

## 2. 传统企业如何转型？

阿里巴巴集团副总裁靖捷认为，一定要拥抱数字化，并看清商业的本质。

“数字化时代，线上线下已没有真正区别。一切交易场合都会数字化，物流不存在抵达障碍、支付手段的时间地点不受制于任何物理条件。数据和消费者都是流动的。可以说，数字经济时代的核心就是使数据驱动经济发展。作为企业要扩大新的消费者，发现新的增长动能。比如雅戈尔有很多门店，但必须要思考清楚如何去服务客户。”

银泰商业执行董事兼 CEO 陈晓东就数字化转型也分享了自己的经验：“今年银泰部分门店的‘双11’预计能够实现业务的100%增长，动力就来自于数据和信息系统的建设，目前银泰基本完成了会员、货品、场内要素数字化，是全球首家所有业务都上云的企业。最重要的还是企业是否真正有意愿或有信念将企业所有业务数字化、组织结构扁平化，这是一个很大的挑战，更是企业文化的全面重塑。”

事实上，雅戈尔在提出打造世界级时尚集团的同时，已经有了较为清晰的三步走计划，其中第一个重点就是全力推进数字化转型，依托智能制造和智慧营销平台赋能雅戈尔。

“作为一家体量较大的企业，在拥抱新零售时，首先要把传统零售做好，要把成功的经验传承下来；其次，要在原有基础优势上承载新的东西，从供应链、商品、会员、导购等方面先行数字化，然后再深层次推进其他各个层面的数字化。雅戈尔一定要把过去40年非常有效的业务经验转变为数字化思维，建立起数据驱动的运营模式。”雅戈尔品牌首席执行官徐鹏对雅戈尔数字化转型有这样看法。

“先有大破，才能有大立，旧生态总会不断被新生态取代，这是一种必然。互联网时代，虽然改变了消费者的购物路径，给包括雅戈尔在内的传统服装产业带来了危机，但同时打开了信息壁垒，给雅戈尔带来了新的机会。”国研经济研究院东海分院执行院长陈旭钦表示，“未来30年，雅戈尔应向平台化公司发展，把纺织服装的产业链从‘纵队’变成‘横队’，从而使本行业建立一种协同生产的机制，发挥1+1>2的综合效应。平台化、协同化，是迈向世界级时尚集团目标的落脚点。打开公司边界，让品牌共营、渠道共享、流量互通，这是大势所趋。海纳百川，有容乃大。万物皆不为我所有，万物皆为我所用，雅戈尔必须敞开胸怀拥抱世界。”



国务院发展研究中心原副主任、中国企业评价协会会长侯云春。

### 机遇来自于核心竞争力的建设

侯云春说：“影响中国未来三十年经济发展的还有一个重要因素就是国际格局的变化。当前世界经济总的增速放缓，下行压力加大，许多国家开始采取了一系列的措施保护本国产业和就业。中美并非只是表面上贸易顺逆之间的矛盾，而是在于国际贸易规则的制定权。其背后，是经济、科技和社会发展等核心竞争力的较量。”

“未来三十年，雅戈尔也必须要塑造自己的核心竞争力。我想，一个方面是要成为一家生态科技驱动的企业，将汉麻纤维和阳绒棉两个原料推向全球；另一方面，就是建立起自有品牌和国际品牌共同发展的品牌矩阵。”李如成说。

“现在的消费者非常挑剔，对面料、产地和工艺、环保都有较高的要求。我们将供应链都实行了透明化，当然也获得了消费者的信任。这种信任就能转化为购买力。”瑞士ALUMO公司董事长 Benjamin J.Fuchs谈到他对面料的看法。

Zenga 公司 CEO Franco Ferraris 建议，时尚品牌的塑造涉及服装的品位。一个品牌的历史是不断创新、传承的历史。“为了征服年轻人，我们不断思考、解释为什么需要一直保持优雅的风范和方式。我们必须去倾听消费者，包括00后、90后以及新生的X一代。对于成功的企业来说，拥抱改变、做到真正开放非常困难，但必须尽力做到，雅戈尔只有更加开放，才能成为一家令人尊重的时尚公司。”

3



嘉宾合影。