

# 李如成：青春不老 改革常新

记者 乐骁立



讲述人：李如成  
雅戈尔集团董事长

## 1.

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。

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，位列中国500强企业，在中国500最具价值品牌中位列第121位。

### 拓荒

1981年，我作为返乡知青回到了石碶镇，当了一个小裁缝。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。

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。我也想跳槽，但无亲无故，根本没有其他地方可去。

但机遇总是在不经意间出现。

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。

我当即决定去趟东北。

到了沈阳，我豁出命来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。因为这件事，在1982年底，我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。

我感觉市场开始起了变化。



上世纪80年代的青春服装厂

## 2.

### 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。我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。

1986年，我们推出第一个品牌“北仑港”，并坚持在面料、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，我们乘胜追击，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，也让我越发认识到品牌的重要性。为此，1990年春节过后，我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，我大胆决定另起炉灶。

1990年8月，雅戈尔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。

1978-2018