

从晋江到世界：安踏的全球化新范式

本报记者 柯国笠 董严军

2026年2月，米兰-科尔蒂纳冬奥会如期而至。赛场上，中国冰雪健儿身着安踏、FILA、迪桑特等品牌打造的“战袍”飞驰竞速。这些代表世界级运动科技水准的品牌，都隶属于同一家来自中国福建晋江的企业——安踏集团。

从2009年收购FILA大中华区业务，到2019年控股亚玛芬集团，再到2026年将成为全球运动品牌跑马的最大股东，安踏完成了一场从“中国制造”到“全球品牌生态”的深刻转型。

这不仅是商业版图的扩张，更是晋江人的爱拼敢赢在新时代的生动演绎——坚守实业、敢为人先、拼搏进取。在全球化进程与机遇并存的当下，安踏闯出了一条属于中国品牌的出海新路。

不变的底色 源于“晋江经验”的实业基因

晋水汤汤，奔涌不息。安踏的故事，始于福建晋江。这座以“侨乡”和“鞋都”闻名的小城，是中国民营经济最活跃的区域之一。也诞生着写入“十五五”规划纲要的“晋江经验”。坚守实体经济、勇于改革创新，安踏三十余年的成长史，就是这一宝贵经验在中国民营经济领域领域的生动注脚。

1991年，安踏从一家制鞋小作坊起步。2007年在香港上市时，它已是本土领先的运动品牌之一。彼时，安踏集团董事长王丁德志就有一个更大的梦想：“我们不做中国的耐克，要做世界的安踏。”这句话在2005年首次公开提出时，听来近乎狂妄。那个时候，耐克、阿迪达斯在中国市场如日中天，本土品牌大多以“模仿+低价”策略求生。安踏却选择了一条更艰难的路：从“品牌批发”转向“品牌零售”，从“产品出海”迈向“品牌出海”。

真正让安踏区别于多数中国制造企业的，是它对实体经济的长期

完整的本土供应链生态圈。截至2025年，安踏集团直接拥有员工69100名，产业链间接带动就业超过30万人，成为稳就业、促共富的重要力量。

同时，安踏集团为进一步做大做强安踏集团总部，发挥总部核心引领作用，投资约22亿元建设全球创新中心产业园，打造集团“创、产、学、研、供”根据地。该园区占地206亩，总建筑面积32万平方米，设有全球运动科学实验室、全球科研创新中心、全球鞋类采购中心及运动鞋数字智能工厂，预计将于2026年底建成交付，力争成为中国鞋业产业智能制造和创新研发的标杆产业园，引领晋江鞋服产业加快数智化、国际化进程。

大木百寻，根基深也；沧海万仞，众志成城。正是这种对实体经济的坚守，让安踏在全球化浪潮中拥有了最坚实的底座。它不是并购机器，而是一家从研发、制造到零售全链条贯通的实业企业。

数据显示，2025年，安踏集团营收达802.19亿元，同比增长13.3%；加上亚玛芬集团，两个集团全年总收入达到1278亿元。从上市之初的30多亿元营收到如今的破800多亿元，安踏集团创造了中国乃至世界体育用品史上的增长奇迹。

这一成绩的背后，是数万名一线工人、研发人员、设计师和零售人员日复一日的努力，是一条条生产线、一座座实验室、一间间门店的实体支撑。

“晋江经验”最为鲜明的特色，就是紧紧咬住实体经济不放松。安踏的全球化从未脱离体育用品这一主业。正因如此，它才能在十余年间持续收购、整合、赋能全球品牌，全球化之路越走越宽。

科技长期主义 从“跟跑”到“领跑”的硬实力

全球化不是靠讲故事就能实现的。安踏的底气，来自其在运动科技上的长期投入。

走进晋江安踏集团品牌中心，一双黑白配色的C10 Pro 氮科技跑鞋格外醒目。这双鞋曾在2025年被中共政治局委员、外交部长王毅赠予匈牙利外长西维尔多的跑鞋，是安踏技术实力的重要象征。

早在2005年，安踏就建立了国内首个运动科学实验室。截至目前，安踏累计申请国家创新专利超过7200项，居于中国体育用品首位，孵化出氮科技、舒弹科技、虫洞科技、智能分子吸震等一系列突破性技术。

在今天的米兰冬奥会上，安踏为中国国家队提供的装备，是这一技术积累的集中体现。

中国自主研发的钢架雪车鞋采用253颗轻量化合金鞋钉和内置碳纤维鞋垫，曾在北京冬奥会创造赛道最快出发纪录；最新款的短道速滑服整体减阻率提升1.49%，首次实现“4级防切割”标准，高于国际滑联规定的3级，首次实现了全产业链的国产化；合发委的定制滑雪服使用了源自航天科技的“六度芯科技”，采用的是与嫦娥六号月面国旗同源的火山岩材料。

而在服装面料领域，安踏与东华大学合作，于2022年研发出具有完全自主知识产权的“安踏膜”，打破了

国外品牌在高端防水面料领域的长期垄断。2025年，又推出更环保的“无氟安踏膜”，再次引领行业标准。

对安踏而言，“奥运装备的研发不是每四年（奥运周期）一次，而是每一天都在进行”。从2011年安踏首次率中国冬奥代表队时的依赖进口，到如今实现从纱线研发、面料织造到版型设计的全链条国产化；从当年只能去海外“求购”二级装备，到如今在防切割、减阻等关键指标上超越国际标准——这条从“跟跑”到“并跑”再到“领跑”的路，安踏走了整整十六年。

独行快，但众行远。为攻克体育用品产业关键核心技术，推动行业高质量发展，行业龙头安踏集团秉持“开放协同、创新驱动”理念，联合清华大学、东华大学、北京服装学院、北京体育大学、武汉纺织大学等高校，国家体育总局体育科学研究所、中国纺织科学研究院有限公司等科研院所，以及中石化、申洲国际、超盈纺织等供应链领军企业，共同发起成立中国体育用品企业首家体育用品产业创新联合体，构建覆盖“基础研究—技术攻关—产业应用”的全链条创新生态。

如今，安踏集团已在中国、美国、日本、韩国及欧洲多个国家设立了



全新升维路径 步步为营的全球化长跑

合抱之木，生于毫末；九层之台，起于累土。安踏的全球化并非一蹴而就，而是一条经过层层验证的进阶之路。

时间回溯到2009年，安踏以3.32亿元从百丽国际手中收购了意大利百年品牌FILA的大中华区业务。彼时，FILA在中国年亏损超3000万元，门店仅50家，品牌定位模糊。

收购的第一时间，安踏没有急于扩张，而是进行了长达五年的系统性重塑，将其重新定位为“高端运动时尚品牌”，瞄准25至45岁的高端消费人群，将门店从经销商手中一一收回，全面转向直营，重构产品设计、明星代言和零售体系。

到2013年，FILA实现盈亏平衡；2025年营收284.69亿元，同比增长6.9%，成为安踏集团的核心增长引擎。这一战，让安踏验证了一套可复制的多品牌运营方法论——品牌独立、中后台共享、直营主导、数据驱动。

此后，安踏通过合资方式引入了迪桑特。迪桑特全年流水首次突破百亿元；可隆则突破60亿元，是集团内增速最快的品牌。

安踏的野心不止于在中国做好国际品牌。2019年，安踏联合多方以46.6亿欧元完成对亚玛芬集团的收购，创下中国股权投资最大跨国并购纪录。

与收购FILA等品牌不同，这一次安踏不仅运营品牌在大中华区的业务，而是成为全球控股方。安踏的做法是，充分授权各品牌全球团队独立运营，同时注入其在零售、供应链、数字化方面的核心能力。

结果超出预期——收购前，亚玛芬长期处于低单位数增长；2024年，其营收达51.83亿美元，同比增长18%，提前两年完成“五个10亿欧元”目标。2025年，营收达65.66亿美元，同比增长27%，超过市场预期。

二十多年前那句“要做世界的安踏”，让安踏集团指向更深层的目标——让中国的安踏品牌走出去。

2025年，安踏公布在东南亚未来三年的“千店计划”，仅当年上半年，该区域营收同比就增长近一倍。今年初，安踏在美国洛杉矶比弗利山庄开设北美首家旗舰店，以撒长的DTC（直面消费者）模式拓展欧美成熟市场。

从FILA到亚玛芬，再到安踏自主品牌出海，安踏完成了从“引进来”到“走出去”的完整闭环。

安踏之所以能“收一个成一个”，背后是一套可迁移、可复制的全球化运营体系。这套体系的第一个支柱，是渠道与零售模式的降维赋能。

安踏的零售能力，是在FILA身上打磨出来的“杀手锏”。不同于传统运动品牌依赖批发分销，安踏坚持“品牌+零售”的直营模式，从门店选址、形象设计到商品规划、店员培训，全部自营管控。

这套能力被系统性注入每一个新收购的品牌。以亚玛芬为例，安踏将DTC模式推向全球，显著提升了亚玛芬旗下始祖鸟、萨洛蒙等品牌的零售效率。

第二个支柱是多品牌协同管理能力。安踏构建了一个“差异化定位+松绑型管控”的品牌生态；安踏主品牌聚焦专业运动，FILA主打高端时

尚运动，迪桑特深耕高质感专业运动，可隆发力户外。各品牌保持独立运营，同时共享集团的供应链、数字化、财务等中后台资源。

这种“前端独立、后端共享”的模式，既避免了品牌间内耗，又实现了规模效应。2025年，迪桑特、可隆等所有其他品牌收入连续多年保持远超行业均值的强劲增长，充分验证了这一生态协同力。

第三个支柱则是全球化运营与资源聚合能力。安踏的全球化，不是简单的资本输出，而是“全球资源+中国能力”的双向融合。

在整合亚玛芬的过程中，安踏总结出一套“松绑型管控”模式；各品牌CEO承担明确的经营责任，总部不做替罪羊，但会评估“关键战役”的结果。这种模式既尊重品牌原有基因与团队，又通过中国效率赋能其决策与执行。

2026年1月，安踏宣布以15.06亿欧元收购彪马29.06%的股权，成为其最大股东。彪马在欧洲和美洲市场拥有深厚基础，但在大中华区增长乏力。安踏的零售能力和中国市场经验，有望与彪马的全球渠道和足球、赛车等核心资源形成深度互补。

在步步为营的全球化长跑中，安踏集团早已跑出了独特的升维新路径。



生态出海 中国商业智慧的世界表达

安踏全球化的真正价值，不止于自身个体的商业成功，更在于它提供了一套融合全球智慧与中国效率的新型商业模式。

这套模式的核心，是“模式出海”与“生态出海”。不再是简单的商品出口或资本并购，而是将已验证的商业模式、管理方法和产业生态，系统性地向全球市场共享。

深入观察可以发现，在治理结构上，安踏没有沿袭传统跨国集团的集权模式，而是形成了“责任下沉、机制统一”的独特路径。各品牌CEO承担经营责任，总部聚焦关键结果而非流程控制。

这种“松绑型管控”，实现了东西方管理智慧的深度融合。在产业链层面，安踏的全球布局倒逼中国体育用品制造体系全面升级——从功能性材料研发到智能化生产，从精益化物流到国

际化零售管理。在文化层面，安踏证明了中国企业不仅能学习和追赶全球一流企业，更能通过自身实践创造出具有全球竞争力的商业模式。

世界为什么需要安踏？2026年1月28日，安踏集团董事长王丁德志在集团年度总结会上说：“二十多年前，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驾齐驱，甚至在很多赛道上超越。”

从FILA到亚玛芬，从收购彪马到安踏自主品牌出海，安踏的全球化不是零和博弈，而是共生共荣。它不试图取代那些经典的国际品牌，而是用中国市场的活力、供应链效率与数字运营能力，为它们注入新的生命力。

在全球贸易格局重构、逆全球化思潮涌动的当下，安踏还提供了另一种新的可能性：中国商业力量如何既融入全球体系，又以自身智慧重塑行业规则。

如今，安踏的身影，已经站上了世界体育产业的中央舞台。而它的故事，也早已超越一家企业的范畴——那是一代中国民营企业在开放中成长、在竞争中进化、在融合中引领的时代缩影。

世界的确需要这样的中国品牌，需要——一个更好的安踏。

