



①安踏通过海外品牌并购实现整个品牌矩阵的布局。董严军 摄
②九牧德国慕尼黑运营中心团队探讨产品研发设计。(资料图片)
③特步收购的百年跑鞋品牌美国索康尼。本报记者 林蔚 摄
④九牧收购的全球卫浴顶级品牌法国THG。本报记者 林蔚 摄



问道福建民企海外品牌收购之路

□本报记者 林蔚

聚焦新动能新优势

系列报道

核心提示

2023年,对福建民企收购的海外品牌来说是集体亮相的一年。安踏收购的始祖鸟在京东5月26日发布的今年“6·18”首日预售战报中,获得了增长11倍的战绩;5月15日,特步国际上海运营中心揭牌,特步此前收购的百年跑鞋品牌索康尼正式入驻;今年以来,九牧收购的法国THG和德国博德宝两大品牌均加快在国内一线城市的布点,亮相各大

国际行业展览……

冲破过去三年受疫情影响的重重困难,福建民企坚持在培育成熟自主品牌的基础上,以自主品牌为核心进行品牌矩阵布局,以企业管理现代化推进品牌运营、以融合发展讲好品牌故事,凝聚起发展新动能、新优势。

学思想 强党性 重实践 建新功 ——党报记者八闽调研行

大海澎湃。
曾几何时,源于农村家庭作坊的福建民营企业,伴随着中国经济发展的大潮,乘风而上、扬帆出海,在对海外知名品牌的“买买买”中,接二连三成长为具有现代化企业架构的跨国集团。人们惊奇地发现,越来越多操着浓浓福建腔的闽商近年来登上国际舞台,完成了一次次海外品牌收购。现在,始祖鸟、盖世威、帕拉丁、博德宝、THG这些享誉世界的知名品牌,其实都已成为中国企业的品牌。他们被纳入福建民企打造的品牌矩阵布局中,在世界舞台上展示着中国品牌的多元魅力。
福建的,中国的,世界的。
海外品牌收购对于福建民营经济的发展有什么启发?泉州是中国民营经济最早发源地之一,也是民营经济最具活力的区域之一。本期深读,记者走进安踏、九牧、特步三家具有代表性的泉州民企,探寻它们的海外品牌收购与发展之路。

2.99亿欧元和最后一分钟

2.99亿欧元。这是安踏为收购始祖鸟组建的22亿欧元跨境并购集团中的最大份额。这笔款项来自兴业银行。
在近日的一次采访中,兴业银行泉州分行投行部总经理陈倩倩告诉记者:兴业银行团队一得知安踏有海外并购需求,就积极加入、全程参与。
这次收购,安踏共出资56亿欧元买下了芬兰体育用品公司亚玛芬,亚玛芬旗下拥有始祖鸟、萨洛蒙、威尔逊等知名体育品牌。
安踏在决定要收购亚玛芬之前,曾有过收购德国彪马的意愿,但最后双方并未达成一致。“现在看来,成功收购亚玛芬也算是一种缘分。”安踏集团资金管理部投融资总监王瑞认为,“因为始祖鸟定位于户外运动顶级品牌,亚玛芬旗下的其他运动品牌也有着各自专业的市场定位。这符合集团的收购初衷。”
从2009年收购斐乐开始,至成功收购亚玛芬,安踏集团完成了整个品牌矩阵的布局。
最后一分钟。这是决定九牧集团能否PK掉英国的竞争对手,完成对德国品牌博德宝收购的关键时刻。
博德宝创立于1892年,是德国顶级橱柜制造商,更是全球知名的橱柜品牌。据媒体报道,2020年,英国高端厨房家具制造商Lux Group意向签约收购博德宝。然而,在签订并购协议的当天晚上,博德宝决定允许另一名投资者对公司进行最后一分钟竞标,并延长了交易截止时间。
最终,来自福建的九牧集团在最后一分钟时刻成功竞标,将博德宝收购于旗下。
“这是九牧全球化布局的重要一步。另一方面,中国作为目前全球潜力最大的市场,也是博德宝未来的重要增长极。”九牧集团高级副总裁、博德宝全球董事长林晓伟表示。
在林晓伟看来,中国厨卫品牌在国际化进程中,面临的最大难点是全球不同国家文化以及经济发展程度不同,消费者对产品需求和品牌理解的维度也不同。面对这样复杂且多元的市场,需要对产品品类和品牌定位、

渠道和营销打法进行灵活运用,更需要一个具有相当影响力的国际品牌助力九牧出海。
正因如此,九牧早在2015年就一直在思考以品牌合作或收购的方式来加速自身的全球化进程,通过有国际声誉的品牌进军高端市场。在全球化战略部署下,九牧还收购了被誉为“卫浴界爱马仕”的全球卫浴顶级品牌法国THG。截至目前,九牧旗下已经拥有九牧、小牧卫浴、博德宝、THG等四大品牌,全球化版图已初步形成。
“都说闽商抱团,我们确实受到安踏成功收购斐乐、始祖鸟等国际品牌的鼓励和启发。”九牧品牌大事件总监田柳桥表示,“事实证明,我们福建民营企业有能力运营好国际高端品牌。”
地处中国东南,放眼全球。福建民营企业的出海收购之路方向清晰——深耕所在行业,与企业的主品牌形成差异化定位,覆盖各细分领域的消费群体。
“龙头企业通过海内外并购,可以获取关键技术,关键技术。这不仅有利于企业自身,而且有利于整个行业。”在泉州工作多年,陈倩倩对民营企业的发展有着自己的思考。近5年,民营企业并购贷款占到兴业银行泉州分行并购贷款业务的80%。除支持安踏收购亚玛芬外,该行还投放2.5亿元人民币支持中乔体育收购海外品牌茵宝。

收购完成后的挑战

早在20世纪90年代,泉州晋江陈埭镇就云集了400多个店铺,1公里长的陈埭街是那时全国最大的鞋材集散地。
今天,当人们经过“最美跑道”——厦门环岛路时会发现,观音山CBD区的路边,安踏、特步、匹克等福建民营企业总部大楼鳞次栉比。这些企业有不少是来自陈埭镇。
从陈埭街到环岛路,这是一条街的时空穿越,更是福建民营企业从家庭小作坊到跨国大公司的嬗变轨迹。
2008年,特步在香港上市,完成了从家族企业到现代公司的转变。特步创始人丁水波从鞋厂的学徒开始干起,在1987年开办工厂生产面向外销的“旅游鞋”。因国际市场变化,他在2001年决定把市场从国外转回国内,创立立足国内市场的品牌——特步。不过,那时泉州已经有许多体育用品企业,而且纷纷找到中国各个体育项目的世界冠军担任品牌代言人。“除了像跳水运动不用穿鞋,全中国的体育冠军都请来代言运动鞋了。”这是坊间形容彼时盛况的一句玩笑话。
后入局者如何赢?丁水波独辟蹊径请来了娱乐明星谢霆锋代言。
出奇制胜。特步开启了运动鞋的娱乐时尚营销时代,谢霆锋参与设计的“风火一代”运动鞋销量达120万双,创下了保留至今的单品运动鞋销售纪录。
2008年,北京奥运会举办,是福建体育用品民企参与海外品牌收购绕不开的年份。
安踏从这年开始在全球范围寻找可以收购的品牌。最后,定位高端、时尚、商务的体育用品意大利斐乐成为安踏收购的第一个海外品牌。

然而,真正的挑战在收购完成后才到来。此前,安踏以分销商买断的业务模式为主。而对于斐乐,安踏将其定义为做全直营的管理。与此同时,斐乐被收购之前在国内的营销状况很很差,这更加大了运营难度。从设计到生产,再到销售,安踏摸索斐乐品牌运营的过程,也是一个逐步摸索直营店管理的过程。
实现对外品牌收购后,如何完善企业管理机制?特步在2015年启动了为期3年的零售变革。特步把原来只求数量的批发模式,改革为明确落实品牌意图的精细化零售管理。
改革的成功,让丁水波更加坚定这样的理念:体育用品企业要专注打造品牌背后的体育专业底蕴,培养产品核心竞争力,讲好品牌故事。
中国公司是否有能力讲好欧美知名品牌的故事?
安踏率先走通了这条路。
2015年,斐乐实现扭亏为盈,之后一路快速增长,在销售收入上实现质的飞跃。紧接着,安踏在2016年收购了日本迪桑特。安踏对迪桑特的收购运营采用了与斐乐同样的方式:收购中国区商标运营权,再以一定的股权分配来组建合资公司,对该品牌的中国区业务进行运营。
这一次,安踏仅用了三年时间就实现迪桑特的正向盈利。
出海风浪虽大,但航向明晰。
2019年,安踏对始祖鸟不再仅仅是收购中国区的品牌运营权,而是对其位于芬兰的母公司亚玛芬实现收购。
特步也在同年一口气拿下了四个海外品牌:百年跑鞋品牌美国索康尼和美国顶级户外品牌迈乐、法国潮牌帕拉丁和网球轻奢品牌美国盖世威。其中,前两者为中国内地、香港及澳门的品牌运营权,后两者则是从韩国衣恋集团手中购得了全球永久运营权。
要看银山拍浪浪,开窗放入大江来。一个福建民营企业出海并购的全新时代到来了。

全新的全球化视野

与深度面对消费者的鞋服行业不同,卫浴行业的商品单价高,销售件数少,行业内企业的品牌意识相对来说并不强。当前,我国卫浴行业的高端市场多被海外品牌占领,中低端市场则是鱼龙混杂。
海外收购,是九牧布局全球、品牌出海的关键一步。
九牧集团有着30多年深耕卫浴行业的优势,可以依托供应链优势和产业集群的规模效益,让被收购的法国THG在中国以成本和效率的优势满足市场需求。而对博德宝的收购,则将为九牧在厨房领域带来新的增量。
收购后,九牧已陆续布局这两个高端品牌在中国的门店,逐步在北京、上海、广州、香港等一线城市开设品牌形象体验店;同时还计划推出这两个品牌的副品牌,满足国内消费者对高端产品的需求。
海外收购也进一步推动了九牧的科技研发,每年的研发投入均不低于销售额的10%。截至目前,九牧在全球设有16个研发中心,主导制定国际标准20多项、国家标准200多项,累计获得专利超20000项。
“近年来,一批福建民营企业逐渐从产品输出向品牌输出发展。”普华永道中国科创与民营企业服务合伙人汪越认为,“通过跨国并

购帮助企业扩大市场份额,或者通过收购获取先进技术,实现产业转型升级。”
从当年生产外销“旅游鞋”到如今出海收购品牌,特步带着全新的全球化视野重回国际市场。
和以往特步的市场主要定位于发展中国家不同,丁水波把出海收购品牌的标的定位于欧美市场。这是他深藏于心中的愿景——中国品牌一定能走向世界,中国制造业可以站上世界舞台。他希望所收购的品牌定位于高端市场,与定位大众的主品牌形成差异化营销;所收购品牌应该是中国消费者有一定认识的品牌。
碧海蓝天,微风沙滩。在厦门环岛路旁有一幢被市民昵称为“小白楼”的建筑,那是特步跑步俱乐部。“小白楼”不仅可以免费为所有跑来的跑者提供储物、热身、淋浴设施,为赛事、社交、培训等服务,而且向人们展示着特步旗下拥有的一个主品牌和索康尼、迈乐等两个专业运动品牌。
从“小白楼”出发,北京奥林匹克森林公园、武汉东湖公园、长沙橘子洲、南京玄武湖……特步跑步俱乐部落子全国多座城市地标,打造运动多元场景,生动讲述深耕跑步运动的特步品牌故事。截至目前,特步累计赞助超过1000场路跑赛事,是大中华地区赞助马拉松赛事最多的体育品牌。
今年5月15日,特步国际上海运营中心正式投入使用,该中心包括特步出资约4亿元人民币买下的上海七宝生态商务区内的57个商业单位。索康尼成为第一个入驻该中心的品牌。
索康尼“跑”出来了!
据统计,2022年北马的品牌跑鞋上脚率,索康尼排名第五;相较2019年,索康尼品牌增速排名第一。同年,在北马、上马、厦马三大赛事中,索康尼在国际品牌中的“破3”(指完赛时间少于3小时)上脚率,全部位居前三。
“这其实不是索康尼第一次进入中国市场,但却是第一次在国内大赛的穿着率排行榜上跑出成绩。”特步集团CFO杨晓彬介绍,“尽管2019年收购后就遭遇疫情,但索康尼可谓逆势而上,今年有望实现盈利。”
不仅是索康尼。记者在厦门万象城帕拉丁门店看到,在这家年轻化、时尚化的法国运动潮牌店里,一件林书豪参与设计的联名款运动服正在热卖。而林书豪也担任特步形象代言人。杨晓彬说:“这也是在中国市场上,中国品牌做国际并购后的优势。过往几十年在渠道上的沉淀和对市场及消费者的洞察,可以让新入场的海外品牌少走很多弯路。”
2021年,特步集团营收超百亿元;2022年,特步主品牌营收百亿元。“双百亿”标志着特步的多品牌运营开启一段新航程。
扬帆远航。在海外收购品牌的航程中,福建民营企业收获的是企业管理机制的现代化,是对国际品牌矩阵的运营能力,是制造业的升级动力。
前方是星辰大海。

专访

协同效应是实现交易价值的关键 ——访普华永道中国科创与民营企业服务合伙人汪越

□本报记者 林蔚

出海,对于有着“下南洋”传统的福建人来说不陌生。
漂洋过海,打鱼、经商、讨生活,岁月的书卷翻过,一页页都是代代闽商敢拼会赢的故事。
但是,今天的福建民营企业正在一种崭新的“出海”——他们出海收购品牌。
普华永道中国科创与民营企业服务合伙人汪越近日在接受本报记者采访时说道,福建作为“21世纪海上丝绸之路”核心区,企业“走出去”一直走在全国前列。而且,福建“走出去”企业以民营企业为主。
普华永道作为全球四大会计师事务所之一,历年承接了相当数量的福建民营企业海外并购案例。
据统计,福建民营企业海外并购涉及消费品(包括纺织鞋服领域等)、汽车(包括汽车玻璃、动力电池等上下游产业)、矿业、食品、光电等多个行业。
汪越认为,福建孕育了安踏、特步、鸿星尔克、匹克等大量鞋服品牌。经历了黄金发展期后,传统鞋服企业为了应对消费升级,通过收购具有时尚基因的海外品牌,引领世界潮流,实现转型升级。这些变革为自身品牌注入活力的同时,也实现多元化发展。
“有些鞋服企业通过并购与主营业务重合度较高的品牌实现多品牌布局,有些则将自身业务扩展到了体育竞技、保险、健身、游戏等多个领域。”汪越特别注意到,“相比于对外投资建厂多位于东南亚,鞋服类企业收购的海外品牌则多来自欧美韩日等发达国家。”
福建民营企业未来如何更好出海收购品牌?
汪越从专业角度给出了自己的建议:“企业在并购前充分了解市场,产业和自身定位,寻找合适的并购对象,并制定完善清晰的并购策略,不仅需要了解投资地区的投资环境,还应建立境外投资风险管理体系,评估交易的可行性。并购过程中,企业需要进行充分的尽职调查以了解海外企业的潜在风险,评估并购对象的真实价值、设计合理的交易架构以及与海外企业进行谈判沟通。并购完成后,应明确整体投后规划,确立经营管理模式,厘清关键业务及职能的整合思路,确保能在运营、人才、财务等方面达到有效的控制。”
汪越认为,并购交易是一个连续性的业务活动,发现价值的目标业务只是走向成功收购的第一步;降低交易风险、顺利平稳地完成业务运营接管、实现协同效应才是实现交易价值的关键。

