

分类号 F203.9/936

U D C

密级

公开

编号

10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

MBA 学位论文

论文题目 基于轻资产经营视角的海澜之家
商业模式优化研究

研究生姓名:

梁瑞雪

指导教师姓名、职称:

廉志端 教授

学科、专业名称:

工商管理

研究方向:

企业战略管理

提交日期: 2022年3月18日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 徐瑞霄

签字日期： 2022. 6. 16

导师签名： 康志瑞

签字日期： 2022. 6. 16

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，同意以下事项：

- 1.学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；
- 2.学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 徐瑞霄

签字日期： 2022. 6. 16

导师签名： 康志瑞

签字日期： 2022. 6. 16

Research on Heilan Home Strategy optimization based on asset light management perspective

Candidate : Ruixue Liang

Supervisor : Zhiduan Lian

摘 要

在经济一体化和经济全球化发展过程中，服装行业竞争愈加激烈，轻资产商业模式也越来越被广泛的接受。

首先，本文将轻资产模式定义为企业内部投入总资本金额较低，资金周转次数多，资本收益也较高的商业运营模式。其主要特征为将重资产业务外包或转让出去，或收购其他企业一部分股权，本企业输出自主品牌，输出企业管理，利用自己有限的资金，盘活被收购企业的重资产。

其次，本文选取“海澜之家”企业作为研究案例，研究了其以赊购可退货的采购模式以及类直营加盟为基础的轻资产商业模式，同时，采用 SWOT 方法、PEST 方法，对其优劣势、机遇、挑战以及所面临的宏观环境进行了分析。本文采用海澜之家企业 2016 年至 2021 年年报财务数据为底层数据，通过对其各财务指标、经营现状的分析，从商业模式的六要素角度，总结了海澜之家外包环节影响了产品质量和设计，类直营加盟方式导致店面扩张过快，子公司隐藏的高誉风险，营销问题导致销量下降，隐藏的财务风险以及存货积压导致资金占用量大等问题。

最后，对前一部分的结论进行了总结，并基于商业模式六要素的角度，对海澜之家的轻资产商业模式提出了优化策略。即放慢扩张速度以提高服务质量，提高商品的附加价值；严选上游供应商，保证产品质量，精准把握消费者需求；提高对于线上销售的重视程度，积极运用大数据等技术手段，加深社会认知资源；做到降本增效，提高资金使用效率；提高企业存货周转率，严控两金规模；培育品牌形象，提高企业市值，为企业发展筑基，拓宽发展空间。

关键词：海澜之家 轻资产 商业模式 优化策略

Abstract

In the process of economic integration and economic globalization, the competition in the garment industry is becoming increasingly fierce, and the asset-light business model is becoming more and more widely accepted.

First of all, this paper defines the asset-light mode as a business operation mode in which the total amount of capital invested in the enterprise is low, the capital turnover times are large and the capital income is high. Its main characteristics are to outsource or transfer the heavy assets business, or to acquire part of the equity of other enterprises, the enterprise exports its own brand, export enterprise management, and use its own limited capital to revitalize the heavy assets of the acquired enterprises.

Secondly, this paper selects "Heilan Home" enterprise as a case study to study its purchase mode of credit return and asset-light business model based on similar direct franchise. Meanwhile, SWOT method and PEST method are adopted to analyze its advantages and disadvantages, opportunities, challenges and the macro environment it faces. By sea rings of companies from 2016 to 2021, annual report financial data as the underlying data, through analyzing the current situation of the various financial indicators, management, from the Angle of six elements of business model, summarizes the sea rings of outsourcing link affecting

product quality and design, class directly join way lead to store rapid expansion, subsidiary hidden risk of goodwill, Marketing problems lead to decreased sales, hidden financial risks, and overstocked inventory leads to high capital requirements.

Finally, the conclusion of the previous part is summarized, and based on the six elements of the business model, heilan Home's asset-light business model optimization strategy. That is, to slow down the expansion speed to improve the quality of service, improve the added value of goods; Strictly select upstream suppliers to ensure product quality and accurately grasp consumer demand; We should pay more attention to online sales and actively use big data and other technical means to deepen social cognitive resources. Achieve cost reduction and efficiency, improve the efficiency of capital use; Improve the inventory turnover of enterprises, strictly control the scale of the two banks; Cultivate brand image, improve enterprise market value, build foundation for enterprise development, broaden development space.

Keywords: HLA; Asset light; Business model; Optimization strategy

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景与意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	1
1.2 研究内容和方法.....	2
1.2.1 研究内容.....	2
1.2.2 研究方法.....	3
1.3 国内外研究现状.....	4
1.3.1 国内研究现状.....	4
1.3.2 国外研究现状.....	6
1.3.3 文献述评.....	7
2 相关概念及理论基础	9
2.1 轻资产理论.....	9
2.1.1 轻资产模式定义.....	9
2.1.2 轻资产模式的杠杆作用.....	9
2.1.3 轻资产模式的特点.....	10
2.2 商业模式理论.....	10
2.2.1 商业模式.....	10
2.2.2 微笑曲线.....	11
3 海澜之家轻资产经营模式面临的战略环境	13
3.1 海澜之家公司介绍.....	13
3.2 SWOT 分析.....	13
3.3.1 优势.....	13
3.3.2 劣势.....	16
3.3.3 机会.....	16
3.3.4 挑战.....	17

3.3 宏观环境分析	17
3.3.1 PEST 分析	17
3.3.2 行业发展趋势	19
3.4 竞争者分析	20
3.3.1 识别企业竞争者	20
3.3.2 评估竞争者优势及劣势	22
3.5 本章小结	23
4 海澜之家轻资产商业模式问题分析	25
4.1 战略定位方面	25
4.1.1 市场定位跨度大	25
4.1.2 产品价格优势不足	26
4.2 业务系统方面	26
4.2.1 门店扩展过快	26
4.2.2 加盟商积极性低	26
4.2.3 海澜之家营销方式单一	27
4.2.4 缺乏专业的设计团队	27
4.3 关键资源方面	27
4.3.1 销售与生产相分离	27
4.3.2 线上线下销售不平衡	27
4.3.3 缺少多媒体整合思维	28
4.4 盈利模式方面	28
4.4.1 资金使用效率低	28
4.4.2 股利分配较高	29
4.5 资产结构方面	30
4.5.1 存货积压严重	30
4.5.2 资产流动性差	31
4.6 企业价值方面	32
4.6.1 创新能力不足	32
4.6.2 投资价值较低	32

4.7 本章小结	33
5 海澜之家基于轻资产经营视角的商业模式优化策略	34
5.1 基于轻资产经营视角的商业模式优化的基本设计	34
5.2 战略定位优化策略	35
5.2.1 长期发展策略	35
5.2.2 利润增长策略	35
5.2.3 独特价值策略	36
5.3 业务系统优化策略	37
5.3.1 对供应商进行筛选	37
5.3.2 了解客户的需求和价值取向	37
5.3.3 寻求优秀的合作方和合作平台	38
5.4 关键资源能力优化策略	39
5.4.1 拓宽网络资源和加深社会认知资源	39
5.4.2 提高企业培育、发展、整合和配置企业资源能力	39
5.5 盈利模式优化策略	40
5.5.1 对成本进行有效控制	40
5.5.2 提高资金使用效率	41
5.5.3 优化利益相关者利益分配方式	41
5.6 资产结构优化策略	42
5.6.1 降低负债比率	42
5.6.2 提高存货周转率	42
5.6.3 优化投融资管理	42
5.7 成长空间优化策略	43
5.7.1 提高企业的投资价值	43
5.7.2 打造良好商誉，创造品牌价值	44
6 结论	45
参考文献	46
后 记	50

1 绪论

1.1 研究背景与意义

1.1.1 研究背景

在当前经济日趋全球化和国际一体化发展趋势的新背景条件下,经济市场竞争愈演愈烈,商业模式决定着企业在竞争中是否有核心竞争力、也关系着企业的存亡和发展。同一行业中,不同的企业细分市场、专注于生产、销售环节中的不同细节。早在 1985 年耐克首创服饰行业轻资产模式,建立了独特的竞争优势,占据了大量的市场份额。耐克的成功很大程度取决于其选择了适合自己的轻资产商业模式,也给服装行业其他企业带来很大的启发。二十世纪九十年代,我国很多品牌也纷纷效仿,面对激烈的竞争,许多其他行业的企业也开始向轻资产转型。进入二十世纪以后,随着互联网的普及和第三产业的发展,消费者不仅仅注重产品的质量,还会从品牌的内涵、设计的理念、服务的水平等多个维度评价一个品牌,多元化的销售渠道也给传统的门店销售带来很大冲击,企业急需找到一种适合自己发展的经营模式打破僵局。在当今这样市场化的社会大环境影响下,海澜之家自其成立之初就尝试采用了轻资产的商业模式,经过长期的经营,在自主品牌打造宣传以及生产经营、管理绩效上均取得了较为不错的成绩。

本文选取海澜之家作为研究对象,研究了海澜之家的市场定位及行业内的竞争威胁,分析海澜之家相比其他竞争对手的优势与劣势,如海澜之家较同价位的其他品牌质量更好,品牌可信度更高,但服装的样式较少,设计感不强。希望通过分析找出问题及成因,并提出其商业模式优化的策略。

1.1.2 研究意义

(1) 为海澜之家的轻资产商业模式发展提出建议。海澜之家凭借其轻资产商业模式,以 263.06 亿元的市值位居中国 A 股服装家纺行业上市企业市值榜首,但“轻资产”的经营模式也存在着诸如“两金”占用较高、资金积压、举债经营比率高不足,降低了企业利润增长率。

因此，本文分析了海澜之家商业模式的现状，并基于轻资产视角，发现其存在的问题及成因，并最终从商业模式六要素的角度提出了优化方案。通过本文的研究，希望为海澜之家未来的发展提供方向，成为轻资产商业模式中服装企业的标杆。

(2) 为其他服装行业的轻资产转型和战略优化提供经验参考。轻资产企业把资金占用大、回报率低、回报周期长的环节外包出去、保留核心环节，在很大程度上能够帮助公司快速扩张和发展，但由于市场竞争、并购等活动带来各种风险与挑战，企业必须制定应对发展战略来应对未来多变的环境和市场，本文通过总结海澜之家以及类似的服装等行业在商业模式上存在的普遍问题、瓶颈，通过科学的分析和研究对其商业模式进行优化，弥补行业的不足，尽量探索出轻资产视角下的发展方向动态，为其他企业提供好的思路和借鉴。

(3) 为轻资产商业模式在服装行业的应用提供参考。本文从轻资产商业模式角度思考问题、寻找企业商业模式发展方向，通过对于轻资产要素的分析、轻资产发展现状与企业商业模式优化相结合。海澜之家作为纺织服装行业中运用轻资产商业模式的典型企业，对其存在的问题进行分析，能够为其他企业的转型发展提供经验借鉴，吸取经验教训避免重蹈覆辙，同时对已存在类似问题的企业，提供优化改革的方向。

1.2 研究内容和方法

1.2.1 研究内容

文章梳理了关于轻资产和商业模式的文献综述，先对轻资产和商业模式进行解释定义，再结合中国的现状和海澜之家的现有情况进行案例分析，深入探讨海澜之家现有的轻资产商业模式及如何更好地进行优化、提出可行的优化方案。文章大体可以分为六部分。

第一部分为绪论，阐述了本文的研究内容以及整个研究的目的、背景和理论意义，并梳理归纳了部分中外学界著名财经学者们对于研究轻资产和商业模式方面的相关的文献，对这些轻资产界定和相关商业模式方面的相关定义重新进行了整合，阐述了国内外关于轻资产经营模式和商业模式的发发展现状，以及其在企业

发展中的重要性。

第二部分为相关概念及理论基础。对轻资产商业模式的含义进行界定，并介绍了其主要特点。另一方面，介绍了商业模式六要素理论以及微笑曲线理论，为下文的研究奠定基础。

第三部分主要是海澜之家商业模式面临的环境。本文系统阐述了海澜之家的成长历程，并力图通过 SWOT 分析法、PEST 分析法来对其优劣势、国内外宏观大环境变化趋势进行分析，预测整个行业整体发展趋势。同时，分析了海澜之家现阶段主要面临的竞争者情况，在竞争环境中的优劣势，提出初步的应对措施。

第四部分主要概述了海澜之家商业模式存在的问题。海澜之家轻资产商业模式虽然成立较早，也取得了一定成果，但依然存在很多问题，本文对其进行了一一列举，并对导致问题发生的因素进行了分析，便于进一步改进。

第五大部分主要是要针对目前其企业运营发展中存在着的各种问题，提出各种具体的优化方案。从六个角度提出了可行的方案，帮助海澜之家更好地适应市场，稳健发展。

第六部分为结论，对前文所研究的内容进行进一步的总结。

根据本文研究，总结出海澜之家以及类似的服装企业在商业模式方面存在普遍存在的问题及瓶颈，通过科学的分析和研究对其商业模式进行优化，弥补了行业的不足，尽量探索出轻资产视角下，海澜之家商业模式的未来发展方向，为其他企业提供好的思路和借鉴。

1.2.2 研究方法

在研究中，文章主要应用了文献分析法和案例分析法，选取服装行业中应用轻资产商业模式的典型企业——海澜之家，进行案例研究。

(1) 文献分析法。通过充分利用现有的资源，在图书馆中学习相关的论文及期刊、在互联网中查询相关资料，获取充分的数据支持。包括企业信息、财务报表、相关行情、研究报告等。通过研读国内外有关著作和文献，系统了解国内外前人研究的成果，结合大环境和企业的现状分析并解决问题。

(2) 案例分析法。在企业案例研究分析方面，选取的案例典型生动且很具有现实代表性，便于对目标企业目前的业务整体情况进行详细调查，对企业现有

的商业模式进行梳理及分析，理论研究结合实际，以海澜之家为研究对象，并通过具体分析其面临的环境及其经营、商业模式的现状、存在的问题及成因，探索出轻资产视角下，海澜之家未来的发展方向动态，为其他服装行业的企业提供良好的思路和借鉴。

1.3 国内外研究现状

1.3.1 国内研究现状

(1) 轻资产研究现状

孙黎、朱武祥（2003）把轻资产与资金占用比较高的资产相区分，将其定义为无需占用大量现金流的流动性较强的资产，包括商誉、人才储备以及企业运营管理的历史经验等无形资产。^[28]牟晶晶，周长林（2014）认为，轻资产经营是一种提高资源利用效率，以增加资本回报率的盈利模式。^[36]吕爽（2010）认为，轻资产经营是通过将生产环节外包以节约企业自身资源，重点关注回报率较高的设计开发以及市场开拓环节的模式^[35]。白仁春（2004）认为，采用轻资产运营策略，将企业资源聚焦在产品的研发以及市场开拓、品牌形象的建立上，能够为企业创造市场竞争优势^[20]。贺志军（2009）认为采用轻资产经营模式，企业必须利用其自身的品牌优势，为其产品提供附加价值，建立行业壁垒，以获取超额利润^[27]。吕民乐（2005）在文章中将轻资产运营区分为两种模式，一种是将企业原有的“重资产”环节转让或外包，以提高企业的投资回报率以及资产流动性；另一种是通过股权投资收购其他企业股份，并利用本企业的口碑形象进行盈利^[34]。王鹤春（2012）从一个企业家的宏观视角出发，认为企业轻资产实际上是一种企业长期经营发展、成长过程中所积累下来的一项社会资源，能够作为杠杆促进企业提高资本回报率，是企业增强核心竞争力的关键因素^[43]。汤谷良、张茹（2012）以美国苹果公司为例，总结了轻资产模式具有现金比重高、资金周转快、外部融资较少等特征^[24]。戴谢尔和代明（2008）从实践角度详细解释出了轻资产模式的“轻”优势在于哪里的问题，认为其模式是一种企业资本成本投入较低，资产规模相对小，注重新知识技术运用创新的一种企业新发展模式^[25]。乔政（2008）以 PPG 公司为例，指出轻资产化运营模式的公司掌握、控制着信息资产的有效整合

控制和高效运用,而不是一个具体独立的生产单元或物流环节。同时这种模式也存在着供应链断裂、运营资金短缺以及决策失误等风险^[37]。朱志祥(2021)认为轻资产战略管理方法将会迅速发展,成为适应现代物流企业管理和国际市场中竞争规则体系的一种新的改革方向^[56]。邵继红(2021)提出,过去的大型房地产公司集团一直以来都严格按照“重资产”的投资战略建立、运行资金体系。该种房地产投资企业的资金体系一般均具有一次性资金的总投入量最多、负债率普遍很高、资金链的周转速率较慢等一些显著性特点^[38]。阚晓昕、姜颖(2021)建立固定效应模型,探究了“轻资产”模式对于传统银行业的影响,认为针对不同银行规模,其影响效应具有异质性。对于原本规模较大的银行,向“轻资产”模式能够有效提高绩效,而对于中小型银行,贸然使用“轻资产”模式,反而会有负面影响^[29]。解文莹(2020)采用杜邦分析法,总结了轻资产运营模式能够获得成功的原因,即“新零售”战略、“流量至上”的网络营销理念等^[52]。袁超群(2021)通过建立蜂窝模型,对磐安云峰茶叶品牌的品牌价值构成进行了研究,深析其品牌价值的发展变化趋势^[50]。张季翔(2022)认为,轻资产在新网络时代和知识经济时代的背景下,是企业战略的新结构,主要体现在占据关键商业资源,实现企业价值的最大化,为了维持全产业链条的领导地位^[52]。

(2) 商业模式研究现状

张越和赵树宽(2014)将“商业模式”重新定义的为企业客户创造新价值的商业逻辑。在日趋复杂与多变的未来市场环境变化中,这种商业逻辑是企业识别商业机会、获得差异化核心竞争优势,并最终创造自身更大利润空间的最主要依靠^[53]。李林(2007)围绕盈利模式为主题,阐述了企业、客户、连锁加盟、销售渠道等人群事业致胜的关键点,具体分析了如连锁与加盟、渠道领先、一招领先、招商、客户解决方案等赢利模式^[30]。程愚等(2012)从企业运营效应出发,通过建立结构方程模型(SEM)进行了实证分析研究,认为商业模式的最终目标是创造价值或实现价值,其为营运竞争提供了强有力的工具^[23]。李振勇(2006)认为,企业竞争最高级形式就是商业模式的竞争,并提出了资源整合、融资有效性、风险控制、创新、组织管理高效率、客户价值最大化、持续盈利、合理避税等八个商业模式的核心原则^[31]。郭毅夫(2009)通过收集大量的问卷调查样本为计算基础数据,建立结构方程模型(SEM)进行多元数据回归分析,从价值主张、创造、

传递界面规则模式创新等四个维度,证明了商业模式的创新对企业价值有着显著影响,且该影响具有异质性^[26]。罗氓、曾涛和周思伟(2005)基于企业经济租金理论,从生产者剩余的计量角度,将企业进行商业模式创新的动机归纳为追逐超额租金^[33]。王鑫鑫(2011)以软件行业为研究对象,建立了多元线性回归模型,认为企业进行商业模式创新的主要动力来源于两个方面,首先是企业家主观能动的意愿,其次是市场需求的客观增加,而不是出于市场竞争、技术进步以及追求利润的要求^[44]。钟耕深等(2006)总结了商业模式研究的六种视角,提出应将其整合起来对商业模式动态复杂性进行研究,而不是仅关注组织复杂性^[54]。吴伯凡(2007)以客户价值与企业产品或服务的独特价值为坐标轴,构建了企业商业模式的四象限坐标图,并指出了成功的商业模式应具有排他性的独特价值^[46]。袁博(2015)独特性地创立了“商业模式画布”的可视化框架,分九个板块四个方面进行分析,将企业进行商业模式创新的动力归纳为消费者导向,从识别客户、识别需求以及产品或服务供给角度进行了策略分析^[49]。李闲月、林峰及刘锐(2012)认为轻资产商业模式是一种以最低的投入达到企业价值最大化目标的新战略思维,是企业在独特的竞争环境中进行差异性分化的结果^[32]。

1.3.2 国外研究现状

(1) 轻资产研究现状

RaphaelAmity(1993)提出,轻资产是企业长期生产经营中所积累沉淀下的资产类别,虽不体现在企业资产负债表中,但具有在未来为企业带来现金流入的能力^[17]。Jay.B.Barney(2004)在文章中指出,轻资产是企业运营过程中所获得的无形资产,轻资产的范围和内容不仅是商誉、品牌、专利技术,更是企业的优质客户资源、优秀人才储备及完善的管理制度等潜在资源^[7]。BlirgerWernerfel(1984)首先提出了轻资产是企业自身所掌握的一个不容易完全对外流动起来的、具有完全异质性的一种策略性资源,其属性通常表现为一种能为一个企业整体带来持续核心竞争力优势的优质无形资产,如商誉、固定客户等^[2]。Georgiana Surdu(2011)轻资产战略归纳为五个方面,即降低资产负债率或改善财务比率,现金流需求或市场预期,发展融资,维持稳健的信用评级以及专注于核心技能。从公司战略角度深入探究行业未来发展的趋势后可以进一步发现,多数轻资产经

营的公司均善于利用其杠杆作用, 统筹外部资源为企业自身发展提供助力, 从而能使资产交易的成本、扩大再生产的成本最终得以最小化^[6]。Fen-MayLiou, Chih-PinHuang (2007) 等建立了多种变量回归模型实证分析并论证了轻资产经营对企业建立起竞争优势具有显著的贡献, 采用轻资产模式经营的企业固定资产账面价值普遍较低, 其更注重降低企业运营成本, 而不是对固定资产进行有效管理^[5]。JayoungSohn (2013) 提出了轻资产和收费导向 (ALFO) 战略, 认为企业节约资本化支出并增加费用化支出的经营方式对企业价值具有积极影响。同时, 通过研究多个变量之间的因果关系及相关程度, 进一步表明其对于企业价值以及盈利水平的提升具有积极的促进作用^[8]。

(2) 商业模式研究现状

Osterwalder (2003) 将商业模式定义为由关系、能力、关系构造、成本四个方面组成的概念^[15]。Mayao (2005) 认为商业模式变革是企业为了有效保持一个企业的核心竞争力, 对其他一些原本具有彼此相互支持力量和彼此依赖性的战略元素进行全面、系统的重新设计^[13]。AdrianJ.Slywotzky (2002) 对于商业模式的观点不同于传统产品导向的逻辑, 而是以消费者价值为导向, 区分消费者群体, 准确定位目标市场以实现提高利润的目的^[1]。Magretta (2002) 认为商业模式本质上解释了企业是以何种形式生产经营, 如何在行业中获取利润。新的商业模式都是所有业务基础的通用价值链的改变, 并将价值链阐述为制造商品的活动与销售产品的活动两个部分^[11]。MichaelMorris (2003) 认为商业模式划分为与企业组织架构相联系的三个层面, 分别为基础层, 专业层以及管理层^[14]。Mahadevan (2004) 明确了商业模式创新的概念, 通过分析企业创造和保持竞争优势的理论基础, 分析在这一过程中发挥重要作用的因素。并指出, 评判商业模式创新的优劣, 关键在于其为企业提供的差异化程度和可持续性^[12]。Henderson 和 Venkatraman (2008) 提出了商业模式创新价值的四个向量, 即控制设计、获得适应、链接创造以及探索和利用^[19]。

1.3.3 文献述评

综上所述, 国内外有关轻资产商业模式的研究侧重点有所不同, 但能够形成共识, 将轻资产定义为企业在长期生产经营中所积累的商誉、客户关系、人才储

备、品牌形象等区别于传统重资产的无形资产，将轻资产商业模式定义为重点关注核心业务和高回报的环节，把非重点环节外包，以少量的投资获取高资本回报的商业模式。轻资产运营策略是一个以资产回报率最大化为根本驱动方式的企业资本战略。国内学者的研究主要侧重于结合实际案例进行理论分析，或以大量数据为基础建立模型，进行实证分析研究。国外文献则主要侧重于对商业模式创新的动机、本质的研究。国内外学者对商业模式的研究主要集中在理论层面，结合实际案例分析轻资产商业模式的优缺点。整体来看，现有的国内外研究也大多聚焦集中于对地产业、制造业等国内各重点行业相关的典型案例分析研究，但对于服装行业应用轻资产商业模式进行分析的文献较少；且着重于研究其对于财务指标数据、企业价值评估等的影响，缺少其对于企业生产经营方面的研究。

2 相关概念及理论基础

2.1 轻资产理论

2.1.1 轻资产模式定义

轻资产模式主要是指企业内部投入总资本金额较低，资金周转次数多，资本收益也较高的商业运营模式。其主要的运营方式主要为：将重资产业务外包或转让出去，或收购其他企业一部分股权，本企业输出自主品牌，输出企业管理，利用自己有限的资金，盘活被收购企业的重资产。

2.1.2 轻资产模式的杠杆作用

（1）资产杠杆

企业的价值通常使用自由现金流折现法进行估值，也就是说，企业价值取决于其未来获取现金流量的能力。影响企业未来产生现金流的因素中，最重要的指标即是总资产回报率，在这样的标准下，资产越少，回报越多，其价值也就越高。轻资产模式环境背景下所出现的优秀企业，往往具备有善于挖掘并利用自身现有资源与整合自身现有存量资本的关键和核心能力，因此能够以自身有限的资源作为杠杆，取得更高的回报。

（2）负债杠杆

轻资产模式经营的企业严格控制“两金占用”，压缩存货规模，提高资金周转，同时，加强成本费用监控，压缩各项费用支出已达到降本增效的作用。在这种运行模式指导下，企业库存风险水平低，应收往来账款损失少，有息负债风险少，运营投资效率高，运营中资本消耗相对少，甚至可能为负消耗。

（3）价值杠杆

通过品牌战略，占据客户群体，获得品牌溢价的能力；通过卓越的产品设计，使客户愿意为了更好性能、交互更友善、与客户价值理念更趋同的产品，支付更高的价格；通过全球化战略，获得更大的市场空间；通过解决方案的设计，使自身的产品和服务在客户的价值链中扮演更关键的生产要素。

2.1.3 轻资产模式的特点

(1) 投入小产出大

轻资产模式企业最具有显著性的特点就是能降低公司生产成本,企业通过将处于微笑曲线中段的低位环节转移给具有规模效益的其他企业,自身集中于微笑曲线两端的研发及销售环节,能够有效降低企业的固定成本。同时,行业内准入环节门槛比较低,通过竞争将产业链部分环节顺利转移,加快企业进入以及占据市场份额的速度,为企业提供了快速发展以及飞跃式规模扩张的条件。

(2) 产品具有高附加值

轻资产的运营能促使企业集团将其大部分精力都集中用在继续扩大产品领域的品牌开发、市场拓展销售上,塑造出一套良好的现代企业品牌形象,使其最终能够发展成为一份商业诚信承诺,成为一项消费信用保险,从而可以大大的提高自身品牌附加值。而传统企业对于产品价值的附加往往较慢。

(3) 品牌价值高

品牌的价值难以具体计算,通常不会在企业财务报表中体现,但却是企业核心竞争力的集中体现,是最具价值的轻资产,也是一个企业发展过程中的重要灵魂。品牌价值内含着企业品牌的口碑、形象,需要通过长期的生产经营积累,而轻资产模式下,往往能够在很短的沉淀周期内实现品牌价值的建立。

2.2 商业模式理论

2.2.1 商业模式

本文借鉴朱武祥,魏炜(2010)的研究成果,定义商业模式包括定位、业务系统、关键资源能力、盈利模式、自由现金流结构和企业价值六个方面,六个方面相互影响,构成有机的商业模式体系。

(1) 战略定位是企业商业模式体系的第一步。战略定位也反映战略选择的结果,企业制定战略定位要考虑到企业未来长期发展方向、制定合理的利润增长目标、创造独特的企业价值。

(2) 业务系统是指企业在供应链中所处的位置,包括企业的销售目标、平

台、进程，以及客户管理的管理等。

(3) 关键资源能力是指一个企业组织在处理关键业务及操作环节中的所实际需要的各类关键资源和操作能力，企业要清楚业务系统所需要的重要资源和能力，并懂得如何获取、应用和建立。

(4) 盈利模式是指获取利润的渠道，包括识别利润来源，利用杠杆获取超额收益，以及建立壁垒以保障自身的竞争优势。

(5) 资产结构是指企业各种形式的资产所进行组合的结构，通常表现为企业负债与资产或净资产的比重。资产结构对企业的风险水平、收益水平以及流动性水平都有着重要影响。

(6) 企业的成长空间是指企业未来获取利润的能力，是影响企业价值最核心的因素。

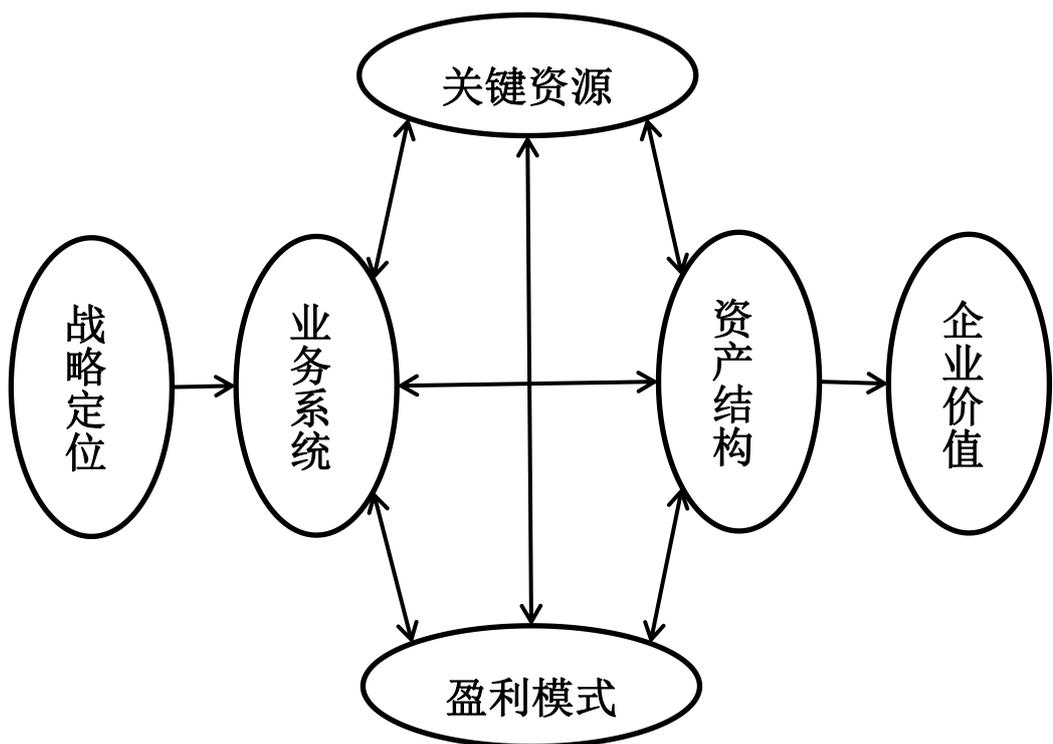


图 2.1 商业模式六要素

2.2.2 微笑曲线

微笑曲线在坐标轴中表现为一条开口向上的抛物线，其横轴代表供应链中的不同环节，纵轴则代表着附加值的高低。微笑曲线两端高中间低的形式，表示在

整个供应链条中，产品、技术的设计与开发和品牌形象的建立与产品销售具有更高的附加价值，与此相对应的，单纯的产品制造以及零件加工等环节往往是难以产生附加价值的。

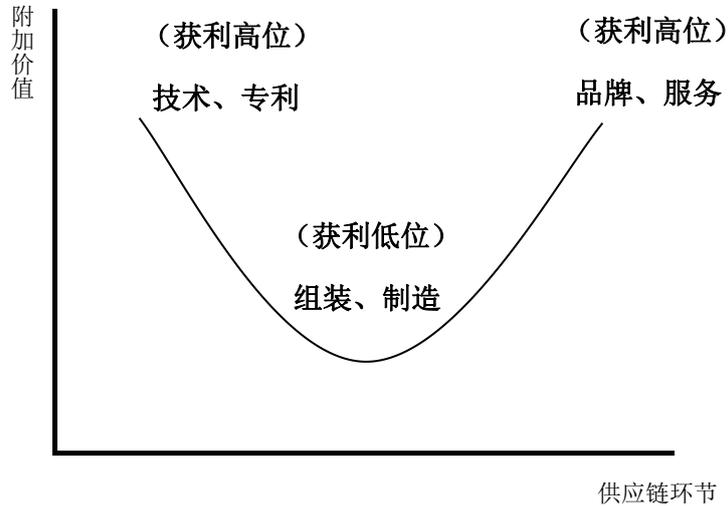


图 2.2 微笑曲线

附加价值是企业获取利润的潜在能力，企业的追逐利润的根本特性促使其趋向于向产业链的两端靠拢，将企业资源更多地投入到关键技术的研发及品牌价值的培育之中。

轻资产模式就是对微笑曲线理论的应用，将低附加价值的组装、制造环节外包，重点关注于研发以及销售环节。垂直整合上、下游资源，一方面，通过先进生产设备技术的应用与整合升级，提高企业自主创新能力，另一方面积极开拓市场，重视售后服务，建立品牌优势。

3 海澜之家轻资产经营模式面临的战略环境

3.1 海澜之家公司介绍

海澜之家股份有限公司成立于 1997 年，是一家主要从事男装行业的大型服装品牌。海澜之家旗下包含了男装、女装、职业装、童装和家居等多个部分，其男装尤为突出：分为商务、时尚、休闲三个系列，几乎可以满足男士对于服装的全部需求，海澜之家的女装和定制西装在近几年也逐渐发展起来。企业门店已经覆盖全国各个省市，占据了国内服装行业较高的市场份额。同时，积极打造旗下各个子公司的品牌，是我国服装行业，尤其是男装行业的龙头企业。

海澜之家在早期就已经形成了以轻资产运营为主的商业模式，公司将产品制造以及门店销售环节通过吸引加盟商的形式外包，减轻资产负担，并将大部分资源投入核心的产品设计、品牌形象宣传、客户关系管理等环节，以提高自身在行业中的竞争优势。凭借轻资产商业模式的杠杆作用，海澜之家的企业价值显著提升，曾获得《2020 中国品牌 500 强》，《2020 年中国最具价值品牌 100 强》等品牌荣誉。

3.2 SWOT 分析

3.3.1 优势

（1）赊购、可退货的采购模式

在商品采购方面，海澜之家凭借自身的品牌优势，在采购的过程中拥有较强的议价能力，采购过程中采用大部分赊购可退货、小部分产品买断的采购模式，在对上结算时，仅对其占比百分之三十的产品进行货款结算，余下部分则以赊购的形式入库，在每期销售完成后，依据实际销售情况进行结算，合同约定可退货部分的产品，在滞销后可原价退回。

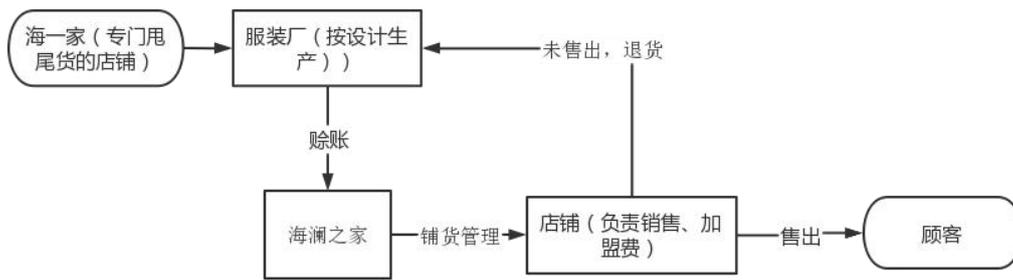


图 3.1 海澜之家供应链模式

这种采购模式减少了采购端资金的占用，节约资金成本的同时，降低了企业流动性风险，并且起到了转嫁风险的作用，由上游的外包厂商承担存货跌价、减值的风险。同时，海澜之家成立了子品牌“海一家”，降低商品价格以提高性价比，对积压存货进行清理，并与海澜之家品牌形成内部良性竞争。

（2）全方位的销售渠道

海澜之家采用了轻资产商业模式，将企业资源聚焦在微笑曲线的两端。在营销方面投入了大量资金，建立完善的线上营销平台、提升服务质量、打造良好的品牌商誉，来提升企业核心竞争力。商家如果想提高销售额，就要了解客户的需求和消费习惯，生产出满足客户需求的商品且愿意以最优价购买。为了应对消费群体庞大繁杂的情况，公司针对不同的消费群体设立了多样性的品牌，用来锁定不同消费群体。例如在海澜之家主要的子品牌中，“海一家”与“SANCANAL”等锁定男装不同消费群体的市场，“英式婴童”定位于婴幼儿及童装市场，“爱居兔”则锁定女装市场。

一方面，海澜之家首创“一站式、超大型、无干扰、自选式”的购物模式，其门店销售采用“无干扰按铃服务”与“自选式”的销售模式，能够给顾客带来更舒适的购物体验。目前公司的绝大部分销售额来源于线下渠道，所以公司更加关注线下客户的购物体验。

另一方面，为了拓宽销售渠道，海澜之家近些年也不断发展线上销售。早期公司已经采用电商平台的营销方式，近期也注重在小红书、蘑菇街、亚马逊等电商品牌的发展。同时，海澜之家是最早一批入驻团购、外卖平台的服装企业，同时也搭建了微信小程序、手机应用等线上销售平台，紧跟潮流，为顾客提供便利的消费渠道。

（3）高投入的品牌广告支持

海澜之广告投入方面可谓是不遗余力。早期海澜之家的广告词鲜明、广告量大、广告渠道广，让他的广告得以深入人心。在代言人的选择上也紧跟流量，多与家喻户晓的流量明星进行合作，充分抓住了年轻人的消费习惯和追星心理，选择深受年轻人喜爱的流量明星做代言，提高海澜之家在消费者心中的好感度。除此之外，海澜之家还选择在电梯、地铁及人流量大的闹市区投放广告和广告牌，加深在消费者心中的印象和存在感，海澜之家还通过赞助综艺节目宣传品牌。通过高频率、多途径的广告方式，大大提高了其品牌知名度，通过品牌为其产品附加额外价值，以品牌引领企业发展。

由表 3.1 可以看出，海澜之家近两年在对于广告宣传费用的支出在销售费用中占比有所下降，但除 2020 年受疫情影响外，其广告支出总额均在 5.5 亿元以上。相比其他服装行业大型企业，七匹狼和九牧王同期的广告费用支出分别为，2021 年 1.53 亿、2.57 亿元，2020 年 1.56 亿、2.19 亿。

表 3.1 海澜之家广告宣传费支出比例（单位：万元）

	2021 年	2020 年	2019 年	2018 年	2017 年
销售费用	325,230.17	240,340.39	246,650.12	179,941.97	154,898.49
广告宣传费	55,266.79	40,222.72	58,819.85	62,736.75	62,014.11
广告宣传费占比	16.99%	16.74%	23.85%	34.86%	40.04%

（4）类直营的加盟方式

海澜之家没有采用传统的直营式门店连锁，而是采用了托管加盟的方式，由海澜之家进行委托代销。商品出售以后，加盟商与公司按照比例约定分成，结算收入。海澜之家总部会对其所有门店的工作人员进行培训，商品也由海澜之家公司统一定价、配送。海澜之家还会对滞销的产品进行收回处理，承担库存风险。这种情况下，海澜之家加盟商基本规避了大部分风险，也不需要懂得太多商业知识，只需要前期投入资金，便可获得分成。

3.3.2 劣势

(1) 高负债率问题

海澜之家的资产负债率在近几年普遍高于 50%，其负债主要来源于对于上游供应商客户的欠款以及应付下游供应商的押金。根据其 2021 年年报数据显示，海澜之家集团公司应付经营性采购款金额高达 67.12 亿元，代收加盟店款项 11.18 亿元，保证金 9546.3 万元，加盟意向金 401.5 万元。高负债带来了高杠杆也带来了高风险，采用高负债的模式必须与企业的经营成果、经营效率相匹配，确保资金充足，否则当企业无力偿还债务时，会导致企业信用降低，现金流断裂。

(2) 存货积压严重

据海澜之家 2021 年年报披露显示，截至报告期末，其库存商品 17.65 亿元，原材料 3126.35 万元，委托代销商品 67.32 亿元，各类存货合计已高达 91.08 亿元。其中，附不可退货条款的存货约 31.46 亿元。

海澜之家的存货量年年居高不下，与服装行业对于高流动性的要求相背离。由于赊购的采购模式，海澜之家大部分存货对应的是应付账款，反映为一种短期负债。若消费者价值取向改变，大量未售出的库存商品将变成滞销品，一旦其出现存货减值迹象，将对海澜之家的利润额产生巨大冲击。

3.3.3 机会

(1) 消费能力、消费心理与社会进步三大因素，让消费者基于自身的表达诉求越来越强烈。因此虽然服装业已经从曾经的产品匮乏阶段发展到现在的可满足丰富需求阶段，但在面对消费者需要的不再是产品单一的价格，而更多的是产品附加值时，仍有着一片广阔的发展前景。而个性化的需求与定制，将会随着人们对自身认识的加深越来越趋势化。表达诉求、肯定核心价值，满足消费者与时俱进的独立属性需求，必定是下一个服装业的红利蓝海。

(2) 疫情带给服装行业最直观的一点就是，线下模式过于沉重的布局会导致服装品牌运营成本居高不下，同时也降低了应对风险的能力。而纵观国内外服饰零售市场，随着数字化时代的到来，越来越多服装企业正在加速线上线下的融合进程。未来没有纯电商的公司，也没有纯线下的实体门店。数据驱动的线上线

下全渠道融合运营，无疑是服饰行业的发展趋势之一。

(3) 无论是亲民的快时尚品牌还是高端的一线二线品牌，很难看到有一个品牌拥有一批忠实的粉丝，这就是服饰行业品牌力的缺失。而没有强大的品牌力就意味着可替代品极多，没有坚实的粉丝基础，一旦产品力稍有滞后，就会被市场轻易淘汰。马云曾说过，即使是阿里巴巴公司倒闭，但只要阿里巴巴这个品牌存在，就一定能东山再起。这个就是品牌力量。所以，对服装行业来说，应该注重打造自身品牌力，这样才能让消费者与品牌产生强大链接，构筑粉丝黏性。

3.3.4 挑战

(1) 中国服装市场竞争激烈，据粗略统计，淘宝、天猫、京东上的鞋服店家达数万家，同时，据天猫双十一数据，天猫上的鞋服品牌超十万个，大量的品牌、商家对于消费者的分流，对大型服装企业的市场份额也会造成冲击。服装作为占国内生产总值超 2% 的巨大市场，其增速逐年放缓，但规模以上的服装企业却不断增加。同时，随着信息技术的发展、互联网的普及，服装市场准入门槛越来越低，互联网平台上无数的自主品牌的涌现便证明了这一事实。

(2) 疫情反复，国际大宗商品价格走高，原材料价格也在不断上升。众多生产销售企业的发展遭受巨大压力，最终压力汇聚传导到品牌方。2022 年开年后，随着国际局势的变化，大宗商品等原材料价格有增无减，疫情形势仍然没有彻底好转。企业更需要优秀的转型发展能力和抗风险能力来迎接消费需求的变化。

3.3 宏观环境分析

3.3.1 PEST 分析

(1) 政治环境

纺织服装业作为劳动密集型的制造业，处于产业链低端，产能严重过剩且过度分散，有实力的大型企业缺乏整合动力，但海外市场对于我国服装产品出口的需求稳定存在。对于目前服装行业普遍存在的困境，政府出台了一系列政策扶持，如疫情期间的相关税收减免政策，制造业研发费用加计扣除，提高服装业出口退

税率，以及投资抵免等。政府与企业相互依存，政府通过企业的行为进一步调控市场，企业在政策的引导下可以跟稳政府脚步，享受优惠，找到明确的发展方向。

（2）社会环境

随着我国消费者意识的成熟，消费者对服装的期望不仅仅是御寒保暖，而是在产品的设计、外观、技术、品牌上均有要求。消费者观念的转变，对中小型服装企业具有一定的冲击。但另一方面，我国人口众多，内销市场繁荣，人均收入水平的提高使得服装消费支出的比重也有所提升，消费者观念的转变促使了支出结构也随之转变，增加了服装行业内的产品需求。

（3）经济环境

在现代国际竞争市场中，我国服装行业产品已不再具有明显的价格优势。随着我国各大周边国家的服装行业迅速发展，掠夺了我国部分的市场份额。行业中绝大部分企业均为中小微型企业，其不具备与大型企业进行市场竞争的资本储备以及市场知名度等。而大型服装企业缺乏整合资源的动力，其更愿意将资源投入品牌知名度的推广以及形象的建立。这也间接提高了我国服装行业的出口贸易的壁垒，导致其国际竞争力下降。

自 2020 年起，受新冠肺炎的冲击，国际环境纷繁复杂，全球经济不景气，消费行业受到前所未有的挑战，纺织服装作为可选消费品类更显疲弱。根据国家统计年鉴数据显示，2020 年全国社会消费品零售总额 391,981 亿元，同比下降 3.9%；其中全国限额以上单位服装鞋帽、针纺织品零售总额 12,365 亿元，同比减少 6.6%；限额以上单位服装类商品零售额 8,824 亿元，同比下降 8.1%；全年实物网上零售额 97,59 亿元，同比增长 14.8%，占社会消费品零售总额比重为 24.9%，比上年提高 4.0 个百分点，其中穿着类商品网上零售额同比增长 5.8%。

（4）技术环境

随着淘宝、天猫等线上平台迅速占据国内销售市场，实体经济无可避免地受到了巨大的影响，直播购物、网上团购等消费方式分流了大量的市场。一方面，其大大提高了消费者搜集信息、处理信息的效率，节约了时间成本，也更容易找到符合自身需求的产品；另一方面，供应商能够节约大量的门店租金等成本。同时，网络营销的出现，为企业提供了良好的宣传渠道，如通过“大数据分析”等方式，企业能更好地了解消费者需求，以此提供更好的服务。

3.3.2 行业发展趋势

近年来，服装行业整体环境萧条，消费者需求的改变促使众多服装企业进行转型升级。

(1) 消费者需求个性化

根据中国统计年鉴数据显示，截至 2020 年国内 0-14 岁人口占比为 17.9%，15-64 岁的人口占比为 68.6%，其中，15-34 岁的人口占比为 25.9%，年轻消费群体的比重显著提升，并且相对其他年龄阶段消费者，其消费欲望更高。当代年轻人已经成为市场消费群体中的主力，而简单的商品形式无法为其带来充足的效用，年轻人所追求的往往是具有排他性以及不可替代性的个性化商品。企业要获得更好的发展，必然要吸引更多的年轻人消费，满足其逐渐个性化的消费需求。

(2) 市场细分显著化

根据价格、服务、目标群体等，服装行业市场能够被划分为若干个子市场，在相似的市场环境下隐含着巨大的差异性。当下的服装市场已不能被简单地分为男装、女装、童装等子市场，更需要从地域（气候、生活习惯）、人口（性别、年龄、生命周期、收入、职业）、心理（社会阶层、生活方式、个性）、行为（购买时机、需求的利益、使用频率、品牌忠诚度）等方面进行细分，企业必须根据不同的细分市场性质，选择有针对性的市场营销策略。

(3) 服装企业品牌化

随着居民人均可支配收入的普遍提升，消费者对于品牌的依赖程度越来越高，缺乏品牌认可度的企业在市场竞争中的地位愈加下降。全球市场的竞争已经基本变成了品牌之间的竞争，品牌认知度的重要性已经达到了前所未有的水平。在当前消费者导向的经济环境中，为了满足客户对产品差异化的需求，品牌管理战略的竞争已经成为企业提高竞争力的主要方式。

在这种大环境影响下，产品制造商与经销商之间的分化越来越明显，轻资产经营模式已经成为服装企业未来发展的趋势。

3.4 竞争者分析

3.3.1 识别企业竞争者

海澜之家所面临的竞争者类型主要为品牌竞争者，即产品相似，而品牌不同的竞争者。

主要包括七匹狼、九牧王、太平鸟、波司登、利郎、安踏、李宁等：

表 3.2 2021 年中国男装企业基本信息

公司简称	成立时间	业务类型	行业关联度
海澜之家	1997-01-08	主要为男装、配饰及相关产品	★★★★★
七匹狼	2001-07-23	深耕男装品牌，侧重于茄客市场	★★★★★
九牧王	2004-03-11	公司核心产品九牧王男裤等系列产品	★★★★★
太平鸟	2001-09-10	公司聚焦时尚行业，主营时尚服饰	★★★★
波司登	2006-07-10	专注于羽绒服的设计、制作	★★★★
利郎	2008-01-02	主营男装品牌	★★★★★
安踏	2007-02-08	主营制造、买卖及分销体育用品	★★★★
李宁	2004-02-26	专注于运动的体育品牌	★★★★

2020 年，海澜之家、Adidas 和优衣库占据了大量的市场份额，2020 年市占率分别为 5.0%、2.4%和 2.1%，而其他服装品牌普遍占有不到 2%的市场份额。耐克和 JACK JONES 的市占率分别为 2.1%和 2.0%，斐乐男装市占率 1.5%。ANTA 男装位列第 7 位，李宁位列第 9 位，LILANZ 和九牧王位列第 16 和 17 位，市占率不足 0.9%。

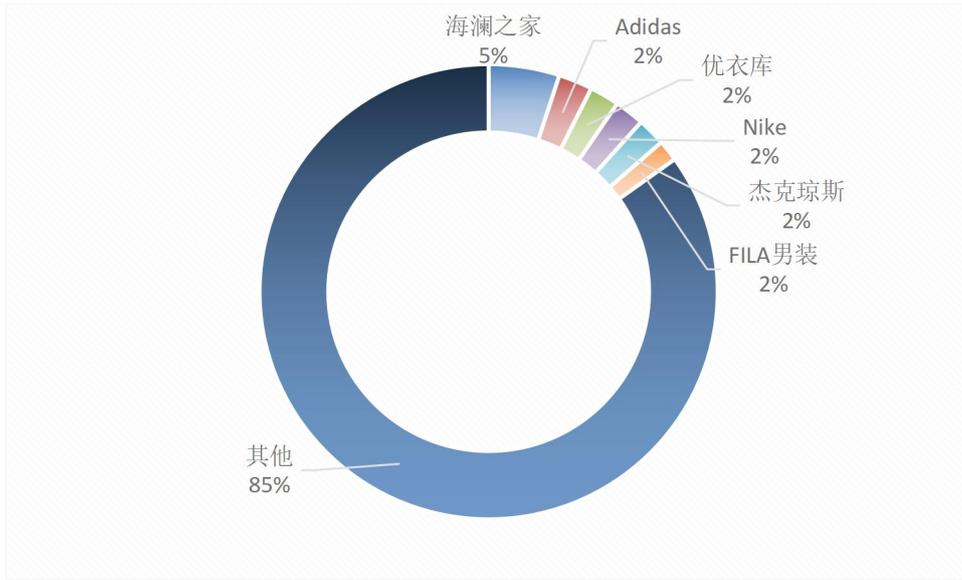


图 3.2 2020 年中国男装行业市场份额 (单位: %)

男装行业的上市公司中,七匹狼和九牧王的竞争力较强,口碑良好,与海澜之家的业务重合度最高,男装收入占比几乎达到 95%。其次是太平鸟男装,安踏男装和李宁男装,这几个品牌多为运动休闲,品牌服装多元化,不只专注做男装。

表 3.3 中国男装企业业务布局及竞争力评价

公司简称	男装业务占比	区域布局	男装业务情况	男装业务竞争力
海澜之家	97.14%	华东、中南等	主要客户群体为青年及中年男性,提供时尚的设计和优质的产品,其商品包含了从休闲到商务等一系列款式,充分满足了消费者的不同需求。	★★★★★
七匹狼	95.39%	华东、华南等	七匹狼的茄克系列是主打产品,在茄克市场上独占鳌头,旗下产品引领男装时尚潮流。	★★★★☆

公司简称	男装业务占比	区域布局	男装业务情况	男装业务竞争力
利郎	/	港澳、内地等	主打轻商务系列男装，设计风格简约、时尚，具有较高的性价比。	★★★★
九牧王	98.65%	中国，境外	专注于休闲商务男装，其主打的九牧王裤业以高品质和高性价比深受消费者喜爱。	★★★
波司登	/	港澳、内地等	主要生产羽绒服产品，其商品包含多个价位层次，占有市场大量份额	★★★
太平鸟男装	34.75%	华东、中南等	PEACEBIRD 太平鸟男装营收占公司服装收入的三分之一，男装门店数量持续增长。	★★★
安踏男装	/	境内外	聚焦中国的体育用品布场，销售男士鞋服。	★★★★☆
李宁男装	/	境内外	聚焦中国的体育用品市场，销售男士鞋服。	★★★★☆

3.3.2 评估竞争者优势及劣势

(1) 七匹狼男装

七匹狼既融合了传统文化精髓，又汲取了西方文化的先进理念，取长补短。七匹狼有精准的品牌定位，将品牌与男性形象融合在一起，但企业体量较小，融资方式单一且往往只能取得短期的小额信贷，仅能用于缓解流动性压力，难以利用负债的杠杆效应进行扩大再生产。

(2) 九牧王

九牧王定位“男裤专家”收割市场，在保留传统商务男装的基础上，九牧王推出了多个年轻化副牌，以强化竞争力。九牧王依靠过硬的服装品质、多年经营累积的市场渠道和销售经验成为男装的佼佼者。但是也存在一些问题，如产品风格跨度大，优秀的设计元素没有继承，产品规划不完善等。

（3）太平鸟

太平鸟企业旗下拥有多个服装子品牌，涉及各类细分市场，秉持以顾客为中心的理念，坚持顾客价值导向。长期的生产经营活动，为其积累了大量的内在资源，如充足的流动性资金、稳定的客户群体以及供应商等。但太平鸟服装产品的面料和成本较高，而设计和裁剪工艺所展现的品质较为落后，甚至出现过质量问题。

（4）波司登

波司登品牌服装具有较高的质量优势，外观新颖时尚，技术优势明显，且售后服务完善。但另一方面，波司登品牌价格区间单一，较为昂贵；生产过于单一，抗风险能力弱，品牌形象已经定型，多元化路线难以摆脱最初形象。

（5）利郎

中国利郎依托主品牌 LILANZ，推出“轻商务”系列 LESSISMORE，进一步打开一二线市场。基于此定位，轻商务系列选择入驻的商场，多为年轻人聚集地，例如潮牌扎堆的上海静安大融城等。截至 2020 年，轻商务系列独立门店已达 295 家。具有独特的营销与宣传策略，庞大和管理良好的全国性分销网络，继续优化设计及产品开发的能力。

3.5 本章小结

海澜之家采用了“类直营”的加盟方式以及“可退货”的采购模式，是其独特的竞争优势，但海澜之家的高负债率问题以及存货积压问题，也是沉重的历史包袱，拖慢了其经营发展的速度。同时，在国内外疫情的影响下，既促进了线上营销网络及平台的发展，也提高了服装行业的生产成本，带来了严峻的挑战。

宏观上来看，政府对于服装行业的扶持以及网络技术的迅速发展，为海澜之家带来了快速发展、推广的机遇，但同时，新冠疫情的蔓延以及服装业综合成本的上升，也为其带来了严峻的挑战。此外，海澜之家作为中国男装国民品牌，虽

然占有较高的市场份额，但随着经济全球化打破了地域的限制，外国企业强势入侵，争夺国内市场，也提高了海澜之家所面临的竞争压力。

一方面，纺织服装业身为传统制造行业，不可避免的有着劳动密集、供应链冗长、成本较高、同业竞争激烈以及技术瓶颈等问题，为提高企业盈利能力，实现又好又快地发展，服装行业趋于降低企业负债率，并实现经销商与制造商的分化；另一方面，服装行业需求个性化、市场细分化、企业品牌化的整体趋势，也推动着大量服装企业向轻资产模式转型。

4 海澜之家轻资产商业模式问题分析

4.1 战略定位方面

4.1.1 市场定位跨度大

海澜之家最初定位为“男人的衣柜”，主营时尚和商务男装，面向不同年龄段的男性消费者。但海澜之家衣服没有形成自己服装品牌的特点和特色，也没有销量极高的明星单品，很难给消费者形成记忆点。产品很容易给人风格跨度大、质量参差不齐的印象。

海澜之家在通过广告将品牌逐渐打响之后，趁机发展了爱居兔女装、定制西装等一系列的服装品牌，但市场反应并不理想。但海澜之家并不满足于单一的男装市场，进而收购了童装品牌英氏婴童，这一行为不仅抬高了公司在 2019 年度的管理费用，同时积攒下了高达 8 个亿的商誉，为公司后续业绩埋下风险，截至 2021 年三季度，海澜之家报表中存在 9.14 亿元的商誉资产。

为了进入儿童服装市场，海澜之家收购了湖州男生女生品牌管理有限公司 52% 的股份；2017 年，对“英式婴童”品牌进行了股权收购，注资 6.6 亿元强势进入童装市场，之后又进一步增资获得了其控股权。同时，公司对于男生女生、英氏婴童分别给出了 5 年期 20.59% 与 8 年期 14.18% 的收入年复合增长率，销售收入毛利率分别为 32.31% 与 59.45%。但在 2019 年度，男生女生与英氏婴童归属于少数股东的损益分别为 -0.32 亿元与 -0.11 亿元。按比例换算至合并报表，两家公司的亏损分别为 0.67 亿元及 0.32 亿元。到了 2020 年上半年，两家公司亏损持续扩大，归属少数股东的损益分别为 -0.19 亿元与 -0.12 亿元。换算成合并报表后，男生女生总计亏损 0.4 亿元，而英氏婴童亏损 0.36 亿元，已超过去年全年水平。

值得注意的是，在收购男生女生与英氏婴童时，海澜之家分别确认了 1.13 亿元与 8.01 亿元的商誉。在当前两家童装公司持续亏损的情况下，合计 9.14 亿元的商誉减值压力无疑将给公司的年度利润水平带来巨大风险。

海澜之家在自己的战略定位上没有聚焦主业，将过多的资源分散投入到其他子市场，不仅未能取得理想的投资回报，甚至影响了其男装主业的利润增长。

4.1.2 产品价格优势不足

海澜之家的价格定位没有优势,缺乏自身的特点,无法通过价格吸引消费者。其秉持着“高品质,中价位”的品牌理念,但实际上在市场价格定位中没有达到这个理念的预期。海澜之家每套西装的价格区间在 480-1680 之间,在这个价位区间内,品牌种类众多,竞争激烈。但海澜之家在众多的竞争者中缺乏价格优势,既没有给消费者物美价廉、物超所值的产品,也没有像轻奢品一样提供高端奢侈的购物体验和品牌溢价。相比其他轻奢男装品牌,海澜之家产品形象不够高端,反而“土味”的产品设计一直被消费者诟病,也不像一些快销品牌以极低的价格打入市场,吸引到一批消费者。其缺乏自主设计、自主创新的能力,导致无法实现“高品质,中价位”的品牌理念,产品价格优势不足,缺乏市场议价能力。

4.2 业务系统方面

4.2.1 门店扩展过快

海澜之家的特许加盟式的连锁扩张模式,利用外部资源节约了企业自身的货币资金支出,促使其实体店铺数量迅速增长扩张。但海澜之家的加盟方式门槛较低,所以在加盟前无法做到筛选优质店铺,很多店铺并没有管理经验和营销能力,在店址的选择、员工的培训、后期的服务中都有所欠缺,这也会影响到顾客的消费体验,给海澜之家的商誉造成不好的影响。

此外,门店的迅速扩张会带来订单量的骤增,加大了企业库存管理难度,企业短期内无法精准地预测到销量。这种现象极易导致企业产品供求的失衡,产生积压存货,继而引发资金周转困难等问题。

4.2.2 加盟商积极性低

委托代销模式使得加盟商积极性降低。海澜之家委托代销的模式,海澜之家承担了大部分商品滞销的风险,这种模式下,加盟商没有风险意识和业绩压力,导致加盟商的营销积极性下降,公司的供货量远远大于加盟商的销售量,造成海澜之家积压了大量存货。

4.2.3 海澜之家营销方式单一

海澜之家的线上与线下采用统一定价的方式，且不存在打折、促销的营销方式，线上与线下产品也未区分，这种营销方式并不能抓住客户的消费心理，激起顾客的消费欲望，导致线上和线下的引流都表现平平。像其竞争对手优衣库会定期进行打折促销、太平鸟波司登进行反季促销，既可以拉拢一部分客户，还可以解决公司存货积压问题。

4.2.4 缺乏专业的设计团队

海澜之家的轻资产经营模式使其充分利用供应商资源，在产品设计上，海澜之家选择与供应商共同开发，即海澜之家策划，供应商负责具体设计，所以海澜之家并没有真正参与到产品的设计研发中。一方面，单家企业难以满足海澜之家巨大的货物需求，另一方面，出于保护企业自身议价能力的考虑，并且避免产生对单一来源采购的依赖性，海澜之家往往选择多家上游供应商为其生产商品。但是不同供应商设计水平参差不齐，对产品设计的理念和标准也不统一，无法满足消费者多元化的需求，使得海澜之家的产品经常给人留下一种形象老气、呆板的印象。

4.3 关键资源方面

4.3.1 销售与生产相分离

轻资产商业模式下的生产外包导致海澜之家销售与生产相分离。这种操作模式对于信息共享程度要求较高，要求海澜之家及时将上游生产情况与下游销售情况进行整合、反馈，一旦中间环节出现错误，这样的高度分离便会造成信息传达的误差，使海澜之家的最终产品在质量和设计上有所出入，在销售环节有所忽视。

4.3.2 线上线下销售不平衡

海澜之家的绝大部分销售额来源于线下销售，虽然近些年在积极地发展线上营销和电商 APP，但是线上销售仍不乐观。海澜之家官方商城布置简洁，但是存

在图片过多、文字及说太少、对衣服的介绍过于简单、甚至含糊不清的问题。整个界面难以勾起购买者的购买欲，且翻看评论区极少有评论，使很多存在从众心理客户存放弃线上购买。

4.3.3 缺少多媒体整合思维

虽然海澜之家在广告上花销巨大，在前期也起到了非常好的宣传作用，但是却缺少整合营销思维。海澜之家作为一家传统的服装企业，缺乏互联网思维，所运用的推广活动都是单独进行，不能形成自己的宣传体系，以点带面的高效宣传。宣传模式单一，广告投放粗犷，难以给消费者留下深刻印象。海澜之家还需要更好地运用新媒体进行宣传，比如微博的运营，不能只负责发布信息，推广自己的新品、抽奖等，不注重与网友的互动，文案死板无趣，都会影响品牌的形象。再比如现在盛行短视频，可以通过短视频的形式、编辑好看有趣的视频内容，既可以宣传新品，也可以拉近在消费者心中的形象。

4.4 盈利模式方面

4.4.1 资金使用效率低

由于轻资产商业模式经营的企业由于其独特的资产结构，往往具有比传统企业更强的盈利能力，因此，若资金使用效率较低，企业在日常生产经营中不能合理地利用资金，存在的闲置资金无法为企业带来相关的利益。即使企业管理层尽可能地把资金进行投资和运作，但是由于轻资产商业模式更注重培养员工的技术和营销技能，在投资时未必能把握好时机和方向，如果投资不成功，不仅无法获得原有的预计收益，对于本就筹资难的企业来讲也是雪上加霜，造成难以估量的损失。

从表 4.1 中可以看出，在注重轻资产运营的模式下，海澜之家流动资产总额占总资产的比重较为稳定，近三年均高于 70%。其中 2018-2020 年海澜之家的流动资产构成中，货币资金的比例始终较高，均在 50%上下波动，留存了大量的现金。

表 4.1 海澜之家 2018-2021 年货币资金与流动资产比率（单位：亿元）

年份	货币资金	流动资产	资产总额	货币资金/流动资产	流动资产/资产总额
2018 年	105.26	217.68	295.91	48.36%	73.56%
2019 年	100.22	209.20	289.16	47.91%	72.35%
2020 年	105.16	202.06	276.68	52.04%	73.03%
2021 年	127.68	232.14	315.06	55.00%	73.68%

海澜之家的流动资金较多一方面有利于其生产经营的正常及业务的扩张，但另一方面资金使用效率的降低使其面临着巨大的投资风险。从表 4.2 可以看出，海澜之家从 2018—2020 年成本费用利润率及销售毛利率都逐年下降。说明海澜之家对流动资金的使用存在不妥，投资活动的回报率低于预期值，投资活动并没有提高其资金使用率，反而面临投资风险。

表 4.2 海澜之家 2018-2021 年毛利率与成本费用利润率

年份	毛利率 (%)	成本费用利润率 (%)
2018 年	40.84%	31.94%
2019 年	39.46%	24.27%
2020 年	37.42%	15.29%
2021 年	40.64%	19.70%

4.4.2 股利分配较高

海澜之家集团公司自该挂牌上市以来便一直持续地采用着极高的股利分配政策，与其增长率下降甚至负增长的营收、利润水平相背离。股利政策是公司向股东发放股利时所采取的策略，影响着股东权益以及公司未来长期的发展，应从多个方面予以考虑。2021 年，海澜之家拟向全体股东每 10 股派发现金股利人民币 5.1 元（含税），分红总金额达 22.03 亿元，股利支付率高达 87.93%。将 2021 年净利润近九成拿出来分红。从长期来看，2017 年至 2020 年，海澜之家的分红金额分别为 21.57 亿元、16.94 亿元、12.15 亿元、11.06 亿元，记上 2021 年拟分

红的 22.03 亿元，累计分红金额达 83.75 亿元。高额的股利分配政策，影响了海澜之家的现金流及资产变现能力，同时，也降低了海澜之家对于未来投资机会的把握能力。

表 4.3 海澜之家 2016-2021 年归母净利润及分红方案

	2021 年	2020 年	2019 年	2018 年	2017 年	2016 年
分红方案	10 派 5.1 元 (含税)	10 派 2.56 元 (含税)	10 派 2.80 元 (含税)	10 派 3.80 元 (含税)	10 派 4.80 元 (含税)	10 派 4.9 元 (含税)
归母净利润 (万元)	249125.09	178454.31	321051.99	345477.42	332887.42	312264.73

4.5 资产结构方面

4.5.1 存货积压严重

海澜之家门店的迅速扩张虽然帮助其扩大了市场份额，但同时也加剧了其库存压力。根据其财务年报数据分析，海澜之家的存货余额在 2018 年达到峰值，

海澜之家 2018 年的库存量最大，尽管公司在 2019 年存货周转率有所上升，但公司存货占流动资产比例始终较高。其对于消费需求的掌控力不足，无法及时向上游供应商进行反馈，因此，为了满足顾客繁杂多样的消费需求，只能以量补质，大量进行商品采购，这不可避免地导致了其库存压力。同时，供给的显著增加，也会对市场平衡产生影响，在“看不见的手”的调节下，商品均衡价格也会下降。

根据报表海澜之家近三年的存货占比在大部分时间内都大于 40%，峰值时甚至超过 45%。其存货周转率在大部分时间均低于 1，而服装行业平均存货周转率约为 2.5。

海澜之家的存货量年年居高不下，与服装行业对于高流动性的要求相背离。由于赊购的采购模式，海澜之家大部分存货对应的是应付账款，反映为一种短期负债。若消费者价值取向改变，大量未售出的库存商品将变成滞销品，一旦其出

现存货减值迹象，将对海澜之家的利润额产生巨大冲击。

海澜之家对于轻资产负债杠杆的利用未能达到预期水平，存货的大量积压已经成为企业长期存在的问题，不仅有着巨大的存货减值风险，同时也产生了高额的仓储等费用。相较于其他轻资产模式的企业，其运营成本消耗较高，轻资产模式未能起到负债杠杆的作用。

4.5.2 资产流动性差

仅从报表数据或财务指标上看，海澜之家的流动资产较高，流动比率也维持在较高水准。但实际上，海澜之家的流动资产主要分为了两个占比极高的部分，近半是存货资产，另一半则是货币资金。其中，存货资产流动性较差，多为积压的滞销商品，难以及时变现；而货币资金主要由保证金存款构成，无法被企业自由支配。因此，在其流动性比率指标较高的表象下，海澜之家企业隐藏着资金周转不足的风险，这与其轻资产运营的商业模式相背离，阻碍了其正常、稳健的发展。

企业流动比率决定了企业的短期偿债能力，截至 2021 年三季度末，海澜之家的流动资产占总资产的 71.52%，其中存货量为 92.5 亿元，占流动资产的 41.33%，2020 年末存货量为 86.4 亿元，占流动资产的 36.7%，其中不可退货商品净值余额 27.22 亿元，累计计提存货跌价准备 8.53 亿元。

表 4.4 海澜之家存货周转率及存货占流动资产比率

报表日期	2021 年	2020 年	2019 年	2018 年	2017 年
营业成本 (亿元)	119.83	112.38	133	112.93	111.1
存货 (亿元)	81.2	74.16	90.44	94.74	84.93
平均存货余额 (亿元)	77.68	80.27	92.47	96.04	87.44
存货周转率	1.5	1.4	1.44	1.18	1.27
存货占流动资产比率	34.98%	36.70%	43.23%	43.52%	48.14%

4.6 企业价值方面

4.6.1 创新能力不足

海澜之家为降低资金成本，选择整合外部资源来弥补自己生产能力的不足，其只负责面料与材料的采购，将生产与服装商品的裁制寄予其他企业，这也就导致了其创新能力的不足。根据其在年报披露中显示的研发支出仅 1.24 亿元，占总营收的 0.62%，远不及美特斯邦威和森马等竞争者。

而同样是国产服装品牌，安踏和李宁，在研发支出上要重视得多。安踏的营收 101 亿，研发投入占 1.8%；李宁的研发投入也占营收的 2%。而海澜之家在研发环节的滞后，就导致了款式无法紧跟潮流，“土味审美”一度成为海澜之家的标签。这种“土味”最明显的影响就是品牌形象的降低，消费者流失以及销量增速放缓。

表 4.5 海澜之家研发费用占比（单位：万元）

报表日期	2021 年	2020 年	2019 年	2018 年
研发费用占比	0.62%	0.46%	0.31%	0.26%
营业收入	2018803.56	1795853.59	2196968.87	1908972.84
研发费用	12438.33	8336.37	6774.23	4901.83

根据微笑曲线理论，提高企业价值最重要的环节便在于技术、专利的研发以及品牌形象的建立。海澜之家选择了外包低价值环节的轻资产商业模式，但在高价值环节没能达到理想的状态，与其他同类型竞争企业相比，海澜之家对于品牌形象的打造有所不足。

4.6.2 投资价值较低

海澜之家的高负债率向外界传递了其偿债能力不足的负面信号，同时其大量积压的存货，也会使投资者产生顾虑，降低了市场信心。2021 年六月底，海澜之家的股价跌至了其上市以来的最低点，进入 7 月以来，股价反弹，但比 2018 年最高点下跌幅度超过 54%。海澜之家于 2014 年发售，从 2015 年开始业绩增长率明显放缓，截至 2019 年底，公司旗下所有品牌店铺总数增加到 7254 家，比上

市初增加了八成以上，但单店收入下降了 34%。

作为应对，海澜之家采取了一系列如发展女装品牌、童装品牌，跨界至家具行业等自救策略，加大了对海外市场的投放，但这样的改变收效甚微，其忽略了自身产品形象老化、创新能力不足等局限，没有从根本上解决其存在的问题，这就导致了大量投资者选择“用脚投票”。

海澜之家的投资价值较低，难以吸引更多的投资者进入，不利于其筹资活动的顺利进行，降低了其资金流动性。

4.7 本章小结

本章从商业模式六要素的角度，归纳总结了海澜之家轻资产商业模式所存在的问题。战略定位方面，海澜之家对于主业聚焦不足，女装、童装的子品牌也出现了巨大亏损，同时，由于产品设计老化，导致了其价格优势不足；业务系统方面，海澜之家门店扩张速度过快，而服务品质未能保持，委托代销的模式也使得加盟商的积极性无法提高，此外，也存在着营销方式单一，缺乏自主设计能力的问题；关键资源方面，制造环节的外包导致其销售与生产相分离，并且海澜之家缺乏线上销售资源以及多媒体的整合思维，消费者黏性不高；盈利模式方面，采用了高股利的分配政策以及存货积压的问题导致其自由现金流不足，资金使用效率低；资产结构方面，存在较高的资产负债率以及严重的存货积压问题，资产流动性较差；企业价值方面，海澜之家研发投入比例较低，产品缺乏市场竞争力，同时，股价水平的下跌也导致了其筹资成本的提高。

5 海澜之家基于轻资产经营视角的商业模式优化策略

5.1 基于轻资产经营视角的商业模式优化的基本设计

针对上述提出的六个问题，本文基于轻资产经营视角对海澜之家的战略发展提出了优化策略。从商业模式的六大要素为企业商业模式新思路，帮助企业分析、创造新的商业模式。

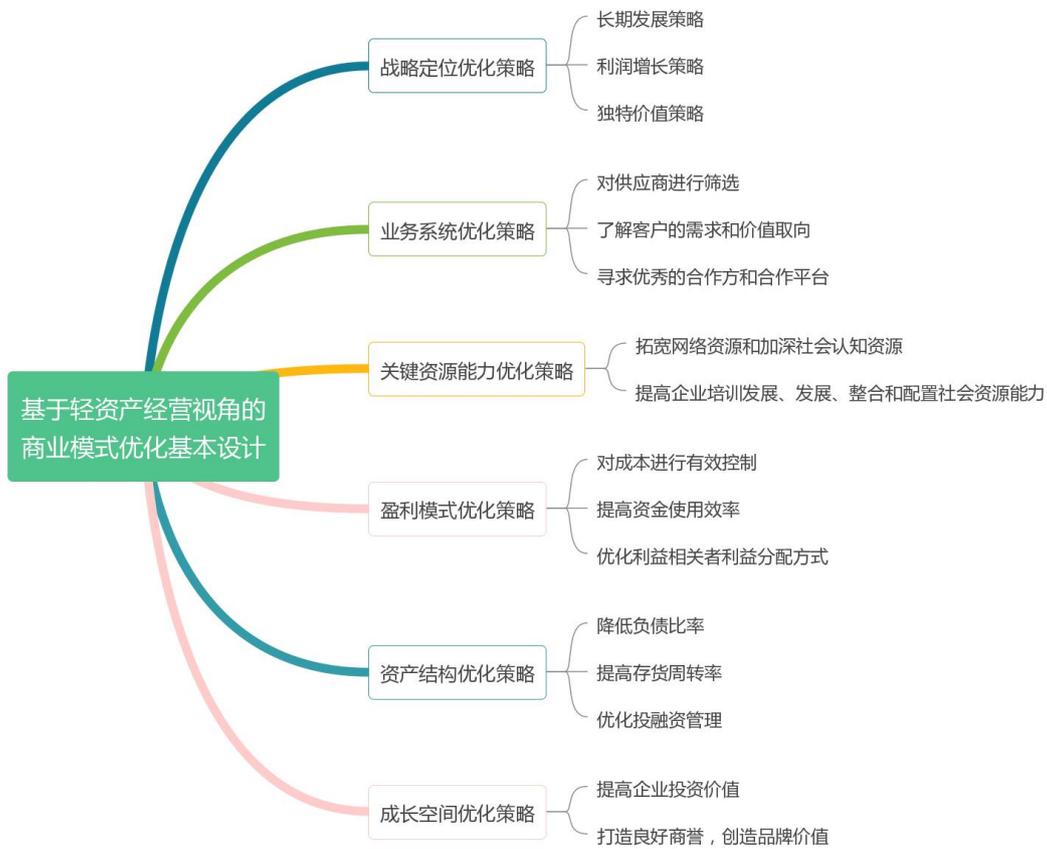


图 5.1 基于轻资产经营视角的商业模式优化基本设计

5.2 战略定位优化策略

5.2.1 长期发展策略

(1) 放慢扩张速度、提高店面服务质量。海澜之家应控制扩张规模，把控店面数量，在整体优化改善现有店铺运营质量的前提下，再进行新店的筹备工作，以有效提高公司现有零售店铺未来的运营水平，并降低商品滞销的风险。设置评定标准，对现有的店面进行测评，着重发展得分高、潜力大的店铺，对于得分低但问题好改善的店铺进行改进修整，对于得分低且不好改善的门店进行关闭或迁移。同时，在建立新店前做好调研工作，确保门店服务质量，以及具有充足的市场需求。

(2) 提高产品附加值。随着体验经济、服务经济的快速发展，消费者除了在意产品本身的质量，有形产品的附加价值也越来越重要，这些附加值常见的包括服务水平、企业文化理念、情怀展现等。消费者的价值取向改变，逐渐由理性消费转向感性消费，这就要求企业提供更高的服务标准、更好的购物体验。好的服务质量能够拉动消费者的消费需求，为顾客带来更高的期望效用。基于最大效用理论，企业需要在服务上留下深刻印象、实现差异化营销，形成自己的销售优势。轻资产模式下，企业更需要发挥其商业模式的特点，将短期营销延伸为长期的品牌形象的构建，通过优异的品牌形象为其产品附加更高的价值，提高消费者和品牌的粘性。

(3) 积极发展国际销售市场。海澜之家在国际销售市场持续发展和显现一系列利好效应的大好局面带动下，完全可以尝试以其东南亚市场为战略核心，进入需求更加广泛的国际销售市场，以缓解自身高增长的库存压力所带来巨大的持续经营压力。同时也应建立稳健的发展策略，做好事前调研工作，在熟悉国际市场与国内市场需求的差别后，探索出一系列与当地市场竞争环境相适宜的经营模式。

5.2.2 利润增长策略

(1) 加强线上销售份额。因为海澜之家的线上线下销售极度不平衡，绝大

部分销售额来源于线下门店，线上销售如同虚设。而线上虚拟的交易平台能够为消费者节约大量的搜寻成本，并极大地提高其搜寻效率以及询价能力。尤其是近两年，在新冠疫情的影响以及国家的呼吁号召下，实体店铺的销售受到了巨大的冲击。但面对着繁杂大量的销售信息，在网络上，消费者难以像在传统的实体店铺一样对产品进行简单区分，这就要求企业必须做到差异化营销，吸引消费者的注意。一是抓住互联网用户群体本身的阅读习惯以及内容偏好，如追求个性化、强烈的好奇心以及热爱黑科技等；二是提升体验感，建立在线互动平台，展示消费者的真实体验；三是对产品销售渠道进行区分，如推出线上销售限定产品，吸引流量。

(2) 优化定价、促销策略。由于现在服装行业竞争压力大、价格公开透明、消费者很容易对商品的价格进行比对，这就要求定价的性价比和独特性。定价区间显示了一个产品的定位和格调，也锁定了其相应的消费群体，好的定价策略可以让消费者感到物超所值。商品的定价也并非一成不变，也可以根据不同情况进行促销，例如季末促销、清仓甩卖等，在换季或者反季节时对商品进行打折销售，对尾货可以采用“一口价”的方式定价，消费者在看到折扣时会产生“捡漏”心理，激发消费者的购买欲望。其次，企业还可以制定“新粉价”，为第一次购买海澜之家的用户提供特定产品折扣，把口碑好的产品成本价售出，给新客留下良好的消费体验，从而锁定顾客。培养长期客户。海澜之家还可以尝试通过价格满减、多件折扣的营销策略，提高单用户的销售额，也可以组合销售，缓解库存压力。最后，海澜之家可以通过会员制、给会员顾客跟多的让利，或者老带新活动，让顾客形成固定的消费习惯，从而绑定消费者，拥有更多品牌粉丝。

通过市场细分，多元化的营销手段和合理的定价方式，时刻关注消费者心理，引导消费者选择其产品，并增强消费者黏性。

5.2.3 独特价值策略

由于海澜之家过度依靠供应商的资源，产品设计跟不上潮流，越来越难以适应消费时尚化、个性化的需求。这便要求海澜之家调整生产经营的重心，从根源处解决问题，提升企业创新能力，持续推动产品设计的发展，增强原创性，为其产品附加独特价值。

(1) 通过科研硬实力，在服装舒适度、人体数据测量及数据库的建立等方面争取突破。贸易行业的根本在于其产品，一切价值的附加以及营销策略等都必须建立在产品本身具有竞争力的基础上。

(2) 建立人才储备的长效机制。品牌价值的创造最根本的来源是创新，而创新的主要依靠创新人才的主观能动性。人才资源是企业的一种轻资产，具备为企业创造附加价值的能力，注重人才的引进、培养以及储备，才能提高企业产品竞争力。

5.3 业务系统优化策略

5.3.1 对供应商进行筛选

由于海澜之家将产品生产环节外包，所以供应商的生产水平密切关系着海澜之家商品的质量，一个优质的上游客户，能够为其销售、扩张打下良好的基础。反之，若上游供应商的能力不足，不仅会影响海澜之家产品的质量，甚至会影响海澜之家的品牌形象。因此，在进行项目招标时，海澜之家必须严格控制竞标企业质量，但不能局限于供应商规模的大小，同时应考虑其技术水平。另一方面，除了择优选择外包企业外，同时还应对已有的供应商加强管理，有计划地对其进行评估，加强监管与指导，保证产品质量。

一是寻找技术能力强、管理理念先进、生产过程规范的厂家进行合作。二是完善考核机制，制定统一的考核标准，定期进行工作人员的培训，对产品进行定期抽检、保证产品的品质。三是让厂家有竞争意识，对厂家进行考核，优胜劣汰，优质的厂家多合作、不合格的厂家终止合作。

5.3.2 了解客户的需求和价值取向

明确品牌市场定位，区分不同系列的产品，扩展消费群体。要牢牢抓住每个年龄段的需求、做好市场调研和计划，明确调研目的，筛选合适的调研人群，采用如有奖调查问卷、用户访谈、焦点小组等方式，了解客户的真实需求和痛点。以需求为导向进行生产，找到市场发展的趋势和动向，采用多款少量的模式进行

生产。要了解客户的需求和价值取向，首先要明确：

(1) 找到不同消费群体的消费特点。企业可以根据经验和市场调查，针对消费行为不同的特点对消费者进行识别分类，根据不同类别的消费者生产、设计不同的产品和营销模式，丰富产品类别并优化销售模式。

(2) 同一消费水平的顾客对产品的需求侧重不同，比如年轻人追求新颖的款式、老年人更注重材质和舒适度，产品要呈现多样性、满足更多的个性化需求。

(3) 不同层次的顾客对于创新产品的反应不同。新产品推出时，往往是高层次的顾客更具备消费倾向。

(4) 不同层次的顾客在一定的刺激下有可能相互转化。有针对性地对不同客户群体进行推广，通过给予优惠等手段，增强客户黏性，促进其消费欲望增长，提高企业客户群体质量。

在准确把握客户需求后，便能够进行更加精准的市场细分，提供具有差异性的产品或服务，以提高企业的销售能力。

5.3.3 寻求优秀的合作方和合作平台

(1) 寻求优秀的加盟商和供应商。海澜之的供应商非常多，在选择上更应该层层筛选、严格把关。首先供应商要有相应的资质、过硬的品质和优秀的生产效率，其次供应商还要信誉良好，行业道德感强，严格按照合同要求执行品质标准。

(2) 寻求优秀的营销团队或网络营销平台。海澜之家近两年的营业收入增长率有所下降，甚至出现负增长，海澜之家应当培养自己的营销团队，并对自己的店铺工作人员定期进行培训考察，或者聘请优秀的营销团队为自己服务。近期直播带货的平台非常流行，也可以选择可靠的直播平台 and 优秀的带货主播为自己的产品宣传。

(3) 在设计上可以与卡通、动漫或者优秀的品牌推出联名款。海澜之家的设计一直给人老旧的感觉，为了改变这一刻板印象，海澜之家可以联合一些潮牌、经典卡通形象、大牌产品联合设计、把带有动漫人物或卡通图案应用在日常的设计中，增加产品的时尚度。例如太平年男装、与可口可乐和雪碧联名的产品备受年轻人喜爱、李宁通过更换设计师、与其他品牌合作一改往日“土”的形象。男

生比较钟情的动漫人物和经典卡通人物也在服装市场备受欢迎。

5.4 关键资源能力优化策略

5.4.1 拓宽网络资源和加深社会认知资源

在信息化的时代，广大社会群体主要的沟通渠道依赖于互联网络，其绝大部分的信息收集也需要通过线上网络进行，网络资源已经成为企业在当下社会环境中进行竞争所必不可少的关键资源。

(1) 提高网络宣传质量：企业官方网站是用户群体了解企业最直接也是最权威的方式，建立一个直观、创新的官方购物网站，是提高网络宣传质量与效率的关键所在。

(2) 建立互动平台，提高企业形象亲民度。通过微博、公众号、抖音官方账号等形式，加强与消费群体的互动，打造网络人格化形象，拉近双方距离，以提高用户的认同感。

(3) 以基于大量消费者数据的信息挖掘，精准定位潜在客户群体，并提供具有独特性的服务，以扩大客户群体。

在加深社会认知方面，海澜之家应该着力打造自己的品牌文化，除了质量和服务足够优秀，海澜之家还该有社会责任感，积极参加各种有意义的社会活动，比如在洪灾和疫情期间为重灾区捐款捐物资，在收入中抽取小部分作为捐助款项，建立希望小学等。这些行为不仅能切实为社会贡献自己的力量，还能收获一大批“路人粉”，成功树立品牌的正面形象，加强海澜之家的社会认知度。

5.4.2 提高企业培育、发展、整合和配置企业资源能力

(1) 选择优秀的领导层。整合资源需要将相关的资源整合在一起，创造更大的资源价值，这就对领导的整合能力有很大的要求。所以选择优秀的管理人才就十分重要，善于整合资源的管理层可以充分利用现有的资源，以独到的眼光发掘背后潜能，从而获取收益。

(2) 高效沟通。海澜之家应该做好供应链中各个部分的协调和沟通工作，将客户的需求和喜好准确传达给供应商，避免设计和生产过程中出现信息不对称

的情况，提高产品的供给的有效性。

(3) 合理配置资源。海澜之家应该了解供应商的优势劣势、取长补短，做好工作分配、保证资源的有效合理应用。

5.5 盈利模式优化策略

5.5.1 对成本进行有效控制

善用资产杠杆，利用与整合存量关键能力，控制投资规模，降本增效，以较低的成本投入换取更高额的回报。

(1) 加强投资过程的跟踪管理。在进行资本投资时，不仅应做好事前调研准备工作，在实际投资过后，也应做好投后管理。对于中小型的投资项目，可建立投资经理投前投后一站式负责制，将投资收益与投资经理的绩效考核挂钩，提高其积极性并在一定程度上解决“代理问题”。而面对大型投资项目，可采用外部专业化管理的形式，通过引入外部机构，解放人力资源，并提升投后管理的专业化程度。

(2) 尽可能减少前期或低效阶段资金分散投入。海澜之家的多元化稳健型投资组合虽然可以在投资决策的初期分散部分潜在风险，但若是长期投资收益依旧较低的情况下，分散的投资反而会增加企业的机会成本。如海澜之家旗下的品牌爱居兔，专注于时尚女装行业，在经过短暂的迅猛发展后，其营收水平迅速下降，并于 2019 年被出售股权，在剥离出海澜之家集团企业，一度被称为“男人的衣柜”放不下女装。其主要原因在于，海澜之家在传统女装行业能力不足，没有对市场进行细分，将男装市场的营销策略生搬硬套在女装市场，无法适应女装市场复杂多变的潮流形势。因此，公司应当及时减少资金的分散投入，控制损失规模，聚焦业务主线。企业应该把更多的精力、物力和财力投入到已有优势的项目或发展潜力巨大的项目中去。

(3) 适当控制广告宣传费用。在广告宣传上有针对性地选择受众广、口碑好的网络综艺节目，不以量取胜，而是注重节目质量，以节目口碑为品牌营销宣传造势。可以适当减少在广告中一些低效率的投入。

5.5.2 提高资金使用效率

虽然海澜之家依托轻资产商业模式得到了迅猛的发展,但也出现了其货币资金管理水平与企业发展速度脱节的情况。近些年海澜之家的发展增速放缓,甚至出现负增长,其投资回报率与投资成本不成正比,说明其对资金使用的效率较低。

首先,做好投前管理,严格把控资金支出。在投资前对项目进行可行性研究,出示专业的可行性报告和投资分子报告,预计其收益率,并根据预算执行情况对项目进行跟踪分析。除了要考核项目的正确性和可行性之外,制定合理的资金预算、对项目的预算要具体到每个月的每个项目,把现有资金利益最大化分配也尤为重要。

在资金投入到项目后,要做好投后的管理。一方面项目的进度进行跟踪,关注市场和政策的变化,发现存在的隐患和问题,主动解决问题,保证项目的顺利紧张;还要从财务的角度对项目的资金使用效率进行分析,及时调整投资策略,保证资金的安全和预期收益率的实现。

5.5.3 优化利益相关者利益分配方式

(1) 制定低股利分配政策。海澜之家集团母公司自该挂牌上市以来便一直持续地采用着极高的股利分配政策,与其增长率下降甚至负增长的营收、利润水平相背离。其应当采用更加灵活的低正常股利加额外股利的分配方式,在通常情况下,每年仅发放固定的金额较低的股利,在利润水平较高的年份,依据实际盈利情况发放额外股利,保证企业有充足资金用于经营发展的同时,使股东不会有股利跌落感。

(2) 鼓励员工持股。员工是企业的基石,是公司所有生产经营活动的直接参与者,员工的主观能动性在很大程度上能够影响企业的经营效益。同时,海澜之家轻资产模式的特征决定了其缺少抵押担保实物,贷款获取难度高,资金使用成本高。而一方面,员工持股是一种优质的内部融资方式,可以降低企业短期融资压力,提高公司的扛风险能力;另一方面,员工持股也是一种有效的激励机制,能够转变企业约束机制,使员工由被管理者转换为企业管理的参与者,提高其归属感与工作积极性,释放人才活力,扩大公司的人才储备,提高企业轻资产质量。

5.6 资产结构优化策略

5.6.1 降低负债比率

充分发挥负债杠杆的作用，平衡投资规模，一方面起到对投资不足的激励作用，另一方面抑制过度投资。利用负债融资的方式，提高运营效率。

控制投资规模及节奏。海澜之家目前的资产负债率较高，此时更应该谨慎投资，降低投资风险。要掌握好企业的发展速度和规模，把资金用在刀刃上，提高资金使用率和资源利用率。在投资前应做好调研，对项目的可行性进行分析、模拟项目的运营及收入，综合大环境，分析项目的风险与投资回报率，判断项目是否值得投资，资金是否可以安全收回，优先投资稳定、高回报率的项目，盘活企业闲置资产，利用企业的优势资源，不可盲从。

将企业的资产负债率维持在合适的水平上，充分利用负债的节税效应以及杠杆效应，同时避免负债率超警戒线导致的流动性错配失衡，防范债务风险。

5.6.2 提高存货周转率

存货积压问题是海澜之家企业面临的最显著的问题，要解决这个问题，就必须增强销售能力并控制库存规模，提高存货周转率，以降低企业重资产的比例。

要做到降分母，控制存货余额。海澜之家需发挥轻资产模式的资源配置能力，做到上传下达，充分进行信息共享，将消费者的偏好及时传达至产业链上游的外包企业，促进库存结构与客户需求相匹配。建立灵活、动态的库存控制系统，通过移动互联网技术进行数据共享，将库存的数量从销售及客户到账两个维度进行管理，提高订货频率，降低送货量的最低标准，实行少量多次、销售定产定量的管理方式。另一方面，要做到提分子，通过提高产品附加价值，培育良好品牌形象，增强网络营销等方式，增强企业销售能力，积极清理滞销库存。

5.6.3 优化投融资管理

根据前文的分析，海澜之家的货币资金留存率较高，多为无法提供流动性的客户保证金，并且其资金使用率偏低，所以海澜之家需要对自己的投融资管理进

行优化。

海澜之家可以聘请专业的投资团队，在投资活动中给出更专业的决策和方案。选择适合自己的投资模式。投资前根据自己的实际情况选择投资项目，对项目进行充分的调查研究，不可盲目投资。在投资的过程中始终保持谨慎严谨的态度，权衡风险水平与收益水平，根据自身风险偏好及抗风险能力、期望收益率选择合理的投资方案。

此外，由于海澜之家的资产类别以轻资产为主，在缺乏抵押的情况下仅依靠信用贷款往往资金使用成本较高，这就要求企业建立完善的筹资管理体系。

(1) 完善融资途径。海澜之家的轻资产商业模式注定其很难在银行获得融资，可以拓展企业的融资途径，整合社会资源，例如通过互联网金融平台、企业资金拆借、私募股权融资的途径，寻找低成本的融资方式。

(2) 制定合理计划。在决定筹资策略前，充分考虑实际情况，选择最适合其自身现状的筹资方式。根据企业对融资成本的要求、风险的把控程度等因素，进行筹资方式的决策。

(3) 完善融资制度。对企业的融资制度进行整理完善、可以向金融机构咨询相关事宜，完善企业融资制度，严格按照规章制度执行。

5.7 成长空间优化策略

5.7.1 提高企业的投资价值

(1) 提高市场竞争议价能力。一是提高企业自身技术水平，保证产品的独特性、排他性；二是扩大市场份额，提高企业的社会地位，以在竞争、合作中占优；三是精准把握消费者需求，设计、生产适销产品，提高资产质量。

(2) 提高企业抵御风险能力。财务活动中自始至终贯穿着不确定性，且往往收益越高，伴随的风险越高。抵御风险的能力是一个企业必备的基本能力，只有具备良好的抗风险性，才能在多变的市场中站稳脚跟，持续发展。企业要平衡好收益和风险之间的关系，在可控的风险内实现利益最大化，不可盲目投资。

(3) 提高企业偿债能力。企业的偿债能力不仅反映了其流动性水平及其抵御不确定性的能力，更是其长期稳健发展的保障。提高企业的偿债能力还能有利

于企业的信用评估和形成良好的财务形象,有利于企业长期、稳定的可持续发展。因此企业更要把提高偿债能力落实到实处,及时偿还债务、保持良好的企业形象。

(4) 提高企业盈利的能力。盈利能力是企业经营的重要目标,也是评判企业持续发展能力的重要指标之一。盈利能力的能力强弱可以反映一个企业的生命力,也是反映其经营过程和策略是否成功的重要指标。

(5) 提高资产管理能力。资产管理能力主要反映在企业的资源利用率上,一个企业的资产管理能力越强,资源利用率越高,往往能够从有限的环境中取得更高的利润

5.7.2 打造良好商誉, 创造品牌价值

品牌形象的建立与推广是轻资产商业模式下企业的核心环节,处于微笑曲线的右端,具有较高的附加价值。其不仅是企业向已有客户以及潜在客户全方位展示自身品牌形象、产品特点以及服务水平的传播过程,更是一个搭建企业与客户良好关系的环节。品牌价值包括企业特有的产品、文化、价值、内涵等,可以帮助目标用户区分本品牌与其他竞争品牌,企业必须持续不断地付出成本,以获取与同类品牌不同的认知价值,这就形成了显著的差异性。这种差异性能够帮助品牌塑造独特的文化内涵,产生巨大的品牌价值,使企业获得并维持其在同类商品市场中的竞争优势。品牌的价值在于使用户形成优势认知,使得消费者群体能够在繁杂多样的同类商品中选择其产品。培育良好的客户资源,形成企业的轻资产。

品牌形象的搭建有多种渠道,如公益行动、口碑式营销事件以及企业文化的宣传等方式。通过提升产品质量,以及个性化的设计,优质的服务打造企业产品形象;通过对生产经营场所的装修、设计,打造企业环境形象;通过良好的经营绩效及财务数据,打造企业业绩形象;通过非营利的公益性质的社会行为,打造企业社会形象;通过提升企业员工的职业素养等,打造企业员工形象。

6 结论

随着国内经济社会发展不断加快,传统行业的纺织服装行业受到了社会多方面压力的直接冲击。在内在的不足与外部市场的威胁下,越来越多的企业向轻资产模式转型。轻资产商业模式以其特有的资产结构,能够节约企业资金,将资源投入更加核心的环节,促进企业高速发展,提高企业竞争优势,但同时也存在着内生性的问题。

本文以海澜之家为例,通过 SWOT 方法、PEST 方法对其市场竞争中的优劣势以及外部宏观环境等进行了研究,进一步分析了其存在的问题,从商业模式六要素的角度,总结为:战略定位方面,海澜之家对于主业聚焦不足,女装、童装的子品牌也出现了巨大亏损,同时,由于产品设计老化,导致了其价格优势不足;业务系统方面,海澜之家门店扩张速度过快,而服务品质未能保持,委托代销的模式也使得加盟商的积极性无法提高,此外,也存在着营销方式单一,缺乏自主设计能力的问题;关键资源方面,制造环节的外包导致其销售与生产相分离,并且海澜之家缺乏线上销售资源以及多媒体的整合思维,消费者黏性不高;盈利模式方面,采用了高股利的分配政策以及存货积压的问题导致其自由现金流不足,资金使用效率低;资产结构方面,存在较高的资产负债率以及严重的存货积压问题,资产流动性较差;企业价值方面,海澜之家研发投入比例较低,产品缺乏市场竞争力,同时,股价水平的下跌,也导致了其筹资成本的提高。

针对所提出的问题,本文基于商业模式六要素角度,对其提出了优化策略:战略定位方面,放慢扩张速度以提高服务质量,提高商品的附加价值,同时提高线上平台的销售份额;业务系统方面,严选上游供应商,保证产品质量,精准把握消费者需求,对市场进行细分;关键资源方面,提高对于线上销售的重视程度,积极运用大数据等技术手段,加深社会认知资源;盈利模式方面,做到降本增效,提高资金使用效率,控制费用支出严格进行投后管理;资产结构方面,要提高企业存货周转率,严控两金规模,及时清理非正常类两金,盘活闲置资产;成长空间方面,培育品牌形象,提高企业市值,为企业发展筑基,拓宽发展空间。

参考文献

- [1] Adrian J. Slywotzky, David J. Morrison, Bob Andelman. The Profit Zone: How Strategic Business Design Will Lead You to Tomorrow's Profits [M]. New York City: Three Rivers Press, 2002.
- [2] Birger Wernerfelt. A Resource-Based View of The Firm[J]. Strategic Management Journal, 1984, 5(2): 171-180.
- [3] Christensen, C. & Johnson, M. What Are Business Models, and How Are They Built[J]. Harvard Business School Module Note, 2009, 8(10): 1-11.
- [4] Eric Chambers & Manuel Patrocínio. Business Models and Value Creation[M]. Umea School of Business, 2011.
- [5] Fen-May Liou. The effects of asset-light strategy on competitive advantage in the telephone communications industry[J]. Technology Analysis and Strategic Management, 2011(23): 951-967
- [6] Georgiana Surdu. The Internationalization Process and the Asset-light Approach[J]. Romanian Economic and Business Review, 2011(6): 184-188
- [7] Jay B. Barney. Firm Resource and Sustained Competitive Advantage in the telephone Communications industry[J]. Technology Analysis & Strategic management, 2011, 23(9): 951-967.
- [8] Jayoung Sohn, Chun-Hung (Hugo) Tang, SooCheong (Shawn) Jang. Does the asset-light and fee-oriented strategy create value?[J]. International Journal of Hospitality Management, 2013(32): 163-169.
- [9] Chiun-Sin Lin, Chih-Pin Huang. Measuring competitive advantage with an asset-light valuation model[J]. African Journal of Business Management, 2011, 5(13): 5100-5108.
- [10] Linder, J. & Cantrell, S. Changing Business Models: Surveying the Landscape[J]. Accenture Institute for Strategic Change, Working Paper, 2000, 5(24): 1-15.
- [11] Magretta Joan. Why business models matter.[J]. Harvard Business Review, 2002, 80(5): 86-92, 133.
- [12] Mahadevan B. A framework for business model innovation[M]. Indian Institute of

- Management Bangalore,2013.
- [13] Mayao,Morris M, Schindehutte M,Allen J. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective [J]. Business Research, 2005,58 (6):726-735.
- [14] Michael Morris,Minet Schindehutte,and Jeffrey Allen.The entrepreneur's business model:Toward a unified perspective[J].Journal of Business Research,2003,58(1): 726-735
- [15] Osterwalder,A,YvesPigneur,and Chirstopher,L,Tucci. Clarifying business models: Origins,present,and future of the concept[J].Communications of the Information Systems,2005,15(5):1-25
- [16] Peter W,Vitale M. R.Place to Space:Migrating to e-Business Models[M]. Harvard Business School Press, 2001.
- [17] Raphael Amit,Paul J.H.Schoemaker. Strategic Assets and Organizational Rent[J]. Strategic Management Journal, 1993, 14(1):33-46.
- [18] Timmers.Business models for electronic markets[J].Electronic Markets. International Journal of Electronic Commerce & Business Media,1998,8 (2):3-8.
- [19] Venkatraman,N,Henderson,J.C. Four-vectors of business model innovation Value Captureina Network ERA[A].2008:259-280.
- [20] 白仁春.轻资产运营策略的借鉴意义[J].商业时代,2004(35):20-21
- [21] 曾涛.企业商业模式研究[D].四川:西南财经大学,2006.
- [22] 陈志斌.基于自由现金流管理视角的创值动因解析模型研究[J].会计研究,2006(4):58-62
- [23] 程愚,孙建国,宋文文,岑希.商业模式、营运效应与企业绩效[J].中国工业经济, 2012(7):83-95
- [24] 戴天婧,张茹,汤谷良.财务战略驱动企业盈利模式——美国苹果公司轻资产模式案例研究[J].会计研究,2013(11):23-32
- [25] 戴谢尔,代明.轻资产运营“轻”在哪里[J].特区经济,2008(9):120-121.
- [26] 郭毅夫.商业模式创新与企业竞争优势的实证研究[J].科技与管理,2010(4):26-29.
- [27] 贺志军.华斯度企业集团轻资产发展战略研究[D].广州:中山大学,2009
- [28] 解文莹.小米企业轻资产运营下盈利模式研究[D].昆明:昆明理工大学,2020.

- [29] 阚晓昕,姜颖.“轻资产”转型对银行绩效的异质性影响[J].商业经济,2021(04):164-166.
- [30] 李林.决胜赢利模式[M].北京:北京大学出版社,2007.
- [31] 李振勇.商业模式企业竞争的最高形态[M].北京:新华出版社,2006.
- [32] 刘闲月,林峰,孙锐.企业轻资产商业模式的内涵、动因及运营中的战略能力[J].中国流通经济,2012(05):72-77.
- [33] 罗氓,曾涛,周思伟.企业商业模式创新:基于租金理论的解释[J],中国工业经济,2005(7):73-52.
- [34] 吕民乐.浅析轻资产运营利弊分析[J].安徽科技,2005(12):31-33
- [35] 吕爽.李宁“轻资产运营”模式浅析[J].商品与质量,2010(6):31
- [36] 牟晶晶,周长林.轻资产模式公司的财务战略选择[J].国际商务财会,2014(11):26-33.
- [37] 乔政.PPG 轻资产运营的商务模式探究[D].湖北师范学院学报:哲学社会科学版,2008(28):92-95
- [38] 邵继红,王小帆.房地产公司轻资产战略模式研究[J].中国中小企业,2021(05):218-219.
- [39] 孙敬水,崔立涛.企业技术创新的影响因素——市场结构及动态博弈分析[J].科技进步与对策,2007(8):97-101
- [40] 孙黎,朱武祥.轻资产运营[M].北京:中国社会科学出版社,2003:2-2
- [41] 汤谷良,张茹.财务战略驱动企业盈利模式美国苹果公司轻资产运营模式案例研究[J].会计研究,2012(12):65-68
- [42] 王冠.轻资产上市公司资本运营对财务绩效影响研究[D].哈尔滨:哈尔滨商业大学,2014.
- [43] 王鹤春.轻资产类型 TPL 企业管理创新过程:从企业家角度的分析当代经济管理[J].2012.34(1):36-38
- [44] 王鑫鑫.软件企业商业模式创新研究[D].武汉:华中科技大学,2011.
- [45] 魏炜,朱武祥,林桂平.基于利益相关者交易结构的商业模式理论[J].管理世界,2012(12):125-131
- [46] 吴伯凡.商业模式是什么? [J].21 世纪商业评论,2007(05):45-48.
- [47] 杨光.新创企业竞争优势的评价研究[D].长春:吉林大学,2007.
- [48] 杨现锋,唐秋生.第三方物流企业的轻资产发展战略研究[D].重庆交通大学学

- 报(社会科学版),2007(6):15-17
- [49] 袁博.HJB 民营医院商业模式创新研究——基于“商业模式画布”视角的案例分析[D].厦门:厦门大学,2015.
- [50] 袁超群.基于蜂窝模型的磐安云峰品牌价值构成及提升策略研究[D].浙江农林大学,2019.
- [51] 原磊.国外商业模式理论研究评价[J].外国经济与管理,2007,29(10):7-25.
- [52] 张季翔.房地产轻资产运营模式及其特征研究[J].现代商贸工业,2022,43(11):98-99.
- [53] 张越,赵树宽.基于要素视角的商业模式创新机理及路径[J].财贸经济,2014(6):90-95.
- [54] 钟耕深,孙晓静.商业模式研究的六种视角及整合[J].东岳论丛,2006(02):120-124.
- [55] 朱武祥,魏炜.发现商业模式[M].北京:机械工业出版社,2010:45-54.
- [56] 朱志祥.委托代理模型下物流企业轻资产战略发展的途径和困境探讨[J].商展经济,2021(10):17-19.

后 记

光阴似快箭，日月逝如梭，三年的 MBA 研究生毕业求学历程即将宣告结束。回想我三年多艰苦的学习、工作生活，面对辛勤培育了莘莘学子的母校，心中生出无限地感慨。

首先，我要特别要感谢我现在的硕士研究生导师，感激他长期以来，在研究生学业以及论文研究上极大限度的关怀、照顾和悉心的指导。在论文写作的全过程中，老师的指导都让我受益匪浅，如果没有能够得到老师一如既往地悉心指导教学，以及对我的莫大支持鼓励与鞭策，我相信绝对不可能有今天圆满地完成了我的这篇研究生毕业论文。老师的博学多才，以及在学术研究中精益求精的态度，是值得我今后在工作、生活中学习的好典范。

感谢我的同学，由于居住地点与学校距离遥远，在平时的材料递交上提供的大量帮助，感谢我的男朋友，在论文期间耐心帮我调整情绪。

最后，感谢爱我的父母长辈和其他家人，是他们愿意用其无私的爱意和奉献为小我塑造起良好舒适的学习工作环境，他们一直是支撑我一路勇往直前，勇于奋斗进取创业的一种不竭源动力。谢谢有你们，相信也有你们的支持，我一定会赢得更多的成功，人生也会更加精彩。