相乘，复杂性几乎让一个人或一个小团队无法管理。在意识到这一点后，我们进行了内部讨论，认识到我们无法管理每个类别和每个地区的业务。我们必须把角色从管理转向授权……我* ***80%*** *的时间都花在把公司当作一个产品来打磨，而不是关注单个产品。*

有人可能会认为，如果阳萌这样一位优秀的产品经理能把更多时间投入到产品开发上，安克的营收可以轻松翻倍。但阳萌的看法不同：“如果我开发两个好产品，安克可以多 10 亿美元营收。但这并不会改变行业的本质：这个行业起落很快。十年后，这 10 亿美元可能就消失了。到那时，我也很难还在做消费电子产品。”阳萌随后着手打造了一个以流程为导向的组织。

愿景、使命与核心价值观

安克的愿景是打造消费者喜爱的领先品牌，并提供关键服务以推动行业进步。其使命是赋能更智能的生活。2017 年，安克明确了其核心价值观：第一性、求极致、共成长。

版权 ©2025 归哈佛商业出版所有

（安克核心价值观详见**附录 7**。）以第一性为例，安克倡导开放心态、平等对待他人，并以事实为依据采取行动。远藤步表示：“第一性是一个非常宝贵的价值观。战略应该是第一性的。这并不意味着我们要因为阳萌和赵东平说了什么就去做什么。”陈亚蕾也分享道：“我刚加入公司时就意识到，不能只凭自己的经验行事。即使是刚毕业的大学生也会质疑我。我需要解释自己决策背后的理由。这促使我重新思考一切。潜在的问题是，有些人可能会觉得安克的员工不尊重他人的专业经验，因而选择离职。”

随着安克规模扩大，核心价值观的践行出现挑战。阳萌解释道：“每个部门都有自己的一套逻辑，导致出现壁垒。当我们谈论“求极致”时会发现，如果只关注竞争，就没有从根本出发。但最优秀的创新者，比如乔布斯，都是从第一性原理出发，而不是从竞争出发。”因此，安克高管团队正探讨如何革新核心价值观。

开市客决策

智能家居是一个由设备组成的自动化系统，可控制照明、温度调节、娱乐系统、家用电器和家庭安全。在消费者对更高生活质量和家庭安全需求的推动下，全球智能家居市场预计将从 2016 年的 240 亿美元增长至 2022 年的 530 亿美元。2021 年，eufy 产品线包括扫地机器人、智能开关、智能灯泡、智能插座、安防摄像头、智能门锁和可视门铃。智能安防产品具有更高的每日活跃使用率，且需要高水平的客户服务支持，因为它涉及软件、硬件、嵌入式系统、工程、测试和用户界面等多个技术领域。全球范围内，亚马逊占据了 eufy 产品销售额的 50% 以上。北美、欧洲和澳大利亚是前三大市场。安克于 2018 年在沃尔玛、2020 年在百思买开始销售 eufy 产品后，开市客——这家 2020 年以 1624.8 亿美元全球零售额位列世界第五的零售商——成为安克在北美瞄准的下一个战略渠道。（eufy 与竞品的产品对比详见**附录 8**。）开市客以其低价策略、无条件退货政策、优质产品和热情客服著称，其净收入的重要部分来自会员费，也是美国最受信任的企业之一。

2021 年 5 月，负责智能家居品类的开市客采购员联系了安克智能创新事业群在美国的销售代表。观察到该品类的强劲增长和 eufy 产品的良好销售表现后，采购员希望安克为开市客定制三款产品：46,000 套太阳能安防摄像头、46,900 个可视门铃和 24,000 把

版权 ©2025 归哈佛商业出版所有

改装式智能锁。初始订单量包含门店配货总量（即铺设所有线下门店的最低数量）和周转数量（安克需为周转期准备的库存量，含六周生产周期、六周海运时间和两周安全库存）。

开市客对这些产品的零售定价分别为 299.99 美元、169.99 美元和 189.99 美元。开市客全球毛利率通常维持在 10%-15% 之间。Nora Feng 解释道：

> *开市客拥有超过一百万会员。其产品通常比其他渠道同类产品便宜 **20%** 左右。因此，供应商要么为开市客定制产品、要么提供上一代产品，或者提供不同产品组合，而非单品。我们的安防摄像头在其他渠道表现很好，计划向开市客提议一款太阳能双摄像头套装。我们还有一款热门可视门铃，在其他渠道售价 **199.99** 美元，但开市客已有同价位产品，因此采购要求我们重新设计一款外观不同的。我们的智能门锁在网上卖得不错，开市客希望我们专门为其设计一款改装型（**retrofit**）智能锁。*

对于智能创新事业部的高管而言，这个机会实在不容错过。Nora Feng 强调：

> *开市客对我们来说是非常重要的渠道。它在美国有 **500** 多家门店，单店销售额很高，所以订单量很大。这笔来自开市客的首单，零售额超过一千万美元，也能给安克带来不错的利润。如果这单成功，不仅能带来持续的收入和利润，还能借助开市客的影响力进入其他渠道。采购人员对我们的品牌评价很高，给了我们这次宝贵的机会。*

尽管大家都很兴奋，但也有一些担忧。安克的充电产品虽已进入开市客，但平均售价较低，约 50 美元，且安克品牌在用户中知名度较高。相比之下，eufy 还是个相对较新的品牌。虽然部分产品的线上和线下销售已取得积极进展，但针对开市客的这三款新产品，Nora Feng 和团队只有 6 月至 9 月的时间完成产品与包装设计、通过开市客设计审核，以及完成生产、运输、配送和展示货架安装。他们无法额外挤出 4-8 周时间，在产品发布前通过内部模拟评测系统进行 Beta 测试，也无法先在开市客官网上测试后再花数周根据客户反馈改进产品。更没有时间进行产品推广。若测试未达预期，安克需承担所有库存的销售责任并覆盖全部损失。

版权 ©2025 归哈佛商业出版所有

阳萌向团队表达了看法：



各位，这次与开市客的合作为市场拓展和品牌曝光带来了前所未有的机会。这不仅仅是一笔订单，更是通向数百万潜在新客户、将 ***eufy*** *打造成智能家居市场家喻户晓品牌的窗口。不仅仅是数字，这更关乎我们的战略愿景。我们已经掌握了线上领域，现在是时候拓展视野。渠道多元化对于当今市场至关重要。*

我理解大家的担忧和风险。我们正考虑走出舒适区，跳出成熟的线上测试模式，直接进入大型线下零售渠道。这不是一个轻率的决定。没错，时间紧迫，我们将跳过通常的线上测试流程。但我们要把这看作对适应力和创新能力的挑战。我们有优秀的团队、强大的供应链，也有敢于迎接挑战的记录。这次合作，是我们再次证明自己的机会。

赵东平持不同观点：



多年来，安克之所以能取得成功，正是建立在严谨的产品测试、客户反馈和循序渐进的市场进入基础之上。这种方式不仅是品牌声誉的基石，也是我们财务稳健和持续增长的保障。虽然表面上看，开市客的订单非常有吸引力，但它意味着我们要偏离这些原则。

我们进入智能家居市场一直非常谨慎和有策略。 ***eufy*** *品牌下的每一款产品都经过严格的线上测试，收集了宝贵的客户反馈并做出必要调整。如果跳过这一流程，直接推进开市客订单，我们可能会推出尚未完全优化、未能真正打动消费者的产品。不能为了短期利益而牺牲成就我们成功的流程和价值观。*

尽管双方观点都有合理之处，但他们都知道，必须尽快决策并回复开市客采购人员。

版权 ©2025 归哈佛商业出版所有

附录

附录 1：eufy 产品样品（开市客订单）



来源：公司文件。

注释：自上而下分别为：太阳能安防摄像头、可视门铃、改装型智能门锁。

版权 ©2025 归哈佛商业出版所有

附录 2：开市客订单细节

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
产品	制造商建议零售价格	总收入	初始订单数量（IOQ=E+H）	门店配货总量（SSQ=F×G）	门店数量	每店配货量	周转数量（TQ=I×J）	周转周期（周）	每周销量
安防摄像头	**$299.99**	**$13,799,540**	**46,000**	**25,000**	**500**	**50**	**21,000**	**14**	**1500**
可视门铃	**$169.99**	**$7,972,531**	**46,900**	**17,500**	**350**	**50**	**29,400**	**14**	**2100**
改装型智能门锁	**$189.99**	**$4,559,760**	**24,000**	**10,000**	**200**	**50**	**14,000**	**14**	**1000**
总计		**$26,331,831**	**116,900**	**52,500**			**64,400**		

*****初始订单数量 **=** 门店配货总量 **+** 周转数量。

*****门店配货总量是铺货到所有门店的最小数量，等于门店数量 × 每店配货量。

*****周转数量是为满足周转周期而需准备的数量，周转周期为 **6** 周生产周期 **+ 6** 周海运时间 **+ 2** 周安全库存。大部分安克产品通过海运发货。

*****每周销量为开市客采购人员提供的每周销售预测。

来源：公司文件。

版权 ©2025 归哈佛商业出版所有

附录 3：安克 2016-2020 年财务数据

	2020	2019	2018	2017	2016
总资产（$）	1,096,515,810	473,048,944	322,030,438	236,279,596	134,256,079
归属于上市公司股东的净资产（$）	847,739,686	308,424,368	211,082,509	159,597,966	73,334,729
资产负债率（%）	21.75	34.08	33.52	31.52	28.35
营业收入（$）	1,468,662,084	1,045,006,849	821,625,688	612,896,760	396,702,702
净利润 ($)	140,523,116	113,335,412	67,018,431	51,596,318	52,192,302
归属于上市公司股东的净利润（$）	134,408,839	113,232,697	67,061,473	50,513,347	52,671,234
扣除非经常性损益后归属于上市公司股东的净利润（$）	114,196,089	90,432,091	65,209,171	39,622,126	54,712,618
每股收益（$）	0.35	0.31	0.18	0.14	0.15
稀释每股收益（$）	0.35	0.31	0.18	0.14	0.15
加权平均净资产收益率（%）	26.34	44.20	36.66	39.72	119.81
经营活动产生的现金流量净额（$）	29,490,782	60,208,550	54,626,957	15,268,363	37,227,011
现金分红（$）	51,057,667	-	38,447,118	28,232,815	-
研发费用占营业收入比例（%）	6.07	5.92	5.48	5.14	3.26

来源：公司文件。

版权 ©2025 归哈佛商业出版所有

附录 4：安克 2020 年按产品线及地区的收入构成

产品线	2020 年营业收入（$）	
	营业收入（$）	占比
充电类产品	**650,682,293**	**44.31%**
智能创新产品	**480,433,079**	**32.71%**
无线音频产品	**333,137,423**	**22.68%**
其他	**4,409,296**	**0.30%**
总计	**1,468,662,091**	**100%**
地区		
北美	**788,189,112**	**53.67%**
欧洲	**286,312,124**	**19.49%**
日本	**215,557,484**	**14.68%**
中东	**68,621,875**	**4.67%**
中国大陆	**22,374,851**	**1.52%**
其他	**87,606,646**	**5.97%**
总计	**1,468,662,091**	**100%**

来源：安克创新 2020 年年度报告（中文），2021 年 3 月 31 日，访问时间：2024 年 1 月 11 日。

https://vip.stock.finance.sina.com.cn/corp/view/vCB_AllBulletinDetail.php?stockid=300866&id=7003807

版权 ©2025 归哈佛商业出版所有

附录 5：安克创新管理团队简介

阳萌 创始人兼首席执行官

创始人，曾任谷歌高级工程师，获谷歌最高奖“Founders' Awards”，荣获 2017 年中国安永企业家奖

北京大学计算机系学士

美国德克萨斯大学奥斯汀分校计算机硕士

赵东平 总裁

曾任谷歌（中国）在线销售与运营总经理，戴尔大中华区及韩国营销总监

天津大学系统工程学士

伦敦商学院金融硕士

高韬 高级副总裁

前谷歌（中国）企业客户解决方案部门负责人

北京大学计算机科学学士

北京大学计算机科学硕士

张山峰 高级副总裁

曾任谷歌商业客户解决方案部大中华区及韩国负责人

西北大学管理学学士

美国西北大学与香港科技大学高级工商管理硕士

祝芳浩 智能创新事业部总裁

曾任 360 手机、酷派互联网及电商总裁

来源：公司资料。

版权 ©2025 归哈佛商业出版所有

附录 6：安克产品与竞品对比

品牌	销售渠道	市场份额	定价策略	其他信息
安克	线上+线下	线上第一，线下第三（7.4%）	更高品质，中低至较高价位	
公司 A	以线下为主	线下第二（8.8%）	更高品质，中高端/最高价位	竞品 A 与苹果同步推出首发产品，这为其带来了数千次媒体报道、数十亿次曝光以及数百万美元的广告等值投入。这不仅有助于提升其品牌知名度，还巩固了其在市场中的高端定位。他们几乎在全美所有主要零售渠道都有铺货，包括沃尔玛、百思买、塔吉特、苹果、开市客、AT&T、T-Mobile、威瑞森通信公司、沃尔格林等。 作为一家本土美国公司，他们在美国移动配件品牌中建立了极高的品牌知名度（2020 年为 63%）。
公司 B	以线下为主	低	更高品质，中高端/较高价位	竞品 B 最著名的是其移动设备保护壳产品，在美国该品类中占据主导地位（市场份额超过 50%）。 虽然他们在移动充电领域相对较新，但正在利用其长期积累的保护壳渠道关系，拓展在沃尔玛、百思买、塔吉特、苹果、AT&T、威瑞森通信公司等主要零售商的铺货。 作为一家美国本土公司，凭借其设备保护业务，他们拥有极高的品牌知名度（2020 年达到 69%）。
公司 C	以线上为主	低	中低品质，最低至中低价位	竞品 C 总部位于中国，是安克在线市场的直接竞争对手，双方在消费电子领域有许多产品类别重叠。竞品 C 的目标是在亚马逊上复制安克的成功模式，并最终扩展到线下渠道。他们的主要卖点是价格优势。为了在定价上更具竞争力，竞品 C 努力在产品美观性和“够用”的质量之间寻求平衡。 竞品 C 在亚洲国家（中国、日本、韩国）知名度较高，但在美国市场尚未建立大规模的市场份额或品牌认知度。

来源：安克公司内部文件。

版权 ©2025 归哈佛商业出版所有

附录 7：安克创新核心价值观

第一性

1. 如何与他人相处

- 多沟通，善于合作并相互尊重
- 信任是实现高效沟通的最低成本方式
- 心态开放，平等对待他人
- 同理心

2. 如何解决问题

- 以业绩为导向的文化，依据事实行事
- 运用系统性和逻辑性的方法来分析、沟通和解决问题
- 通过理性说服他人

3. 如何应对冲突

- 整体利益和客户价值优先
- 尊重公司分工，尊重其他部门的决定
- 尊重他人在其专业领域内的决策

求极致

1. 为了实现我们的目标，我们：

- 不满足于现状
- 主动设定更高目标，超越以往能力
- 勇于接受挑战，突破自我极限

2. 在过程上，我们：

- 具备速度与激情

版权 ©2025 归哈佛商业出版所有

- 拥抱创新
- 高效执行

3. 在结果上，我们：

- 专注于我们的承诺，以结果为导向
- 不断提升，超越期望
- 持续追求成功

4. 归根结底，一切都源于“为客户创造价值”的理念：

- 我们不断努力深入理解并引导客户的核心需求
- 运用专业知识与实践，快速响应，交付超越客户期望的产品与服务
- 致力于为客户提供最优体验

共成长

1. 公司在发展过程中，将优先为有突出贡献的个人提供充分的晋升机会

- 组织的成长为员工带来更多机会和挑战，同时公司也与员工分享成长的果实
- 员工在公司快速成长和持续挑战的过程中，不断学习、反思、自我挑战和提升，通过个人成长为公司发展做出贡献

2. 十次失败孕育一次成功，因此我们给予成长充足的时间和包容

- 挫折是最好的学习机会，所以我们要理性对待失败
- 养成经常自我反思的习惯，避免重复错误和问题积累
- 不要因为他人犯了几次错误就忽视、无视、指责或给他们贴标签

3. 实现自身与合作伙伴及供应商的互利共赢

来源：公司资料。

版权 ©2025 归哈佛商业出版所有

附录 8：eufy 与竞争对手的产品对比

品牌	销售渠道	市场份额	定价策略
eufy Security	线上+线下	安防摄像头第四（**5%**） 可视门铃第四（**8%**）	促销非常频繁且力度很大。采用“高-低价”策略*，通常以更有竞争力的价格提供规格更高的产品。
公司 **A**	线上+线下	安防摄像头第一（**19%**） 可视门铃第一（**50%**）	促销不太频繁。与同类但规格/功能更好的产品相比，其产品在市场上的定价往往更高。
公司 **B**	线上+线下	安防摄像头第二（**13%**） 可视门铃第三（**8.7%**）	在需要推动销量和/或重大客户活动期间，促销频率高且力度很大。主要零售商采用“高-低价”定价模式。
公司 **C**	线上+线下	安防摄像头第三（**8%**） 可视门铃第二（**14%**）	促销活动较少。在同类产品中，按价格与功能对比来看，定价更偏向高端。

来源：安克公司内部文件。

注释：“高-低价”策略指的是一种动态定价方式。产品初上市时价格较高，随后通过促销和折扣进行降价。*

版权 ©2025 归哈佛商业出版所有