

红豆传承： 一场品牌接力跑

在黑马迭出的服装业，周耀庭、周海江父子创立和发展的红豆品牌，因固守传统模式近年成长放缓，影响力下降。为此，另一家族成员周鸣江开始接力领导红豆股份转型。品牌是家族企业的生命，红豆这样的民企只有因应市场变化不懈建设品牌，才能破茧成蝶。

伴随中国经济的转型，消费领域正成为投资热点，其中的服装业更是黑马迭出，无论周成建的美邦服饰、陈义红的中国动向，还是邱光和的森马服饰，均以模式创新迅速突围，成为新秀品牌。与此同时，一些老牌企业却因固守传统模式成长放缓，品牌影响力下降，面临转型，红豆集团即是其一。

2008年，面对主业萎缩、利润率持续下滑的状况，红豆集团总裁周海江主动让贤，由其二弟、在产业运营方面经验丰富的周鸣江接任红豆股份(600400)董事长一职，领导企业从生产经营型向创造运营型的营销战略转型。两年来，红豆股份股价已持续走高(图1)，品牌效应逐步放大。品牌建设也是引领这个苏南家族企业传承和发展的主线。从现任集团主席周耀庭及其长子周海江到次子周鸣江，红豆集团的品牌建设可谓一波三折。

漫长的MBO

红豆集团的创始人是周耀庭的父亲周林生。1957年，弹花匠出身的

范博宏为香港中文大学财务学系教授、经济金融研究所所长，权小锋为香港中文大学经济及金融研究所研究员。

周林生联合两个同伴，带着轧花机办起了港下针织厂。20世纪80年代，由乡镇政府出面组织土地、资本和劳动力等生产资料，并由“能人”担任乡镇企业负责人的“苏南模式”大行其道，这一背景下，1983年6月，时任港下村党支部书记的“能人”周耀庭出任该厂厂长。上任当年，他就通过引进技术人员、进行产品和管理创新扭亏为盈。1987年，企业产值超过1000万元，1991年产值上亿。1992年6月，周耀庭领导组建了红豆集团。1993年，他果断拉长服装产业链，相继开发西服、衬衫等产品，到1995年，服装系列销售达10亿元。上世纪90年代后期，红豆销售收入每4年增长10倍，连续多年位列中国服装业百强榜亚军。

红豆集团的早期发展离不开政府的支持和创始人特殊资产的贡献，但随着企业规模的扩大，产权矛盾必然会凸现出来。周耀庭从1993年即开始筹备对企业进行MBO，在特殊的制度背景下，红豆的MBO之路非常谨慎。

1993年，周耀庭开始领导企业进行股份制改造，并推行“增量扩股模式”，即在1993年之前创造的一切财



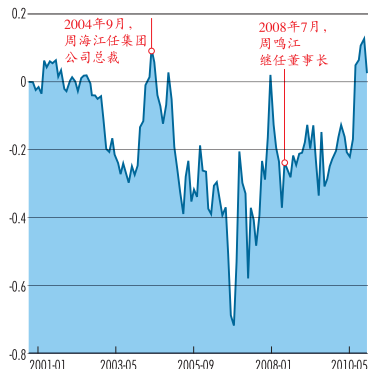
范博宏

权小锋

富归政府，并折合成股权计入政府股权，周耀庭则拿钱购买公司的股权。经过多轮协商，决定初期政府占股75%，管理层出资占股25%；但以后政府所占股权以分红或转让方式逐年减少，最后只占10%左右，而管理层则占股85%以上。红豆管理层的股权开始以集团工会的名义持有，2003年，红豆集团职工持股会用集体买断的方式收购了政府所持股份。

2003年8月，红豆集团工会将所持股份全部转让给郭小兴等50位自然人，其后，周耀庭所持股份达到

图1：红豆股份的月超额累计收益(CAR)



数据来源：Wind



27.48%，其长子周海江则持股12.37%，次子周鸣江持股6.82%，女儿周海燕持股1.75%，即目前可确认的周氏家族成员共持有红豆集团48.42%的股权(图2)。这个安静的、并不太标准的MBO案例，实际上持续了10年。周耀庭合法地完成了红豆集团从乡镇企业向私营企业的体制转型。

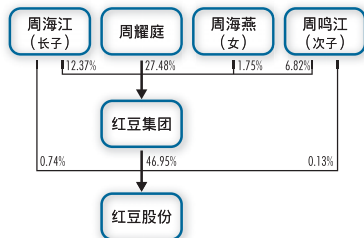
相比大多数家族企业，红豆集团还有一个很独特的现象：家族接班人一直默默按照市价增持上市公司流通股(表1)，这既是出于企业传承的考量，也向市场传递了家族接班人带领企业进行品牌长远建设的信心。

长达17年的企业传承

产权矛盾之外，高管人才缺乏是红豆集团发展中面对的另一路障。1987年，在周耀庭的劝说下，从深圳大学经济管理系毕业、在河海大学任教职的周海江决定辞职随父亲创业。

周耀庭的3个孩子中，周鸣江当年因为家里困难，放弃了读书的机

图2：红豆集团的股权结构



数据来源：企业年报

表1：周海江、周鸣江兄弟流通股比例动态变化

年份	周海江	周鸣江
2001	0.07%	0.00%
2002	0.07%	0.00%
2003	0.24%	0.00%
2004	0.33%	0.00%
2005	0.50%	0.00%
2006	0.63%	0.00%
2007	0.74%	0.00%
2008	0.74%	0.13%
2009	0.74%	0.13%
2010	0.74%	0.13%

数据来源：企业年报

会，转而让成绩好的哥哥继续深造。周海江进入红豆集团后，从一般销售人员做起，历任车间主任、厂长、集团副总裁等职。他在1989年即超前性地提出“创品牌”的建议，并在父亲支持下，领导集团进行了卓有成效的内部管理体制变革。也是在其倡导下，红豆集团开始涉足机车、轮胎、生物医药及地产业，形成了目前的业务框架。作为集团核心企业的红豆股份，成立初期即由周海江掌管。

从企业草创的1957年，到走出困境的1983年，再到产业相对多元化的，红豆集团的每一跳跃式发展都是周氏家族成员创业精神的体现。这种家族内部的特有资产属性，决定了企业传承和品牌建设只能在周氏家族内部展开，这是中国家族企业的常态模式。周海江坐上红豆董事局第一副主席交椅，本没有什么悬念。但事实是，按照十年前周耀庭的安排，儿子能否接过父亲的大旗，却是个未知数。

1993年，周耀庭将红豆集团分为



红豆集团的每一跳跃式发展都是周氏家族成员创业精神的体现。

图片来源：www.ipress.cn/



周海江从1987年进入企业到2004年走上集团总裁位置，正式确立接班地位，走了17年。

八块，集团副总经理、副董事长、党委副书记等8个企业元老各掌一块，在资源相同的情况下展开竞赛，“10年干下来，看谁发展得好，就由这个人接班”。8人中，周家占了3人（周海江、周鸣江、女婿顾瑞）。10年下来，周海江主管的资产发展成了上市公司，成绩有目共睹，他本人也得到了父亲的精心培养。周氏兄弟第二人很早就被周耀庭送到中央党校和国外高校学习。其父子三人先后出任人大代表、商会领导等职务，也为红豆早期开展团购、经销商销售等为主的关系营销模式奠定了良好的政商基础。1997年，周海江被江苏省

委组织部选派到美国马里兰州立大学学习国际企业管理，成为16名企业家中唯一来自乡镇企业的代表。

尽管有了如此深厚的背景，周海江从1987年进入企业到2004年走上集团总裁位置，正式确立接班地位，却走了17年。

1995年，时任集团副总裁的周海江以为自己接班已是顺理成章的事，可是周耀庭却突然选择了年薪百万从社会上招聘总经理，以提升公司管理水平。最终，加拿大华人陈忠从100名应聘者中脱颖而出。周海江因此与父亲发生过激烈的辩

论。陈忠离开公司后，周耀庭又任命其他人为总经理。2000年，周耀庭突然自己出任集团总裁，三次与总裁职位擦身而过使周海江非常不理解，对此，周耀庭的解释是“我感觉他还需要历练，现在出来不合适”。

到了2004年9月，周耀庭突然宣布，要在集团内部海选总裁。海选的程序是由集团50名自然人股东每人一票进行投票，经过三轮票选，周海江从20名候选人中以49票的绝对优势脱颖而出，当选红豆集团新一任总裁。周耀庭对此非常高兴：“我最开心的是红豆集团顺利地实行了民主化、制度化，按现代企业制度选出了让大家满意的新总裁。”

品牌建设一波三折

同中国大多数民营企业不同，红豆的企业传承不仅体现了家族内部权力的更迭，也体现在品牌建设的代际传承上，这与服装业倚重品牌的特点息息相关。

红豆集团虽出身于乡镇企业，但周耀庭的品牌意识应该说比较超前。他认为，港下针织厂的商标“山花”太土，不利于打开市场，于1984年启用了“红豆”做商标。在其主导下，红豆集团在世界50多个地区进行了商标的保护性注册。

周海江1987年进入企业后提的第一条建议，就是“创名牌”。为此，他提出投资160万元在中央电视台做广告。这笔钱相当于当时企业全年的利润。周耀庭对儿子的想法给予了坚定的支持。1989年，周海江找到央视新闻联播主持人，请他们穿上红豆服装拍照，照片摆放在商店柜台，红豆成为第一家请明星做广告的中国服装企业。这笔投资没有白花，“红豆”随即家喻户晓，跻身首批“中国驰名商标”。在周海江领导下，红豆股份不仅和法国著名服装设计学院联合培训

以提高设计水平,还从2001年起连续十年策划了“红豆相思节”活动,通过宣扬“七夕”中国情人节,为品牌注入了东方情文化。

然而,品牌建设是一项长期工程,其面临的外部环境瞬息万变。进入21世纪,由于品牌建设上未能持续创新,红豆集团特别是周海江掌权的红豆股份业绩表现出长期的颓势。2001年上市以来,红豆股份的盈利能力、负债能力及营运能力等指标持续恶化(图3-5),特别是2004年上市公司董事长周海江担任集团总裁后,其身兼两职的状况无疑影响了红豆股份的正常运营,其各项指标全面落后于行业水平,股价颓势也非常明显。

从分行业的销售比重看,其服装主业占比持续降低(图6)。从产品出口看,2004年国际服装市场出口配额制度取消后,红豆服装的出口份额不升反降(表3)。而从地区销售半径看,红豆地处的华东地区所占销售比重持续上升,表明企业销售严重依赖本地化,销售半径持续萎缩。这些数据充分表明,2001年开始,红豆的品牌建设处于困境,其与行内龙头企业之间产生了差距。

从品牌定位看,相比近年专注于高端路线的雅戈尔(600177),红豆定位于中小城市、收入中等偏下群体,其特点是价格适中,满足了大众的日常需求。但这样做最大的损失乃是失去了以品牌为驱动力的贵族消费、时尚消费,在大城市,很少有白领选择红豆服装。

从品牌布局看,为覆盖更多的目标消费者,雅戈尔尝试从产品细分转向品牌细分,将产品细分为金标雅戈尔(Mayor Youngor)、蓝标雅戈尔(CEO Youngor)、绿标雅戈尔(Green Youngor),其中,金标雅戈尔走高端品牌线,这个系列包括了定制业务,大量运用手工制作,针对的

图3: 红豆股份的盈利能力指标

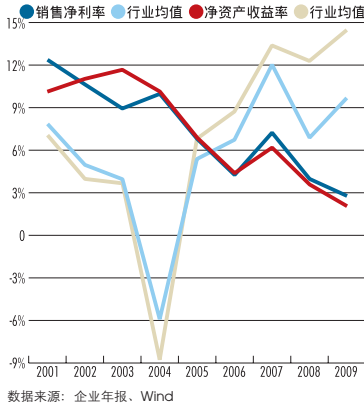


图5: 红豆股份的营运能力指标

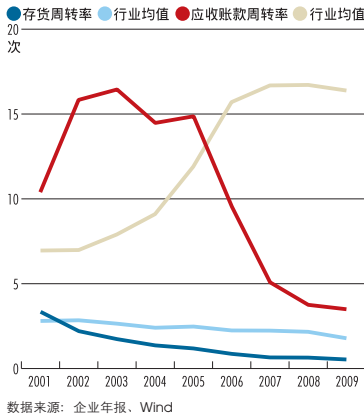


图4: 红豆股份的负债能力指标

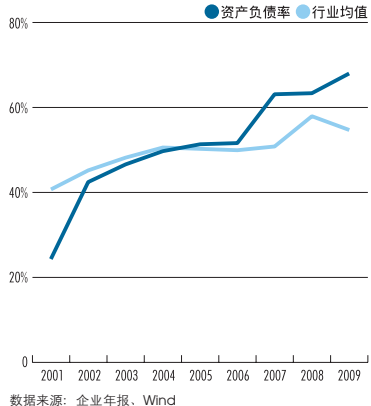


图6: 红豆股份的分行业销售比重

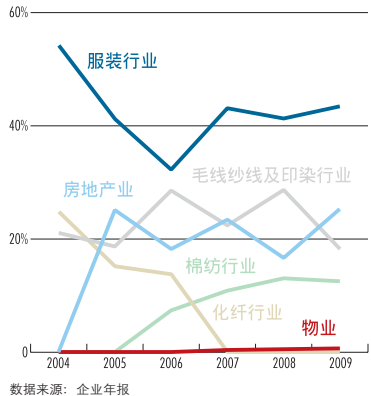


表3: 红豆股份的地区销售结构

年份	东北	华北	华东	西北	华南	西南	中南	出口	合计
2001	10.23%	17.83%	40.72%	11.43%	10.19%	9.60%	0.00%	0.00%	100%
2002	8.80%	13.72%	34.07%	9.53%	7.51%	8.21%	0.00%	18.15%	100%
2003	6.75%	20.09%	25.13%	8.33%	7.66%	11.74%	0.00%	20.30%	100%
2004	6.32%	23.02%	24.82%	7.78%	7.63%	10.96%	0.00%	19.47%	100%
2005	6.04%	11.66%	76.13%	1.51%	1.74%	2.93%	0.00%	0.00%	100%
2006	4.52%	8.35%	74.72%	1.20%	2.66%	3.87%	1.44%	3.24%	100%
2007	4.55%	4.91%	75.17%	1.53%	1.69%	3.67%	3.39%	5.08%	100%
2008	3.74%	8.42%	76.61%	2.36%	2.61%	3.15%	2.73%	0.37%	100%
2009	3.35%	3.71%	80.08%	2.58%	1.50%	3.07%	3.08%	2.63%	100%

数据来源: 企业年报

是40-55岁的行政人员等高端客户;蓝标雅戈尔是品牌主线,款式传统大方,其目标客户是35-45岁商务人员;绿标雅戈尔则贴近流行,主要定位在25-35岁年轻时尚的消费群。

而红豆集团各产业并没有集中

围绕“红豆”这一中心概念,品牌被人拆分为拆分。除红豆衬衫、红豆西服、红豆印染等系列产品外,又构建了相思鸟西服、依迪菲休闲服饰、红豆源生物等产品。当年,红豆集团兼并了上海申达摩托车厂,为之取名“赤兔

马”，现在“赤兔马”销势不错，但与红豆品牌仍然脱节。几种不同的品牌在内部形成无效竞争，在外部则再一次稀释了品牌的影响力。

在技术研发上，红豆也相对落后。从服装的国家专利申请结构看，红豆虽在实用新型专利及外观设计专利数上高于雅戈尔，但在核心的发明专利数上却远远落后。两家公司的研发战略也有重要差异。雅戈尔近年倾向将上游面料作为研发重点，以提升服装品质，并最终提高消费者的切身感受，这是垂直一体化的技术创新模式。而红豆股份长期坚持以外观设计的提高作为研发重点，忽视了对品质的追求。

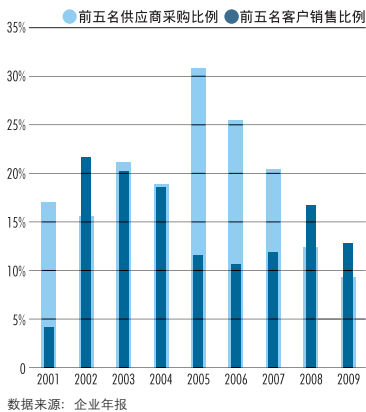
品牌建设上的弱势，与红豆的营销模式不无关系。首先，长期以来，红豆非常重视关系营销，2001-2008年，其销售收入的很大比重来源于团购业务，团购对象大多以哈尔滨铁路局、上海铁路局、北京铁路局、沈阳铁路局等政府部门及军队为主，这无疑与周氏父子早期积累的良好政商关系有着莫大的关系。其次，与雅戈尔、杉杉等国内一线品牌相比，红豆对于经销商模式非常青睐，而在特许经营、连锁专卖、网络营销等直接面向消费者的营销模式建设上却显得落后。其前五名经销商所占销售比重一度高达20%（图7），2004年后虽有所下降，仍占10%以上。

面对自身困境与行内企业轻资产经营、连锁经营的潮流，周海江开始谋求转型，其首要动作就是专心集团运营，于2008年7月辞任上市公司董事长，并安排其弟周鸣江继任。对于红豆的战略转型，周鸣江有自己的见解：“现在服装业竞争比的是研发和终端渠道，红豆服装正通过抓微笑曲线的两端，来全面从生产经营型向创造运营型转变。”他上任后，领导红豆股份进行了多方补课与改革，并于

红豆形象男装上集中发力。

投建连锁专卖体系。服装的竞争，实质是服务竞争，如果没有自己的终端这个服务载体，就没有产品的市场。为此，红豆在男装市场通过打造全景式卖场，全面实行连锁专卖的商业模式。2009年，其累计建成600家连锁专卖门店，2010年建成1300家门店，未来3年将会达到3000家。2010年，公司还开展了高档服装定制业务。目前，红豆正在加大招商加盟力度，以形

图7：红豆股份前五名供应商和经销商的贡献分析



成以衬衫为主打的一站式销售模式。

构建物流平台。为服务连锁专卖体系，红豆大力加强了ERP信息系统建设，并向供应链延伸，使成本得到了进一步的控制，也提升了交货速度。终端的强大需要快速的市场反应能力和高效的物流配送，为此，红豆形象男装成立了物流部，并在2009年12月底开始投入约2300-2400万元，筹建物流分拣中心，其建成后日均产出量约30000件，可支持红豆形象男装每年18亿元的销售需求。

提升自主研发水平。2008年以来，红豆研发投入连年增长，2008和2009年分别达3.16亿元、3.17亿元。2008年以来，其国家专利申请数持续上升，其中发明专利、实用新型专利占到45%。

吸引优秀人才。近年来，其相继聘请中国“十佳设计师”赵玉峰任设计总监、韩国设计师廉鹤善为首席设计师、“现代西服之父”安东尼奥·蒙塔尔多任版型工艺师，以为品牌注入时尚元素，支持企业的自主研发和设计创新。

品牌的广告推广。2010年红豆形象男装不仅在央视砸下3000万元广告费，还在各省卫视、动车、路牌等投放广告，以加大宣传力度。

历经两年转型，红豆的品牌战略取得了初步的成果，2010年3月的红豆形象男装品牌战略峰会上，已有220多名加盟商与其签约，红豆股价近来也持续走高，但这一势头能否持续，仍取决于其品牌建设与创新的力度。

品牌是家族企业的生命，品牌建设策动了家族企业的传承，也引领着企业的长远发展。要打造“百年老店”，周氏家族的品牌建设之路仍任重道远。如红豆集团这样的民营企业如何打造品牌？技术、文化和营销是核心的三要素。首先应重视自主创新，提高产品品质；其次，应着力打造和宣扬品牌文化，为企业品牌建设提供土壤；最后，营销模式上应倾向直接面对消费者的终端营销，三者缺一不可。此外，企业的品牌建设还应紧紧围绕“品牌文化”，利用品牌的细分而非产品的细分覆盖更多的目标消费群体，占领多层次的市场体系。

红豆案例给我们的另一启示是，对于转型经济体中的家族企业而言，品牌的初创期可以依赖决策者良好的政商关系，发展以团购、经销商为主的关系营销模式，但随着制度的完善及竞争体制的确立，必然要转向直接面对终端的营销模式，才能破茧成蝶。

对于本文内容您有任何评论或补充，请发邮件至 xincaifu@p5w.net。