

豪掷2.9亿美元 安踏收购狼爪是补位还是豪赌？

本报记者 李媛 北京报道

从单品牌到多品牌，从中国走向全球，安踏的野心再一次被清晰勾勒。2025年4月10日，安踏集团宣布以2.9亿美元收购德国知名户外品牌Jack Wolfskin（狼爪），标志着其在全球户外运动领域的纵深布局迈出关键一步。

安踏收购德国狼爪品牌的举动，不仅是资本市场关注的焦点，更是体育用品行业发展逻辑的一个缩影。这一收购发生的时间节点颇具意味：2025年第一季度，安踏集团旗下“其他品牌”同比录得65%—70%的高增长，主品牌安踏及FILA品牌也实现了高单位数的正增长。

回溯安踏近年来的战略路径，凭借收购其已转型为“多品牌体育

安踏的品牌棋局与“大店”雄心

目前来看，安踏旗下品牌涵盖安踏（主品牌）、FILA（时尚运动）、迪桑特与可隆（专业户外）、亚玛芬（高端功能运动品牌集团）等多个赛道。

“狼爪的加入，补全了安踏在户外市场的最后一块拼图。”北京关键之道体育咨询有限公司创始人张庆如此评价。

目前来看，安踏旗下品牌涵盖安踏（主品牌）、FILA（时尚运动）、迪桑特与可隆（专业户外）、亚玛芬（高端功能运动品牌集团）等多个赛道。此次新增的狼爪，其定位恰好处于都市休闲与专业户外之间，聚焦中高端大众户外细分市场，与迪桑特、可隆、Salomon、始祖鸟形成清晰分层。

但品牌多元只是战略的第一步，更深层次的变革体现在其零售体系的重构上。

一位接近安踏的人士告诉《中国经营报》记者，安踏自2023年起重点打造“超级安踏店”与DTC直营体系（直接触达消费的商业模式），其开设的旗舰店超级店，集成安踏多个子品牌产品，平均面积达800平方米以上，不仅承担商品展示与销售职能，更是品牌文化体验中心，“最重要的是由于安踏都是直营店，这些‘大店’的性价比优势很大，而且能够对消费者需求快速反应，安踏也是一边开店一边调整”。

据华创证券研究部数据，安踏超级门店坪效可达到常规门店的

2—2.5倍，坪效超4000元/平方米的比例远高于行业平均水平。而在大坪效背后，是其成熟的供应链与商品运营能力支撑。

张庆指出：“安踏的多品牌战略成功，不是因为概念新，而是它能把品牌收回来后‘管好、整合好’。”这一观点从安踏对亚玛芬的整合中得到印证——5年内完成品牌重塑、实现盈利翻番，并助其母公司在美成功上市。

时尚产业独立分析师、上海良栖品牌管理有限公司创始人程伟雄则从更宏观的视角评价：“狼爪的加入意味着安踏在中国户外市场的布局正好完成高（始祖鸟）、中（迪桑特、可隆）、低（狼爪）的完整覆盖。”他指出，安踏的核心竞争力就在于“多品牌并购”与“DTC模式的快速落地”，“这正是其他国内运动品牌难以复制的地方。”

“在中国市场，安踏率先完成DTC直营体系转型，品牌矩阵拉开与同行差距。当李宁还在主品牌内打多品牌，安踏已用多品牌收购不断做大营收基盘。”程伟雄认为，安踏这一战略虽然高风险，但执行节奏非常果断，“多品牌逻辑本身不难，难的是如何快速整合、系统复制、资源再分配。”

然而，国内不乏因收购陷入困境的品牌：拉夏贝尔收购的男装品牌杰克沃克2018年销售1.71亿元，却亏损1.62亿元；2018年森马服饰收购童装集团Kidiliz母公司Sofiza SAS，但随后Kidiliz集团主品牌业务营收持续下滑，最终森马服饰决定剥离该海外业务；贵人鸟则从2015年开始，相继投入超过46亿元资本到其他领域，但最终连续三年亏损，面临退市风险。

不可否认的是，安踏面临的问题也日益复杂。一方面，FILA的增长逐渐放缓，运动时尚赛道竞争白热化；另一方面，国际化路径上的文化融合、组织管理、品牌调性统一等挑战日益凸显。在此背景下，这场收购究竟是安踏品牌布局中的一次精妙补位，还是一次高风险的“豪赌”？

狼爪缘何“卖身”？

数据显示，中国户外运动产业规模已达万亿级别，国家规划到2025年将突破3万亿元。

狼爪的加入表面上是安踏品牌策略的自然延伸，但从另一面看，这一总部位于德国伊斯坦因的老牌户外品牌，正处于“必须转型”的十字路口。

狼爪自1981年成立起，即以TEXAPORE防水透气面料著称，强调功能性与生态友好型制造工艺。然而，近年来在北美与亚太市场，其品牌影响力相对减弱，增速放缓。

此外，狼爪在全球拥有495家专卖店和4000余个销售网点，其中226家在欧洲、269家在亚洲，已构建较完整的分销体系，但高成本的直营模式与库存压力，叠加经济下行影响，造成盈利压力。

根据滔搏体育发布的《2024中国年轻人户外消费趋势白皮书》，户外运动已经从“小众硬核”走向“大众潮流”。数据显示，55.3%的年轻人参与过滑雪，41.7%骑行，39.2%潜水；超80%的消费者年户外装备支出超千元；冲锋衣类商品2023年线上销售额突破100亿元。

“狼爪在德国市占率靠前，但中国市场才是增长的火车

安踏的全球梦能走多远？

如何在全球品牌生态中真正站稳脚跟，安踏仍面临诸多挑战。

“安踏目前所取得的成绩，归根结底是人的原因。”张庆表示。这种“人”的力量，不仅体现在安踏集团董事局主席丁世忠的战略判断力，也体现在其组织体系的柔韧与高效。

然而，收购并不是终点，如何在全球品牌生态中真正站稳脚跟，安踏仍面临诸多挑战。首先是组织效率与品牌文化整合。2024年，安踏旗下亚玛芬集团营收增长18%，功能性服饰增长36%，成功登陆纳斯达克。然而，品牌扩张带来的组织复杂度亦在上升——如何在多品牌矩阵中保持决策效率、协同能力和品牌个性，是最大的考验。

“一个品牌有一个灵魂，但一



目前，安踏已转型为“多品牌体育帝国”。

视觉中国/图

头。”张庆指出。数据显示，中国户外运动产业规模已达万亿级别，国家规划到2025年将突破3万亿元。与之对应的是国内消费逐步升级，精致露营、自驾越野等新场景层出不穷，为品牌提供了更多切入口。而安踏

的本土化零售与电商优势，正好填补狼爪的短板。业内人士指出，未来狼爪可能在中国推出专属产品线，并参与与安踏主品牌的联动营销，实现“1+1>2”的协同效应。

不过，程伟雄提醒，在国外品

更大的挑战。

程伟雄进一步指出，安踏对始祖鸟的运营已提供一个样本——将小众高端品牌引入城市穿搭日常，激发大众消费潜力，但这在欧美并不适用。“始祖鸟走红固然成功，但也存在品牌调性被稀释的问题。狼爪作为更偏中端的大众专业户外品牌，如果也走这条路，或许能在中国打开市场，但绝不能照搬到海外。”

“中国消费者在追求‘功能性+社交属性’的过程中，实际上对品牌专业性产生了‘边界模糊’。”程伟雄认为，狼爪想要在中国焕新，必须平衡功能属性、情绪价值与品牌个性，不然容易沦为又一个“穿不明白”的潮流符号。

牌引入中国市场时，需注意品牌调性与生活方式差异：“欧美消费者生活方式已沉淀多年，户外产品的使用场景与穿着礼仪非常明确；而在中国，‘户外风’往往是一阵时尚潮流，穿冲锋衣的不一定去登山。”

程伟雄强调，安踏的收购逻辑需进一步精细化：“靠‘买买买’做大合并报表是阶段性的策略，但不是长期主义的根基。未来安踏真正要思考的，是如何让主品牌安踏持续增强竞争力，而不是被多品牌矩阵边缘化。”

此外，随着FILA增长减缓、安踏品牌承压，能否让“第二梯队”品牌快速形成现金流、接棒FILA，成为决定安踏中长期成长潜力的关键。“如果狼爪无法迅速成为新增长极，那2.9亿美元的收购代价会变得沉重。在全球贸易博弈激烈、资金流动复杂化的当下，‘做大’有时并不意味着‘做强’。对安踏来说，买得多，不如整得好。”程伟雄总结道。

借消博会平台 外资企业加码中国市场

本报记者 许礼清 海口报道

“本届消博会吸引65家世界500强和龙头企业参展，品牌数量超过4100个，创历史新高，其间举行的海南自贸港全球产业招商大会签约项目265个，签约额达2336亿元。”外交部发言人在4月15日表示，中国是世界的市场、各国的机遇，将以高质量发展和高水平对外开放为世界经济注入稳定性和正能量。

《中国经营报》记者在第五届中国国际消费品博览会（以下简称“消博会”）现场看到，外资参展嘉宾中不乏许多“老朋友”的身影，包括博柏利、泰国天丝集团、澳大利亚羊驼制品品牌INJOI等，已经连续5年参展。

法国、瑞士、爱尔兰等国家也继续组织优质消费企业和产品参展，展商们通过消博会让中国消费者熟知，并且通过消博会看到了中国广阔的消费市场，最终决定加码在中国市场的投资。

当然，也有“新朋友”的加入，今年消博会上，斯洛伐克、新加坡、巴西等都是首次组团参展。斯洛伐克投资与贸易发展局局长西蒙契奇在接受媒体采访时提到，斯洛伐克企业将中国视为其产品和服务的重要市场，期待通过消博会进一步开拓中国市场。

“新朋老友”齐聚消博会

国家统计局发布的数据显示，2024年，我国社会消费品零售总额达48.8万亿元，比上年增长3.5%，规模稳居全球市场前列。今年1至2月，我国社会消费品零售总额持续增长态势，总额为83731亿元，同比增长4.0%。

庞大的市场规模，为外资品牌提供了巨大的机遇。记者注意到，与往年一样，消博会汇聚了全球消费精品和专业买家卖家，覆盖了食品、饮料、美妆等多个领域。

有不少企业作为“老朋友”连

投资机会充分

海南也为外资提供了充分的投资机会。据了解，近日，2025年海南自由贸易港全球产业招商大会发布了中英文“海南自由贸易港招商项目机会清单”，涵盖400个招商项目，邀请全球投资者积极参与项目投资、建设与运营，共享自贸港开放红利。

据悉，为加大全球招商引资力度，海南省商务通聚焦“4+3+3”海南特色现代化产业体系，统筹全省各市县及重点单位，结合与海南自贸港重点产业方向匹配性、项目投资规模、对区域经济带动作用等维度，经系统梳理与科学评估，分三

续5年参加消博会，如博柏利。该公司大中华区总裁张允馨提到，近年来，中国市场对企业的重要性日益增长，博柏利希望借消博会加深与中国消费者的联系。

泰国天丝集团同样连续5年参展消博会，天丝集团中国区首席执行官曾森鸿表示：“作为消博会的‘全勤生’，天丝集团深刻感受到了中国市场的无限潜力。中国能量饮料行业目前正处于一个快速发展的阶段，市场规模的增长势头强劲，潜力巨大。”

批遴选出了400个招商项目。

这400个招商项目总投资约4600亿元，涵盖高新技术产业、现代服务业、旅游业和热带特色高效农业四大产业类型，已有项目投资开发、项目运营、企业入驻、资源改造盘活四大招商类型。

而根据海南省人民政府发布的信息，2025年海南自由贸易港全球产业招商大会签约项目265个，总签约额约2336亿元。

实际上，此前已有外资企业在海南进行投资。如国际美妆巨头雅诗兰黛集团与海南国际经济发展局、海口综合保税区管委会

“此外，消博会也为天丝集团全面了解海南自贸港政策红利提供窗口，帮助我们在产品创新和市场策略中做出更加精准的决策。”曾森鸿说。

当然，也有第一次参加消博会的国家或企业，寄希望于通过消博会在中国扩大自身产品的知名度。如新加坡企业就首次以展团形式集体亮相，全面对接中国消费市场。据了解，本次参展的新加坡企业中，除傲胜按摩椅连续5年参展外，其他企业均为首次参展。展

签署合作协议，宣告雅诗兰黛旅游零售亚太区物流中心及中国区总部落地海南自贸港；美国药企默沙东也在海南设立首家子公司，标志着海南自贸港生物医药产业招商引资取得里程碑式突破，也标志着默沙东与博鳌乐城国际医疗旅游先行区的战略合作关系进一步升级。

此外，还有法国精品酒庄联盟，也借消博会平台实现了从品牌亮相到深度扎根的跨越。据了解，自2021年首次参展以来，法国精品酒庄联盟旗下产品，累计吸引了超7000名观众品鉴，推动中

团阵容涵盖美妆、钟表护理、咖啡饮品、健康管理及茶品等领域。

海南国际经发局新加坡代表处透露，未来将推动更多新加坡企业利用好消博会平台，组织更多品牌持续参展，进一步促进新加坡与海南在经贸、文化等领域的深化合作，为双方创造更多发展机遇。

而从产品展示方面来说，今年消博会也为“新老朋友”设置了新品发布区，推出“全球新品计划”，来自英国、瑞士、法国、加拿大、意大

国市场销售额年均增长25%，并在中国建立了覆盖32个城市的代理商渠道。2023年，法国精品酒庄联盟在海南设立公司。

此前的2024年第四届消博会期间，海南国际经济发展局党委委员、副局长刘如涛就介绍了外资企业在海南投资的常规路径：“像历峰集团、雅诗兰黛集团、邓白氏、默沙东等国际企业，它们的轨迹一般是：第一步参与消博会；第二步在海南成立贸易公司；第三步做供应链中心，发展总部经济的同时辐射东盟、亚洲。”

另外，也有外资企业仍要继

续加码在中国投资。欧莱雅方面就告诉记者：“欧莱雅集团将继续在海南长期创新和投资。”

同时，本届消博会的“推销”能力也已经得到验证。消博会供需对接会国别专场，聚焦主宾国英国及全球特色消费品，吸引了来自20余个国家和地区的参展商、采购商，以及中国31个省市区的竞聘展商与集采团队，经过多轮精准对接与深度洽谈，现场达成意向签约19组，累计达成50亿元意向成交金额。

续加码在中国投资。欧莱雅方面就告诉记者：“欧莱雅集团将继续在海南长期创新和投资。”

外资企业立足海南，也为其进一步加码中国市场提供助力。阿布扎比投资集团首席执行官扎耶德表示，作为全球最大的消费市场之一，中国的内需仍有进一步增长的潜力，中国日益增长的全球影响力也为跨境贸易和投资提供了更多机会。“在过去的几十年里，阿布扎比投资集团一直致力于从阿联酋到巴西等新兴经济体的区域发展，现在是‘中国时间’。”扎耶德说。