

改革开放40周年

李如成和雅戈尔的这39年

40年前，改革开放的浪潮破闸而来。

四明大地，春风荡漾。新一代宁波企业家闻潮而起。

雅戈尔集团创始人、董事长李如成，就是这波弄潮儿中的代表。

自1981年开始经营青春服装厂，到如今掌舵中国男装第一品牌雅戈尔。李如成亲身经历并见证了改革开放的伟大壮举，在宁波乃至中国民营经济发展史上留下了浓墨重彩的一笔。

拓荒

今天的雅戈尔，年产衬衫1000万件，拥有员工超过2万人。2017年集团营业收入665亿元，行业横跨纺织、服装、地产、投资、贸易，位列中国500强企业，在中国500最具价值品牌中位列第121位。

时光回溯，在1979年，在那个改革春风荡漾、市场才露尖尖角的年代，雅戈尔还是一家搭在小镇戏台下的集体经济小作坊。

那时候的雅戈尔，还叫青春服装厂，只是给镇上的国有服装厂缝制一些边角料。1981年，李如成还是一位刚刚回乡的知青小裁缝。

在那之前，李如成一直在雅渡村支农，每天反复的田间劳作与穷苦的生活现状让他对生活失去了信心。

一年端午节，女儿因想吃粽子而哭闹，但李如成身无分文，只得借钱买粽子过节。因此，他把希望寄托在了下一代的身上，为女儿取名为李寒穷，意味远离饥寒与贫穷。

1982年，厂里已经没有任何业务可做，厂长宣布放假3个月，很多知青撑不下去了，纷纷托关系另谋出路。李如成也想跳槽，但无亲无故，根本没有其他地方可去。

机遇总是垂青于敢于先行的拓荒者，幸运也总属于把握命运的强者。

一位在沈阳的老乡到宁波拜年时，无意中提到自己所在的辽源经编厂有大批卖不出去的库存面料，想在南方找个加工点，制成成衣销售出去。就这样一句不经意的对话，让这个濒临倒闭的小厂抓到了一根救命的稻草。

李如成当即决定去趟东北。

到了沈阳，他豁出命来2天喝了5顿大酒后，真的带着12吨面料加工的大单回到了宁波。5个月后，加工的任务如期完成，一个单子挣了20万元。

此后，青春服装厂与沈阳那家服装厂签订了长期合作协议，工人月工资从20元涨到72元。1982年底，头号功臣李如成被选为青春服装厂的厂长。

也是在当时，国家松动价格管制、开放部分商品定价权已是大势所趋，这一改变，为货物的流通和乡镇企业的崛起带来了可能性。而经济和民众购买力的日渐复苏，也使物资开始全面短缺。

李如成敏锐地嗅到了这一系列的变化。

突破

1984年，改革开放的总设计师邓小平开始了他的第一次“南巡”。“时间就是金钱、效率就是生命”的口号响彻神州。

改革开放，时不我待。

可当时的青春服装厂要人才没有人才，要技术没有技术。李如成最终用诚意感动了同是返乡知青的上海开开服装总经理，双方一拍即合，开开提供商标和技术，青春服装厂作为分厂自行生产和销售。

第二年，青春厂的利润就从20万元猛增到了120万元。到1985年，利润已经超过200万元。

也是在1984年，国务院正式发出通知，将社队企业改称为“乡镇企业”，一个新的、独立的企业形态浮出了水面。得到正名的李如成，再次跨出了突破脚步。

1986年，李如成推出第一个品牌“北仑港”。当时，他给技



术研发人员下了死命令：“必须在面料、色彩搭配、款式上下功夫。”3个月后，又推出了具有防缩、防皱功能的纯棉布料衬衫。

北仑港衬衫一上市就大获成功。此后4年，李如成乘胜追击，一举推出“北仑港”5大系列，其中双排扣男长大衣、立领女长袖衬衫还被商业部评为全国畅销产品。

“北仑港”一战成名，也让李如成越发认识到品牌的重要性。为此，1990年春节过后，他到北京一所知名高校请市场营销教授对北仑港进行品牌评估。

教授却对北仑港品牌不看好：“品牌地域色彩太浓，文化含量不够，缺乏提升的空间。”

于是，李如成大胆决定“另起炉灶”。

改变自己已经大卖的品牌——这种果敢与勇气，造就了今天的中国第一男装品牌，也成就李如成。

1990年8月，李如成与澳门南光组建了新公司，并取名“雅戈尔”。雅戈尔——YOUNGOR，既是原先“青春服装厂”的延续，又寄托着对未来的期待，更融入了李如成的远大抱负。

引领

此后10年，李如成相继走出三步妙棋，一环紧扣一环，始终引领着中国服装业的发展。

当时有一种论调在全国甚为流行——制造企业要把产品交给市场，自己轻装上阵主攻生产。

李如成一度也是这么想的，不过很快他的想法就全变了。

1993年春节，他参观了美国最大的服装销售企业杰西潘尼，被彻底震撼——

当时杰西潘尼每年要卖5000万件服装，销售额超过250亿美元，却仅有四个仓储基地。李如成领悟到，通过强大的分销能力从而实现零库存，或许就是其取胜市场的关键。

回国第二天，他就从各部门抽调300名精兵强将，在全国25个城市，设立30家市场部。

几乎在一夜之间，由费翔代言的雅戈尔广告就挂满了大江南北！

此后，李如成继续砸下3亿元重金，在杭州、南京、武汉、成都等30个城市开立了100家大型旗舰店，5年后更把这一数字提高到了1000家。

2000年9月，面积达到1600平方米的旗舰店在上海南京路诞生，刷新中国最大的服装专卖店历史记录。

到2002年，雅戈尔自营渠道销售比例超过50%。1994年至今，雅戈尔衬衫占有率持续保持全国第一，已历廿四载。

李如成的第二步棋，是通过新技术推动产业升级换代。他坚定地提出“人无我有，人有我优”。正是这一理念，让雅戈尔不断引领市场潮流。

1996年，雅戈尔花2000多万元巨资，从日本引进HP免熨工艺，在我国衬衫市场首开免熨先河；四年后，又独家从美国引进VP免熨衬衫工艺，“主打环保、免熨、舒适”；后来国内10多家厂商疯狂跟风，李如成又祭出纳米VP免熨技术……

1998年9月2日，一位50多岁的爱国华侨想赶在国庆节前预