

安踏投资的韩国潮牌入华开店

未来五年开出100家门店

横跨两层、占地1421平方米，韩国时尚品牌MUSINSA STANDARD在上海淮海百盛开出了其布局中国市场的第一家门店。根据官方的信息，该门店是母公司MUSINSA全球第五大门店。

根据公开资料，MUSINSA STANDARD为Musinsa旗下自主品牌，MUSINSA则是时尚潮流集合零售平台。自2001年起，MUSINSA从球鞋社区起步，逐步发展为在线杂志，继而拓展至电商领域，并构建为整合线上与线下的时尚零售平台，不少消费者称其为韩版唯品会。从MUSINSA官网来看，该平台所售各类品牌服饰定价主要在二三十美元至六七十美元之间。

根据MUSINSA管理层对外披露的信息，针对中国市场，MUSINSA将在物流、分销与门店运营等环节持续优化本土商业模式，同时基于线上及线下销售数据，开发契合中国本地时尚趋势与消费者偏好的产品线，计划到2030年在中国市场扩张门店至100家，全球GMV目标达到3万亿韩元。同时通过抖音、小红书和淘宝等展开线上渠道业务。

此次上海新店的开业，也意味着MUSINSA全球战略布局的启动。2025年6月，MUSINSA宣布加速全球线下零售扩张，中国市场成为重要战略目标。目前，MUSINSA在线商店已经与11个国家打通，也登陆中国香港和台湾两个地区。截至2025年4月，MUSINSA全球商店拥有2000多个品牌，月活跃用户数达到300万。

值得注意的是，MUSINSA在大力开拓市场的同时，也在加速筹备上市。根据公开信息，MUSINSA已选定花旗银行和摩根大通负责其此次IPO相关事宜，交易或将于明年启动。公司发言人向媒体透露，MUSINSA正考虑在首尔或纽约上市，最终地点将取决于哪

8月宣布合资开公司，12月开出中国市场第一家线下门店，通过投资韩国时尚潮流集合品牌MUSINSA，安踏体育在时尚领域的布局正在提速。近日，MUSINSA旗下时尚品牌MUSINSA STANDARD在上海开出了中国市场的第一家门店，同时品牌方还宣称将在未来五年开出100家线下门店。计划百家门店背后，是安踏体育以往对于外资品牌成功运营的经验，而对于安踏体育而言，投资并推动MUSINSA发展一定程度弥补了其在时尚领域的缺失。



个市场能给出更优的估值。

在要客研究院院长周婷看来，MUSINSA入华，首先面临中国市场现有品牌竞争，中国市场在时尚运动领域已经是完全竞争市场，新品牌除非有明显差异化优势，否则压力巨大。此外，近两年，韩国潮牌在中国影响力不再，虽有个别品牌表现不错，但整体难掩颓势。再有，中国正面临前所未有的零售模式升级热潮，若MUSINSA以线下开店为主扩张，恐怕将面临较大的压力。

安踏身影浮出水面

MUSINSA计划五年扩张出100家门店的背后，中国运动品牌巨头安踏体育的身影清晰可见。2025年初，安踏体育以500亿韩元收购MUSINSA约1.7%的股份；随后在8月，安踏体育与MUSINSA双方共同投资成立合资公司“MUSINSA中国”，其中安踏集团持

股40%，MUSINSA持股60%，MUSINSA中国将主导自有品牌“MUSINSA STANDARD”和多品牌集合店“MUSINSA STANDARD”等业务在中国市场的发展。

对于此番合作，安踏体育执行董事、联席CEO吴永华表示此举是通过战略投资方式探索运动与时尚的结合。“安踏体育的这种投资，不仅能让安踏体育增加资本收益的可能，更可以充实安踏体育品牌矩阵，增强安踏体育整体品牌实力。而安踏体育的加入，在资本、渠道、产品和客户等多方面都会为MUSINSA提供助力，加快其在华发展步伐，安踏体育是MUSINSA所能找到的最好的中国业务合作伙伴。”周婷对北京商报记者分析道。

不可否认，安踏体育在中国本土运作外资产牌的经验颇丰。此前，安踏体育与日本迪桑特、韩国可隆KOLON在中国成立合资公司，拥有这些品牌在华商标等使用权，全权负责后者在中国的运营。此外，在收购亚玛芬之

后，安踏体育主导了旗下始祖鸟、萨洛蒙等运动品牌在中国本土市场的火爆局面。根据财报数据，2024年，迪桑特DESCENTE、可隆体育KOLON SPORT等所在的其他品牌收入达到106.78亿元。而始祖鸟更是成为亚玛芬业绩增长的主要支撑。

除了经验颇丰，安踏体育需要新增长。根据财报数据，今年一季度到三季度，斐乐每季零售额分别录得高单位数增长、中单位数增长、低单位数增长，增速逐渐放缓。2025年上半年，安踏品牌与去年持平录得中单位数增长；其他品牌的增速则从70%—75%降至35%—40%。当斐乐年营收达到266亿元、安踏主品牌年营收达到335亿元，都意味着想要更高的增长并不容易，而寻求新领域或是不错的选择。

就未来发展相关问题，北京商报记者对安踏体育及MUSINSA进行采访，但截至发稿未收到回复。在鞋服行业品牌战略咨询专家、上

海良栖品牌管理有限公司创始人程伟雄看来，安踏和斐乐的发展出现一定放缓趋势，呈现个别数增长，是正常现象。毕竟安踏和斐乐的渠道覆盖基本没有空间了，原本靠开新店实现快速增长，必然要转向提升内部运营效率。

补潮流时尚短板

从安踏体育以往的投资收购战略来看，专业运动品牌是绝对的主角，此番与MUSINSA的合作，更像是一次新的尝试。

程伟雄分析称：“韩国时尚品牌MUSINSA实际上是一个多品牌矩阵潮牌平台，对于安踏体育来说收购单一品牌运营是强项，而参与MUSINSA投资，既可以弥补安踏体育在Z世代年轻群体潮流时尚生活方式方面的缺失，又可以学习这类潮流平台全域生态运营经验。同时借助安踏体育在国内市场渠道、营销、供应链等资源优势，形成互补。”

从MUSINSA的定位来看，不论是产品风格还是定价，MUSINSA STANDARD都更像是优衣库，也被不少消费者称为“韩版优衣库”。根据公开数据，2025年上半年，该品牌韩国门店的中国消费者交易额实现大幅增长，其中近半数为10—29岁的年轻人群。

在周婷看来，安踏体育虽然是以专业运动品牌起家，但是其真正的发展得益于运动时尚化，时尚化让安踏的运动品牌拥有更广大的客户群体以及更大的商业发展空间。安踏进入时尚行业，甚至在未来把时尚作为与运动同等重要的业务重点，也是必然趋势，安踏的目标肯定不止于运动服饰集团，而是大型时尚集团或时尚运动集团。

值得一提的是，MUSINSA进入中国市场面临的竞争对手不少，像优衣库、ZARA、H&M以及中国快时尚品牌UR等，都是MUSINSA未来大力发展中市场的挑战。

北京日报记者 张君花
图片来源：企业官网

豪掷超4亿元 皮阿诺新主落定

停牌一周后，皮阿诺(002853)接盘方浮出水面，系初芯集团董事长尹佳音。从12月15日晚间披露的公告来看，此次控制权变更事项包括股权转让及表决权放弃、定增两大部分。其中，在协议转让股份交割及表决权放弃完成后，尹佳音将拿下皮阿诺控制权，合计斥资4.44亿元，这也意味着其将迎来首家A股上市平台。受上述消息刺激，皮阿诺12月16日股价“一”字涨停。不过，拟入主上市公司背后，尹佳音也将面临不小的业绩压力，2024年以及今年前三季度，皮阿诺净利接连亏损。

股价再度涨停

12月15日晚间，皮阿诺披露公告称，公司控股股东拟变更为杭州初芯微科技合伙企业(有限合伙)(以下简称“初芯微”)，实际控制人拟变更为尹佳音。

根据公告，股份转让方面，公司实际控制人马礼斌、第二大股东珠海鸿禄拟分别向初芯微转让其持有的1788.84万股、1280.41万股上市公司股份，分别占协议签署日上市公司股份总数的9.78%、7%。

值得一提的是，就上述两起交易而言，转让价格存在差异。其中马礼斌本次转让价格为15.31元/股，本次股份转让价款总计为2.74亿元；珠海鸿禄转让价格则为13.284元/股，本次股份转让价款总计为1.7亿元。初芯微受让上述股权合计斥资4.44亿元。

若以本次转让价格对照皮阿诺12月8日收盘价16.24元/股来看，均出现折价。不过，皮阿诺12月8日股价出现“提前”涨停，若向前递推一个交易日，按照公司12月5日收盘价14.76元/股来看，马礼斌转让股份则为溢价转让。

另外，初芯微还与马礼斌签署了《表决权放弃协议》，马礼斌拟放弃其持有的上市公司3537.37万股股份(占协议签署日上市公司股份总数的19.34%)的表决权。

上述股份转让及表决权放弃完成后，初芯微的持股比例由0增加至16.78%，公司控股

面临扭亏压力

穿透本次拟入主皮阿诺的主体初芯微的股权关系，也浮现出了赛微电子等上市公司的身影。据悉，初芯微系于今年12月5日刚刚成立的公司，尚未实际开展经营活动，公司股东由青岛初芯、北京微芯、吕朋钊三个主体构成，对应持股比例分别为40%、30%、30%。其中，北京微芯系上市公司赛微电子的全资子公司；而上市公司瑞联新材前实控人吕浩平之子系吕朋钊。

青岛初芯作为初芯微第一大股东，则由尹佳音旗下初芯集团100%持股。进一步向上穿透初芯集团股权关系来看，尹佳音持有88.2%公司股份；同时，上市公司瑞联新材、翰博高新以及徐凯旋分别持有公司6%、4%、1.8%股份。

实际上，在本次入主上市公司背后，尹佳音也承担着不小的业绩压力。

据了解，皮阿诺专业从事中高端定制橱柜、衣柜、门墙及其配套家居产品的研发、设计、生产、销售、安装与售后等服务。

财务数据显示，2024年，皮阿诺实现营业收入约为8.86亿元，同比下降32.68%；对应实现归属净利润约为-3.75亿元，同比由盈转亏；今年前三季度，公司实现营业收入约为4.2亿元，同比下降37.27%；对应实现归属净利润约为-752.52万元，同比转亏。

“亏损上市公司往往存在低效或亏损业务板块。新主需对业务进行全面评估，决定是剥离不良业务还是改造升级。”中关村物联网产业联盟副秘书长袁帅对北京商报记者表示。

针对相关问题，北京商报记者分别向皮阿诺、初芯集团方面发去采访函进行采访，截至记者发稿，未收到皮阿诺方面回复；初芯集团方面则表示，公司相关事项的具体信息均已通过官方公告形式对外披露，暂无法安排本次采访。

北京商报记者 马换换 王蔓蔓

年内二度换帅 金字火腿急什么

“火腿第一股”金字火腿再换总裁，这次由实控人之子接棒。12月15日，金字火腿发布公告称，公司总裁郭波因个人原因辞职，辞职后仍担任副董事长及董事会战略委员会委员职务。同时，聘任郑虎为公司总裁，任期至第七届董事会任期结束。

这是金字火腿年内第二次更换总裁。今年7月董事会换届后，郭波接替周国华出任总裁，郑虎则被任命为副总裁。此次换届调整后，郭波的总裁任期仅5个月，而郑虎在升任总裁前，担任副总裁的时间也不足半年。

值得注意的是，郑虎是金字火腿控股股东、实控人、董事长郑庆昇之子。公开信息显示，郑虎，1991年生，2018年起任上海阿斯顿马丁汽车销售有限公司董事；2025年7—12月任金字火腿副总裁。郑庆昇为福建莆田仙游企业家，1956年生，产业涉足房地产、汽车、教育等领域，相关企业包括福建亿昇房地产有限公司、宁波挺虎汽车服务有限公司、上海阿斯顿马丁汽车销售有限公司等。

郑庆昇前不久刚正式成为金字火腿控股股东和实际控制人。今年6月，金字火腿前任实控人任贵龙将所持1.45亿股转让给郑庆昇，占公司总股本的11.98%，并将剩余8297万股的表决权委托给后者行使18个月，使得郑庆昇合计拥有18.83%的表决权。

入主金字火腿后，郑庆昇将目光瞄向了半导体领域，7月，金字火腿成立了两家从事芯片业务的全资子公司，即金字芯(上海)科技有限公司、福建金字半导体有限公司，天眼查显示，这两家公司法定代表人均是郑虎。

9月，金字火腿拟以自有或自筹资金不超过3亿元，通过增资扩股的方式取得中晟微电子(杭州)有限公司(以下简称“中晟微”)不超过20%的股权，跨界光通信芯片领域。公告显示，中晟微目前尚未盈利，且

未来盈利状况存在不确定性。这笔交易按首次增资投前估值10亿元测算，以2024年12月31日为基准日，对应增值率为9710%。10月，公司已向中晟微支付了预付款，同时完成了对中晟微的简易尽职调查工作。

在知名战略定位专家、福建华策品牌定位咨询创始人詹军豪看来，郑庆昇入主金字火腿后，公司跨界半导体与换帅的接连动作，显示出他正加速推动公司业务与团队重构，背后或许是出于战略转型的迫切需求。“当主业遭遇瓶颈增长乏力，需开拓新赛道，寻找第二增长曲线。而换帅能引入适配新业务的人才，带来新思维与活力，助力跨界转型。”他表示。

业绩方面，财报数据显示，2025年前三季度，金字火腿实现营收2.22亿元，同比下降13.97%；归母净利润为2201.46万元，同比下降26.25%。其中三季度单季，公司营收同比下降11.45%至5260.75万元，归母净利润亏损90.58万元。

金字火腿主营火腿及火腿制品、特色肉制品、定制品牌肉等肉类产品的研发、生产和销售。2025年上半年，公司火腿业务实现营收1亿元，同比下降9.1%；特色肉制品业务营收为4210.95万元，同比下降2.94%；品牌肉业务收入为1015.57万元，同比下降35.25%；火腿制品营收为308.67万元，同比下降19.08%。

詹军豪认为，跨界新领域时，公司应循序渐进。金字火腿前期充分调研评估半导体行业，明确自身优势与定位，合理分配资金，优先保障火腿主业运营，以稳定营收和市场份额。发展上，先小范围试点半导体业务，积累经验后再逐步扩大规模，如此既能探索新增长点，又能稳住火腿主业基本盘。

就年内两次更换总裁、跨界半导体等相关问题，北京商报记者向金字火腿发去采访函，但截至发稿未收到回复。

北京商报记者 郭秀娟 王悦彤