

中国企业案例研究系列丛书之一

中国500强企业案例精选

(第一辑)

—— 寻求中国大企业创新转型发展的路径

江若尘 王 丹 ◎ 主 编

翟 青 牛志勇 余典范 肖 谦 王永智 ◎ 副主编



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

中国企业案例研究系列丛书之一

中国 500 强企业案例精选（第一辑）

——寻求中国大企业创新转型发展的路径

江若尘 王 丹 主编

翟 青 牛志勇 余典范 肖 谦 王永智 副主编

经济管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国 500 强企业案例精选 (第一辑)/江若尘, 王丹主编. —北京: 经济管理出版社, 2017. 1
ISBN 978 - 7 - 5096 - 4726 - 4

I. ①中… II. ①江… ②王… III. ①企业创新—案例—中国 IV. ①F279. 23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 289543 号

组稿编辑: 谭 伟
责任编辑: 张巧梅 耿 维
责任印制: 司东翔
责任校对: 张 青

出版发行: 经济管理出版社
(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn
电 话: (010) 51915602
印 刷: 三河市海波印务有限公司
经 销: 新华书店
开 本: 787mm × 1092mm/16
印 张: 22.5
字 数: 505 千字
版 次: 2017 年 3 月第 1 版 2017 年 3 月第 1 次印刷
书 号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 4726 - 4
定 价: 80.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

前言

目前,国内外学者对企业案例的研究成果非常丰富,相关研究为我国企业发展提供了理论支撑。但是,以往的企业案例研究对象大多数是一般性的企业或者是中小企业。以“大企业”尤其是500强企业为主体的案例研究并不多见。大企业是人类技术进步的主要推动者、国民财富的主要创造者,不管是在创新决策、创新组织、创新体制等方面都有显著的特征。因此,需要针对大企业的特点,有针对性、系统性地研究大企业案例,使大企业不再是创新“诟病”的对象,而成为真正的国家创新和转型的主体。中国500强企业是中国经济的主体,代表着中国经济的发展方向,是推动中国经济可持续发展的主要动力源泉。中国500强企业创新转型发展的路径,是国家推进供给侧结构性改革的重要环节和培育国家国际竞争新优势的重要依托,关系到国家的前途命运和民族的未来。

上海财经大学500强企业研究中心从2007年以来开始建设500强企业数据库。500强企业数据库是中国第一家以500强企业为主体的数据库。数据库涵盖世界500强企业、中国500强企业、中国民营500强企业、行业100强企业和地区100强企业,共计约2000家的企业样本。

目前已经建设完成的500强数据库内容包括500强基础数据、500强竞争力指数、500强企业案例、500强深度分析数据库四个方面。500强基础数据包括自2002年以来500强企业的年度基础数据,比如,年度500强企业的排名及其营业收入、资产、利润、所有者权益、员工人数等。500强竞争力指数包括自2008年以来“上海财经大学中国500强企业竞争力”排名、成长能力及成长100强、盈利能力及盈利100强。指数已经连续发布8年,迄今为止共有2009年到2016年8年数据。500强企业案例包括中外500强企业的案例梳理。以GE为例说明,案例包括GE的发展历程、10年来在500强中的排名(滚动)、当前发展战略、组织结构、股权结构、业务组合、创新、现有布局、企业文化、掌门人、10年财务数据。

此外,上海财经大学500强企业研究中心还完成了第一期深度案例分析数据库,本书从中精选了62家典型企业案例。每篇案例的研究内容包括发展历程及排名、掌门人信息、企业发展战略研究、企业组织结构分析、股权结构和集团管控分析、企业的业务组合分析、企业的商业模式分析、企业的营销模式分析、企业的创新体系分析、企业的信息化建设分析、企业的国际化战略与成效分析、制造业服务化转型的分析、企业文化和价值的分析、企业社会责任分析、企业财务绩效分析等,并根据不同公司的特点而有



所侧重。

除了以上工作外,为更好地将理论联系实际,服务企业、密切与企业的联系,上海财经大学 500 强企业研究中心开展走进 500 强行动,近年来调研企业近百家,其中比较有代表性的企业包括:上海电器集团总公司、宝钢集团、中国医药集团、上海汽车集团、格力集团、上海家化、苏宁云商、南方航空、东软集团、三全食品、鲁泰集团、以岭药业、乐视网、老板电器、合肥三洋、金正大集团、富安娜、陕鼓动力、康芝药业、大族激光、东华软件、大北农、新华都、永辉超市、联建光电、西部证券、隆基股份、光线传媒等。

面对鲜活而又充满魅力的中国大企业运作的实际,我们这一代学人必须要有自己的历史责任感和紧迫感,必须深入到改革开放的大企业中去,立足于厚重的改革开放的土壤,筚路蓝缕,探寻中国大企业发展进程中所留下的坚实的足迹。以研究 500 强企业为己任的专门研究机构——上海财经大学 500 强企业研究中心,数年来如一日,不忘初衷地耕耘在探寻的路途中,倾听中国本土大企业的声音,梳理中国本土大企业运作的实际。中国 500 强企业案例的研究,从理论上说:鲜活的企业案例研究方法能够解决其他方法所不能解决的问题,有利于充实中国企业的学术研究内容和理论拓展。从实践上说:鲜活的企业案例研究成果能够传播 500 强企业成功经验,为其他企业提供有益的借鉴。不可否认企业案例研究是个舶来品,在引进消化吸收的过程中,我们许多研究者往往食洋不化,导致许多充满活力的研究对象,往往都被研究者概要化和抽象化掉了企业完整复杂系统的其他方面,失去了企业研究中原汁原味的东西,导致了企业研究价值的丧失。我们认为许多西方理论在解读中国改革开放过程中的企业发展事实时,都往往显得力不从心。如以偏向于实证主义的研究为例,运用复杂的因果变量的数字符号、一系列的数学工具、模型和大量的数据,经过复杂的处理,结果往往是苍白无力的,发现企业发展进程中的许多重大问题没有办法去用量化的方法来发现和解释。事实上,同一个“因”却可以导致许许多多截然不同的“果”,问题的关键是,许多研究者也是一厢情愿地推断两个变量之间的因果关系,进而经过辛苦的分析,找到影响两个变量之间所谓的关键因素,得到了“科学的结论”,用于解决企业实际问题时,才发现企业的问题不是线性思维能够解决的。

中国企业伟大的实践为中国式的企业理论的诞生提供了坚实的基础。我们认为必须老老实实在地根植于中国企业发展的土地,经年累月地到企业中观察、调查和参与到他们的实践进程中去,才能够获取有用的资料,才能够积累形成撰写企业案例的基本素材,“将丰富的感觉材料加以去粗取精、去伪存真、由此及彼、由表及里的改造制作工夫”。^①上海财经大学投入大量人财物,形成了有血有肉、脉络分明的企业案例,具有鲜明的个性、企业生命体的成长性和起起落落的故事性,弥漫在特定企业的案例情景

^① 毛泽东.《毛泽东选集》(第一卷).北京:人民出版社,解放军出版社(重印),1991.6, http://www.qstheory.cn/zl/llzz/mzdxjd1j/200906/t20090630_4036.htm.

中。我们期待中国企业的经营者能够从中国企业已经走过的历史中获得实践上的启迪，把企业家精神和工匠精神结合起来，更是特别期待中国企业的理论研究者能够从中获得启发，产生电光般的灵感，进而建构具有特色的中国企业理论^①，引导中国企业进入更好的发展时期。

我们祈祷，我们期待：中国企业的明天会更美好！

江若尘

2016年12月于上海财经大学红瓦楼

^① 理论来源于实践，又高于实践，指导实践。企业案例研究一直是企业管理理论创建的重要研究方法之一。

目 录

雅戈尔集团案例分析.....	1
一、发展历程及排名.....	1
二、掌门人信息.....	2
三、发展战略.....	5
四、组织结构.....	7
五、股权结构和集团管控.....	8
六、业务组合.....	9
七、商业模式	11
八、营销模式	13
九、创新体系	15
十、信息化建设	18
十一、国际化	19
十二、企业文化	20
十三、社会责任	23
十四、财务绩效	25
红豆集团案例分析	29
一、发展历程及排名	29
二、掌门人信息	34
三、发展战略	36
四、组织结构	38
五、股权结构和集团管控	40
六、业务组合	45
七、商业模式	46
八、营销模式	48
九、创新体系	50
十、国际化	53
十一、企业文化	55
十二、社会责任	56



十三、财务绩效	58
十四、资料来源	61
十五、自贸区元素	61
双汇集团案例分析	63
一、发展历程及排名	63
二、掌门人信息	66
三、发展战略	70
四、组织结构	73
五、股权结构和集团管控	74
六、业务介绍	75
七、商业模式	77
八、营销模式	78
九、创新体系	79
十、信息化建设	81
十一、国际化	84
十二、企业文化	85
十三、社会责任	86
十四、财务绩效	87
十五、双汇与 SFD 合作在上海自贸区搭建全球供应网络	90
十六、资料来源	90
伊利集团案例分析	91
一、发展历程及排名	91
二、掌门人信息	94
三、发展战略	97
四、组织结构	98
五、股权结构和集团管控	99
六、业务组合	103
七、商业模式	104
八、营销模式	106
九、创新体系	112
十、信息化建设	113
十一、国际化	114
十二、制造服务化	116
十三、企业布局	117

十四、企业文化	118
十五、社会责任	118
十六、财务绩效	119
十七、自贸区元素	122
十八、资料来源	122
青岛啤酒股份有限公司	123
一、发展历程及排名	123
二、掌门人信息	125
三、发展战略	127
四、组织结构	129
五、股权结构和集团管控	131
六、业务组合	133
七、营销模式	134
八、创新体系	135
九、信息化建设	137
十、国际化	139
十一、企业文化	142
十二、社会责任	143
十三、财务绩效	144
光明食品集团案例分析	147
一、发展历程及排名	147
二、掌门人信息	149
三、发展战略	149
四、组织结构	152
五、股权结构和集团管控	154
六、业务组合	163
七、商业模式	174
八、营销模式	177
九、创新体系	178
十、信息化建设	180
十一、国际化	183
十二、企业文化	184
十三、社会责任	185
十四、财务绩效	188



十五、自贸区元素	191
新希望集团	193
一、发展历程及排名	193
二、掌门人信息	196
三、发展战略	198
四、组织结构	202
五、股权结构和集团管控	203
六、业务组合	205
七、经营管理模式	209
八、创新体系	213
九、信息化和电子商务	216
十、国际化	218
十一、企业文化	219
十二、社会责任	220
十三、财务绩效	225
四川宜宾五粮液集团案例分析	227
一、发展历程及排名	227
二、掌门人信息	230
三、发展战略	232
四、组织结构	237
五、股权结构与集团管控	239
六、业务组合	240
七、商业模式	243
八、营销模式	246
九、创新体系	249
十、信息化建设	253
十一、国际化	253
十二、制造服务化	255
十三、企业布局	256
十四、企业文化	257
十五、社会责任	258
十六、财务绩效	259
上海医药集团股份有限公司	263
一、发展历程及排名	263

二、掌门人信息.....	267
三、发展战略.....	271
四、组织结构.....	275
五、股权结构和集团管控.....	276
六、业务组合.....	279
七、商业模式.....	283
八、营销模式.....	286
九、创新体系.....	289
十、信息化建设.....	294
十一、国际化.....	295
十二、企业文化.....	297
十三、社会责任.....	298
十四、财务绩效.....	302
十五、自贸区元素.....	308
 中国医药集团总公司案例分析.....	 309
一、发展历程及排名.....	309
二、掌门人信息.....	311
三、发展战略.....	313
四、组织结构.....	314
五、股权结构和集团管控.....	316
六、业务组合.....	320
七、商业模式.....	324
八、营销模式.....	329
九、创新体系.....	331
十、信息化建设.....	333
十一、国际化.....	334
十二、制造服务化.....	335
十三、企业布局.....	336
十四、企业文化.....	337
十五、社会责任.....	340
十六、财务绩效.....	342
十七、自贸区元素.....	344
 后记.....	 345

雅戈尔集团案例分析

一、发展历程及排名

(一) 企业（集团）简介

雅戈尔集团是一家以品牌服装、地产开发、金融投资三大板块为主的多元并进、成长中的国际化集团。集团创建于 1979 年，一直秉承多元并进、专业化发展的经营格局，成为拥有员工 5 万余人的大型跨国集团公司，旗下的雅戈尔集团股份有限公司成为上市公司。

品牌服装是雅戈尔集团的基础产业，经过 36 年的发展，已形成了以品牌服装为龙头的纺织服装垂直产业链。2010 年，雅戈尔在优化产业链、构建品牌方阵、加快生产基地梯度转移并向品牌运营型转型、推进面向未来的汉麻产业发展等方面精耕细作，品牌服装板块取得突破性发展。2014 年，集团实现销售收入 590 亿元，利润 39.35 亿元（同比增长 30%），完成税收 28 亿元，位列 2014 中国企业 500 强第 221 位、中国民营企业 500 强第 30 位。

目前，雅戈尔在全国拥有 772 家自营专卖店，各品牌商业网点 2632 家。主打产品衬衫成为全国衬衫行业第一个国家出口免验产品，连续 18 年获得市场综合占有率第一位，西服连续 13 年保持市场综合占有率第一位。雅戈尔品牌多次获评最受消费者喜爱品牌和行业标志品牌。

近年来，雅戈尔从制造者转变成品牌创造者，自主创意、创新构建出五大品牌方阵，丰富了服饰文化内涵。主打品牌 YOUNGOR 突出功能性；高端品牌 MAYOR 旨在打造中国的量身定制品牌，内涵低调奢华；GY 品牌以时尚风格构筑年轻人的概念世界；HANP 健康、环保，清新淡雅源自天成；Hart Schaffner Marx 则传承美式休闲风。

2012 年，雅戈尔先后在杭州、宁波开设超过 1000 平方米的大型旗舰店，完成“大店”布局一线城市的总体布局。六大品牌工作室积极培养优秀设计人才，与日本、欧洲等一流设计师团队合作，在意大利等国筹建了设计中心，采集行业时尚前沿信息，吸收最新设计理念。

雅戈尔集团 2012 年获得政府和社会的荣誉和奖项。



（二）企业发展历程

1979 年，青春服装厂成立，为雅戈尔集团公司前身。

1983 年，横向联营，创立第一个品牌“北仑港”。

1990 年，中外合资，正式推出“雅戈尔”品牌。

1992 年，涉足地产开发领域。

1993 年，涉足资本投资领域。

1998 年，在上海证券交易所挂牌上市。

2001 年，国际服装城全面竣工，成为国内最大的服装制造业基地。

2004 年，纺织城全面竣工，成为国内重要的高端纺织面料生产基地。

2007 年，收购新马集团，步入跨国经营阶段。

2008 年，在上海成立凯石投资管理公司，主要从事投资管理及咨询。

2009 年，雅戈尔服装控股公司、雅戈尔置业控股公司成立。

2010 年，雅戈尔旗下五个品牌问世。

2011 年，雅戈尔收购 14 家控股子公司部分股权，并将新马服装集团全部股份转让盛泰色织，完成了整合内外销市场的布局调整。

2012 年，雅戈尔集团股份有限公司与浙江纺织服装职业技术学院签订校企合作协
议，共同组建雅戈尔商学院。

2013 年，雅戈尔启动网上销售渠道，官方旗舰店登录天猫商城。随后，雅戈尔和
京东商城达成长期战略合作，推出雅戈尔京东官方唯一授权店。

（三）企业排名

2014 年，集团实现营业收入 159 亿元，利润总额 39 亿元，总资产近 476 亿元。位
列 2014 中国企业 500 强第 215 位。

表 1 集团 2010 年以来在中国 500 强企业的排名

年份	2010	2011	2012	2013	2014
排名	237	252	235	221	215

资料来源：中国企业联合会。

二、掌门人信息

（一）基本信息

李如成，男，1951 年出生，高级经济师，第九届、十届、十一届全国人大代表，

连续两届担任中国服装协会副理事长，获“浙江省跨世纪十大杰出改革家”、“浙江省突出贡献企业经营者”称号。历任宁波青春发展公司总经理、宁波雅戈尔制衣有限公司董事长兼总经理、公司董事长兼总经理，现为公司第七届董事会董事长，兼任宁波盛达发展公司、宁波雅戈尔控股有限公司、宁波市鄞州青春职工投资中心董事长。



（二）工作经历

1981~1990年，从宁波青春服装厂工人升到厂长、书记。

1991年至1993年7月，任宁波雅戈尔制衣有限公司董事长兼总经理。

1993年7月至今，任雅戈尔集团股份有限公司董事长、雅戈尔集团总裁。

1991年、1994年连续两届被评为全国优秀乡镇企业家，“七五”农业部劳模，浙江省优秀党员。

2001年，被评为全国优秀乡镇企业家。

2003年4月，被评为浙江省第二届创业企业家。

（三）关于掌门人的相关报道

（1）“退二进三”李如成（《中国经营报》，2016年1月12日）。

（2）男装全面过剩 李如成推“萧山模式”再造雅戈尔（《第一财经日报》，2015年4月20日）。

（3）李如成：成功靠的是永不服输和信念的力量（光明网，2014年9月15日）。

（4）李如成家族：雅戈尔在主业里迷失方向，如何不凋落（《理财周报》，2014年7月21日）。

（5）雅戈尔上市15年累计分红81.52亿元 董事长李如成承诺坚持走高分红路线（《证券日报》，2013年4月19日）。

（6）李如成自称“负翁”：增持雅戈尔旨在打造“百年老店”（《上海证券报》，2013年4月17日）。

（7）李如成父女集权雅戈尔：主业转型正当时（《第一财经日报》，2013年3月23日）。

（8）李如成父女曲线增持雅戈尔（《现代快报》，2013年3月15日）。

（9）李如成增持雅戈尔或为独女接班铺路（《中国证券报》，2013年3月15日）。

（10）李如成父女曲线增持雅戈尔强势“集权”为权力交接清障（《上海证券报》，2013年3月14日）。

（11）李如成父女大幅增持雅戈尔（《东方早报》，2013年3月13日）。

（12）220亿地产库存压顶 雅戈尔李如成运转之谜（《理财周报》，2013年1月



28 日)。

(13) 雅戈尔楼盘被指粗制滥造 李如成战略朝令夕改 (中国经济网, 2012 年 12 月 3 日)。

(14) 30 亿涉足西气东输, 雅戈尔李如成食言再遭质疑 (《金陵晚报》, 2012 年 11 月 24 日)。

(四) 掌门人的精彩语录

(1) 服装是传统产业, 但不是落后产业, 发展中国服装的出路在于提升其科技含量, 以科技之手“后来居上”。他把有限的资金用在技术改造上, 从 20 世纪 90 年代初开始, 李如成多方筹资, 从德、意、日等世界服装王国引进现代化的生产线, 包括国际一流的全自动预缩定型设备、CAD 系统、自动吊挂系统及智能化整烫设备等。

(2) 只有占据终端才能掌握自己的命运。李如成认为, 现代西服不仅要求工艺精湛、制作精细, 更需要造型设计的完美, 体现服装的人性化理念。雅戈尔建立了当时世界上最先进的西服样板中心, 其推出的薄型、超薄型西装, 不仅拥有欧美时尚风格, 亦兼具东方民族的着装特点, 产品一经问世, 即成为业界的黑马, 销量连年以两位数增长。“只有占据终端才能掌握自己的命运。”李如成这样说道。

(五) 创业故事

李如成和雅戈尔的成长本身就是一个传奇。20 多年前, 李如成仅以 2 万元的知识青年安置费起家, 到现在, 雅戈尔每年向国家缴纳的税款就将近 2 亿元。雅戈尔已从一个靠自带尺子、剪刀、小板凳拼凑起来的戏台地下室的原始手工作坊, 发展成为拥有两万员工的亚洲最大、最先进的衬衫、西服生产基地和上市企业。

与雅戈尔屡屡邀请时尚界知名人士作为代言人形成反差的是, 李如成喜欢把自己说成是“农民出身”, 但这并不妨碍李如成以把雅戈尔塑造成为一个国际一流的服装品牌、把雅戈尔集团锻造成一个百年企业作为自己的目标。在全世界同行眼中, 中国的服装品牌顶多只能算二流品牌。事实上, 中国的很多地方也出现了热衷于“高、新、尖”的行业, 却对以劳动密集为特点的传统服装产业不屑一顾, 连李如成请来的很多为雅戈尔做五年规划的专家都建议引进洋品牌。尽管压力很大, 但李如成并不迷信于听到的, 他要用自己的眼睛证实一切。在 2002 年去日本、美国和欧洲走了一圈以后, 李如成产生了与主流大相径庭的看法: 中国的服装产业是一个朝阳产业。而雅戈尔也有了自己的目标, “像欧洲的 BOSS 一样”。因而当国内著名服装企业纷纷走上品牌多元化之路, 大批嫁接洋品牌时, 李如成推出的始终是雅戈尔系列。“现在雅戈尔主要的盈利都来自于自有品牌, 以后雅戈尔可能会有其他品牌, 但归根到底中国企业还是要打自己的品牌。”

尽管雅戈尔的自有资产已超过 20 亿元, 但李如成清楚地意识到, 雅戈尔一定要有自己的核心竞争力。所以除了扩大制造业的规模以外, 雅戈尔还在向上游延伸、向下游



挺进。现在李如成可以很自信地说：“强大的销售渠道是雅戈尔最大的财富。”

薄熙成在评价李如成时说：“中国这 20 多年来，许多智商超凡聪明绝顶的人物，诸如牟其中、周正毅、陈久霖、赵新先、顾维军、唐氏兄弟、张荣坤、周益明等人物，无不是在他们的事业步入巅峰任意叱咤风云的时候跌落于尘埃的。而雅戈尔却一直屹立不倒，因为李如成从来都明白低头做事，低调做人。”

对于雅戈尔老总李如成，业内人士总爱拿他来跟同样在宁波成名的杉杉集团老总郑永刚比较。虽然他们从性格上到经营手段上差异很多，不过今天，同样以奉帮裁缝起家的他们不约而同走上了多元化路子，而且各有各的成功。

对于将来，李如成说“服装、地产、股权投资这三大主业会让雅戈尔成为世界级企业”；而郑永刚则在服装、资源、网络游戏、上市公司上角力。二人从来都以朋友相称，绝口不提把对方当作对手。而事实上，各领风骚的行业排名，同处一座城市、同一行业的敏感，使他们暗中的较劲从来都没有停止过。

三、发展战略

（一）企业愿景

创国际品牌，铸百年企业

这是雅戈尔的发展目标，也是推动促进雅戈尔永续发展的原动力。作为中国服装的龙头企业，创建中国的世界品牌既是企业的终极目标，更是时代赋予的历史使命；成就百年企业同样承载了企业对员工的终极使命。

（二）发展战略

品牌服装始终是公司“创国际品牌，铸百年企业”发展愿景的承载主体。未来，雅戈尔将继续坚持以品牌服装为价值核心的经营战略，在挖掘核心竞争力、提升品牌价值、巩固内生动力的同时，通过传统经营思维和模式的变革，推动品牌内涵和企业文化的传承创新。

为此，公司提出了“4 个 1000”的战略发展规划，即发展 1000 万名年消费额在 1000 元以上的活跃会员，以及 1000 家年销售额在 1000 万元以上的营销平台，以实现经营规模、盈利能力以及品牌价值的有效提升。

（三）战略转型

雅戈尔经历过创业以及横向联营，创品牌到股份制改造，上市以后开始多元化发展的多个历史阶段，如今正在做转型、转移、回归。

第一，股份制改造、在上海证券交易所成功上市这样的运营机制改革，为企业留住了人才，开拓了空间，两次推动企业高速发展。



第二,在服装主业方面,雅戈尔一直专注产品创新和品质,赢得了消费者认可,并早在 20 世纪就提出与合作者共发展的方针。作为一家上市公司,雅戈尔共募集资金 20 亿元,历年分红超过 80 亿元,近年来每年纳税超过 30 亿元。

第三,以转型、转移、回归为百年企业奠定基础。转型是发展 5 个品牌,转移是向西部和海外转移劳动密集型生产企业,回归是整体回归品牌建设,金融投资转向战略投资。在品牌发展中,雅戈尔大打创新牌和国际牌,李如成董事长在一次访谈中说:“汉麻这个产品凉爽透气,健康环保,而且是中国原创,而我们曾经收购了新马,也收购了国外品牌浩狮迈,如今还为高端量体定制品牌 MAYOR 找来了世界上最好的面料供应商 Cerruti1881。”

(四) 其他情况

2015 年,公司预计品牌服装业务实现国内销售收入较上年同期增长 3%~10%,地产业务实现预售金额 60 亿元。该经营目标存在不确定性,公司将根据宏观环境、市场趋势等进行必要的调整,不构成公司对未来业绩的实质承诺。

1. 品牌服装

(1) 强化商品企划和供应链管理。2015 年,雅戈尔将进一步强化从产品开发、计划订货、生产采购、物流配送到商品销售的全周期精细化目标管理。同时,通过供应链各个环节的管理创新,以及上下游企业的协同合作,实现从产品设计、材料选择、产品制造到销售回收全生命周期环境效益的最大化,探索建立供应链产业联盟,通过供应链的集成化来加速产业的转型升级。

(2) 整合资源优势,加强研发创新。2015 年,雅戈尔将完善研发中心的体系建设,强化面料研发、版型研发和产品测试的功能,并利用自营渠道的快速反馈及供应商联盟的资源优势,协同创新,不断升级、改良核心产品的面料和工艺。

(3) 加速大会员体系建设,推动营运能力的创新。2015 年,雅戈尔逐步打通线上线下会员系统,实施以大会员为切入口的全渠道商业运营模式,通过信息化系统服务的支撑平台,与会员形成个性化的双向互动,以更精准的差异化营销和跨界异业联盟,为会员提供更个性化的增值服务。

(4) 搭建 O2O 营销平台,实施全渠道运营模式。2015 年,公司着力推进传统渠道的结构调整和优化升级,并在此基础上搭建 O2O 营销平台,推动传统店铺功能由销售型向综合体验型转型,打造服务增值中心、顾客体验中心和时尚文化中心。

与此同时,公司将在已有的天猫、唯品会、京东商城等电商平台之外,继续开发新的线上销售第三方平台(如 1 号店、苏宁易购、融 e 购等),充分利用线下资源的辐射和带动作用,并发挥互联网的放大效应推动品牌传播,实现线上线下的协同发展。

2. 地产开发

(1) 加快库存去化,有效盘活资产。一方面,加快销售和回款依然是首要的工作