



探索国际化,国内同行的目光聚焦在安踏。

2024年才刚刚过去2周,体育用品市场就爆出重磅消息——上周,安踏集团(以下简称“安踏”)宣布旗下亚玛芬体育正式提交美股IPO。

这是安踏国际化征程上踏出的关键一步,如果上市成功,将成为中国体育用品行业国际化进程中不可不书写的里程碑,更将正式打开安踏全球化的核心布局。

“不做中国的耐克,要做世界的安踏。”——当多年前安踏集团董事局主席丁世忠说出这句话的时候,在多数人耳中无疑是“骄傲自大”的。彼时,耐克营收早已破千亿元人民币,而安踏还在“百亿圈”内奋起直追,向耐克那样的全球化发展,更无从谈起。

当亚玛芬IPO摆上了日程,这一切又似乎近在咫尺。对中国体育用品品牌来说,这充满了全新的可能。

01 “赴美”之心 有迹可循

“中国市场不代表全部市场,出海当然是国产品牌的必然选择,也是不可避免的挑战。”丁世忠曾表示。

在中国市场获得国内体育用品品牌绝对的领先地位后,去年,安踏集团以品牌“组合拳”的方式,不仅实现了对老对手李宁的卡位战,更实现了对耐克中国、阿迪达斯中国的反超。

对于丁世忠和他的奋斗伙伴们而言,亚玛芬的IPO早已是“板上钉钉”的事。一名券商消费品赛道负责人黄先生告诉记者,从收购亚玛芬之初,安踏就没有打算并表,给了亚玛芬更大的操作空间和可能性,“赴美上市是最好的选择。”

黄先生告诉记者,如果不是因为疫情影响,或许亚玛芬的筹措上市日程会更加快速。“从现在的角度来看,如果去年年初就上市的话,整体资本环境会好很多,IPO的效果将最大化,但现在也不错。”

2019年,当亚玛芬成功被安踏集团领导的收购团队收入囊中后,丁世忠早就对内对外“明牌”了:“未来10年,发挥安踏集团+亚玛芬集团的双轮驱动优势,推进全球化战略的落地进程。”

一切都在按照既定规划行进行着。到安踏集团成立30年的2022年,安踏集团正式将发展战略目标由原来的“单聚焦、多品牌、全渠道”转向“单聚焦、多品牌、全球化”,其中,“全球化”最受人瞩目,也是过去30多年来,安踏集团在战略层面开拓的全新任务。

去年年初,安踏集团就对外宣布上市以来最大的人事变动,除丁世忠本人卸任集团CEO外,曾参与多个子品牌并购、拥有阿迪达斯任职背景的郑捷卸任安踏集团总裁及户外运动品牌群CEO,接过亚玛芬这根“接力棒”,专任CEO。

两个“好搭档”在这次调整后,转而一起聚焦亚玛芬的发展。国内板块的业务交由了赖世贤、吴永华两位元老级伙伴打理。

值得一提的是,两个关键人物中,郑捷还拥有竞争对手阿迪达斯的从业经验。在安踏集团的董事局中,郑捷在国际化议题上的作用仅次于丁世忠。

亚玛芬IPO 安踏国际化踏出关键步

本报记者 柯国笠 董严军 文图

02 “消化”亚玛芬

尽管IPO仍未有结果,但不少人好奇的是,在四年多之前近乎以“蛇吞象”方式吃下亚玛芬,安踏是如何将其成功消化的?

彼时,不少人估算安踏收购后,整体债务水平将翻两番。这无疑是一沉重负担。何况,亚玛芬在过去几年中,并未被其原有的世界级品牌运营集团所成功运营。

另一个层面上,安踏集团也并未证明其在运营国际市场上有成功的经验,哪怕是失败的经验,也都没有。

的确,如果将安踏集团过去收购FILA、迪桑特、可隆等的动作,看作一个类型,就是将一个优质的国外成熟品牌“引入”国内市场,依托安踏集团成熟的运营能力,在国内市场做大。

从亚玛芬IPO提交的材料可以看出,安踏集团在过去几年中,利用以往的成功经验,完成对亚玛芬旗下始祖鸟、萨洛蒙、威尔胜的成功运营,实现了多个品牌在中国市场的绝对领跑,并带动亚玛芬全球市场表现。

有别于以往的品牌,亚玛芬对于安踏集团而言,从一开始就是全球范围内市场的完全收购,除了在国内市场继续复制其运营新品牌的成功经验外,也在消化亚玛芬体育带来的全球性的研发、人才、市场资源,在安踏集团转向真正意义的全球化企业的道路上,具有独特的战略意义。

中国市场的成功运营,带动了欧美市场增长,一改亚玛芬在前主手中的颓势,除去全球对户外用品消费趋势的上扬因素外,安踏集团整体在运营方法论上的赋能作用不能忽视。

数据显示,亚玛芬在中国市场的收入占比不断提升,2020年时,中国市场的收入占比不足整体的十分之一,而到了2023年前三季度,中国市场的收入已经占其整体收入近五分之一。

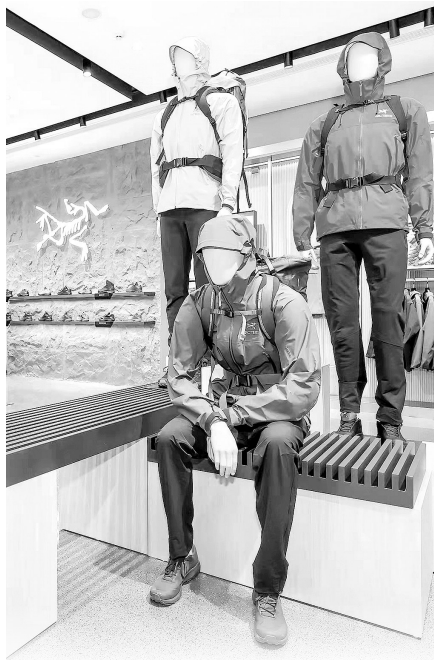
安踏做了什么?在过往,亚玛芬以批发渠道为主,被收购后,安踏集团对其进行直营改革。截至2023年9月30日,亚玛芬的自营零售店数量超过330家,相比2019年增长约69%。同期,批发渠道的收入增幅为19.9%,DTC(直面消费

者)渠道的收入增幅则为56.7%。以始祖鸟为例,其会员也从原有的2万人左右猛增到现在的170多万人。

从公开数据可以看出亚玛芬给安踏集团整体带来的“全球化”面上数据的变化。数据显示,安踏集团目前旗下品牌在北美、欧洲及亚太共有7.5万个销售网点,在美国、欧洲、日本、韩国等地建立了研发设计工作室,并和全球60多家顶级科研机构、高校以及上下游3000多家供应商开展联合创新。特别是在销售网点数量上,亚玛芬进入安踏集团后,让后者的销售网点实现指数级上升。

可以看出,安踏集团在“消化能力”上的突出。在亚玛芬上,安踏消化两个部分,一个是市场,一个是全球化能力,这为安踏集团迈向全球化做准备。

“如果成功消化了亚玛芬,千亿美元可以率先实现,也有了在国际上和耐克、阿迪达斯等国际品牌PK的能力与基础。”鞋服专家程伟雄就表示,除了探索更多的市场空间,得到更多的收入外,也能够得到更丰富的国际化管理经验。



04 “从未面对过的挑战”

亚玛芬IPO带给国内体育行业兴奋、期待的同时,面临的挑战又不容忽视。

一名风投机构的负责人陈先生就告诉记者,对于亚玛芬而言,冲击IPO的另一风险在于政治风险。“近年来,美国对于企业的保护主义倾向比较明显,这样的风险不可忽视。另一方面,美国国内对中国品牌整体的舆论氛围不好,特别是新疆棉事件等影响,这对安踏集团整体的美誉度也有直接的冲击。对于安踏来说,做好企业全球公关是全新的课题和挑战,国外的媒体和公关环境也完全不同。”

而对内,安踏集团在国际化组织架构搭建上或许还有一定的路要走。尽管作为相对独立的运营板块,但亚玛芬体育的运营仍然要和安踏集团整体形成合力,促成“1+1大于2”的效果。目前,根据此次IPO的提报内容,亚玛芬体育什么时候真正实现盈利仍然存在变数。

在接受媒体采访时,丁世忠曾说,“在经济全球化面前,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’,迅速提高自身国际竞争力,就会连中国市场都保不住。”

而在竞争环境下,在主场多年的耐克显然有先天优势。一方面,北美现有的零售商、代理商对于安踏品牌的认知度有限,又与耐克形成了稳固的合作关系,产生变化的可能性不大;另一方面,安踏在北美市场面对的是一个完全不同的经营环境,DTC等安踏成功的经验或许无法复制。

有意思的是,在亚玛芬体育板块的股东结构中有lululemon创始人威尔胜。他曾是lululemon不可或缺的灵魂人物。

在lululemon的成功经验上,或许亚玛芬与安踏在北美能够找到突围的新路。

03 最好的时机

为何选择在今年IPO?

在媒体讨论中,有不少人认为,亚玛芬板块给安踏集团带来了极大的财务压力,毕竟当初收购亚玛芬时,安踏集团和其合作伙伴付出了比当时市场预期更高的价格。推动上市,则将立马释放多方的资金压力,特别是在当前全球经济整体萎靡的情况下,现金流的重要性不言而喻。

但记者了解到,目前安踏集团整体现金流健康度处于业内领先的状态,而在去年年底,安踏还收购了新品牌MAIA,针对安踏主品牌也开启了从门店到产品再到科技等多方面大刀阔斧的投入、改革,展现出对自身资金储备的信心。

从另一个角度来看,今年推动亚玛芬IPO或许是安踏集团国际化的好时机。

从竞争角度来看,作为主要竞争对手的耐克刚刚交出了让市场失望的财报业绩。耐克最近2024财年第二财季业绩(2023年9月1日至11月30日),实现营收134亿美元(约合956.64亿元人民币),同比增长仅为1%;净利润为16亿美元,同比增长19%。耐克股价应声而跌。

发布财报的同时,耐克还发布了20亿美元的成本削减计划,直指库存和成本压力。

不仅如此,耐克还与在美国市场占主要流通渠道的大型销售商关系微妙。之前,耐克集团与大型销售商相继解约,为推动其直营业务,但在库存高企后,耐克去年又重新与其恢复合作,但部分零售商开始引入新兴品牌及品类,耐克在“展架”上的关键位置被稀释。

不只是整体营收的趋缓,在美国主市场,耐克在篮球场上也开始迷茫,NBA新生代球星中未能找到足以接替詹姆斯、科比的超级巨星,耐克的篮球故事越来越缺乏生动。

安踏也在做出行动。

去年7月,安踏签下耐克“弃儿”NBA球星欧文,引爆北美社交媒体,也让安踏这个国产品牌成功打入北美消费者主流视野。

一直以来,尽管作为全球第三大市值的体育用品集团,安踏在北美运动主流圈中并不为多数人所知。此次如果IPO成功,亚玛芬不仅让北美资本市场和消费者看到安踏集团,而且上市对于安踏主品牌也有正面影响,形成对安踏品牌的市场加成。

“北美市场才是全球体育用品品牌角力的主战场。”福建省体育产业研究院相关负责人任慧涛就曾对

