

订一套红色的雅戈尔西服，销售表示爱莫能助，“因为洛杉矶没有生产车间”。李如成知道后，感觉异地量体裁衣市场很大，于是责成技术部半个月给出解决办法。

技术实现并不是什么难事，关键是看老板有多大决心解决。

此后不到10天，技术人员就把系统建好了“不管人在什么地方，只要将数据输入电脑，经过技术合成，总部基地即可制板生产”的先进系统。国庆节前三天，那位老华侨便如愿收到了雅戈尔的西服。

从1990年开始，李如成在科技投入上逐年递增30%以上，到2000年累计投入达2亿元。

进入21世纪初，雅戈尔与日本伊藤忠、日清纺、松永、晃立水洗等世界纺织业巨擘合作的相关项目签约仪式，紧锣密鼓进行。李如成此举，旨在通过高新技术为国内纺织面料生产注入新的生机和活力，并以此带动中国纺织服装工业的新一轮发展。

而他的第三步棋，是拓展国际市场。

1996年以后，国内服装市场竞争异常激烈，衬衫、西服厂家达到了1000多家，李如成就把眼光瞄上了国外。

他每年都会去伦敦、巴黎、纽约、米兰等地参加一两次国际服装博览会，以感受国际顶尖产品的工艺、技术流程和质量检验体系。

雅戈尔在美国、日本、欧洲，一路攻城拔寨。1999年，日本经济尚未从亚洲金融风暴中走出，但雅戈尔日本公司却一枝独秀，当年销售额增长150%，超过5000万美元。

1998年是李如成也是雅戈尔的重要分水岭。那一年，李如成不失时机将雅戈尔送到上交所挂牌，成功募资6个亿。

有了资本的强大助力，李如成投资10亿元兴建纺织城。

事实上，1993年至1998年是我国纺织企业最为困难的5年，最为严重的1996年亏损额高达106亿元，当时中央的口号是“压锭、减员、扭亏，3年内压缩1000万锭落后棉纺锭。”因此当时，很多业内人士都认为李如成疯了，包括雅戈尔内部也是反对声一片。

“纺织企业的老化只是本身机制的老化，并不代表纺织产业老化。”李如成掷地有声，“我国服装行业的加工没什么问题，卡就卡在面料上”。

4年后的2002年，纺织城如期投产，具备高密度、精细编织及免烫、抗菌等5种功能的新型面料一经面世就备受追捧，当年盈利超过5000万元，2003年盈利更是超过1亿元。

加上此前李如成上马的500亩的服装城，雅戈尔一跃成为年产衬衫200万件、西服50万件的服装大亨、亚洲最大的服饰面料生产基地。

从此，上游纺织城，中游服装城，下游旗舰店。就连法国的皮尔卡丹都称赞雅戈尔——

“设施、规模在世界上首屈一指。”

也是上市之后，雅戈尔开始多元化发展，从此服装、地产和投资成为雅戈尔的“三驾马车”。

## 重塑

在新时代，作为雅戈尔这样的全产业链大型服装企业，迎来了三大挑战：

一是消费升级所带来的个性化需求；二是居高不下的库存；三是维护品牌知名度。

为此，雅戈尔开出了“一揽子”解决方案，重塑中国第一男装品牌。

2016年年底，李如成喊出了“五年再造一个雅戈尔”的宣言。

在这个蓝图中，包括了雅戈尔正在实施的“四个1000战略”，即创建1000家年营业额在1000万元以上的自营门店，培育1000万个年消费额在1000元以上的VIP客户。

此外，李如成决心要将门店打造成三个中心：一是O2O的体验中心；二是VIP的服务中心；三是时尚文化的传播中心。

而在这个巨大蓝图推进的同时，他又在今年推出两个重磅计划——智能制造与智慧营销。

李如成说：“也许5万人团队在服装业板块创造的利润，只相当于50人团队在金融业板块创造的利润、150人团队在房地产业板块创造的利润。但雅戈尔并不迷茫，坚守初心，我们39年来依然执著于一件衬衣、一套西服。”

“品牌就是最好的实业，雅戈尔人就是要用一针一线打响民族品牌，坚守实业。”

当然，工匠精神也随时代在变，融合最新最智能的制造技

术，才能最完美地诠释新时代的红帮工艺。

从2017年起，李如成投资1亿元，开始对精品西服车间进行改造，自主设计整套MES系统，实现西服定制工业化量产。

——依托数据，新建智能打样系统，整套生产周期最快只需要2天。

——西服车间物料位移实现了无人化，制造环节实现全流程吊挂系统传送。该模式在全世界西服制造领域尚属首例。

——单工位智能化模块。车间内的人工智能系统按实际情况自动调配工作任务。

——建立了产品追溯体系。利用信息化将200余道工序按传统红帮裁缝工进行技术分解，可由订单号追溯到每一个生产时段、每一个工位与每一位工人。同时实现上装与裤装的自动匹配。这属国内首创。

——构建了智慧营销云平台，实现生产销售打通、线上线下融合。通过大数据分析进行更精准投放，实现以销定产、以销定配，有效降低库存，提高终端销售效率。

这一系列改变使得雅戈尔近三年销售量每年增长15%，库存量降低2/3，销售与库存比接近1:1.6。

同时，雅戈尔又推动了线下门店的硬件革命。

目前，雅戈尔3D人体扫描试衣系统已初步安装成型。该技术能将采集到的人体三维数据直接反馈到生产端，确保每一件定制服装的合身、舒适度。

此外，李如成构建了全年龄段、价格段的品牌体系。目前雅戈尔旗下共有YOUNGOR、MAYOR、HSM、HANP（汉麻世家）四个子品牌，面向不同的消费群体和差品需求。

随着这些改进，2017年度，雅戈尔品牌服装版块完成营业收入48.19亿元，同比增长12.74%；实现净利润7.59亿元，同比增长38.75%。其中主品牌YOUNGOR实现营业收入41.23亿元，同比增长8.78%，一举突破前两年增长乏力的桎梏；子品牌MAYOR爆发式增长，增速达233.66%；HSM和HANP也保持了30%以上的快速增长，且均在独立运营下实现盈利。

## 奉献

“穷则独善其身，达则兼济天下。”

作为宁波企业家的代表，李如成在承担社会责任道路上低调而又踏实地前行，从未声张，不曾停息。

多年来，李如成持续不断地在扶贫、抗震、救灾、教育、健康、文化等领域开展社会公益事业，并把“助学助教”“医疗健康”“关爱老人”“质量教育”等列为雅戈尔重点支持的领域，每年制定公益支持计划，通过财务预算予以资金保障。至今累计投入已超过4亿元。

——自1997年在贵州麻江县捐赠50万元建成第一家“雅戈尔希望小学”开始，至今已在西藏、四川、江西、甘肃、宁夏等地建立了10多所希望小学；

——公司在产学研合作中，积极实施助学助教，先后斥资近600多万元与东华大学、浙江纺织服装职业技术学院等成立了“雅戈尔奖学金”“人才培养基金”等助学助教项目，协助高校培养优秀专业人才和双师型师资；

——2003年捐赠500万元抗击非典专项资金，并于当年11月建立了“雅戈尔爱心助医基金”，每年向鄞州区慈善总会捐赠50万元，专门用于扶助家庭贫寒的尿毒症肾移植患者；

——自1999年至今，公司始终将敬老事业作为慈善活动的重点，于2008年和2011年分别建立了雅戈尔敬老院、雅戈尔燕麻村敬老院……

树高百尺不离其根，江逐千里不舍其源。

敢于创新、坚守品质的精神，就流淌在李如成等一批新时代甬商的血液中，根植在宁波这片土壤里。

从前是这样，未来也不会变。



更多精彩内容请关注  
东南财金微信公众号