



1 几度易手

“果然又出手了。”接近安踏的投资人陈宇，去年就向记者透露，安踏账上有超过500亿元现金及等价物，一直在寻找合适的收购标的。

一年后，丁世忠落子狼爪。

1981年，狼爪在德国的伊德斯斯坦因创立，产品覆盖徒步、自行车、滑雪以及露营等场景，在欧洲市场特别是德语地区的商场和社区渗透率极高。

产品性能上，狼爪的核心竞争力之一，是TEXA-PORE薄膜技术，通过将防水透气层与外部面料结合，既透气又具备暴雨级防护。

该项技术已迭代至第三代，广泛应用于冲锋衣、登山鞋等产品线。

在过去20年里，狼爪曾几度易主。

2006年，先是被私募基金Quadriga和Barclays以9000万欧元的价格收购。其后，以7亿欧元被黑石集团收购，业绩未达预期，在资产重组后，于2018年被美国公司Topgolf Callaway Brands以4.76亿美元的价格收购。

如今，丁世忠出价2.9亿美元，比Topgolf买下时便宜了近一半。

2007年，狼爪就通过总代上海联亚进入中国市场。和同期进入中国的哥伦比亚、北面相比，发展不算理想，部分原因正是股东与内部团队的动荡。

比如，2013~2014财年，狼爪在中国市场销售了3.45亿欧元，2015年狼爪决定收回代理权，自己运营。狼爪被Topgolf收购之后，其全球以及中国的管理层又经历了多次调整，市场策略亦有摇摆。

去年，狼爪宣布退出美国和俄罗斯市场，将所有资源重新集中于表现强劲的欧洲、EMEA（欧洲、中东和非洲）和亚洲。

截至今年1月，狼爪在全球拥有495家专卖店，其中226家分布在欧洲，269家位于亚洲。

2 补齐缺口

从中国市场的覆盖度来看，狼爪没有吃到这两年的户外红利。一个不断被转手的品牌，为何被丁世忠看上？

在陈宇看来，安踏集团刚好需要狼爪这样一个大众户外标的，补充其品牌矩阵。

“目前安踏的布局里还有缺口。”陈宇分析，丁世忠手里的户外品牌，从亚玛芬、萨洛蒙到迪桑特、可隆，覆盖了高端和超高端价位，需要一个大众户外标的，覆盖更广泛的人群。

“狼爪的加入，增添了一块专注于大众户外领域及中端市场的高价值拼图，让安踏集团在户外赛道达成了全品类、更细分化的全面布局，包含越野、登山、露营、滑雪、自行车等户外品类。”安踏方面表示。

从价位段来看，狼爪的加入，实现了平价、中等、高端、超高端全覆盖——安踏（户外产品线）、狼爪、迪桑特/可隆、萨洛蒙、始祖鸟。

以抓绒三合一冲锋衣单品为例，记者在天猫旗舰店上查询，安踏品牌的价格为489元，狼爪价格在1200元左右，迪桑特约2700元，始祖鸟的硬壳冲锋衣在5000元以上。

“品类上或有重合，但价格不打架，就能找到各自对应的用户。”陈宇表示。

收购专业户外品牌狼爪，要比集团内部孵化或者尝试，更具性价比。

“专业运动、时尚运动、户外运动三大赛道上，安踏集团各有一个基石品牌。”陈宇表示，以此形成“3个基石品牌+N个细分小众品牌”的品牌架构。

安踏集团在公告中表示，受益于狼爪独有的材料科技及德国工程设计团队的丰富经验，集团将进一步提升在户外运动领域的竞争力。此外，狼爪作为户外鞋服及装备领域的全球领先专业品牌之一，在欧洲市场（尤其是德国）具有强大的影响力，整合品牌将成为集团全球化策略的另一个重点。同时，安踏集团高效的供应链及中台能力将帮助狼爪进一步发挥其品牌价值，通过本土化运营打开中国新兴户外消费市场。集团将在收购完成后制定更具体的落地方案，实现供应链、产品研发、零售营运等方面的协同效应。

3 大众突围

“大众户外不好做。”一位户外从业者表示，和超高端的“鸟”（始祖鸟）不同，丁世忠收入囊中的“狼”，品牌能见度不高。

丁世忠的商业拼图又落一子
安踏21亿拿下户外知名品牌

晋江鞋王 抓住狼爪

“晋江鞋王”丁世忠，手上的牌又多了一张。4月10日下午，其执掌的安踏集团宣布，将全资收购德国知名户外品牌Jack Wolfskin（狼爪）。收购对价为现金2.9亿美元（约合21亿元人民币），预计将于今年年中完成交易。

“狼爪定位大众户外运动，与集团现有的高端户外品牌群形成差异化的品牌定位。”安踏方面向记者解释，这将使集团的户外运动品牌，延伸至更广泛的消费群体。

丁世忠称，这是安踏集团全球化的新里程碑。



网络上狼爪售价在1200元左右。

丁世忠



工人在安踏集团晋江鞋业第三事业部智能制造车间忙碌。新华社发

在中国，狼爪所在的价格段，面临北面、哥伦比亚、凯乐石、骆驼等多重围剿。

在欧洲，其发展状况也算不上好。冬季户外运动的热门国家中，法国、瑞士、瑞典、挪威等，均有自己的本土户外品牌，如迪卡侬、萨洛蒙、猛犸象、火柴棍、Helly Hansen、Norrøna老人头等。

据狼爪母公司Topgolf预估，狼爪在2025财年的收入约为3.25亿欧元，利润1200万欧元，全球销售的体量不过30亿元人民币。

“丁世忠一直被称为踩点王，擅长将收购来的品牌，放在一个直升梯上，乘势而上。”

有业内人士表示，丁世忠将FILA“变废为宝”，将寂寂无名的迪桑特、可隆变得名声大噪，将高端品类始祖鸟打造成中产三宝。

如何运营狼爪，丁世忠已有基本思路。安踏回复记者，集团拥有的规模化供应链与数字化能力，将成为狼爪降本增效的强大引擎。公司认为，结合狼爪工程设计团队的丰富经验，“欧洲技术+亚洲制造”的协同模式，将提供更多的增长可能。

“谁来操盘很关键，从价格来看，区区三亿美元，风险完全可控。”陈宇表示。

4月16日收盘，安踏的总市值为2354亿港元，约合人民币2200亿元。

丁世忠治下，狼爪能否再现利刃，时间会给出答案。

相关

丁世忠一路“买买买”

在“2025胡润全球富豪榜”上，丁世忠以400亿元人民币蝉联厦门首富。其实，这位富豪有着更大的野心，他有句流传颇广的话——不做中国的耐克，要做世界的安踏。

近几年，安踏通过“买买买”，已经发展成为一个商业帝国，其触角从国内延展至国外，品牌辐射面更是从运动到户外，目标消费群体在不断扩大……

自2009年起，安踏开始频繁收购外资品牌，为全球化发展打基础。当年，安踏以3.32亿元的价格，收购了意大利老牌运动休闲品牌斐乐（FILA）在中国的专营权和商标使用权。FILA是家百年老店，主要从事网球、滑雪、高尔夫、瑜伽、赛车等运动相关产品。

收购前，FILA在中国只有50家门店，亏损高达3218万元。收购后，安踏对FILA进行改革——第一是重新回归“运动时尚”的品牌定位，第二是由批发改为直营模式。

2013年，FILA成功实现盈亏平衡；次年，FILA实现盈利。根据财报数据显示，2024年，FILA贡献了整个安踏体育37.6%的营业收入。

收购FILA后，在二级市场上，安踏的股价也从2013年开始大涨，至2021年，公司股价最高上涨了125倍，市值更是一度涨破5000亿元。

有了此次并购成功的经验，安踏继续加码全球化布局。

2015年，安踏收购英国户外、爬山运动品牌斯普兰迪（Sprandi）。2016年，安踏斥资1.5亿元成立合资公司，在中国经营高端滑雪品牌迪桑特（Descente）。2017年，安踏收购小笑牛（Kingkow），同年，安踏成立合资公司在中国经营户外品牌可隆（Kolon Sport）。直到2019年2月，安踏收购始祖鸟母公司亚玛芬体育。

收购了众多的品牌后，丁世忠的步伐还未停止，用他的话“商品可以被迅速制造出来，但品牌不行。”

除了并购外资品牌外，2021年，安踏集团还将未来十年战略目标定为“单聚焦、多品牌、全球化”。

2024年1月，丁世忠在安踏集团年终总结会上表示：“我们做多品牌，就是要用不同的品牌去满足消费者的需求。今天全球做得好的品牌，都是深耕一个细分市场的垂类品牌。”

业内人士表示，安踏近年来频繁收购的战略，可以认为这是一种积极且有效的市场扩张策略。通过收购国际知名品牌，安踏不仅快速获得了品牌影响力和市场份额，还成功实现了品牌矩阵的多元化和全球化布局。

此外，从收购效果来看，安踏的多品牌战略取得了显著成效。例如，FILA品牌的成功运营为安踏带来了稳定的现金流和利润增长；亚玛芬体育的收购则进一步提升了安踏在高端户外市场的竞争力。此次收购德国狼爪，是安踏在户外运动市场的又一次重要布局，有望为安踏带来新的增长点，并巩固其在全球体育用品市场的市场地位。

据21世纪商业评论、野马财经、中新经纬等