

Research on the Path of Cross-border Mergers and Acquisitions of Latecomer Enterprises Based on Brand Premiumization

Chengxiao Su

Zhejiang Wanli University, Ningbo, Zhejiang, 315100, China

Abstract

This paper takes Anta's cross-border acquisition of Yamafen Sports as the research object. The research background is the high-end development of domestic sports consumption, intensified competition among domestic sports brands, and the need for global breakthroughs. Meanwhile, although Yamafen owns high-end brands such as Arc'teryx, its performance has declined and its presence in China is weak. The article reviews the profiles of both parties involved in the acquisition and the merger process from 2018 to 2019. It elaborates on the motivations behind Anta's use of this cross-border acquisition to promote globalization, improve its brand matrix, and tap into the China market. The paper also explains the path of brand premiumization achieved through brand positioning upgrades and channel reforms, revealing the logic behind Anta's accelerated transformation into a world-class multi-brand group. This study can provide reference for domestic sports brands to achieve strategic upgrades through cross-border acquisitions.

Keywords

Anta; Yama Fen; cross-border mergers and acquisitions; brand premiumization

基于品牌高端化的后发企业跨国并购路径研究

苏程霄

浙江万里学院，中国·浙江宁波 315100

摘要

本文以安踏跨国并购亚玛芬体育为研究对象，研究背景为国内运动消费高端化、国产体育品牌竞争加剧且需全球化突破，同时亚玛芬虽拥始祖鸟、等高端品牌却业绩下滑、在华布局薄弱。文章通过梳理并购双方概况、2018-2019年并购过程，安踏凭借此跨国并购推进全球化、完善品牌矩阵、挖掘中国市场的动因，阐述其通过品牌定位升级、渠道改革等实现品牌高端化的路径，揭示安踏加速向世界级多品牌集团转型的逻辑，该研究可为国产体育品牌通过跨国并购实现战略升级提供参考借鉴。

关键词

安踏；亚玛芬；跨国并购；品牌高端化

1 引言

在全球体育用品行业竞争加剧与消费升级的背景下，跨国并购已成为品牌突破市场壁垒、实现高端化与全球化布局的重要路径。中国体育用品企业历经多年发展，从本土市场逐步向国际舞台迈进，其中安踏体育凭借“单聚焦、多品牌、全渠道”战略，通过收购 FILA 等品牌积累了成熟的多品牌运营经验，逐步成长为行业龙头。

与此同时，全球高端体育品牌集团亚玛芬体育虽拥有始祖鸟、萨洛蒙、威尔逊等多个细分领域顶尖品牌，却面临业绩增速下滑、中国市场布局薄弱等发展困境，为并购提供了契机。2019 年，安踏联合方源资本、腾讯等组成财团完成对亚玛芬的收购，这一案例不仅是中国体育品牌“走出去”

的典型实践，更折射出本土企业通过跨国并购实现品牌高端化转型的战略逻辑。

本文以安踏跨国并购亚玛芬体育为研究样本，系统梳理并购双方背景与过程，深入分析并购动因，并探究安踏借助此次并购实现品牌高端化的具体路径，以期为体育用品行业及其他领域的跨国并购与品牌升级提供参考^[1]。

2 安踏并购亚玛芬的案例梳理

2.1 并购双方简介

安踏体育 1991 年于福建晋江成立，2007 年在联交所上市，从早期运动鞋 OEM 生产商逐步成长为体育用品行业领跑者，核心战略为“单聚焦、多品牌、全渠道”。其发展历程分为单一品牌、产品多元化与品牌国际化、线下零售布局、多品牌并购四大阶段，2009 年收购 FILA 并助其实现年销售额破百亿的逆袭，后续还收购 SPRANDI、DESCENTE 中国区业务等品牌；2014 年销售额突破 100 亿，

【作者简介】苏程霄（2001-），女，中国山东济宁人，在读硕士，从事民营企业国际化研究。

具备成熟的 DTC 直营零售能力与“外来品牌中国化”运营经验，在美、日、意等多国设设计中心，23% 高级管理人有国际化背景，且借助北京奥运会、冬奥会合作提升品牌影响力，目标是“不做中国的耐克，要做世界的安踏”，2019 年联合方源资本、腾讯等组成财团收购亚玛芬，进一步推进全球化布局。

亚玛芬体育 1950 年创立于芬兰，1977 年在纳斯达克北欧市场上市，是全球顶级体育器材品牌管理集团，致力于为业余运动爱好者及专业运动员提供先进体育产品。其产品线覆盖网球、羽毛球、滑雪、户外、健身等多运动项目，拥有始祖鸟 (Arc'teryx)、萨洛蒙 (Salomon)、威尔逊 (Wilson)、Atomic 等超过 10 个细分领域高端龙头品牌，各品牌有独立运营团队；2017 年底在全球 34 个国家和地区拥有 288 家品牌零售店，但扩张基本停滞，同年营收增速连续 5 年下滑，净利润同比大减 26.5%，2017 年 EMEA、美洲、亚太区收入占比分别为 43.7%、41.8%、14.5%，中国市场布局薄弱，被收购前无自营门店且依赖经销商，业绩表现不佳，品牌资产未充分发挥^[2]。

2.2 并购背景、过程及动因分析

2.2.1 并购背景

从自身来看，安踏 2009 年收购 FILA 并助其实现从亏损到年销百亿的逆袭，积累了成熟的“外来品牌中国化”运营经验，且主品牌聚焦大众市场、FILA 覆盖中高端后，亟需通过收购填补高端运动市场空白，完善品牌矩阵；同时，2010 年后安踏业绩持续增长，2018 年前三季度营收超百亿，具备发起大规模并购的资金基础。从市场环境看，国内运动消费呈现多元化、高端化趋势，2017 年后李宁通过“中国李宁”转型、lululemon 在华快速增长，印证中高端运动市场潜力，且 2022 年北京冬奥会临近，冰雪运动与户外运动热度上升，为亚玛芬旗下始祖鸟、萨洛蒙等品牌提供了市场机遇。此外，国产体育品牌在国内市场竞争加剧，安踏、李宁等头部企业需通过全球化布局突破增长瓶颈，而并购国际高端品牌成为其“走出去”的重要路径。

2.2.2 并购过程

发起意向：2018 年 9 月 12 日，安踏发布公告，向芬兰亚玛芬体育发出初步收购意向，开启并购流程，此次收购是安踏推进“单聚焦、多品牌、全渠道”战略及全球化布局的重要举措。

组建财团与确定方案：安踏联合方源资本、腾讯、Anamerid Investments 组成投资者财团，以现金要约收购亚玛芬全部股份，每股 40 欧元（较 3 个月加权均价溢价 43%），总价值约 46 亿欧元（约 360 亿人民币）；成立芬兰 JVC Co 公司，安踏持股约 57.95% 主导收购，同时亚玛芬 4 家主要股东（合计持股 7.91%）承诺接受要约，另有股东看好收购。

融通资金：财团向 JVC Co 注资 26.63 亿欧元（安踏注资

15.43 亿欧元），另通过债务融资募集 30 亿欧元（含 13 亿欧元 5 年期贷款、17 亿欧元 7 年期无追索权贷款）；资金用于支付收购对价（46 亿欧元）、偿还亚玛芬债务（9.5 亿欧元）及覆盖相关费用。

推进审批与延长要约期：安踏先后获中、俄、美、加等多国及欧洲委员会等监管审批，仅墨西哥审批待完成；2 月 21 日将要约期延长至 3 月 7 日，2 月 25 日收到墨西哥审批，所有必要审批完成，要约条件达成。

完成收购与后续整合：收购完成初期，亚玛芬暂保持独立运营、保留原总部与管理团队；但 18 个月内安踏更换亚玛芬原总裁，由安踏系高管郑捷接任，后续推进品牌重组（剥离非核心品牌）、DTC 转型等整合举措^[3]。

2.2.3 并购动因分析

第一，推进全球化布局，实现“做世界的安踏”目标

安踏长期以“不做中国的耐克，要做世界的安踏”为愿景，2017 年确立“单聚焦、多品牌、全渠道”战略后，进一步谋求全球化突破。亚玛芬作为总部位于芬兰、业务遍及全球 34 个国家和地区的顶级体育用品集团，2018 年在 EMEA（欧洲、中东及非洲）美洲、亚太区收入占比分别达 43.7%、41.8%、14.5%，拥有成熟的全球销售网络与品牌影响力。收购亚玛芬能让安踏直接获取其在欧美市场的渠道资源与用户基础，弥补自身国际运营经验的短板，快速切入全球高端体育用品市场，是安踏从“中国本土龙头”向“世界级多品牌集团”转型的关键一步，也与国家“走出去”战略及体育产业全球化趋势相契合。

第二，完善多品牌矩阵，填补高端与细分市场空白

安踏此前通过收购 FILA 覆盖中高端市场，但在超高端户外、专业滑雪、球类装备等细分领域存在空白。亚玛芬旗下拥有 10 余个细分领域的高端龙头品牌，如“户外服装里的爱马仕”始祖鸟（超高端户外）、萨洛蒙（专业滑雪与越野跑）、威尔逊（网球、棒球等球类装备）、Atomic（高山滑雪器具）等，且多个品牌在全球细分市场排名领先（如 Wilson 网球装备全球第一、始祖鸟超高端户外服装全球第三）。这些品牌能精准补充安踏的品牌地图，形成“大众市场（安踏主品牌）- 中高端市场（FILA）- 超高端市场（始祖鸟等）”的完整覆盖，同时切入户外、滑雪、专业球类等增长潜力大的细分赛道，降低对单一运动品类的依赖，提升集团整体抗风险能力。

第三，挖掘中国市场潜力，复制“外来品牌中国化”成功经验

亚玛芬被收购前在中国市场布局薄弱，2018 年大中华区收入占比仅 5%，且无自营门店，依赖经销商分销，品牌价值未充分释放。而安踏凭借收购 FILA 的成功经验，深谙“外来品牌中国化”的运营逻辑——通过 DTC 直营转型、渠道改革、本土化营销，曾让 FILA 从亏损状态成长为年销百亿的品牌。安踏看中亚玛芬旗下品牌在中国市场的巨大增长空

间，计划将成熟的 DTC 模式、高端商圈布局、明星营销等经验复制到始祖鸟、萨洛蒙等品牌，借助中国户外运动兴起与中高端消费升级趋势，推动亚玛芬在华业务爆发^[4]。

3 安踏并购亚玛芬实现品牌高端化的路径

3.1 品牌定位升级：从“专业户外”到“运动奢侈品”，锚定高净值人群

安踏抓住中高端消费升级与户外潮流兴起的机遇，对亚玛芬核心品牌进行定位重塑。以始祖鸟为例，打破其原有的“专业户外装备”单一属性，赋予“运动奢侈品”（简称“运奢”）新定位——保留 GORE-TEX 超级防水面料等核心技术沉淀，同时融入时尚基因，通过高端商圈选址（如上海淮海路门店毗邻爱马仕）、明星代言（刘雯）、国际时尚场景曝光（巴黎时装周）、文化联名（龙年限定款）等方式，将品牌与“精致中产生活方式”绑定，摆脱此前“专业工具属性”的局限。此外，萨洛蒙聚焦“高端户外潮流”，借助“山系穿搭”趋势在小红书等平台引爆话题，成为城市中产户外穿搭的标志性品牌；威尔逊则强化“专业球类装备+高端休闲”属性，通过与顶级赛事合作维持高端专业形象，形成多品牌高端化矩阵。

3.2 渠道改革：收缩经销商、推进 DTC 直营，掌控高端终端体验

安踏将成熟的 DTC（直面消费者）模式复制到亚玛芬，通过渠道直营化提升品牌管控力与终端溢价。一方面，果断淘汰低效经销商，收回核心渠道控制权——例如始祖鸟淘汰曾贡献 70% 销售额的经销商三夫户外，收回奥莱渠道与线上店铺经营权，关闭分散的低端集合店，仅保留高端商圈直营店；截至 2023 年前 9 个月，亚玛芬自营零售店数量超 330 家，较 2019 年增长 69%，直营渠道占比从收购前的 12% 提升至 33%，其中始祖鸟大中华区 DTC 占比高达 62.98%。另一方面，优化门店体验，直营店采用简约高端的设计风格，搭配专业导购服务，突出产品技术细节与品牌故事，推动门店坪效大幅提升——始祖鸟国内店铺坪效从收购前的年销两三百万元，跃升至近 10 万元/年，2021-2022 年大中华区自营门店坪效（1251 美元、1269 美元/平方英尺）显著高于北美市场（622 美元、817 美元），印证渠道高端化对盈利的拉动作用。

3.3 组织与人才赋能：引入国际团队，平衡“专业基因”与“商业运营”

为避免本土管理团队“不懂高端户外”的短板，安踏为亚玛芬搭建国际化专业管理架构。核心管理层大量引入具有国际高端品牌运营经验的人才：例如始祖鸟全球 CEO 由前 Lululemon 亚太区总裁 Alexandra Sørensen 接任，萨洛蒙

负责人为前哥伦比亚品牌高管 Franco Fogliato，亚玛芬全球 CEO 姚剑拥有阿迪达斯中国近 20 年管理经验，确保品牌运营贴合高端市场逻辑。同时，安踏保持亚玛芬旗下品牌的相对独立性，不干预始祖鸟、萨洛蒙等品牌的技术研发与专业调性，仅在战略方向、资源支持上提供保障——例如保留始祖鸟加拿大设计团队，持续投入技术研发维持其“户外技术标杆”形象，既避免“过度商业化”损伤核心用户信任，又通过专业基因巩固高端定位。

3.4 资源整合：嫁接安踏优势，强化高端品牌支撑力

安踏从供应链、营销、资本三方面为亚玛芬高端化提供资源支持。供应链端，将中国生产占比从 22% 提升至 33%，通过规模化生产与数字化管理降低成本，同时保障高端产品的工艺品质，推动亚玛芬毛利率从 2018 年的 45.6% 升至 2023 年的 52.2%；营销端，借助安踏的本土化营销能力，为亚玛芬品牌打造“中国叙事”，例如始祖鸟针对中国市场推出“无痕山林”环保理念、结合传统节日推出限定款，快速吸引 170 万会员（较 2018 年增长 120 倍）；资本端，推动亚玛芬 2024 年在纽交所上市，募资 13 亿美元，既通过上市提升品牌国际知名度，又借助资本运作优化债务结构，为高端化投入提供资金支持，进一步强化“国际高端体育集团”的市场认知^[5]。

4 总结

本文围绕安踏 2019 年跨国并购亚玛芬体育案例展开系统分析，先介绍并购双方基础情况，安踏作为中国体育用品龙头，具备多品牌运营与 DTC 能力，亚玛芬虽拥始祖鸟等高端品牌但业绩下滑、在华布局弱；接着梳理 2018-2019 年并购全流程，涵盖意向发起、财团组建、资金融通、审批推进至完成收购及后续整合；再从推进全球化、完善品牌矩阵、挖掘中国市场潜力三方面剖析并购动因；最后阐述安踏通过品牌定位升级、渠道改革、组织人才赋能、资源整合四条路径，成功实现品牌高端化，助力自身向世界级多品牌集团转型，为体育用品行业跨国并购与品牌升级提供参考。

参考文献

- [1] 杨苗.体育用品上市公司并购协同效应研究[D].安徽财经大学,2023.
- [2] 苗晨,王玥.美的跨国并购库卡的动因及绩效分析[J].财务管理研究,2024(07): 32-37.
- [3] 刘洁.安踏集团国际并购发展战略研究[D].商务部国际贸易经济合作研究院, 2023.
- [4] 蔡军,舒元.企业跨国并购协同效应分析[J].合作经济与科技, 2025,(14):98-101.
- [5] 王超.生态位视角下安踏并购亚玛芬的双向共赢绩效实现机制研究[D].山东大学,2024.