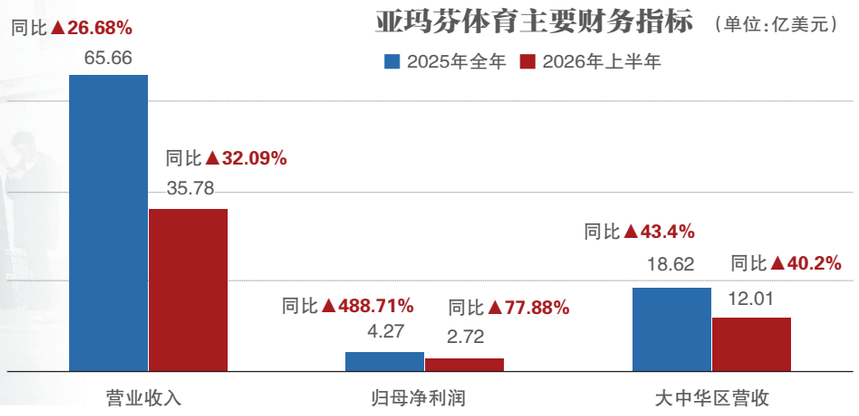
责编 刘洋 美编 张彬 责校 池红云 电话:64101673 syzx10@126.com

丁少翔入局亚玛芬 安踏“二代”全球化



“安踏系”再次迎来人事变动。亚玛芬体育近日披露的公告显示，丁少翔接替辞任的Tak Yan(Dennis)Tao出任董事，安踏集团副总裁林伟同步进入董事会薪酬委员会，至此“安踏系”已占据亚玛芬体育董事会11席中的6席。

更引人注目的是接任者丁少翔的身份——他是安踏体育董事局主席丁世忠之子，安踏“二代”的标签鲜明。丁少翔现任迪桑特中国董事长，曾带领迪桑特中国流水突破百亿元。业界认为，此次人事变动是安踏体育进一步夯实对亚玛芬体育控制权、提升中国市场战略优先级的明确信号，也不排除为“二代接班”铺路的可能。



“安踏系”席位过半

近日，亚玛芬体育发布公告称，当地时间10月16日收到Tak Yan(Dennis)Tao的董事辞职申请；同日，董事会任命Shaoxiang(Eric)Ding(丁少翔)为新任董事，安踏集团副总裁Wei Lin(林伟)出任董事会薪酬委员会成员，两项任命即刻生效。

2019年，安踏体育联合方源资本、Anamered Investments、腾讯组成投资者财团，以46.6亿欧元完成对亚玛芬体育的收购，安踏体育在财团中持有57.95%的股权。2023年1月，郑捷卸任安踏体育总裁，专职出任亚玛芬体育全球CEO，并主导其2024年2月在纽交所上市。拥有始祖鸟、萨洛蒙等知名品牌的亚玛芬体育，就此成为安踏体育的核心控股资产之一。

此次人事变动，让“安踏系”在亚玛芬体育这家全球运动品牌集团的管理层话语权进一步增强。据了解，目前亚玛芬体育11人董事会中，“安踏系”已占据6席，包括安踏体育董事局主席丁世忠、安踏体育执行董事兼CFO毕明伟、亚玛芬体育CEO郑捷、丁少翔等。

在要客研究院院长周婷看来，这次人事调整是安踏体育进一步夯实对亚玛芬体育控制权、提升中国市场战略优先级的明确信号，也标志着亚玛芬体育在安踏体育内部的战略地位持续抬升。

“‘安踏系’董事会席位过半，在集团治理层面的决策权持续稳固，能够更好地统筹始祖鸟、萨洛蒙等全球品牌的资源，平衡品牌原生调性与本土化经营需求。大中华区已是亚玛芬最重要的增长市场，安踏体育希望把在中国市场验证成功的高端品牌运营经验向上输出；丁少翔入局董事会，意味着国内成熟高端品牌的本土操盘视角正式进入亚玛芬体育全球决策层。”周婷进一步表示。

接班路径渐次清晰

在此之前，丁少翔最为大众熟知的身份，是安踏“二代”和迪桑特中国董事长。

公开信息显示，2015年丁少翔加入安踏体育。2016年，安踏体育联合日本迪桑特、伊藤忠商事成立合资公司迪桑特中国，拿下迪桑特在中国的经营权；同年，丁少翔进入迪桑特业务板块。2017年起，丁少翔历任迪桑特中国华东区总经理、高尔夫业务总经理等多个核心岗位，此后升任董事长，主要负责迪桑特品牌在大中华区的整体战略、产品开发、零售管理及渠道拓展。自2026年1月起，他还担任安踏体育旗下高端女性运动服饰品牌MAIA ACTIVE的管理职务。

丁少翔在任期间，迪桑特中国业务增长显著。据安踏体育2025年财报披露，2025年迪桑特中国终端流水首次突破100亿元，成为集团继安踏主品牌、FILA之后的第三个百亿级品牌。

鞋服时尚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认为，丁少翔进入亚玛芬体育董事会，既是对其迪桑特百亿成绩的认可，也带有安踏体育进一步参与亚玛芬体育董事会治理、加强双方沟通的意味；从职业路径看，先由一个子品牌做起，再进入核心品牌和核心资产的治理层，这也是未来接班人培养与安排的必然路径。

就市场猜测及此次人事变动相关问题，北京商报记者向安踏体育进行采访，安踏体育方面表示：“一切以公告为准。”

百亿经验待复制

被安踏体育收购后，亚玛芬体育于2024年实现扭亏为盈，此后业绩持续高速增长。

2025年，亚玛芬体育营收为65.66亿美元，同比增长26.68%；归母净利润为4.27亿美元，同比增长488.71%。分区域看，大中华区营收为18.62亿美元，同比增长43.4%。

2026年上半年，亚玛芬体育营收为35.78亿美元，同比增长32.09%；归母净利润为2.72亿美元，同比增长77.88%。其中，二季度大中华区单季营收为5.56亿美元，占集团总营收约34.1%，首次成为集团全球收入最高的单一区域市场。

分业务板块来看，2025年，始祖鸟所在的户外功能性服饰板块营收为28.56亿美元，同比增长约30%，占集团总营收的43.5%，是集团第一大收入来源；2026年上半年，该板块营收为15.59亿美元，同比增长33%。萨洛蒙2025年销售额首次突破20亿美元，其所在的山地户外服饰及装备板块营收为24.04亿美元，同比增长31%，成为集团第二大收入来源；2026年上半年，该板块营收为12.82亿美元，同比增长40%。

不过，并非所有品牌都处于同样的增长节奏，亚玛芬体育旗下威尔胜的增长潜力便仍待激活。2026年上半年，威尔胜所在的球类及球拍装备板块营收为7.37亿美元，同比增长18.8%，在三大板块中增速相对靠后。管理层在二季度财报及电话会议中将威尔胜Tennis 360列为“三个最大的增长机会”之一，同时表示其仍处于“增长早期”。

周婷表示，丁少翔拥有迪桑特的运营经验，即在坚守专业属性的同时拓展生活化场景，这套经验可以赋能亚玛芬体育旗下各品牌，在守住专业内核的同时挖掘适配国内的消费场景。他的加入，还可以推动复用高端零售、会员运营的成熟打法，把迪桑特高客单门店、私域、会员服务体系的成熟模型复制到亚玛芬体育各品牌，提升门店转化与用户长期价值；同时，还能在不损害各品牌独立调性的前提下，推动亚玛芬体育旗下品牌与安踏体育高端业务在供应链、渠道、高端圈层营销上资源联动，进一步释放中国市场增长潜力。

就相关问题，北京商报记者向亚玛芬体育发去采访函，但截至发稿未获回复。

北京商报记者 郭秀娟 王悦彤

图片来源:视觉中国

而立前夜:奇瑞求解AI与全球化3.0考题

“披着车企马甲的高科技创新公司”，当奇瑞汽车董事长尹同跃说出这句话，奇瑞正式宣告不再仅是汽车制造商。10月20日，奇瑞发布瑶光2035战略，超千亿元研发投入、垂类大模型CheryMind、全球化3.0等集中亮相。

2027年，奇瑞将迎来成立30周年。尹同跃称，30岁可以是创新爆发的起点，也可能是衰老的开端。业内人士指出，宏大叙事背后，AI落地难度、海外增长压力与国内市场下滑同样无法回避，奇瑞正面临一张关乎生存与未来的综合考卷。

AI重构产业边界

该战略确立“一个技术底座、四大自由场景”框架：以CheryMind物理AI垂类大模型、紫微自研芯片为核心技术基座，覆盖出行、能源、粮食、生活四大自由。

依托这一底座，奇瑞落地两大智能载体：支持L4级无人驾驶的Robotaxi汽车智能体(行业首款原生前装)，以及中国首款全自主复合翼载人eVTOL(凌霄Q212)，最高时速120公里/小时、续航超1小时。

行业首个商业化落地的交流V2G技术，可让车辆利用峰谷电价差成为“能赚钱的能量资产”。奇瑞计划2027年上半年在风云A9首发，2029年布局2万座秒充、V2G充电站。

从机械制造到智能创造，AI正在彻底改写汽车产业的底层逻辑。

过去的汽车技术是“体力杠杆”，而AI是“会自我进化、自我成长的智力杠杆，机器开始成为思考的主力”；AI不仅重新定义了生产方式，也重新划定并拓宽了传统车企的产业与商业模式边界。

出海迈入3.0阶段

2026年前三季度，奇瑞累计出口155.12万辆，同比增长65.6%，覆盖130多个国家和地区；9月单月出口20.78万辆，占当月总销量超70%。

奇瑞海外布局从整车出口向制造、研发、运营全链条延伸，出海已从“把车卖到国外”升级为“把整套体系扎进当地”的3.0阶段。尹同跃表示，全球化3.0不只是营销全球化，更是思维方式、价值创造的全球化，要从中国人思维转向本地人思维。

10月7日，奇瑞发布高管分工调整公告，将主品牌纳入全球市场体系：常务副总裁张贵兵分管国内事业群并兼任国际业务事业群总经理，执行副总裁李学用分管捷途品牌事业部并推动其高端化，把国内运营决策与海外合规、研发、供应链能力置于同一管理体系之下。

然而，海外高歌猛进的另一面是国内市场疲软。据前三季度销量推算，奇瑞国内总销量约65.6万辆，同比下滑近39%。

头部自主车企同样承压：比亚迪、吉利国内销量分别同比下滑约30%、23.3%，吉利3%的整体增长主要靠海外拉动。

面对国内市场承压，尹同跃表示，全球化3.0的组织调整，把国际和国内打通对齐、避免各自为战，“特别是要让国内销量快速回到头部”。

而立之年仍存隐忧

成立于1997年的奇瑞，2027年将迎来“三十而立”。30岁可以是衰老的开始，也可以是创新爆发的前夜。

经济学者、工信部信息通信经济专家委员会委员盘和林指出，奇瑞海外打开了局面、国内销量不佳，首要挑战是在国内车市站稳脚跟；其次是跳出性价比依赖，转向体系出海、生态出海、覆盖高端市场。

他进一步指出，奇瑞需在电池、电机、电驱及智能化、车载芯片等关键领域形成自主技术积累。“奇瑞的智驾世界模型布局迈出了坚实一步，但未来仍有很长的路要走。”

北方工业大学汽车产业创新研究中心主任纪雪洪认为，汽车是前沿技术载体，拥抱AI是维持竞争力的必然选择；“但传统制造企业转型AI仍有短板，在落地节奏、企业文化、人才能力上与原生科技企业存在差距”。

出海方面，奇瑞先行一步，但也直面贸易壁垒与同行竞争，能否持续高增长待观察。纪雪洪直言，奇瑞已形成“高性价比、耐用”的认知，但高端化、品牌溢价和科技标签仍有提升空间。

北京商报记者 蔺雨葳

人工晶体“托举”人工智能

大模型能力持续提升，各地算力中心拔地而起。但算力竞速的瓶颈并不只在芯片本身，还在散热——AI芯片功率密度不断攀升，传统铜铝散热材料已逼近性能天花板，一类“小而关键”的材料正在成为破局关键，业界一般将其称为“人工晶体”。

多数情况下，人工晶体藏在终端产品内部，并不直接被消费者感知，却是大量高端装备不可替代的材料基石。从芯片里的散热基片，到光模块里的衬底，再到深空探测里的光学窗口，人工智能等科技产业的每一步向前，都与这些材料息息相关。

“人工晶体材料的性能指标，可能直接决定终端整机性能的上限，”10月21日，2026年国际科学理事会中期会员大会暨北京科学对话期间，中材人工晶体研究院高级工程师石爽爽在接受北京商报记者专访时谈到，人工智能、量子通信、深空探测这些战略新兴方向，都离不开高性能功能晶体的支持。

石爽爽表示，晶体材料研发始终坚持面向国家重大需求，以实际需求为牵引：需求提在哪里，研发就跟到哪里。

围绕研发及产业协同，她向北京商报记者介绍了几个做法：与整机单位建立“整机—晶体”协同研发机制，把整机性能指标前置到晶体研发环节；与整机单位、晶体厂共建联合实验室，推动设备共享、人才互聘、数据互通；依托两本行业学术期刊和两个标准化技术委员会，凝聚近300人的专家编委队伍，将研究团队的单点突破向行业层级扩散。

金刚石，是人工晶体在AI芯片散热应用的代表。AI算力快速攀升，芯片功率密度持续走高，传统铜铝散热材料已逼近性能天花板。《Carbontech Magazine》研究数据显示，约55%的电子设备故障源于过热，芯片温度每升高10℃，使用寿命约减半。金刚石热导率可达铜的数倍，能够高效导出芯片热量，正在成为高功率AI芯片散热的关键选择。

锦研视角数据显示，2025年全球金刚石散热市场规模仅3.5亿元，预计2030年将达到987.6亿元；中国市场规模将从2025年的1.2亿元增长至2030年的368.5亿元。应用场景从AI智算中心、5G/6G基站，延伸到新能源IGBT(绝缘栅双极晶体管)功率模块等领域。

当然，在高性能晶体大类中，一部分多品种、小批量的材料，其市场逻辑不能直接套用大宗材料的产值体系来衡量。石爽爽告诉北京商报记者，以硫化锌(ZnS)为例，随着原料、设备、核心技术实现国产化，成本大幅下降，原本只用于重大战略方向的晶体材料开始加速打开民品市场——在无人驾驶、电力检测、消费电子等领域，应用需求正呈爆发式增长，中试线产能已远不能满足市场需求。

晶体院山东基地此前扩产后，团队产业化能力再上一个台阶，已呈现出一定的规模效应，目前一期扩产产能已达年产超万件。随着规模渐起，人工晶体在相关科技领域的价值，也将愈发可感可知。

北京商报记者 王天逸