2. 从行业跟随者到行业引领者

行业的兴衰，往往更加直接影响着企业个体的生存状况。40年来，中国纺织服装业从改变计划经济“凭票供应”短缺状况，到崛起成为世界纺织服装生产、出口、消费龙头老大，取得了令人瞩目的成就。其中，服装年产量从1978年的6.73亿件，发展到2018年的456亿件，增长了约66倍。

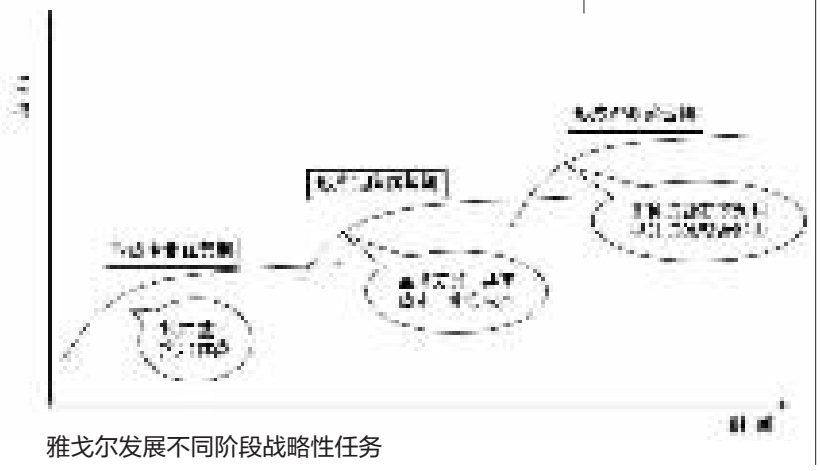
而雅戈尔也从行业的跟随者，发展成为行业的引领者。雅戈尔的前身青春服装厂抓住了纺织服装行业从计划经济向市场化转型的机遇，成为横向联营、自主品牌创新的第一批获益者。然后，将目光转向国际市场，积极开展中外合作、技术引进，率先走出了中国品牌国际化和自主创新的发展道路。

40年来，雅戈尔始终把打造国际品牌作为企业发展的根基，围绕转型升级、科技创新，砥砺前行，确立了高档品牌服饰的行业龙头地位，品牌价值近200亿元。YOUNGOR主品牌持续保持国内男装领域主导品牌地位，形成了以YOUNGOR品牌为主体，MAYOR、Hart Schaffner Marx、HANP为延伸的立体化品牌体系。

作为中国纺织服装行业的“晴雨表”和“风向标”，雅戈尔不仅折射出宁波“草根”企业的开放脉动，还见证和推动了中外经济和东西文明的交融。雅戈尔与ZEGNA、LORO PIANA、CERRUTI 1881、ALUMO、ALBINI等五大国际面料商建立战略合作联盟，共同发布建设全球时尚生态圈倡议，以“全球面料、红帮工艺、高性价比”打造中国自主高端男装品牌“MAYOR”；联手韩国潮流趋势咨询公司Creative Factory，将产品年轻化、休闲化，塑造全新的品牌形象，以“狮子王”IP联名等形式探索品牌时尚化；并与解放军总后勤部合作，研发攻破汉麻纤维核心技术，如今在汉麻领域，从种子研发、科学种植到皮纤维处理、纺织深加工，雅戈尔集团已处于全球领先地位。

如今，雅戈尔以标准化、自动化、信息化、智能化“四化合一”的建设理念，在宁波、吉林珲春、云南瑞丽建立三大生产基地，全面打造“中国智造”精品工厂，并通过强有力的品牌、有竞争力的成本、快速反应的体系、良好的体验平台、高科技手段的应用以及线上线下融合，助力雅戈尔智慧营销的建设，并与阿里巴巴开展“A100”战略合作，深入探索智慧营销。

可以说，雅戈尔集团在服装行业的创新实践，既顺应了国家对服装行业的期许和展望，又在发展中引领着纺织服装行业走出了一条具有中国特色的发展道路。



雅戈尔发展不同阶段战略性任务

3. 与时代同频共振

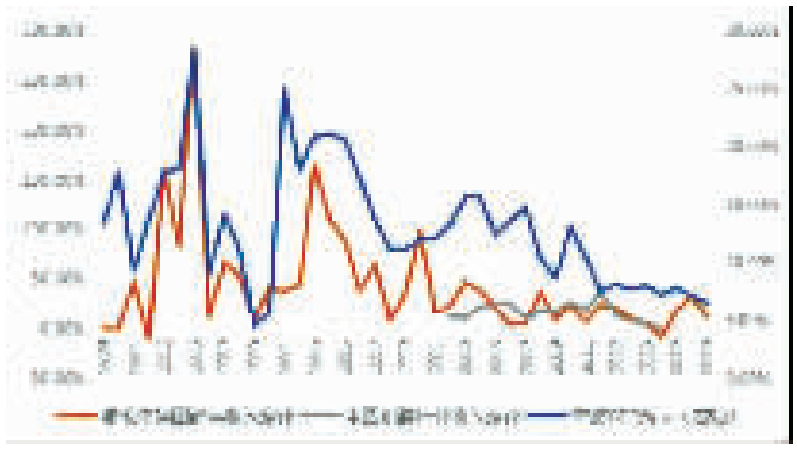
水大才能鱼大。从历史经验来看，成功的中国企业都是在中华民族伟大复兴的道路上发展起来的。雅戈尔集团的发展基本踩准了40年来国家发展和宁波发展的时代节拍，始终与国家发展、宁波发展同呼吸共命运。

上世纪80年代是民营经济的“春天”，雅戈尔抓住机会，大胆地进行横向联营实现抱团发展；抓住宁波沿海开放机遇，借势造力创立“北仑港”品牌；进入上世纪90年代，雅戈尔又抓住了外资、金融、房地产等一系列宏观开放举措，进入新一片蓝海市场；进入21世纪，随着中国加入WTO，雅戈尔进一步参与到世界市场中，通过合作和并购，拓展了产品线和市场空间，继续扩张雅戈尔的世界版图。

最近十年，雅戈尔在投资、贸易、消费结构等宏观环境的变化下，虽然错过了电子商务和移动互联的黄金时期，经历了一段低谷时期，但及时的战略调整依然给了雅戈尔突破和转型的机会。

目前，雅戈尔正在向健康旅游产业领域探索，致力打造“旅游+健康+养老”的运作模式，结合现有的旅游项目资源，不断开发慈溪达蓬山景区、宁波雅戈尔动物园、苏州富宫酒店、杭州湾大桥农庄、西双版纳勐海养老度假村、宁波普济医院等项目，形成“医养结合”“休闲旅游”的新体系。

回顾40年，每一次政策调整和窗口机遇，都直接影响着雅戈尔集团的战略调整和策略实施。可以说，雅戈尔是中国改革开放40年发展红利的贡献者，也是40年发展红利的获益者。



雅戈尔销售收入增速趋势

4. 从历史方位看雅戈尔的未来发展

诚然，雅戈尔集团40年发展取得了巨大成就，但限于当时的政策环境和认知局限，发展过程中也存在一些不足，“大而不强”问题仍然突出。

当前，雅戈尔集团正处于从成长期迈入成熟期阶段的交替时刻，恰恰是战略转折点，也是危机点。需要考虑企业的战略资产效用性、核心业务发展格局及空间资源置换的性价比问题，需要考虑在原有平台上量的增长，更需要打破原有框架、不断构筑新的平台；需要企业强大的内功和外在张力，更需要企业家的胆识和魄力；需要借助外脑、从长计议，更需要保持定力、伺机而动；需要从“野蛮式生长”向“内涵式增长”转变，更需要培育一群具有创新精神和拼搏精神、永远保持危机意识的狼性团队。

今后一段时期，是雅戈尔集团提升产业链水平的关键时期。而要适应5G、人工智能、大数据、工业互联网等产业变革所带来的发展趋势，就要从单一产业思维向现代产业体系思维转换，由结构标准向效率标准转变，由技术升级向系统升级转变，围绕产业链部署创新链，围绕创新链完善资金链和人才链，加快形成实体经济、科技创新、现代金融、人力资源协同发展的现代产业体系，促进产业迈向全球价值链中高端，建设有国际竞争力的时尚产业体系。

自知者英，自胜者雄。如今是大立之年——向世界级时尚集团目标迈进；也是大破之年——归零心态创新闯世界，要体制创新、品牌创新、科技创新……

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，是雅戈尔未来30年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。

雅戈尔更要以打造百年企业为宏大使命，树立战略思维和全球视野，抓住战略重点，实现关键突破。同时，练好企业内功，在顶层设计、人才培养、激励机制、文化建设等层面，实现实质性的改革和突破。

新一代雅戈尔人，应继承和发扬老一辈雅戈尔人艰苦奋斗、敢闯敢干的精神，秉承“创国际品牌，铸百年企业”的企业愿景，传承“诚信、务实、责任、勤俭、和谐、包容”的企业文化，聚集全球生产要素，培育发展新动能，打造具有全球竞争力的世界一流企业。

剖析雅戈尔的发展经验，不仅是在梳理历史脉络中寻找未来的发展路径和方向，更是将雅戈尔作为中国民营企业一个鲜活的样本，洞察民营经济发展的现状和未来。