



安踏控股彪马 全球体育用品进入新三极时代

本报记者 柯国笠

上周,一则公告震动了全球体育用品行业——安踏集团宣布以15亿欧元收购德国运动品牌彪马(PUMA)29.06%的股权,成为其最大单一股东。这次交易资金全部来自安踏内部现金储备,预计于2026年底前完成。

全球运动品牌市场格局,正随着这笔交易发生历史性转变。曾经的“耐克-阿迪达斯-彪马”欧美铁三角,正式进入“耐克-阿迪达斯-安踏”的新三极时代。

安踏买下的不仅是彪马的股权,更是全球体育用品产业格局重组的一张关键入场券。

从晋江小厂到全球体育用品第三极,安踏的这笔交易也标志着中国品牌的全球化进入了一个全新阶段。

交易 抄底还是战略?

彪马股权可能出售的消息,最早可追溯至2025年8月。

当时市场传出风声,彪马的最大单一股东皮诺家族——同时也是Gucci母公司开云集团的控股股东——正为彪马探寻包括出售在内的战略选项,并已开始接触安踏集团等中国运动品牌及其他潜在买家。

历时近五个月的拉锯后,安踏收购彪马靴子落地。这笔高达123亿元人民币的交易,核心条款清晰而精准。安踏以每股35欧元的价格收购彪马29.06%的股权,成为最大单一股东,同时明确表示“目前没有对彪马发起全面要约收购的计划”。

交易完成后,安踏计划向彪马监事会委派代表,并承诺“充分尊重彪马的管理文化及德国上市公司的独立治理架构”。

安踏集团董事局主席丁世忠将此次收购称为集团发展的重要里程碑。“彪马是具有标志性意义的全球知名品牌,有着深厚的品牌资产。”他在官方声明中表示,“我们期待与彪马公司相互学习并分享经验,携手合作充分释放其品牌势能。”

选择此时收购,安踏显然是在进行一场精明的“逆势抄底”。2025年前三季度,彪马销售额同比下降4.3%至59.74亿欧元,净亏损达3.09亿欧元。从2023年开始,彪马就面临“增收不增利”的困境,这一情况至今仍未有好转。与此同时,该品牌还面临着品牌势头疲软、库存高企、渠道混乱、高层动荡等挑战。这些都让彪马的股价处于相对低位。

即便是“抄底”,但相较于安踏2019年牵头收购亚玛芬体育时43%的溢价,此次收购彪马的溢价率约为61.81%,因此,这笔交易在估值层面也引发了行业内的讨论。

但安踏显然看重的是更长远的战略价值。丁世忠表示,安踏一直看重彪马这一品牌所蕴含的长期价值和潜力。“好的品牌基因与价值沉淀可遇不可求,我们相信彪马过去几个月的股价并未充分反映其品牌所蕴含的长期价值。”

的确,作为国际知名德国品牌,彪马拥有超过78年的历史,品牌资产深厚,全球影响力广泛。其产品远销至120多个国家,在全球约有2万名员工。彪马的体育资源尤其体现在足球、跑步、综合训练、篮球和赛车等核心运动品类,在欧洲、拉丁美洲、非洲和印度等关键体育市场均有强大影响力。

这些品牌力和渠道建设,是新进入者短时间内无法建构和花钱买来的竞争壁垒。同时,彪马全球化的基因才是安踏集团作为战略性更重要的考量。

安踏在官方声明中强调,此举是集团深入推进全球化战略的重要一步,将显著提升其在全球体育用品市场的影响力、知名度和竞争力。

此外,从去年8月透露的消息来看,相比于之前的40欧元每股的报价,安踏最终以35欧元购入,也属正常价。

布局 多品牌战略的欧洲棋盘

作为德国第一运动品牌,彪马不仅在德国拥有众多消费者,其品牌知名度早已传播到全球,在各大足球、田径等赛事中,成为仅次于耐克、阿迪达斯之后最为人知的全球品牌之一。

实际上,去年8月安踏收购彪马就早有传闻;而同期,安踏收购另一经典品牌“锐步”的传言也不绝于耳。去年,安踏集团还收购另一德国老牌户外品牌狼爪。

如果将时间线拨回到2019年,彼时,安踏集团联合多个财团对欧洲著名体育集团亚玛芬体育的收购,则是其牵手欧洲体育资源的关键一步。

欧洲似乎成为安踏全球化进程的策源地。事实上,安踏的收购从来不是孤立事件,而是一场持续十余年的全球化版图扩张。

从2009年收购意大利品牌斐乐的中国业务,切入高端时尚运动,到2019年收购亚玛芬体育抢占顶级户外赛道,再到如今拿下彪马,其战略路径清晰可见。

“安踏集团旗下各品牌和彪马正好在产品组合、专业细分和区域布局上高度互补。”安踏集团在公告中明确表示。

这一互补性可以在安踏的多品牌布局中得到清晰印证。斐乐主打高端时尚运动,亚玛芬旗下品牌专注顶级户外与专业运动,而彪马则在专业运动与潮流领域有着独特优势。

安踏集团目前成功运营多个国际品牌,在多品牌运营管理和重塑多品牌价值方面积累了广泛且丰富的经验,更持续强化多品牌协同管理、多品牌零售运营及全球化资源整合三大核心能力。已经经过市场验证的“品牌+零售”独特商业模式,已成为全球体育用品行业中独特的发展路径。

安踏主品牌的收入占比已从绝对主导降至不足五成。2025年上半年,主品牌安踏实现营收169.5亿元,营收占比为44%。

多品牌战略为安踏带来了多元增长动力,同时也带来了运营挑战。2025年上半年,安踏的存货周转天数从上年同期的114天增加至136天,反映了多品牌管理下的供应链复杂性。

拿下彪马第一大股东身份才是开始。回想2019年收购Amer Sports时,外界有很多质疑:安踏集团能否真正对亚玛芬体育进行充分融合?

“实践证明——我们用中国经验、安踏模式赋能全球,把我们的管理优势注入收购品牌中,赢得了国际同事及消费者的认同与尊重。同时,我们尊重每个品牌的价值与原有文化,让它们在全球焕发新活力,实现新增长,不仅在中国做好,更在世界舞台上大放光彩。”丁世忠表示。

出海 多品牌并行的扩张路径

丁世忠在回顾安踏集团的全球化战略时说,安踏集团的全球化遵循着清晰的“三步走”战略:第一步是“在中国做好国际品牌”;第二步是“走出去经营全球品牌”;第三步是“让中国的安踏品牌走出去”。

这一路径并非安踏独有,而是近十年来中国领军企业走向全球的典型范式。

2010年,吉利汽车以18亿美元收购沃尔沃轿车公司,上演“蛇吞象”的商业传奇,不仅获得了全球知名的豪华品牌,更通过技术反哺推动自身品牌升级;同样,美的集团在2016年收购德国工业机器人巨头库卡,不仅进入高端制造领域,也极大提升了其在全球市场的技术话语权。此外,TCL、格力等汽车、



变局 全球体育市场新三极

此次交易最深远的影响,还在于对全球运动品牌格局的重塑。

收购彪马,安踏集团的全球化布局正从“浅水区”迈入“深水区”,真正获得了与耐克、阿迪达斯在全球视角下抗衡的筹码。

安踏收购彪马股权,标志着中国体育品牌全球化进入新阶段。从最初的产品出口,到品牌收购,再到如今的控股全球顶级品牌,中国体育用品企业的国际化路径日趋成熟。

这一演变与中国制造业整体出海升级的轨迹高度同步。从服装、家电到汽车、体育用品,中国企业的全球化正从产业链末端的“产品输出”,转向价值链高端的“品牌与资本输出”。安踏、吉利、美的等案例共同构成了一幅中国品牌通过跨境并购,在全球主流市场建立桥头堡的立体图景。

此次交易进一步影响了全球体育用品市场的格局变化。交易完成后,安踏将成为继耐克、阿迪达斯之后,全球体育用品市场又一重要参与者。

当下,安踏通过多品牌战略,正逐步构建起覆盖大众、高端和专业细分市场的全球品牌组合。这不仅代表着中国运动品牌的崛起,也意味着传统欧美品牌主导的结构正在发生根本性改变。

丁世忠在朋友圈中分享了收购里程碑的喜悦。但面向未来,安踏面临的挑战仍然严峻。

首先,安踏集团需应对中德管理文化差异及德国管理层的战略接受度。对此,有行业人士告诉记者,德国企业对中国企业的投资并购警惕性十足。同时,双方在企业管理文化等方面也存在一定的鸿沟。

其次,在欧洲市场,“中国股东”标签可能引发品牌稀释隐忧。这也可能对彪马现状产生负面影响。

这些挑战与当年吉利整合沃尔沃、美的融合库卡时所面临的困境惊人相似。成功的关键在于,如何在输入中国效率、资金与市场资源的同时,保持被收购品牌的独特基因与团队稳定,实现“1+1>2”的协同效应。

对此,丁世忠保持审慎乐观:“我们相信彪马过去几个月的股价并未充分反映其品牌所蕴含的长期价值。我们对其现在的管理团队和战略转型有信心。”

安踏集团在其官方微信公众账号中表示,充分尊重彪马的管理文化,以及彪马作为德国上市公司的独立治理架构。交易完成后,安踏集团拟寻求向彪马监事会委派合适的代表,致力于保持彪马深厚的品牌身份与基因。

此次收购正值全球体育用品市场转型期。消费者偏好从专业性向生活方式延伸,可持续性和数字化成为新竞争维度。安踏能否将在中国市场验证的数字化零售经验成功复制到全球市场,将是决定此次收购长期价值的关键。

样本 中国品牌的全球化新范式

在上周的安踏集团年终总结会上,丁世忠感慨道,“25年前,在中国市场,国际品牌看起来遥不可及。今天,安踏和一批中国品牌,靠自己的努力,已经能和国际品牌并肩,成为中国企业全球化的全新范本。”

安踏集团的战略体系、商业模式、管理经验等方面正成为国际品牌学习的内容,构成中国品牌对世界的一次“软实力”出海。

“安踏集团所追求的已不仅是市场份额的增长,而是如何以中国品牌之姿,在全球体育消费格局中占据一席之地。”丁世忠揭示了安踏全球化的深层动机。

站在新时代的十字路口,安踏与彪马的这场联姻,与吉利-沃尔沃、美的-库卡等案例一起,共同定义了中国品牌全球化3.0时代的核心特征:以平等的资本身份,对国际优质产业资源进行战略性整合;以深度运营而非财务投资为目的;以尊重与协同为文化基调,最终实现从“中国制造”到“中国拥有”的跨越。

在全球体育用品产业史上,安踏收购彪马将成为一个标志性事件。这不仅是一家中国企业的商业决策,更是一个产业话语权升级的象征。

在安踏的战略版图上,这笔交易的价值也已无法仅用财务数据衡量。正如当年吉利收购沃尔沃不被看好,却成就了中国汽车品牌逆袭的典范一样,安踏此次收购承载的是中国消费品牌走向全球核心地带的雄心。

随着交易完成,全球体育用品市场将正式进入“耐克-阿迪达斯-安踏”三极竞争时代。这场始于股权交易的故事,或许只是更长篇章的序曲。

中国企业走向世界的标杆

