

Hisense | HARVARD BUSINESS IMPACT

海信·哈佛

露露乐蒙：转型关口的领导与文化重构
——个人与组织的双重更新

丹尼斯·坎贝尔（Dennis Campbell）
哈佛商学院
工商管理Dwight P. Robinson, Jr.教席教授

2026年3月

了解公司的整体情况



© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2005年的露露乐蒙

- 海兰资本与安宏资本进入投资

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.



露露乐蒙的核心价值观

质量

我们的顾客希望再次购买我们的产品。

产品

我们打造的每一个组件，都由运动者设计，为运动者而生。

诚信

我们承诺的事情会在承诺的时间完成。如果我们无法兑现承诺，会立刻联系所有相关方，并重新约定完成的时间。

平衡

健康、家庭和工作之间没有界限。你会热爱生活的每一分钟。

企业家精神

我们对待员工、给予报酬的方式，就像他们是在经营自己的事业。

卓越

我们成就他人的卓越，因为这会让我们更加卓越。平庸会削弱卓越。

乐趣

等我死的时候，我希望能像我奶奶那样，在睡梦中安详离世——而不是像她车里的乘客那样尖叫着死去。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

米尔斯时代





© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

成果：鲍勃·米尔斯

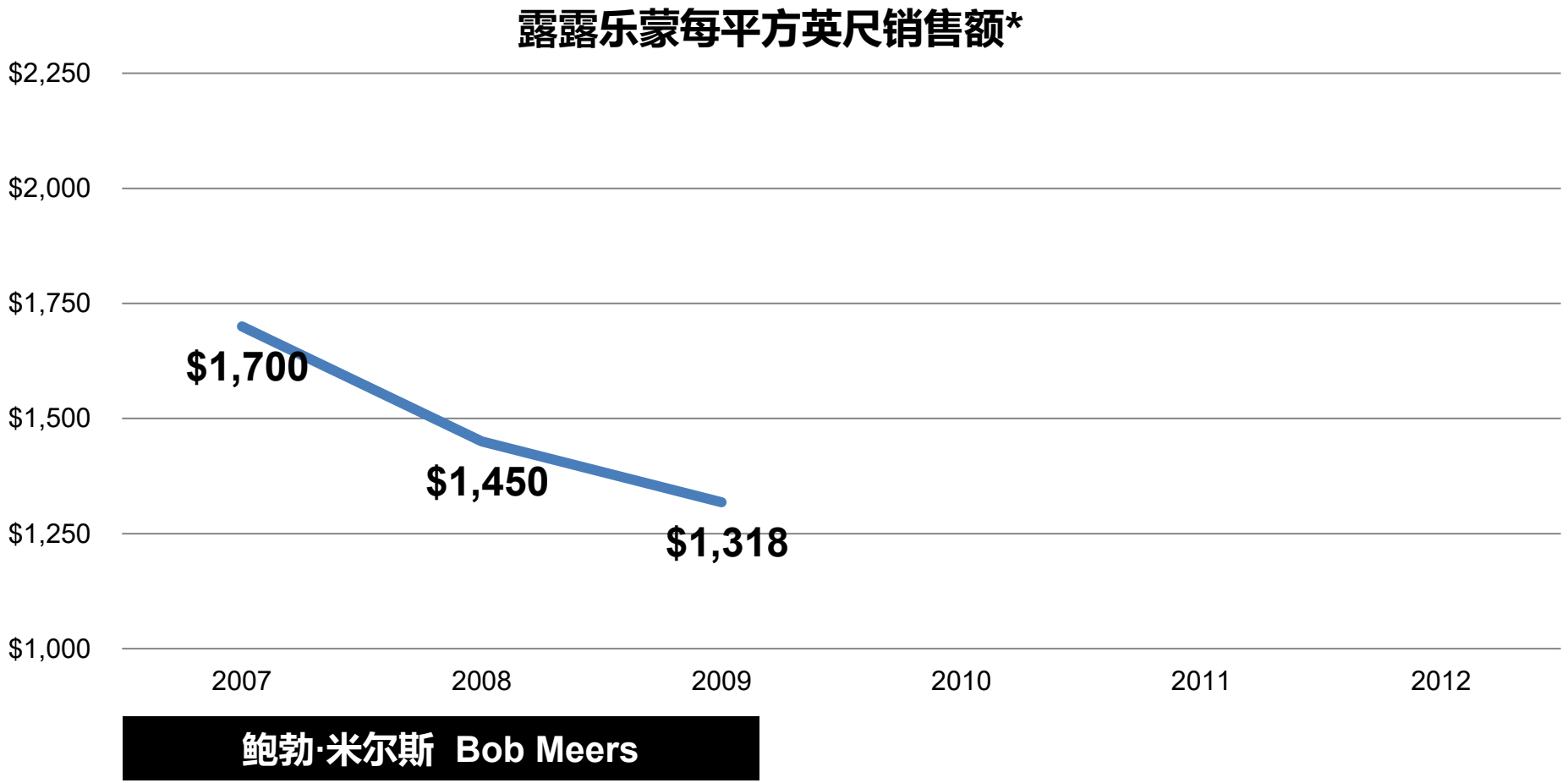
© 2025 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

露露乐蒙的增长

	2005	2008
治理结构	私营公司	上市公司
营收	4000万美元	3.5亿美元
门店数量	20家	100家
业务区域	加拿大	美国（56家门店）和加拿大
员工人数	少于500人	3000人

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

露露乐蒙年度门店每平方英尺销售额

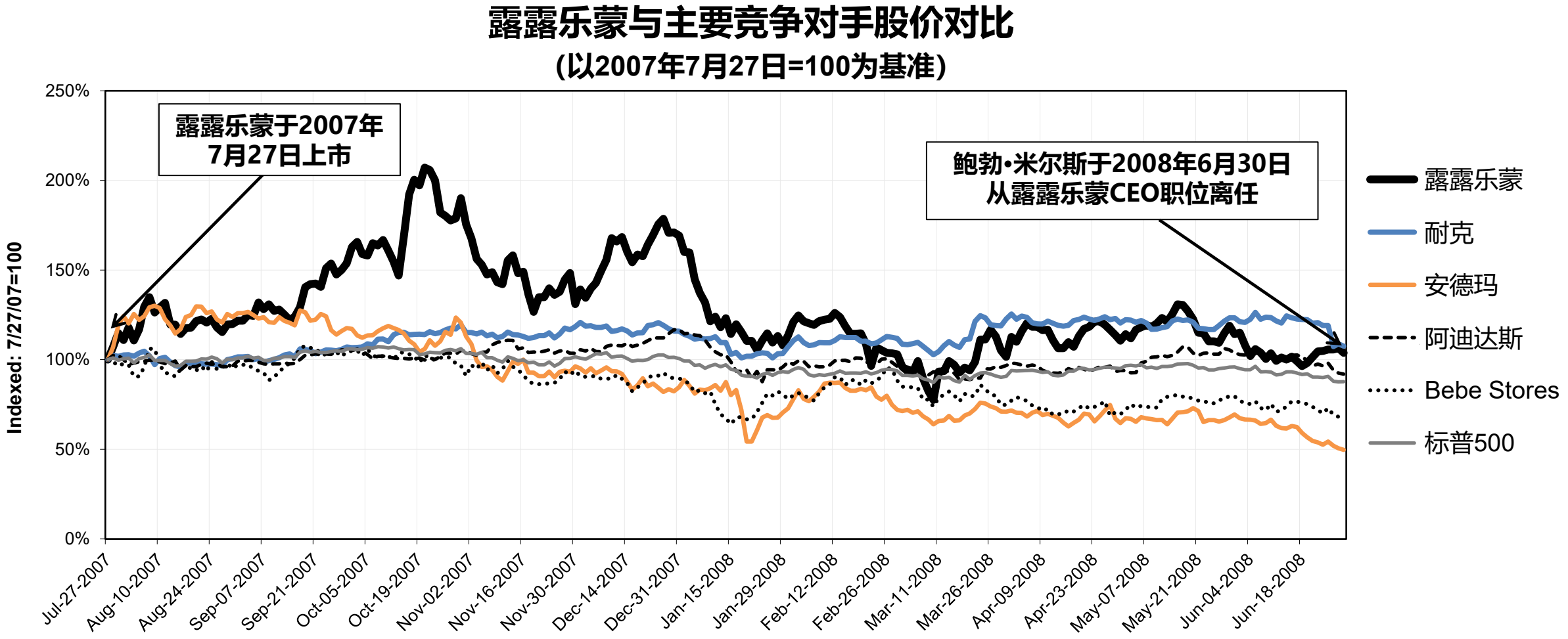


来源: Company Annual Reports, accessed via Thomson One, 10/17/13

*仅统计运营满一年以上的门店

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

米尔斯时代（2005-2008）



来源: Capital IQ, accessed 10/17/13

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

克里斯汀·戴登场



© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

克里斯汀·戴执掌帅印

2008年6月：董事会委托新任CEO克里斯汀·戴将露露乐蒙打造为一家十亿美元公司。

- 尽管露露乐蒙继续开设新店，但每平方英尺的销售额从 2007 财年 1,710 美元下降至 2008 财年 1,451 美元，同时，同店销售增长从 24% 降至 3%。
- 露露乐蒙面临着持续的库存问题，并在美国的房地产市场遇到困难。
- 此外，公司的领导团队士气低落，且内部组织出现了分裂。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

如果你是克里斯汀·戴，

你会优先做哪些事？为什么？

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

视频讨论

- 克里斯汀·戴的第一步行动是什么？
- 为什么要先建立团队？

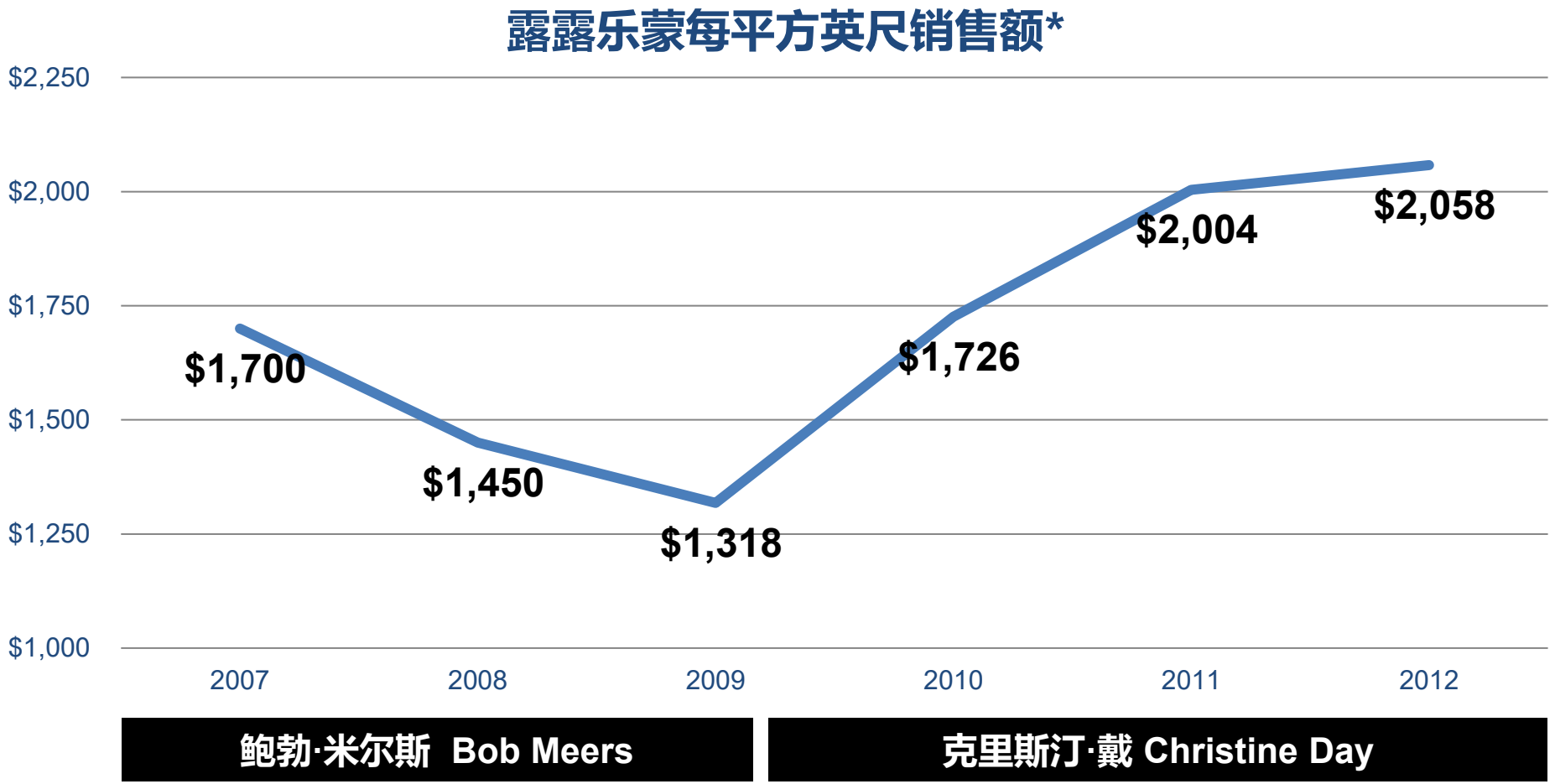
© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

露露乐蒙的增长轨迹（2005 / 2008 / 2011财年）

	2005	2008	2011→12
治理结构	私营公司	上市公司	上市公司
营收	4000万美元	3.5亿美元	10亿美元 → (+35%同比增长)
门店数量	20家	100家	174家 → 189家
业务区域	加拿大	美国（56家门店）和加拿大	美国、加拿大、澳大利亚、新西兰
员工人数	少于500人	3000人	5810人

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

露露乐蒙年度门店每平方英尺销售额

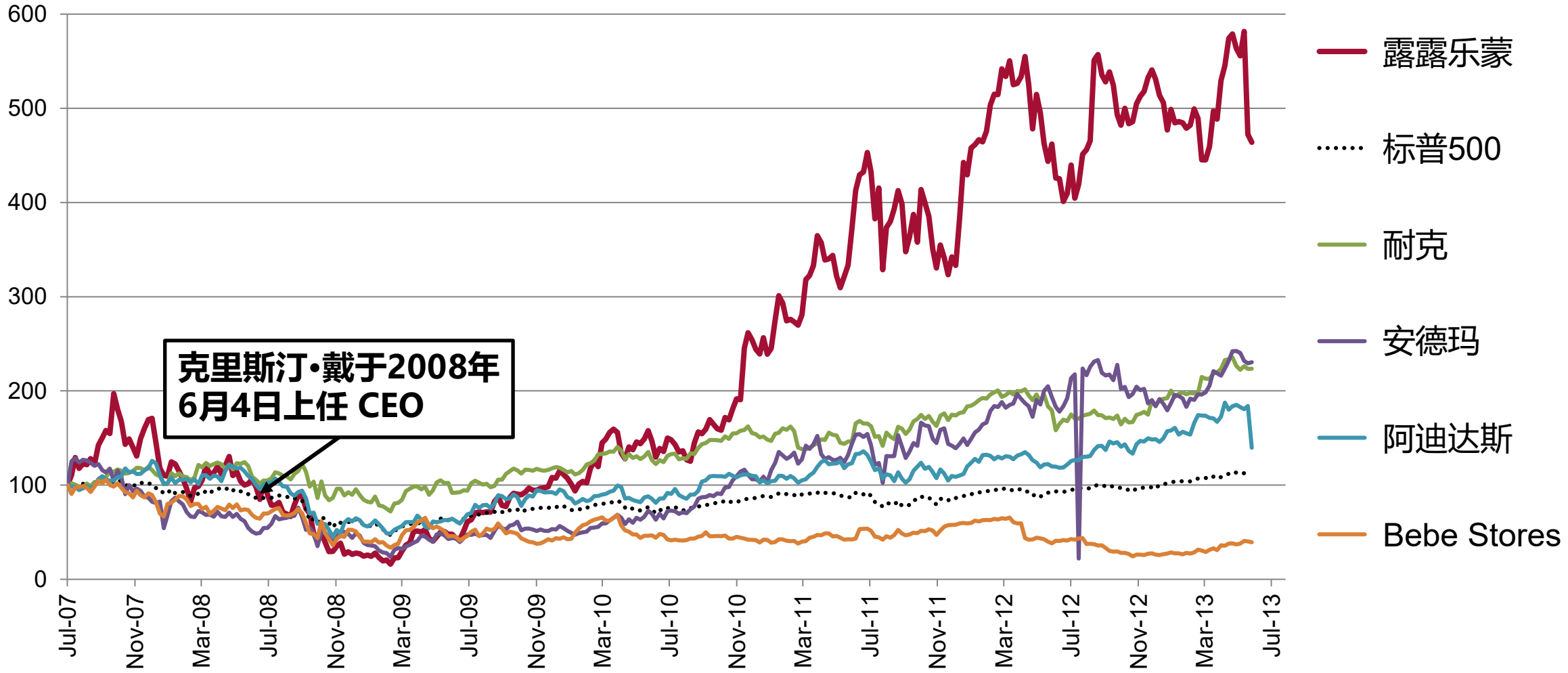


来源: Company Annual Reports, accessed via Thomson One, 10/17/13

*仅统计运营满一年以上的门店

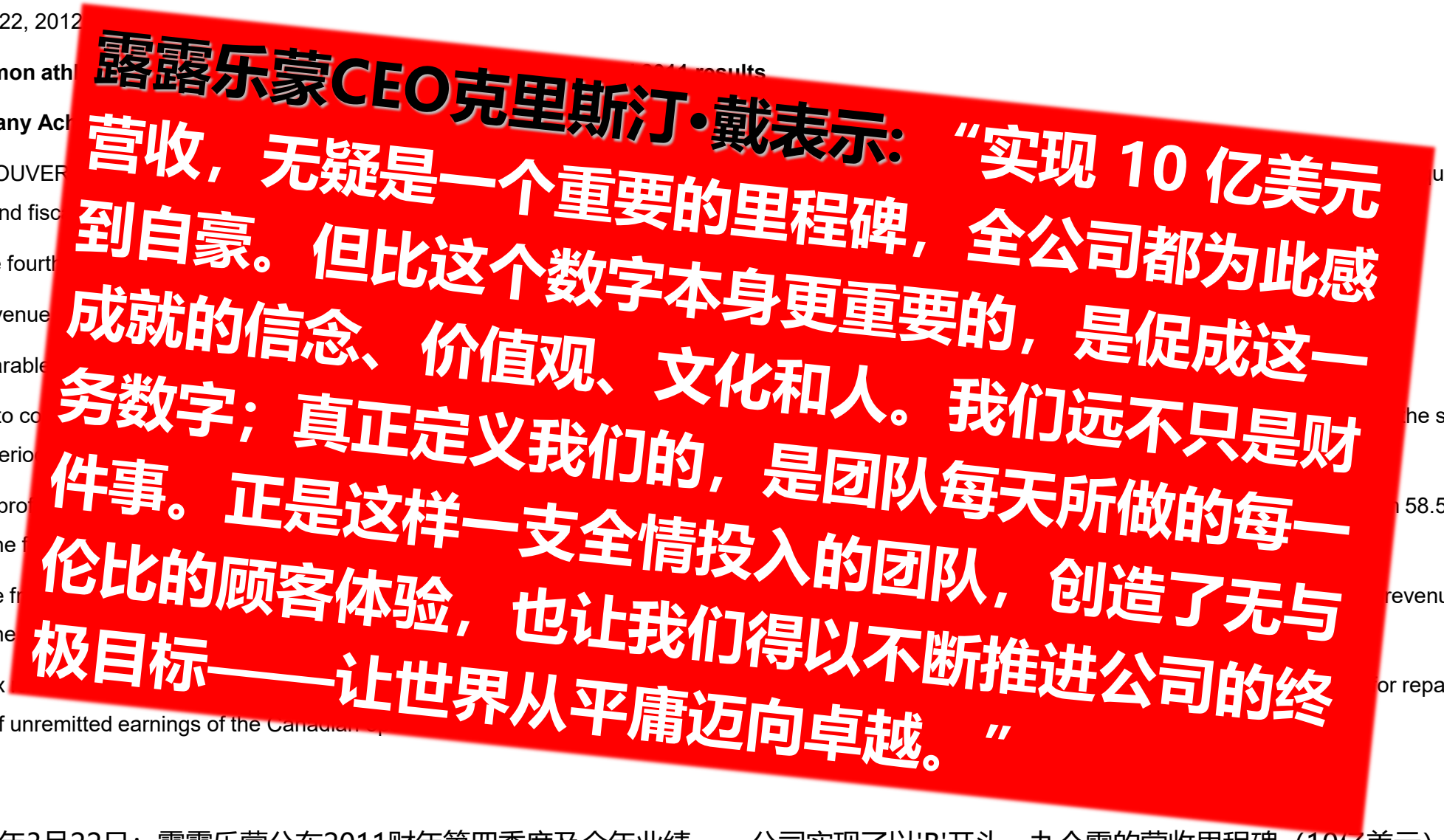
© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

指数化股价回报（美元）
露露乐蒙与主要竞争对手



来源: Thomson ONE Banker, accessed 6/18/2013

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.



2012年3月22日：露露乐蒙公布2011财年第四季度及全年业绩——公司实现了以'B'开头、九个零的营收里程碑（10亿美元）

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

克里斯汀·戴荣膺2011年度CEO



© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2012年1月：威尔逊卸任首席创新与品牌官，但仍继续担任董事会成员

"我依然坚定支持公司的持续发展，并对过去三年建立起来的组织基础充满信心。

我对把公司交到克里斯汀·戴手中感到非常放心。她正带领着一支世界级的管理团队，而我完全相信，这支团队会继续推动公司实现‘让世界从平庸迈向卓越’的愿景。"

"随着公司从一家主要立足于北美和澳大利亚的企业，逐步走向全球化——而这正是我们长期战略规划的方向。我的职责就是为这一长期发展做好准备。"

"其中一部分工作，就是建立一个具有国际视野的董事会。董事会成员既要了解服装行业，也要熟悉小型门店零售模式，并能够在公司尚未意识到之前，就帮助我们指引未来的发展方向。"

—《卡尔加里先驱报》、《温哥华太阳报》、《环球邮报》，2012年1月



加拿大商业：富豪榜100

以28.5亿美元身家位列加拿大第15位，较2011年的第 9位大幅上升。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

露露乐蒙案例（C）

视频：“CEO的角色"

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

露露乐蒙时间线

2013

2013年3月：露恩危机——因质量控制问题（面料过于透明），公司召回瑜伽裤。

2013年6月：克里斯汀宣布离职——克里斯汀宣布将辞去 CEO 职务。

2013年11月：威尔逊失言——奇普·威尔逊表示，部分“透视瑜伽裤”问题的原因在于“有些女性的身材并不适合穿这些裤子”。

2013年12月：威尔逊辞任董事长——奇普·威尔逊不再担任董事长职务。

2014

2014年1月：克里斯汀加入 LUVO ——克里斯汀出任食品公司 LUVO 的 CEO。

2014年1月：波德文加入露露乐蒙——洛朗·波德文被任命为露露乐蒙CEO。

2014年6月：威尔逊与董事会冲突 ——威尔逊与董事会发生公开对抗，并在董事投票中反对外部董事。

2014年8月：威尔逊出售股份 ——威尔逊同意将其一半股份出售给一家资产管理公司，该机构获得两个董事会席位。

2015

2015年2月：威尔逊退出董事会 —— “我已经实现了自己设定的目标。”

2015年12月：威尔逊在采访中表示 —— “我个人正在考虑收购安德玛。”

2016

2016年6月：威尔逊发表公开信 ——在被拒绝在公司年度股东大会发言后，威尔逊写公开信称露露乐蒙已经“迷失方向”。

2017

2018

2018年2月：波德文辞任 CEO

2018年8月：卡尔文·麦克唐纳被任命为 CEO

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

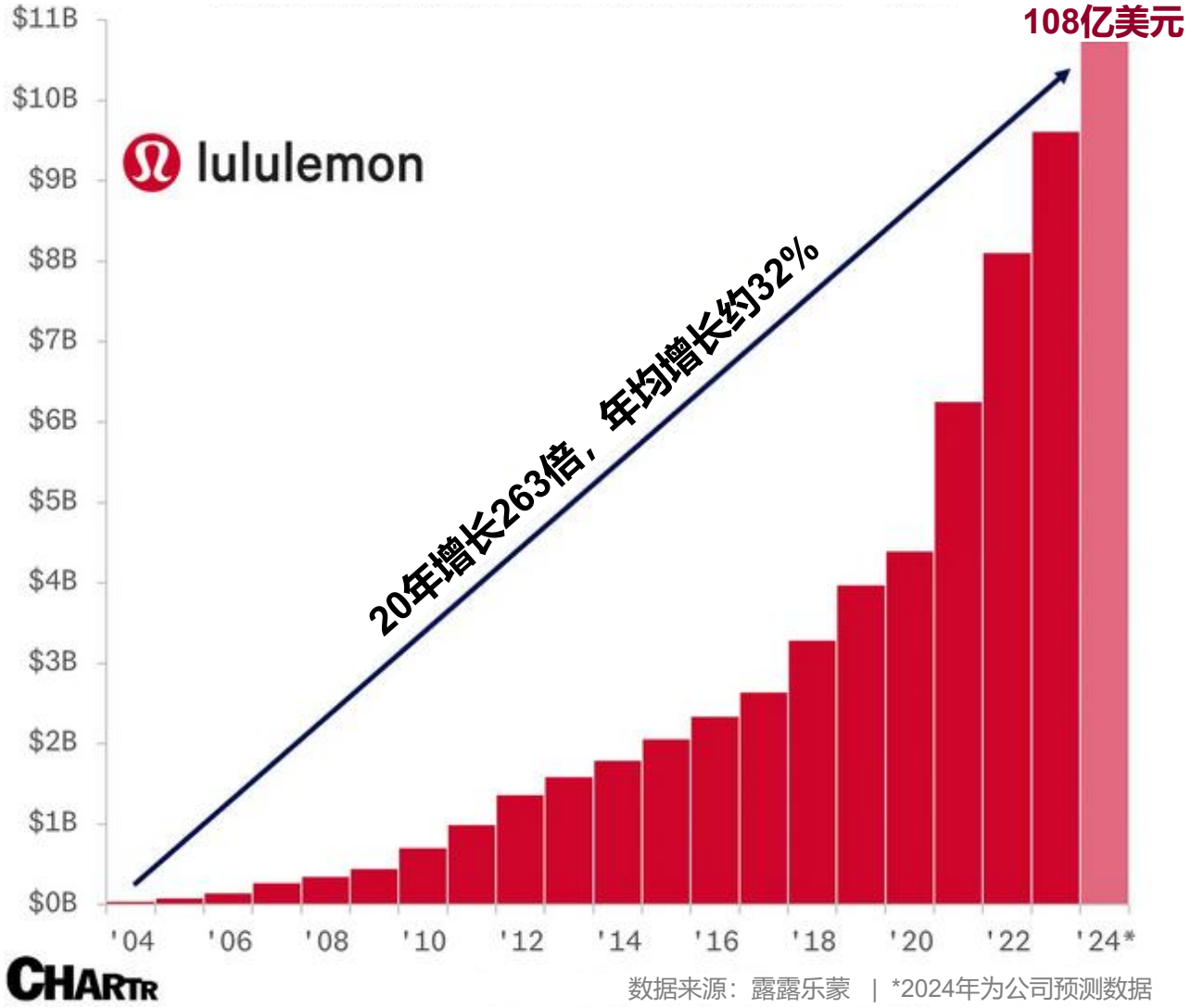
反思与启示

- **创始人的权力：**这也解释了为什么很多创始人在公司做大之后，会逐步退出日常运营（或实现个人转型）（威尔逊、米尔斯、克里斯汀）
- **领导者的“降维”挑战：**对于习惯于大型企业运作的管理者来说，要回到“小公司思维”往往并不容易（如 Meers）
- **文化与业绩的平衡：**两者都需要长期培育，不是“二选一”，而是要思考——在什么阶段、投入多少
- **演进与变革：**围绕身份认同与愿景的关键转向
- **组织更新与个人更新**

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

露露乐蒙打造了一个“运动休闲”帝国

露露乐蒙年度营收（单位：十亿美元，2004–2024）*



数据来源：露露乐蒙 | *2024年为公司预测数据

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.



THE WALL STREET JOURNAL.

PAID ADVERTISEMENT

lululemon: in a Nosedive

By Chip Wilson, Founder of lululemon

When I founded lululemon in 1998, it was built on a relentless focus on innovation, product, culture, and customer experience. We invented a "technical product" business model, created a new apparel category, pioneered community marketing, and developed system processes so simple a refrigerator could manage them.

奇普·威尔逊

露露乐蒙创始人

“这个世界并不需要又一家平庸、只盯着季度业绩的服装公司。它需要的是大胆的愿景。它需要的是，让露露乐蒙再次腾飞。”





温哥华

2000年11月

首家门店开业

不仅是零售空间，更是社区中心，致力于健康生活与正念，与顾客建立真实连接



lululemon

形成了自己的一套

表达方式











“生态系统的连接至关重要。无论通过哪个渠道，用户都应该获得一致的一体化体验。”

卡尔文·麦克唐纳

(Vanity Fair 峰会，2017年10月)

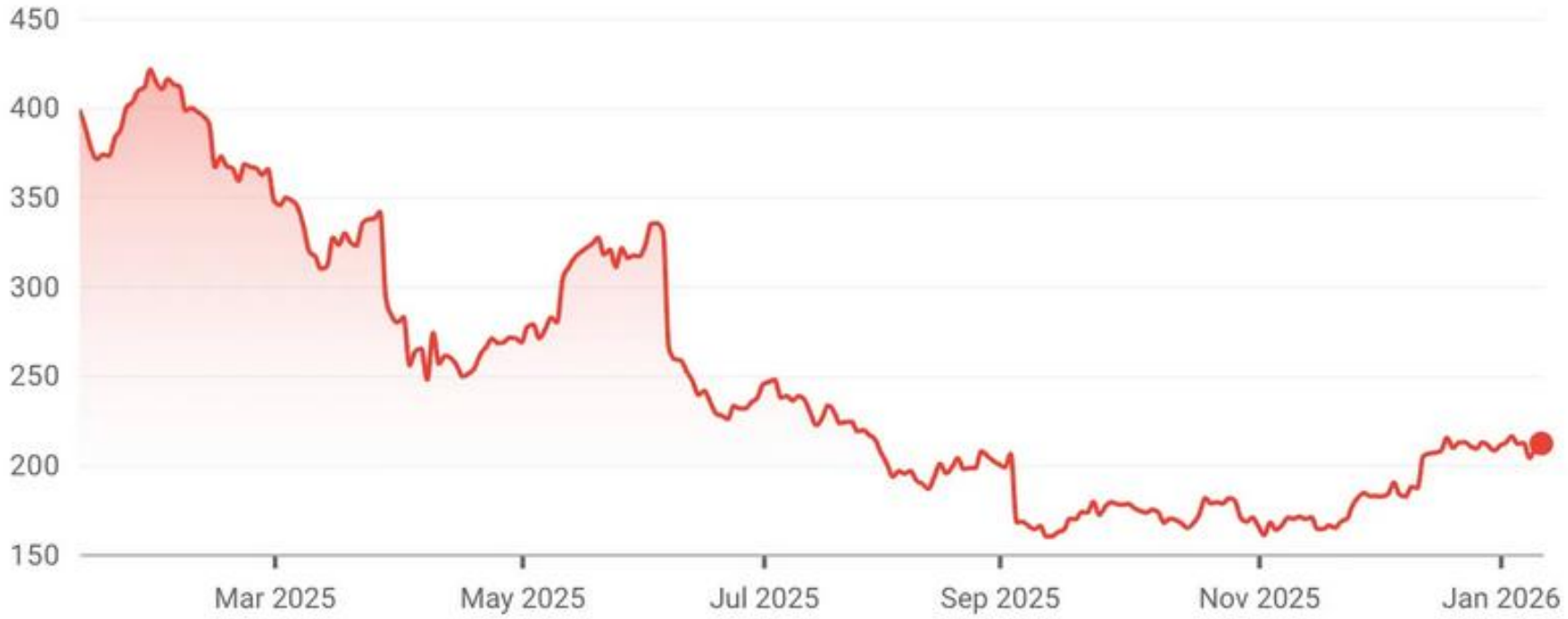
Lululemon Athletica Inc

$211.90 ↓46.87% -186.96 1Y

After Hours: $211.44 (↓0.22%) -0.46

Closed: Jan 13, 7:36:47 PM UTC-5 · USD · NASDAQ · Disclaimer

1D 5D 1M 6M YTD 1Y 5Y MAX



© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.



©2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.