

案例正文

美邦服饰：“二代”反向交权杖，家族传承待何人？¹

0 引言

曾经周杰伦的“不走寻常路”让美特斯邦威风靡大街小巷，《一起来看流星雨》中“端木，他带我去美了美特斯邦威”再次让其名声大噪。时过境迁，而今的美特斯邦威似已失去昔日的辉煌，取而代之的是“卖楼回血”、“二代反向交棒”等新闻八卦。

2016年，美邦服饰创始人周成建在公开辞呈中宣称将公司交由女儿胡佳佳管理，希望她带领美邦走向更加广阔的舞台。胡佳佳自上任伊始便备受瞩目，休闲服饰第一股的前景也令人期待。胡佳佳接任七年，不断改革寻机却亏损连连，截至2023年底，美邦服饰累计净亏损32亿，胡佳佳最终于2024年1月5日向董事会递交辞呈黯然退场。出师未捷身先死，常使美女泪沾襟。

国不可一日无君，家不可一日无主。胡佳佳的离任令美邦内部人心惶惶，外界更是众说纷纭，猜测接任者的帖子高楼筑起。2024年1月22日，美邦服饰惊爆重磅炸弹，周成建重归美邦，担任第六届董事会董事长。一石激起千层浪，胡佳佳与父亲的反向交棒，宣告美邦服饰的代际传承以失败告终。创始人重出江湖能否为美邦服饰带来新的转机？美邦服饰权力更迭背后的动因何为？相关话题随之层见叠出。

美邦服饰的传奇故事不仅是一个服装品牌的兴衰历程，更是家族企业传承与变革的缩影。近年来我国的家族企业中，二代折戟沙场、老师再次出山并非个案，老干妈一波未平，美邦一波又起。长江后浪推前浪，一代应比一代强。“反向交棒”实属无奈之举、权宜之计。深入挖掘美邦案例历程及深层次动因，对当下处于代际传承关键期的我国家族企业如何实现永续经营极具启示和探究价值。

-
1. 本案例由湖北工业大学经济与管理学院的李文新、纪月、孙浩、邵继红撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。
 2. 本案例授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。
 3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。
 4. 本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

1.一代创业，一路高歌

“不在乎企业自身有多少资源，而在乎这个企业有多少能力去整合资源，这是核心问题，世界的都是我的，我的都是世界的。”

——周成建

美邦服饰凭借着周成建超前的经营理念，书写了一代服装品牌的成长奇迹。这其中诚然搭乘了改革开放的时代东风，更有创始人不走寻常路的独到眼光和战略规划，创业过程中每一阶段都凭借独门利器助力美邦服饰一步步走上巅峰、成为业内翘楚（下图1）。

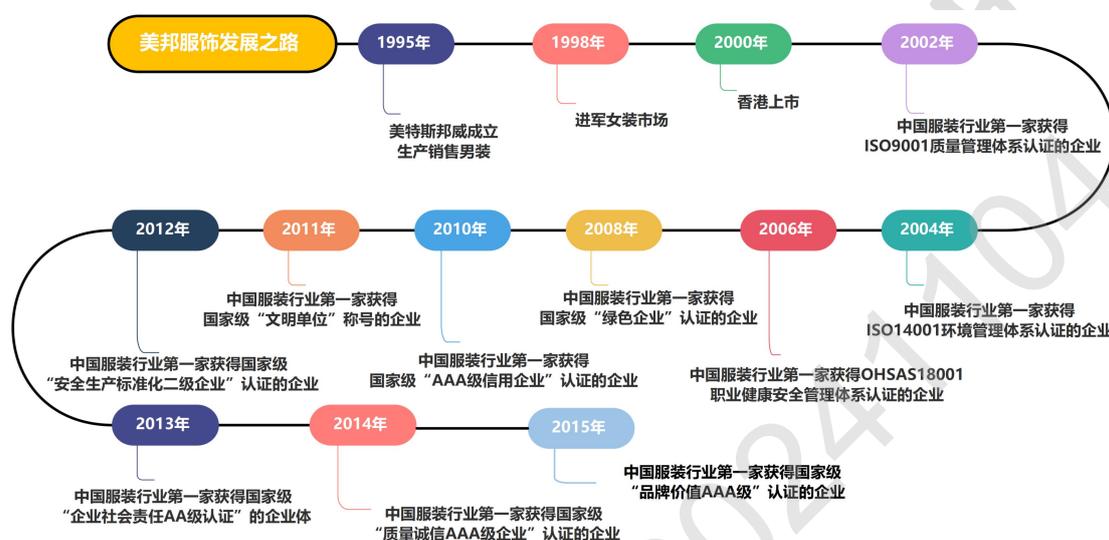


图1 美邦服饰一代创业发展历程图²

1.1 创牌伊始，“虚拟经营”模式快速扩张

周成建自诩是个“喜欢将简单事情复杂化的人”，1990年代初期从事服装生产销售挣得第一桶金，但缺乏创意的仿制让他感到乏味无趣，他下定决心创建属于自己的品牌，1995年4月，第一家美特斯邦威专卖店在温州五马街开业运营，自此开启了周成建商业帝国的序章。

周成建深耕服装行业多年，深谙服装行业缺乏技术壁垒、仿制速度快，欲在激烈的红海竞争中立于不败之地，打造品牌提升知名度只是万里长征第一步，还必须借助独特的运营模式快速扩张、抢占市场。

1995年开始，周成建采用不走寻常路的“虚拟经营”模式（下图2），利用加盟店优势占领大量终端市场，短短数年美邦服饰便从众多休闲服装品牌中脱颖而出。所谓“虚拟经营”是指“生产外包、直营销售与特许加盟相结合”的轻资

² 资料来源：百度百科：美特斯邦威美特斯·邦威 百度百科 ([baidu.com](http://baike.baidu.com))

产运营模式。美邦服饰将附加值低的生产环节和销售渠道外包，仅保留产品设计、品牌运营等高附加值的环节及对少量直营店的控制权。



图 2 美邦服饰虚拟经营模式图³

冉冉兴起的服装业新星、灵活高效的“虚拟经营”模式，吸引了全国各地经销商纷至沓来，彼时尚未被线上销售渠道席卷的服装行业，门店数量优势明显。美邦服饰以少量自有资金撬动加盟商海量的人财物力资源，大大拓宽了销售渠道，达到四两拨千斤之效，门店数量和销售额迅速增长，牢牢占据行业一席之地。

1.2 明星代言，品牌效应助力销售冲冠

美邦服饰利用“虚拟经营”模式快速占领市场后，周成建开始谋划公司未来的发展方向。2001年后，他更加注重产品研发设计和品牌形象，致力于形成品牌效应。而如何快速打造品牌形象呢？周成建选择广告营销这一手段，借助与品牌调性一致的明星代言，使美特品牌深入人心。美邦曾先后签约花儿乐队及郭富城、周杰伦、张韶涵、潘玮柏等年轻偶像为其代言，伴随着周杰伦朗朗上口的“美特斯邦威，不走寻常路”，美邦打造出了“年轻活力、流行时尚”的品牌形象。青少年以穿着美邦服装为时尚象征，销量随之节节攀升，门店扩张进入狂热化阶段。截止 2007 年底，美邦拥有 2106 家门店，相较 2003 年增长两倍多（下图 3）。

³ 资料来源：2019 年雪球企业价值分析系列：美邦服饰 [企业价值分析系列——美邦服饰 雪球 \(xueqiu.com\)](http://xueqiu.com)



图 3 2001-2007 年美邦服饰门店数量增长变化图⁴

2007 年，美邦服饰在国内休闲服饰零售业市场占有率达 0.95%，位居国内休闲服装品牌之首，营收超 31 亿元，利润总额达到 4.33 亿元，毛利率高达 38.84%。而同期竞品森马服饰营收仅 18.22 亿元，远不及美邦，可见美邦服饰发展之迅猛。

1.3 成功上市，多品牌战略全面开花

借助明星代言，美邦服饰的发展更上一层楼。2008 年 8 月 28 日，美邦服饰于深交所上市。上市当年末，美邦便给 A 股市场带来巨大惊喜，市值攀升至 185 亿元，一跃成为休闲服饰第一股。此后三年，周成建稳坐“胡润服装富豪榜”之首，将其他服装大佬如动向体育陈义红、安踏丁世忠、李宁等甩在身后。

胸怀鸿鹄之志的周成建并不满足于此，他希望将美邦打造为服装界的百年老店，于是他决定两手抓：提升性价比，针对特定人群推出专属品牌。2008 年开始推出定位城市白领的 Me&City，2011 年又推出都市时尚品牌 TAGLINE。2011 和 2012 年分别推出童装品牌“MooMoo”和“米喜迪”，再一次拓宽了品牌的受众范围。美邦服饰多品牌运营，满足各年龄层消费群体需求，营收和净利稳步攀升，2011 年营收达到峰值 99.45 亿元（下图 4），距百亿目标仅一步之遥，进一步巩固了美邦的业内领先地位。

⁴ 资料来源：2001-2007 年美邦服饰年报 [上海美特斯邦威服饰股份有限公司集团官网 \(metersbonwe.com\)](http://www.metersbonwe.com)



图 4 2008-2015 年美邦服饰营业收入与净利润变化趋势图⁵

然而，美邦的百亿梦想会实现吗？过去十几年，美邦热衷于通过“跑马圈地”的外延扩张方式迅速扩大市场份额（下图 5），忽视了库存管理的重要性，存货规模及在流动资产中占比居高不下（下图 6）。与此同时，HM、ZARA、优衣库等外来品牌凭借时尚的设计理念和先进的供应链管理能力和中国本土品牌迅速崛起，对美邦构成了巨大威胁。2012 年成为美邦经营的转折点，自此营收陷入负增长的泥沼。2015 年，美邦出现上市以来的首次亏损，亏损额超过 4.3 亿元。当周成建意识到存货问题的严重性时，美邦昔日的辉煌已经开始走下神坛。而 2016 年的“徐翔案”更是让周成建焦头烂额，退位之举已然提上日程。



图 5 2008-2012 年美邦服饰门店数量变化图⁶

⁵ 资料来源：2008-2015 年美邦服饰年报 [上海美特斯邦威服饰股份有限公司集团官网 \(metersbonwe.com\)](http://www.metersbonwe.com)

⁶ 资料来源：2008-2012 年美邦服饰年报 [上海美特斯邦威服饰股份有限公司集团官网 \(metersbonwe.com\)](http://www.metersbonwe.com)



图 6 2008-2015 年美邦服饰存货规模及占比变化图⁷

2 二代接棒，步履艰难

2016 年，在美邦经营陷入困境之际，周成建决定将公司权杖交给长女胡佳佳，希望年轻一代为美邦注入新的活力。胡佳佳拥有阿斯顿大学市场营销学士学位和米兰戈尼学院时尚营销硕士学位，还曾在美邦集团内部轮岗五年。上任伊始，胡佳佳在致员工的信中表示希望能带领美邦回归中国时尚领导品牌，并愿为此付出终生努力。愿景虽美好，但这位年轻舵手，似乎航海技术还有待提升，美邦服饰如同一艘漂泊海上的巨轮，到处暗礁密布、危机四伏。

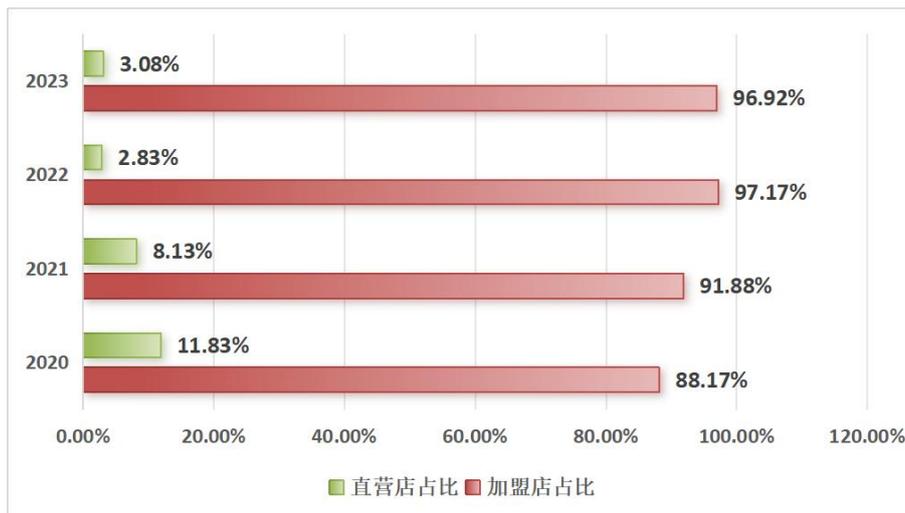
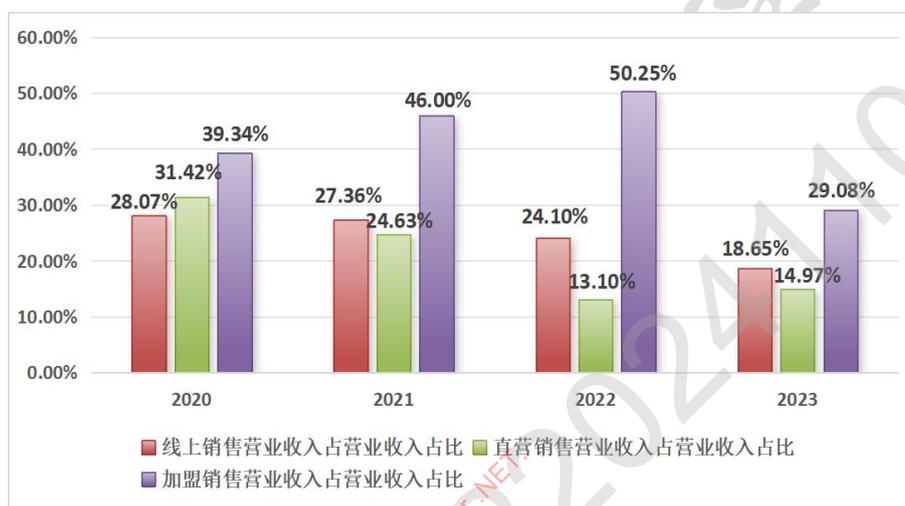
2.1 沿袭老路特许加盟，成也“轻资产”败亦“轻资产”

新晋总裁胡佳佳看着眼前熟悉又陌生的美邦，迫切想要为它做些什么，但她临危受命、匆忙组阁，留给她思考的时间太短，她必须首先给美邦吃下一颗定心丸——继续沿用父辈引以为傲的特许加盟轻资产模式以保持经营的持续稳定性。

加盟商轻资产模式存在信息孤岛和滞后现象。一方面美邦无法及时掌握店铺销售情况，对市场需求预测依赖加盟商，而非一线销售数据。另一方面，加盟商也无法共享销售信息，订货时主观偏好较重、决策失误，最终导致库存积压。

加盟商轻资产模式下美邦服饰过于依赖加盟商。首先，加盟商数量占比常年在 90% 左右，2023 年更是接近 97%（下图 7）。其次，2020-2023 年加盟商渠道的营收占比均在 40% 左右，2022 年更是高达 50.25%（下图 8）。一旦加盟商对市场预测出现偏差，美邦服饰将难以承受。

⁷ 资料来源：2008-2015 年美邦服饰年报 [上海美特斯邦威服饰股份有限公司集团官网 \(metersbonwe.com\)](http://www.metersbonwe.com)

图 7 2020-2023 年直营店和加盟店数量占比图⁸图 8 2020-2023 年分渠道营收占比变化图⁹

2.2 马不停蹄“改革”不断，“药不对症”亏损加剧

2016 年胡佳佳接手美邦时，营收相较其父创下的 99 亿元巅峰已相差甚远，且下降趋势日益明显。她决定以雷霆之势大刀阔斧地改革，以挽救美邦的颓势。

胡佳佳首先要对品牌形象进行升级。她试图将品牌调性调整为“有趣、时髦、前沿”，用升级挽回消费者的心。2017 年 7 月，她在美邦品牌发布会上宣布了将从单一品牌裂变为五大风格，口号也从“不走寻常路”转为“爱怎样就怎样”。而如何让品牌形象升级让广大消费者熟知呢？

新瓶须装新酒，但她却依然沿用父辈的营销手段，借助代言赞助吸引年轻消费者。2016 年前后，美邦两次冠名《奇葩说》，希望将自创的“有范”APP 带

⁸ 数据来源：2020-2023 年美邦服饰年报 [上海美特斯邦威服饰股份有限公司集团官网 \(metersbonwe.com\)](http://metersbonwe.com)

⁹ 数据来源：2020-2023 年美邦服饰年报 [上海美特斯邦威服饰股份有限公司集团官网 \(metersbonwe.com\)](http://metersbonwe.com)

入大众视野。然而造化弄人，《奇葩说》名声大噪，而“有范”APP却于2017年8月下架，从研发投入到宣传费用付诸东流。2017年，她还大笔一挥邀请关晓彤、钟楚曦等5位青春偶像代言，但同期特步签约赵丽颖、优衣库签约井柏然和倪妮、海澜之家签约林更新……各大服装品牌一片混战，粉丝经济被严重瓜分，美邦借助明星代言的红利时代一去不返了。

胡佳佳还对销售渠道进行变革升级，着手布局购物中心渠道。2017年开始，打破街边店、百货专柜为主要渠道的销售模式，与各大购物中心积极合作，大面积开设全风格店，助力渠道升级。此外，借助国家推行城镇化改革的东风，2018年3月美邦宣布启动“百城千店”计划，与购物中心渠道布局并行，加速下沉三至五线城市。但线下门店布局成效慢，前期投入大，2017-2018年营收增长较少。2020年新冠疫情爆发，实体店销售模式受到冲击，营收呈现断崖式下降。

品牌形象升级和渠道布局虽紧锣密鼓，但国潮之风席卷而来。2018年李宁利用苏绣、波司登借助水墨画等“中国风”元素将中国品牌带上纽约时装周，“国潮热”点燃整个服装行业。安踏、贵人鸟、海澜之家等服装企业推出包含“国潮”理念的设计新款，借此吸引年轻一代消费者。

胡佳佳带领的美邦自然也想分一杯羹，2019年以“国潮青年不佻装”的主题打造出一系列工装风服饰。2020年，从自家博物馆藏品中汲取灵感，将古典瑞兽图案与刺绣工艺结合，推出潮酷风服饰。2020年，公司上线销售“中华美邦”系列产品，但其中一款印有“中华有为”的卫衣饱受争议，被质疑捆绑华为、抄袭李宁（下图9）。舆论漩涡面前，美邦选择缄默不语，此次风波令美邦服饰的经营状况雪上加霜，营收持续下滑。



图9 美特斯邦威与李宁争议产品对比图¹⁰

¹⁰ 资料来源：观察者：捆绑华为、抄袭李宁？美邦国潮营销遭质疑 [捆绑华为、抄袭李宁？美邦国潮营销遭质疑 \(guancha.cn\)](http://www.guancha.cn)

胡佳佳一次次想要寻求突破以挽救“沉痾”中的美邦，但似乎每次都未开对药方且每况愈下，美邦营收由 2015 年的 62.95 亿元一路暴跌至 2023 年的 13.56 亿元（下图 10）。2019-2022 年连续四年亏损，累计亏损超过 29 亿元。

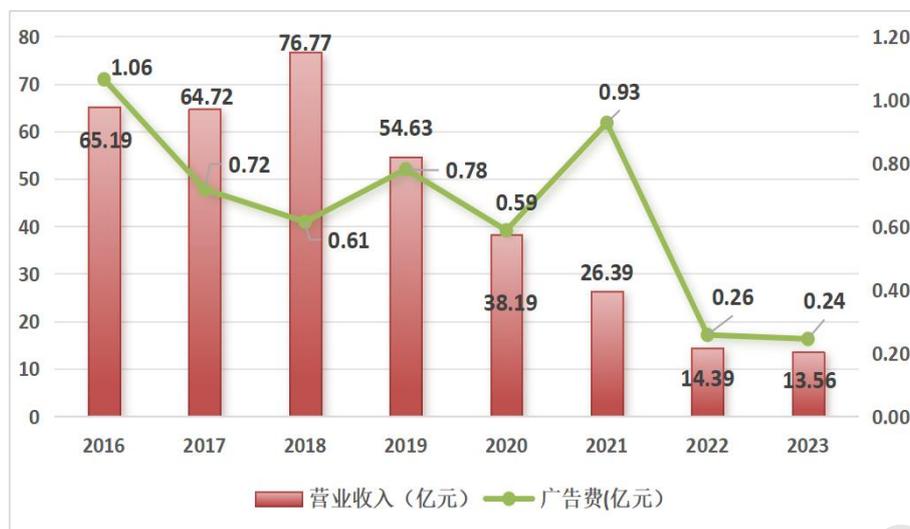


图 10 2015-2023 年美邦服饰营收与广告费变化趋势图¹¹

2.3 大刀阔斧裁撤店面，饮鸩止渴成本难降

“开源”进程缓慢，颓势日益严峻，胡佳佳无奈同时实施“节流”政策，以壮士断腕的勇气加速裁撤实体店以降低运营成本。截至 2023 年末，美邦服饰的直营店仅剩 25 家、加盟店 788 家，相较于接棒之前缩减近 80%（下图 11）。

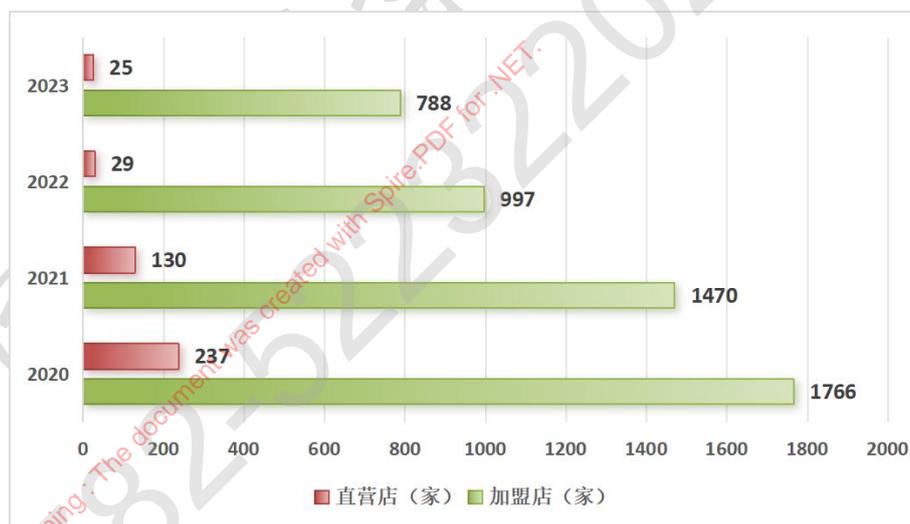


图 11 2020-2023 年美邦服饰门店数量变化图¹²

然而，成本真的会因此缩减吗？2019-2022 年美邦连续支付大量被撤门店的违约金，一定程度上加剧了亏损。此外，实体店是品牌与消费者直接接触的重要

¹¹ 资料来源：2016-2023 年美邦服饰年报 [上海美特斯邦威服饰股份有限公司集团官网 \(metersbonwe.com\)](http://metersbonwe.com)

¹² 资料来源：2020-2023 年美邦服饰年报 [上海美特斯邦威服饰股份有限公司集团官网 \(metersbonwe.com\)](http://metersbonwe.com)

渠道，线下购物体验并不能被线上购物所取代，实体店营收仍高于线上渠道（下图 12）。胡佳佳似乎忘记了美邦曾享有“步行街之王”的美誉，大量闭店犹如饮鸩止渴，传递给消费者的负面信号或将影响购买意愿，而非明智之举。



图 12 2020-2023 年美邦分渠道营收变化图¹³

2.4 出售资产断尾求生，偿债风险依然高企

使出浑身解数的胡佳佳也未能改善美邦不断恶化的境况，再三思量后决定使出最后一招：变卖资产以维持运转。2021 年 3 月，美邦服饰以 4.48 亿元的价格出售其持有的上海模共实业有限公司 100% 的股权。4 月，又转让了其持有的上海华瑞银行 10.10% 的股份。2022-2023 年间，更是四次向雅戈尔服饰出售房产（下图 13）。



图 13 2021-2023 年美邦出售资产大事记¹⁴

出售资产如同断尾求生，实属无奈之举。2020 年末，美邦资产负债率已高

¹³ 资料来源：2020-2023 年美邦服饰年报 [上海美特斯邦威服饰股份有限公司集团官网 \(metersbonwe.com\)](http://www.metersbonwe.com)

¹⁴ 资料来源：2021-2023 年美邦服饰年报 [上海美特斯邦威服饰股份有限公司集团官网 \(metersbonwe.com\)](http://www.metersbonwe.com)

达 77.72%，2022 年底飙升至 93.47%，远超预警线，若不出售资产抵债，美邦甚至无喘息之机。随着资产的出售，危机出现少许转圜，2023 年末资产负债率降至 83.40%，但仍在高位运行。同时，美邦的流动比率一直处于较低水平，短期偿债能力较弱。整体而言，出售资产未明显提升偿债能力，财务风险依然高企（下图 14）。



图 14 2015-2023 年美邦偿债能力指标变化趋势图¹⁵

2.5 二代折戟黯然退场，老师临危再次出征

美邦曾是中国服装界的璀璨明星，辉煌的发展历程令人瞩目。然而，随着行业竞争格局的变化及市场需求的转变，美邦面临了前所未有的挑战。2020 年，或许得益于引入国潮风尚提升了品牌价值，美邦以 209 位首次跻身中国品牌 500 强，但好景不长，2021 年排名迅速下滑至 335 位，随后便消失在榜单之外，同期休闲服饰行业的安踏、李宁稳坐前三，而美邦未能重回榜单，昙花一现令人惋惜。

山雨欲来风满楼，美邦前路在何方？周成建创立了美邦，见证过它的辉煌，也经历了它的衰退，但他不甘心于此。筚路蓝缕启山林，栉风沐雨砥砺前行，周成建与他的团队要重新唤起 30 年前的创业精神！2024 年初，周成建再次出山坐镇，这无疑给美邦人带来了莫大的希望，广大投资者和合作伙伴也关注着老师将如何排兵布阵，期待着美邦夺回失守的城池。

3 反向交棒寻深意，雏凤难超老风声？

美邦服饰曾登过高峰也历经低迷，胡佳佳从成功接任到锐意改革、从主动请辞到周成建再次挂帅出征，美邦服饰为何进行权力反向更迭？其内外动因值得深

¹⁵ 资料来源：2015-2023 年美邦服饰年报 [上海美特斯邦威服饰股份有限公司集团官网 \(metersbonwe.com\)](http://www.metersbonwe.com)

入探析。

3.1 外患纷扰，烽火连天不息

3.1.1 行业周期下行，同业竞争日趋激烈

美特斯邦威隶属的服装行业近年来整体环境不容乐观。据统计，2023 年我国服装行业虽然实现了 1.2 万亿元的营收，但 2016-2023 年间，行业利润总额呈现大幅下降趋势，从 1364.71 亿元锐减至 613.82 亿元，降幅超过 50%（下图 15）。胡佳佳自上任伊始便遭遇行业下行周期，父辈创业所处的黄金时代或已过去。



图 15 2016-2023 年我国服装行业营收及利润变动趋势图¹⁶

其次，越来越多本土和外来服装品牌进入市场，竞争日益激烈。Zara、H&M、优衣库等国外快时尚品牌凭借其强大的市场攻势，短短几年便在中国市场站稳脚跟，销售额逐年上升（下图 16）。同时，国内潮牌如雨后春笋般崛起，美特斯邦威等传统服装品牌竞争优势日渐式微。

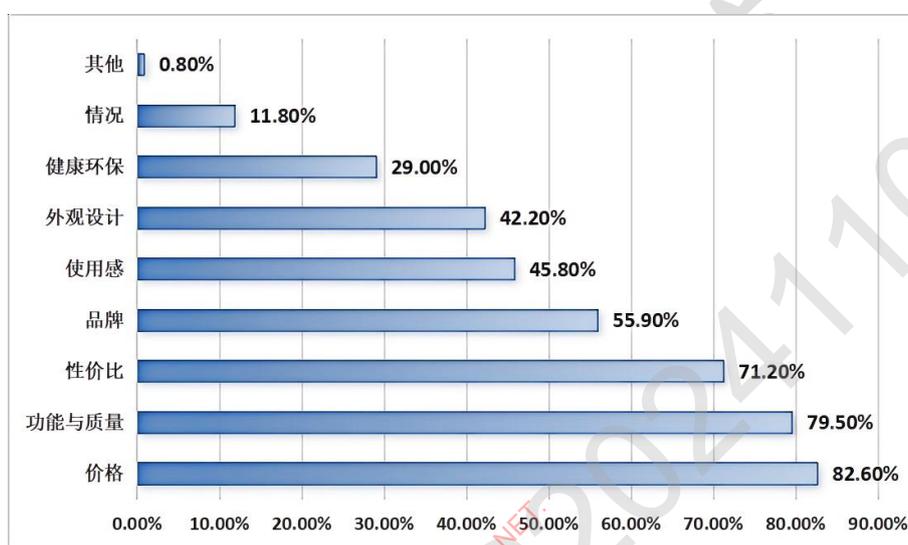


¹⁶ 资料来源：2016 年-2023 年中国服装行业经济运行简报 cnga.org.cn/plus/cngasearch.php?keyword=中国服装行业经济运行简报&searchtype=titlekeyword

图 16 2015-2018 年三大快时尚品牌中国市场销售额变化图¹⁷ 单位：亿美元

3.1.2 消费群体变化，产品未能适配需求

目前中国服饰行业的消费主力为 90 后和 00 后，其中“Z 世代”约占总人口的 20%，他们成长于我国经济腾飞时期，物质生活相对富足，优越的生活条件造就了该群体更强的消费能力和消费意愿。“Z 世代”个性鲜明，消费选择多元化且品类丰富，重视性价比，既希望表达自我，又期待获得定制化的消费体验（下图 17）。据周成建在 2024 年初致全体供应商的一封信中提到：消费者对产品品质、价格的负面评价越来越多，更有直言不讳“做工丑，价格贵”，反映出近年来美邦服饰未能洞察和适配新时代消费主力的需求，对个性化和性价比把控不足，这也加速促成了“二代反向交棒”的结局。

图 17 Z 世代群体消费主要考虑因素¹⁸

3.1.3 电商+直播盛行，墨守成规难逃困局

美邦虽自 2010 年开始布局电商渠道，但更加偏向于自主研发，2017 年“有范”APP 的停服宣告试水电商的失败。转型失败的美邦未借助成熟的电商平台发力，而是屡败屡战，再次自主探索。于 2017 年在全国开设逾百家新店，致力于发展线下零售。但 2010-2022 年期间，服装行业线上渗透率从 0.4% 增长到 45%，大量淘系服装品牌开始逐渐占领市场。美邦虽入驻天猫平台，但不作为发展重点，胡佳佳开设新店的举措，与消费者线上购物习惯背道而驰的同时还增加了租赁成本，拖累美邦发展，错失了转型电商发展的第一次良机。

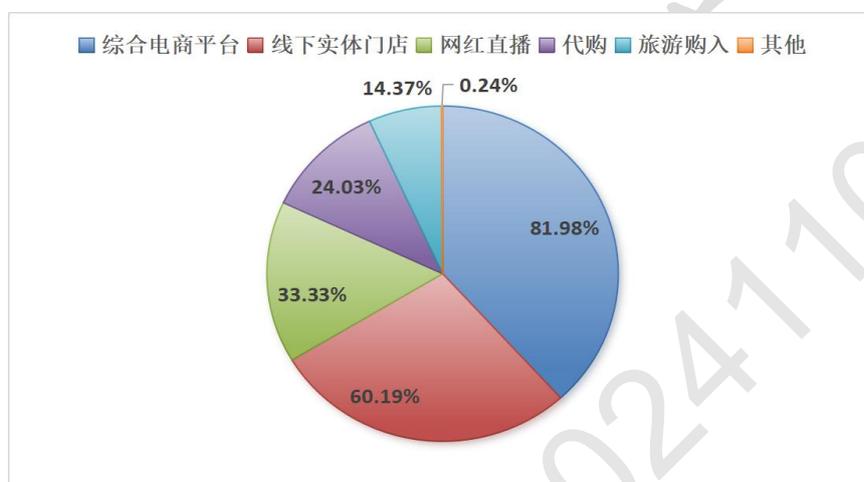
同时，美邦的营销手段还停留在父辈沿用的明星效应。根据 2023 年《当代

¹⁷ 资料来源：2015-2018 年优衣库、HM、ZARA 官网投资者关系 | FAST RETAILING CO., LTD. 报告和演示 - & (.); 报告和法规 (inditex.cn)

¹⁸ 资料来源：2023 年：Z 世代人群洞察白皮书《Z 时代人群洞察白皮书》发布 | Z 世代：体验为王，兴趣至上！ - 知乎 (zhihu.com)

《青年消费报告》显示，95后和00后受访者对“品牌/代言人”的不在意程度位居第三。深受各类测评荼毒的年轻人，明星网红效应已逐渐失效。2017年美邦更换掉长达十多年的周杰伦后，仍坚持“谁红选谁”的原则频繁更换代言人，由于明星热点时效短，美邦为维持曝光度需要持续投入大量资金，造成“你方唱罢我登场”但“雷声大雨点小”的窘境。

2020年爆发的新冠疫情助推了直播电商的高速发展。2023年，约82%的消费者偏好在电商平台购买国货品牌，超过33%的消费者更喜欢选择网红直播渠道购买（下图18）。直播电商的崛起，使美邦原本在天猫平台上积累的用户量从2021年的903.74万人降至2023年的862.80万人（下图19）。而直至2023年下半年美邦服饰才试水直播领域，未顺应消费需求和营销模式的转变，美邦错失转



型直播电商的第二次发展良机，造成客户大量流失，最终使营收跌入低谷。

图 18 2023 年中国消费者购买国货渠道偏好对比图¹⁹

¹⁹ 资料来源：《艾媒咨询 | 2023-2024 年中国新国货消费行为监测与商业趋势研究报告》[艾媒咨询 | 2023-2024 年中国新国货消费行为监测与商业趋势研究报告\(附下载\)-艾媒网 \(iimedia.cn\)](#)



图 19 2020-2023 年美邦天猫淘宝注册用户数量及销售额变动图²⁰

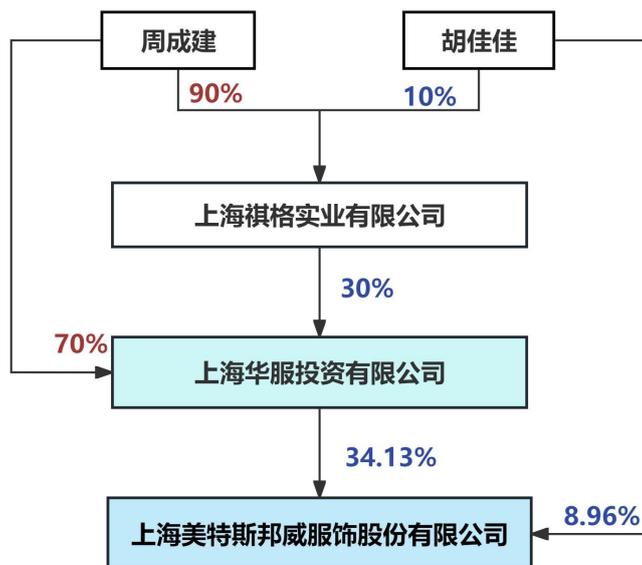
3.2 内患滋长，隐忧深重难平

3.2.1 周成建一股独大，胡佳佳话语权欠缺

2024 年初，重新接管美邦的周成建在采访中提到，我要向社会表达歉意，公司风控没做好，无论过去我是否担任法人代表、董事长，从法律关系上，实际控制人都要承担企业的风险责任。周成建是美邦服饰第一大股东--上海华服投资有限公司的实际控制人，对美邦服饰的总持股比例高达 33.11%，胡佳佳虽为第二大股东，仅持有 9.98% 的股份，父女持股比例相差悬殊（下图 20）。第三至第十大股东多都为机构投资者，股份合计 14.18%，股权制衡度小于 1。在这种失衡的股权结构下，即便其他股东联手也难以撼动周成建的地位，美邦的决策更像周成建的“一言堂”。2021 年，周成建在《21 世纪经济报道》访谈中提出，美邦要扭亏为盈需做到：一是节流，关闭亏损门店，优化资源配置；二是开源，提升品牌竞争力，顺应市场发展。此后，美邦的发展步步遵循上述规划。面对《证券日报》的专访，周成建袒露了出卖资产并关闭部分店铺以挽救公司的艰难抉择，所有这些都凸显了周成建对公司发展的实际控制权。

事实上，周成建虽早已卸任美邦总裁，但他继续代表美邦参加各类公开活动，为品牌发声。自 2017 年起，周成建多次参与品牌发布会、产品订购会等重要活动，接受《每日财经》、《财经天下》等主流媒体在内的七次专访。在他的光环之下，胡佳佳却鲜少在公众场合露面，难以找到她公开参加活动的身影。

²⁰ 资料来源：2020-2023 年美邦服饰年报 [上海美特斯邦威服饰股份有限公司集团官网 \(metersbonwe.com\)](http://www.metersbonwe.com)

图 20 2023 年美邦服饰股权结构图²¹

3.2.2 高管层家族色彩浓，治理机制待优化

(1) 管理层频繁变动，发展前景或存疑

一朝天子一朝臣，胡佳佳入主美邦后便开始组建自己的团队，管理层也随之频繁变动。早在 2015 年 9 月，周成建曾经的左膀右臂林海舟和刘毅相继主动离职，似为胡佳佳接任让位铺路。在周成建宣布离任当天，美邦便官宣了全新的人事任命。新的高管团队由胡佳佳、周文武、William Wei Song（宋玮）、李广、涂珂、庄涛、胡周斌、田芳、Daniel Silva 等构成。此外，新一届董事会成员也由胡佳佳精心挑选，胡佳佳亲自挂帅，胡周斌、庄涛、张玉虎等鼎力相助，同时引入 3 名独立董事。

然而，管理层变动并未随着二代接棒而平息，从 2016 至 2023 年底，除近亲属在管理层中长期任职外，副总裁、董事及董秘等高管频繁变动，平均任期仅 3.44 年。相对稳定的管理团队对公司长远发展至关重要。管理层离任时往往会带走团队成员，造成公司人才外流。此外，管理层之间需要磨合期，人员做事风格存在差异，易对经营理念产生分歧，不利于公司健康发展。频繁变动管理人员，内部人员会担心公司能否长期存续？外部投资者和合作伙伴会质疑这家公司是否可靠？公司收益能否维持前任带领下的水平？

(2) 家族治理隐忧，监督机制如虚设

胡佳佳麾下的高管团队呈现出浓厚的家族色彩，“任人唯亲”现象突出：丈

²¹ 资料来源：东方财富网：2023 年美邦服饰十大股东 [美邦服饰\(SZ002269\) 股东研究-PC_HSF10 资料](https://www.eastmoney.com) (eastmoney.com)

夫宋玮作为副总裁，掌管品牌业务；弟弟胡周斌则从助理、秘书一路晋升至财务总监；堂哥周文武更是在多个高层职位发挥关键作用。这种家族纽带主导的管理架构或许能维持短期稳定，但长远风险不容忽视：“任人唯亲”限制了公司从外部吸纳和保留顶尖人才的机会，使得公司难以汇聚多元化的思想和创新力。同时，家族成员间的利益纠葛和裙带关系也可能影响到公司决策的公正和效率，削弱公司在市场竞争中的灵活性和响应能力。

同时，胡佳佳任职期内，美邦的监事大多由财务副总监、各部门总经理构成。但总经理的聘任权掌握在董事会手中，同时股东大会也有权更换非职工代表董事和选举更换出任监事的股东代表。由此可见，监事的任职基本掌握在高层手中，缺乏应有的独立性，形同虚设。此外，美邦的独立董事多身兼数职，于高校执教、任职组织协会或任多家上市公司独立董事，精力分散，导致他们难以深入了解美邦公司的日常运营情况。

综上所述，在家族色彩浓厚的公司治理架构下，美邦正遭遇管理层持续动荡与监督制衡机制失效的双重困境。家族管理虽短期内可能带来稳定，但长远来看，却暗藏治理隐患，导致公司丑闻频发。2018年至今，因广告不实、生产销售不合格产品、以次充好等行为被相关政府部门处罚9次；因未能及时披露公司重大事项，胡佳佳被监管机构执行监管措施4次。

3.2.3 供应链两端沟通弱，上下游合作欠协调

周成建剖析自己再次出山原因时提及，胡佳佳作为新生代，比他更了解现在的市场发展，但在产业及供应链管理方面经验可能不足。回首胡佳佳在任期间的供应链决策，存在如下两大问题。

第一，上游供应商信息沟通不畅。胡佳佳麾下的设计团队缺乏前瞻眼光，在款型设计、面料选择等重大事项上总落后潮流半拍，设计部门选择好面料辅料后直接发给供应商制作，供应商制作完成后发给外包的生产环节，导致设计环节和生产环节割裂。其次，上游生产供应链对下游销售需求回应缓慢。供应商生产周期约为70天，仓储部门一个月才反馈一次销售情况，采购部门与供应商之间缺乏及时有效沟通，这对潮流风向瞬息万变的服装快销品行业几乎是致命的。

第二，下游加盟商关系日益恶化。胡佳佳对加盟商下达的条件苛刻，要求加盟店每年订货量增加25%才能享受优惠退换货，迫使加盟商通过追加不合理订单以维持优惠政策。实行的优惠政策也厚此薄彼，加盟商订货时可享受5-7折优惠，而直营店却能得到5-6折甚至更低折扣。美邦服饰为摆脱高库存风险，大量打折销售，内部竞争也因此白热化，加盟商利益严重受损，关店量不断上升。

3.2.4 决策失误陷困境，短视行为酿苦果

(1) 多品牌战略引发内斗

胡佳佳接手美邦后，回归主业聚焦品牌升级，对核心品牌美特斯邦威进行重大战略转型，将原本的单一品牌风格裂变为五大风格。2021年5月，在品牌ME&CITY的升级中全新定位新奢时尚，其中一个系列为商务生活，但Metersbonwe此前推出都市轻商务风，此次调整后定位同质化（见下图21）。此外，目标客户同为儿童群体的ME&CITY KIDS和Moomoo，定位、款式依然类似，竞争激烈。品牌定位混乱，五个主品牌中四个存在“内斗”现象，内耗严重。

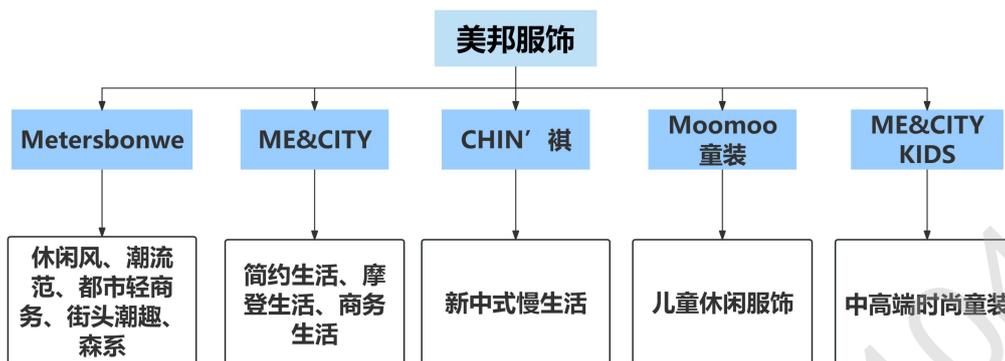


图 21 美邦服饰五大品牌定位图²²

(2) 投融资策略激进冒险

胡佳佳接任后，美邦的融资策略发生重大变化，更加偏好短期融资，导致长期资本比重不断下降，流动负债规模迅速攀升，增大了筹资风险。同时，美邦将目光投向了互联网领域，试图通过运营软件、冠名等方式打开线上销售渠道，如重金冠名《奇葩说》、运营“有范”APP等，这些行为均属于长线投资，不仅短期内难有回报，还需要不断追加投资推动项目实施，使得原来较为稳健的长融短投模式转变为激进冒险的短融长投模式，加剧了资金错配风险（下图22）。

²² 资料来源：2023年美邦服饰官网[上海美特斯邦威服饰股份有限公司集团官网 \(metersbonwe.com\)](http://www.metersbonwe.com)

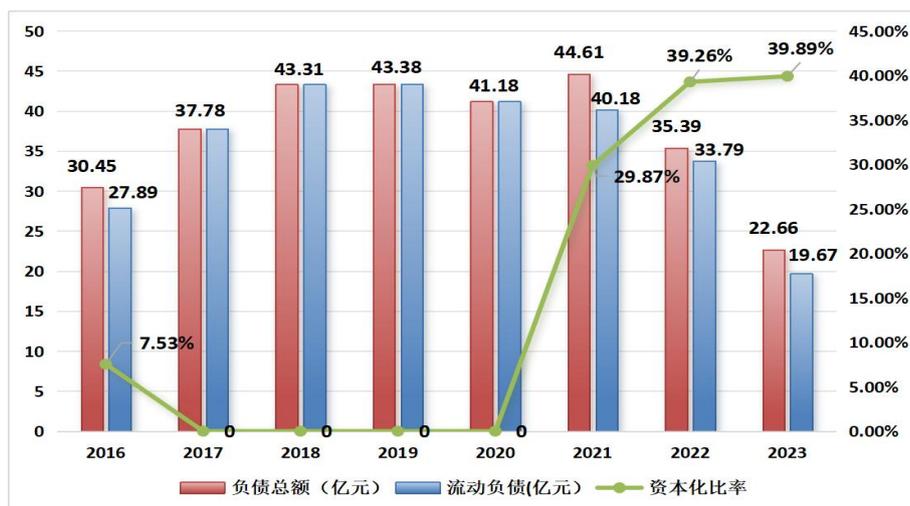


图 22 美邦服饰 2016-2023 年投融资结构变化图²³

(3) 对加盟商援助不当反陷泥淖

2018 到 2019 年，美邦为资金困难的新加盟商提供财务援助，代为支付店铺租金和装修费用，援助的最高日余额达 2.28 亿元，相当于发生时公司最近一期净资产的 8.14%。然而，截至 2023 年 9 月底，仍有 4400 万元的财务援助未能收回。因未及时披露这一财务援助行为，胡佳佳受到了上海证监局的行政监管措施。

4 尾声

美邦服饰的“二代反向交棒”已尘埃落定。重掌帅印的周成建提出“用数字化战略深化转型”，打造 5.0 新销售模式，构建“1+N+8”全域消费场景网络。2024 年 6·18 当天，美邦在天猫男装销榜的排名从去年的第 90 名跃升至第 3 名。整个 6·18 活动期间，总成交额超 6000 万元，同比增长超 346%。老骥伏枥志在千里，壮心不已的老将能否力挽狂澜、带领美邦再铸辉煌，各方都在拭目以待。

诚然，美邦服饰的由盛转衰并非一家之困，也非胡佳佳一人之责。在市场竞争加剧、消费需求多元多变的今天，互联网电商、直播等新业态模式严重冲击传统实体企业，企业承担的系统性风险在所难免。胡佳佳继任后，虽密集出台改革举措和自救行动，但效果差强人意，除却行业下行等客观因素，二代反向交棒的结局再次引发了对家族企业代际传承问题的深入思考。

美邦的代际传承困境并非个案，而是目前处于一二代交接关键期的我国家族企业面临的迫在眉睫的共性问题：引进职业经理人，辛辛苦苦打下的江山怎甘心拱手让与旁人？二代接班似乎应是首选。但出生在罗马市中心的二代，缺少一代的压力动力，很多志不在此，愿意抗下大旗的或留学回来水土不服，或先天不善

²³ 资料来源：2016-2022 年美邦服饰年报 [上海美特斯邦威服饰股份有限公司集团官网 \(metersbonwe.com\)](http://www.metersbonwe.com)

经营管理，近年来类似“二代反向交棒”的案例时有发生：老干妈风波未平，美邦一波又起。其背后的原因值得深思：是市场环境变化太快？还是二代接班人经验和能力尚有欠缺？一代重新出山实属无奈之举，绝非长久之策，某种意义上是历史的倒退。家族企业要实现基业长青应当选择职业经理人还是代际传承？二代接棒能否打破“富不过三代”的魔咒？这些都需要经过时间和事件的检验，其中需要攻克的难题也还需要我们思考探索……

（案例正文字数：9808 字）