



ERDOS WAY：鄂尔多斯的可持续时尚之路

徐菁、王卓

案例摘要：从一个中国西北偏远草原的伊盟羊绒衫厂，到羊绒产业和电冶产业世界第一，鄂尔多斯集团走过 40 多年风雨路。40 年里，鄂尔多斯品牌也从最初以“鄂尔多斯，温暖全世界”而知名的羊绒衫品牌，到如今拥有由 1436、ERDOS、鄂尔多斯 1980、BLUE ERDOS、ERDOS KIDS 组成的品牌家族。羊绒产业全产业链亦成为鄂尔多斯的竞争优势。步履不停，总裁王臻，提出做一个可持续的民族品牌，做成世界品牌，立民族志气。2017 年，鄂尔多斯开启 ERDOS WAY 的羊绒全链路可持续时尚战略，于 2019 年推出采用无染色羊绒、可再生羊绒等产品的“善 SHÀN 系列”服装，表达尊重自然、保护生态、循环相生的品牌理念。本案例讲述了鄂尔多斯品牌的发展历程和可持续时尚实践，可供学员们讨论品牌战略、品牌焕新、可持续发展等议题。

关键词：鄂尔多斯、可持续时尚、羊绒产业、消费者行为、品牌战略

本案例由北京大学光华管理学院徐菁教授和北大管理案例研究中心研究员王卓根据企业调研和公开资料研究共同撰写完成。本案例只供课堂讨论使用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

本案例版权归北京大学管理案例研究中心所有，如申请使用本案例请联系 casecenter@gsm.pku.edu.cn。未经北京大学管理案例研究中心授权许可，禁止以任何方式复制、保存、传播、使用本案例或者案例正文中的任何部分。

Copyright©2023 北京大学
管理案例研究中心

2021 年 8 月 18 日，内蒙古鄂尔多斯投资控股集团（下文简称鄂尔多斯）迎来成立 40 周年庆典。总裁王臻女士，在庆典上做了“继往开来，大有可为”的主题演讲。经过 40 年发展，鄂尔多斯集团在羊绒产业和电冶产业成为世界第一，还造就知名时尚品牌鄂尔多斯。

王臻讲到：“企业未来的目标是将鄂尔多斯发展成为有持续创造力、长期竞争力、行业领导力和社会影响力的百年强企。要继续走好绿色循环和低碳发展之路，构建循环生态产业集群，在每一个产业建设与我们的顾客、伙伴共生、共荣、共赢的生态链。”

鄂尔多斯坚持全产业链的可持续发展战略，从绒山羊养殖、羊绒收储、羊绒初加工、羊绒纱线加工、羊绒服饰

制品加工再到羊绒产品的回收以及再利用，开展全链路可持续发展的实践。更进一步的，鄂尔多斯于 2019 年推出包含无染色羊绒、可再生羊绒等技术的“善 SHÀN 系列”服装，重新定义时尚和环保之间的关系，向消费者表达尊重自然、保护生态、循环相生的品牌理念。随着近年来我国对双碳目标的确定以及对可持续发展的大力投入，鄂尔多斯品牌的可持续发展战略尤其显得有前瞻性。

尽管国家的政策和国际环境都更推崇更为环保的生产方式和产品，国内消费者对可持续服装的认知度仍旧不高。王臻认为鄂尔多斯在可持续发展上的每一步走得都非常踏实，但有些问题仍然萦绕在她的心头：绿色时尚能否成为鄂尔多斯品牌差异化的竞争优势？时尚与绿色环保在消费者感知层面是否存在矛盾关系？绿色可持续的价值主张能否成为鄂尔多斯实现品牌增长和国际化的着力点？

羊绒产业

羊绒是生长在绒山羊外表层、掩在山羊粗毛根部的一层薄薄的细绒，属于稀有的特种动物纤维，也被称作“纤维钻石”、“软黄金”。羊绒产量仅占世界动物纤维总产量的 0.2%。

中国是羊绒资源第一大国，也是生产加工第一大国和羊绒制品出口第一大国。羊绒产业链大致分为原毛生产-毛纺纺纱-服装制造三个大环节（附录一：羊绒产业链）。中国年产原绒 1.8 万吨左右，约占世界总产量的 60%以上（附录一：中国羊绒产量 2001-2020）。内蒙古年产山羊原绒近 7000 吨，约占全国羊绒产量的 50%，是我国乃至全球优质山羊绒原料主产区¹。中国羊绒加工企业数量近 3000 家，羊绒产品产量占世界总产量的 70%以上²。中国的羊绒产业主要集中在内蒙古、河北清河县、宁夏、浙江湖州织里县、深圳等地。

虽然中国羊绒制品在品质、价格上具有很强的国际竞争力，但由于缺乏品牌和销售渠道，大部分厂商都在为国外生产企业、贸易商或品牌做贴牌，附加值低、缺乏主动权。目前国际市场上真正是中国自有品牌的不到 20%。出口羊绒衫价格仅相当于内销价格的 1/5³。

羊绒服装品牌领域，国际知名品牌有 Loro Piana、Brunello Cucinelli 等奢侈羊绒品牌，中国知名品牌有鄂尔多斯、鹿王、恒源祥、雪莲、海尔曼斯等。

鄂尔多斯羊绒品牌发展

鄂尔多斯资源股份有限公司概况

内蒙古鄂尔多斯资源股份有限公司（下文简称鄂尔多斯）始创于 1980 年，凭借当地高品质的羊绒原料^a的资源优势，进入羊绒产业，并由单一的羊绒产业延伸至煤炭、电力、冶金、化工、能源等各大领域。2021 年营业总收入为 364.73 亿元⁴（附录二：鄂尔多斯营收数据）。

羊绒服装板块 2021 年营业收入 36.8 亿元，占集团总营收的 10%，毛利率为 51.7%⁵。鄂尔多斯是一家拥有羊绒全产业链的企业⁶，经营范畴涵盖羊绒原绒采购、初加工、深加工、成衣生产、品牌推广、渠道建设、产品销售⁷，并且还是羊绒产品标准的制定者。其中，鄂尔多斯于 2017 年开始筹建山羊育种和牧场基地⁸，进一步完善全产业链的搭建。

鄂尔多斯的成衣生产业务分为两类：一类是面向出口的贴牌加工^b，净利润率为 10%左右；另一类是以内销为主的自有品牌产品生产，净利润率为 30-40%⁹。自有品牌能够消化约 50%的羊绒原料¹⁰。

羊绒品牌发展

历经四十余年，鄂尔多斯服装产品从羊绒单一品类服装发展为全品类四季服装，品牌从鄂尔多斯单品牌发展重组为 1436、ERDOS、鄂尔多斯 1980、BLUE ERDOS、erdos KIDS 五大品牌矩阵。鄂尔多斯连续多年位居由“世界品牌实验室”评选的“中国 500 最具价值品牌”榜前列。2022 年，鄂尔多斯品牌以 1506.75 亿元人民币的品牌价值位列品牌价值总榜第 51 名，连续 16 年蝉联纺织服装行业榜首¹¹。

鄂尔多斯品牌的发展可大致分为四个阶段：创始和羊绒初加工（1979 年-1988 年）、创立羊绒服装品牌（1989 年-2008 年）、打造四季服装品牌（2009 年-2015 年）、品牌重塑（2016 年-今）。

1979 年-1988 年，创始和羊绒初加工

1979 年，伊克昭盟羊绒衫厂开始筹建，建设采用补偿贸易的形式，从日本引进全套山羊绒加工设备和技术，并用生产出的羊绒制品返销日本，偿还设备技术的引进价款。1980 年，鄂尔多斯集团的前身—伊盟羊绒衫厂成立，王林祥出任“建设安装副总指挥”，后出任副厂长、厂长。这一年，他的女儿王臻出生。

^a鄂尔多斯羊绒产区位于鄂尔多斯高原，草场肥沃，是国内最佳的山羊生长环境。世界上羊绒品质最高的阿尔帕斯羊就生长在该地区。中国附近的蒙古、阿富汗以及中东伊朗等国虽然也是产绒大国，但由于加工和营销能力弱，所以大多都将原料运至中国加工。中国垄断了世界羊绒原料市场。鄂尔多斯则垄断中国羊绒原料市场。（资料来源：何畅，羊绒在渊待腾飞，硅铁领跑显神威，财富证券研发，2008-05-29。）

^b 例如意大利的羊绒奢侈品牌 LORO PIANA，有些产品是由鄂尔多斯代工。