

3.

引领

上世纪90年代初，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。

我一度也是这么想的，不过很快想法就全变了。

因为在1993年春节，我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。我领悟到，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，我就从各部门抽调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，我们继续砸下3亿元重金，在杭州、南京、武汉、成都等30个城市开立了100家大型旗舰专卖店，5年后更把这一数字提高到了1000家。

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

我们的第二步棋，是通过新技术推动产业升级换代，坚持人无我有，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，后来国内10多家厂商疯狂跟风，我们又祭出纳米VP免熨技术……

从1990年开始，我们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、晁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。

而我们的第三步棋，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，我就把眼光瞄上了国外。

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年也是雅戈尔的重要分水岭。那一年，雅戈尔登陆上交所挂牌，成功募资6个亿。

有了资本的强大助力，我们又投资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我疯了，包括雅戈尔内部也是反对声一片。

但我认为，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。

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”。

4.

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年年底我提出“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，我们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，从2017年起，我们投资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。

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，我们构建了全年龄段、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）、CEO五个品牌，面向不同的消费群体和单品需求。

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。

记者手记

与雅戈尔屡屡邀请时尚界知名人士作为代言人形成反差的是，李如成喜欢把自己说成是“农民出身”，但这并不妨碍李如成以把雅戈尔塑造成为一个国际一流的服装品牌，把雅戈尔集团锻造成一个百年企业作为自己的目标。

今年是改革开放40周年，明年雅戈尔也将迎来40周年，李如成离他的目标又进了一步。

树高百尺不离其根，江逐千里不舍其源。他曾说过，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，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。敢于创新、坚守品质的精神，就流淌在他的血液中，根植在宁波这片土壤里。从前是这样，未来也不会变。