

“招兵买马” 安踏征战全球步伐再提速

本报记者 许礼清 北京报道

在这个“大航海时代”，中国企业竞相扬帆出海。中国作为体育大国，近年来，在体育消费热的带动下，本土运动品牌不断崛起，并开启全面全球模式。

近日，中国专业运动品牌安踏宣布任命肖泳为专业运动群国际事业部负责人，这也被看作是安踏品牌全球化战略更进一步。从安踏收购 Amer Sports(亚玛芬体育)、成立东南亚国际事业部、发售安踏欧文一代篮球鞋等，再到如今的“招兵买马”，安踏征战

全球的步伐正在提速。

梳理安踏的发展历程可以看到，围绕在安踏头顶的光环并不少，比如收购并成功操盘多个国际品牌。但在中国市场被验证的成功经验能否复制全球？安踏的全球化扩张路径怎么走？

鞋服行业分析师马岗告诉《中国经营报》记者，全球化面前，进攻就是防守。在收购亚玛芬时，安踏就已经在为全球化进行蓄力。现在看来，安踏开始全面布局全球化了。在这条路上，市场全球化、供应链海外化、人才构成多元化和国际化，这都是关键要素。



安踏品牌全球化战略更进一步。

许礼清/摄影

开启“航海模式”

根据2023年年报，安踏总营收达623.56亿元，实现两位数增长。

在安踏的全球化进程中，安踏主品牌出海再度迈出了重要一步。近日，有消息称，安踏新任肖泳为专业运动群国际事业部负责人，全面负责安踏品牌国际事业部的管理工作。公开资料显示，在加入安踏之前，肖泳曾任宝尊品牌管理事业部总裁、Miss Sixty 品牌全球首席执行官等要职。

记者就新任负责人以及安踏全球化布局相关问题联系上安踏，对方以目前没有更多信息分享为由婉拒采访。

福建华策品牌定位咨询创始人詹军豪表示，肖泳拥有丰富的国际品牌管理和运营经验，其加入不仅能够加速安踏的国际化进程，还能为安踏品牌的塑造带来更多元化的元素，增强品牌的国际竞争力。

在业内专家看来，早在2019年收购亚玛芬的时候，安踏就已经开始为全球化蓄力。2021年安踏发布新十年战略，将“单聚焦、多品牌、全渠道”战略升级为“单聚焦、多品牌、全球化”。

根据2023年年报，安踏总营收达623.56亿元，实现两位数增长。安踏为何还要出海？对于这个问题，安踏集团董事局主席世忠曾如此说道：“在全球化面前，企业永远只有创业，没有守业。如果不能主动走出去，开辟第二战场，就会连中国市场都保不住。”

马岗表示，安踏是一路和耐克、阿迪等国际品牌打过来的，

所以全球化面前，进攻就是防守。这是现实，也是危机意识。此外，近年国内的手机、新能源汽车出海的成功，也给安踏打了一个样。

程伟雄表示，尽管国内市场在体育消费热的带动下，运动品牌市场广阔，但竞争也在加剧，且安踏主品牌想要“往上走”，耐克、阿迪达斯等一众国际品牌仍是最大阻力。在不断把国内市场做深做透之后，企业可以选择循序渐进地走出去，寻找新的市场增量。同时国际化对品牌形象也有提升作用。此外，中国品牌真正地走出去也是很多中国企业家的理想。

记者梳理安踏出海的路径发现，安踏主品牌从2023年开始率先进入新加坡、泰国等东南亚市场；2024年，亚玛芬赴美上市，安踏发布欧文一代篮球鞋，登陆全球市场。根据安踏2024年中期报告，安踏已在多个海外核心商圈开展直营零售业务，尤其是安踏的东南亚零售市场布局及渠道扩张发展步伐正在加快。

对此，中金研报指出，东南亚鞋服市场增长潜力大，且其品牌化和线上化趋势，是中国服装市场过去所经历过的。国内上市的头部服装公司作为中国市场的优胜者，可将更成熟的运营管理经验复制到东南亚市场，助力其消费升级的同时，享受其人口及经济发展带来的增长红利。

出海的两条路径

在安踏的主导下，亚玛芬体育在2024年2月1日赴美上市。

马岗告诉记者，当前本土运动品牌“出海”主要有两种路径，一是收购海外品牌再优化升级，二是直接输出原生品牌。

相比很多国际品牌，安踏的发展时间短，梳理安踏的全球化进程，就不得不提其多品牌的战略布局。

首先便是“引进来”。2009年，安踏以4亿元从百利手中收购了FILA在大中华区的商标使用权和专营权。收购完成后，在安踏的运营下，FILA在中国市场成功站住脚跟，这在财报中可以体现。

财报显示，今年上半年，安踏

体育的营收为337.35亿元，同比增长13.8%。安踏品牌的收入增长13.5%至160.8亿元，经营溢利率提升至21.8%；而FILA品牌的收入增长6.8%至130.6亿元，经营溢利率28.6%。

有了运营FILA的经验，安踏相继收购了迪桑特(DESCENTE)、可隆(KOLON SPORT)、亚玛芬体育(Amer Sports，旗下品牌包括始祖鸟、萨洛蒙、威尔逊等)，国产女性运动品牌MAIA ACTIVE等，完善了品牌布局。

在安踏的主导下，亚玛芬体育在2024年2月1日赴美上市。财报

显示，2024年第三季度，亚玛芬体育营收达13.54亿美元。按区域收入划分，第三季度大中华区营收增速最高，达3.13亿美元，同比增长56%；亚太地区为1.25亿美元，同比增长47%；美洲、欧洲、中东等地区增长为4%。

马岗表示，从第一种路径来看，亚玛芬体育的海外消费者对其有信任基础，安踏“出海”较容易。且亚玛芬体育的上市对于安踏主品牌在海外的营销、法务、供应链以及海内外资源整合、模式调整等方面皆有所助益。

“但从第二种路径来看，安踏

直接输出原生品牌相对较难，安踏海外收入占比低，主品牌出海面临品牌影响力弱等因素制约，并不占优势。需要‘借力’出击，如营销造势、签约全球名人做品牌代言人等。”马岗说。

事实上，运动品牌这样的做法已经被成功验证。20世纪80年代，耐克和篮球巨星乔丹合作，推出Air Jordan球鞋，至今仍被无数消费者追捧，为耐克贡献了可观的业绩。不过，在多位业内专家看来，一款球鞋的热销到一个品牌价值的真正落地，还有很长的路要走。

成为“世界安踏”还要走多久？

面对海外市场的不确定性，企业借“外援”探索出海也很普遍。

安踏在年报中提到，未来将在继续发展好中国业务的同时，战略性地布局东南亚、北美、欧洲、中东及非洲等全球重要市场。

马岗表示，相信这个规划已经经过多轮的讨论研判，综合了其现有的资源和市场态势的考量。常规模来看，从相对熟悉的海外市场开始下手，逐步扩大和辐射，这样会更平滑一些。而欧美市场成熟，购买力强，商业环境也更规范。

美国市场作为全球最成熟的运动零售市场之一，全球最大的运动品牌NIKE就是美国品牌。多位业内专家告诉记者，欧美占全球GDP超过40%，消费潜力巨大。如果不拿下欧美市场，甚至都算不上出海成功。

程伟雄也认为，欧美的体育文

化强盛，众多国际球星和一线运动大牌都诞生或者成长于这片市场，所以想要在欧美市场去站稳脚跟，挑战很大，中国品牌也是在不断探索中。但同时一旦成功在这片市场打出知名度，品牌的国际影响力将大大提升。但我们与欧美文化不同、监管严，又有一众国际大牌对手，在扎根本土市场的同时，又要让品牌真正走出去，品牌本身的文化、特性等如何本土化以及资源分配等是很大的现实问题。

对于这个问题，马岗认为，“师夷长技以制夷”，和欧美企业合营，聘请海外人才，这都是办法。“出海，要有海外合作的思维，而不是单打独斗。”比如安踏就可倚仗在全球市场均有布局的亚玛芬体育团队来打开欧美市场。

面对海外市场的不确定性，企业借“外援”探索出海也很普遍。此前，运动品牌李宁宣布与红杉中国成立合资公司，共同开拓中国内地以外的李宁品牌业务。而李宁公司则继续聚焦中国内地市场。

詹军豪指出，安踏此前通过收购FILA及其他国际知名运动品牌，积累了运营国际品牌的经验和能力。不过，不同的市场环境和消费者需求也带来了新的挑战。

“要成为‘世界安踏’还需具备强大的产品研发能力、高效的供应链管理体系以及敏锐的市场洞察力等。品牌出海的难点在于需要克服文化差异、法律法规、市场竞争等。为了让品牌价值在海外落地，安踏需要深入了解目标市场的文化和消费者需求，制定符合当地市场特点

的营销策略，并通过高质量的产品和服务赢得消费者的信任和忠诚。同时，公司还应加强与国际合作伙伴的合作，共同推动品牌的全球化发展。”詹军豪说。

马岗指出，亚玛芬几年的运营，为安踏积累了大量经验，这是其全球化的基础。不过需要注意的是，全球各地的地域文化和消费水平均有较大的差异，安踏主品牌出海要解决产品设计是否符合当地文化，店铺展示是否符合当地消费环境，供应链是否协同品牌落地生根的根本性问题。这需要在不同市场摸爬滚打时，见招拆招，小范围局部市场的成功不足以证明其具备全球化的能力。这是对安踏全球化各类资源储备和管理的全面考验。

一鸣食品12个涨停 实控人企业拟套现近10亿元

本报记者 蒋政 郑州报道

近日，一鸣食品连收12个涨停，这家以“乳品+烘焙”为主要销售的食品企业，在年底收获资本市场内外的诸多目光。

一鸣食品董秘办工作人员坦陈，存在游资炒作的可能性。但其以“当下比较敏感”为由婉拒了《中国经营报》记者的采访。对此，香颂资本执行董事沈萌告诉记者，没有任何政策导向，也没有任何基本面变化，(这波涨停)更像是与股东减持有关联的炒作。

此外，在连续涨停期间的12月10日，一鸣食品创始人家族实控的合伙企业开始减持，并在未来三个月内出售不超过公司总股本1%的股票。需要注意的是，一鸣食品的经营基本盘并无明显变化。早在今年第三季度，该公司还出现关店现象。根据该公司的表述，此举是其主动对线下门店进行调整所致。

中国食品产业评论员朱丹蓬认为，整体来看，一鸣食品连续多个涨停，没有规律可循。从经营层面上讲，该公司具有一定的规模效应，但在经营模式上可复制性较高，在品牌和粉丝效应上还有较大提升空间。

连续涨停之后多股东减持

“公司股票已连续12个交易日涨停，存在较高的炒作风险和短期内大幅下跌的风险。”12月12日，一鸣食品在公告中如此提醒投资者。

这是自公司连续涨停以来，一鸣食品第4次进行股票交易风险提示，前后还有6次针对问询的回函，但依然难以阻止该公司持续“飘红”的态势。直到12月12日收盘，一鸣食品连板趋势中断，以下跌3.88%收盘。

线下门店正值调整期

起步于浙江温州的一鸣食品，首家门店在2002年开业，主要销售低温牛奶、酸奶、现制饮品和面包、蛋糕等，起初以供应早餐为主业。后于2020年年底上市，2022年门店数量巅峰时一度达到2139家。

记者注意到，该公司目前放开加盟的区域包括江苏、浙江、福建、安徽、江西、上海。数据显示，截至今年前三季度，该公司在华东地区的门店数量为2002家，直营店数量为495家，加盟为1507家。

早在今年年初，一鸣食品曾提到，希望净增长门店800家，到2026年开店6600家。但今年前三季度，公司新开门店284家，关店数量为340家。其直营店数量由巅峰

期的914家，缩至当下的495家。在三季报的业绩说明会上，一鸣食品曾回应投资者，“门店减少的主要原因是公司在第三季度对直营店主动进行了调整，这种调整是暂时性的，主要基于单店效率提升、位置优化考虑。”

宋亮告诉记者，最近几年，新鲜的、无添加的现制零售业态对于传统奶吧冲击较大。一鸣奶吧销售的产品多是标配产品，也就是包装产品，其与线上渠道相比优势不大。一鸣食品听取了相关建议，在产品上强调新鲜和现制，并对门店进行调整，针对人流不密集的门店进行关店处理。

记者注意到，目前，一鸣食品共有预包装门店和现烤门店两种店型。前者起投门槛为26.1万

元，后者为38.3万元。从面积上讲，现烤门店更大。

一鸣食品相关负责人在回应投资者提问时表示，公司在门店发展的规划和重点是由原先预包装门店调整至现烤类型门店。主要从单店效率提升、位置优化去考虑，提升直营门店单店产出。

上海博盖咨询创始合伙人高剑锋表示，A股将一鸣食品归为乳制品上市公司，但它其实是一家以乳制品和烘焙产品为主的综合食品生产和销售的公司。它与伊利、蒙牛等乳企不同，走的是食品连锁，更加接近于面包房加乳品的早餐店模式。在浙江的区域市场具有很强的影响力和市占率。

他认为，一鸣食品的经营模式开拓了更大的边界感。一方

面，它能够直接掌控线下渠道，具有更强的自主性；另一方面，门店可以销售面包、乳制品以及休闲食品等，可想象空间更大。

记者注意到，一鸣食品的品牌定位已经由过去的早餐场景丰富至“85后家庭的营养早餐”、轻白领的健康接力餐、时尚下午茶等。

高剑锋表示，该公司是在现有产品和业态上做加法，各个消费场景具有较强的关联和互补性。此举可以延长经营时段，提高门店坪效。只是，它们转型布局的业务是较为传统和常规的内容。

中国食品产业分析师朱丹蓬也提醒道，一鸣食品当下具有一定的规模效应，但在品牌和粉丝效应上还有较大提升空间。

财报数据显示，在前三季度，一鸣食品的营收和净利润分别同比增长5.39%和4.13%。而在第三季度，该公司的营收同比下跌0.36%，净利润同比增长也回落至1.30%。

上述行业人士认为，一鸣食品要想持续保持增长，需要在门店模型上持续优化，增加与消费者的互动，不断增加坪效和人数。同时，对一线门店人员做好管理和培训，做好团队成员的经验储备。“最近的股价暴涨一事，其实从另外一个层面增加了一鸣食品的曝光度，对于其开拓全国市场带来了积极影响。该公司需要坚持营养、健康以及全时段经营的商业模式，它的全国化拓展仍有很大空间。”高剑锋表示。

记者致电一鸣食品董秘办，工作人员表示，存在游资炒作的可能。但对其他具体问题，该人员以“当下节点比较敏感”为由，婉拒了记者的采访。