

“我要给你我的追求，还有我的自由，可你却总是笑我，一无所有。”

——1986年崔健《一无所有》

“广西玉林县一家自行车厂与上海自行车三厂联营，生产当时国内知名度最高的‘凤凰’牌自行车。除了玉林的那个工厂之外，‘凤凰’还被授权给浙江绍兴一带的乡镇企业生产。”1986年的《经济参考报》报道称，当时，全国数以千计的乡镇企业以联营的方式获得了生机。

当时的青春服装厂面临着要人才没人、要技术没技术的窘境，李如成意识到联营或许是一条捷径。最终，他用诚意感动了同是回城知青的上海开开服装总经理，由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服装。1985年，青春服装厂的利润超过200万元。

1986年，李如成推出第一个服装品牌“北仑港”。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，李如成乘胜追击，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，也让李如成越发认识到品牌的重要性。为此，1990年春节过后，他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。但教授

“天地间荡起滚滚春潮，征途上扬起浩浩风帆。”

——歌曲《春天的故事》

此后10年，李如成相继走出三步妙棋，一环紧扣一环，始终引领着中国服装业的发展。

1993年春节，他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250亿美元，却仅有4个仓储基地。李如成感悟到，通过强大的分销能力实现零库存，或许就是其取胜市场的关键。

回国第二天，他就从各部门抽调300名精兵强将，在全国25个城市，设立了30家市场部。几乎在一夜间，由费翔代言的雅戈尔广告就挂满了大江南北。此后，李如成砸下3亿元，在杭州、南京、武汉、成都等30个城市开立了100家大型旗舰店，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%。

李如成的第二步棋，是通过新技术推动产业升级换代。他坚定地提出“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，从日本引进HP免熨工艺，在我国衬衫市场首开免熨先河；4年后，又独家从美国引进VP免熨衬衫工艺，“主打环保、免熨、舒适”；之后，又祭出纳米VP免熨技术……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。

2002年，投资10亿元兴建的纺织城投产，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

2

对“北仑港”品牌并不看好：“品牌地域色彩太浓，文化含量不够，缺乏提升空间。”

于是，李如成决定“另起炉灶”。

毅然告别已经大卖的品牌——这种果敢与勇气，造就了今天的中国第一男装品牌，也成就了李如成。

1990年8月，李如成与澳门南光组建了新公司，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。

3

年盈利就超5000万元，2003年盈利更是超1亿元。

李如成的第三步棋，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1000多家，李如成开始把眼光瞄上了国外，雅戈尔在美国、日本、欧洲一路攻城拔寨。

至此，雅戈尔上游纺织城、中游服装城、下游旗舰店的格局成型，一跃成为年产衬衫200万件、西服50万件的服装大亨，以及亚洲最大的服饰面料生产基地。

法国皮尔卡丹称赞雅戈尔：“设施、规模在世界上首屈一指。”

4、“夜晚的灯塔一直都在，只是灯亮的时候，你才看见它。”

——刘慈欣《三体》

在新时代，雅戈尔迎来三大挑战：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。这个蓝图中包括了雅戈尔正在实施的“四个1000战略”——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。

“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。”践行高质量发展成为李如成新的使命。

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。在这个世界最先进的西服智能工厂，大单生产周期从45天缩短到32天，量体定制周期由原先的15个工作日缩短到5个工作日，特殊情况下单件定制周期可缩短至2天。

2020年11月，雅戈尔又开始建设世界最大5G+工业互联网智能西服工厂。按照计划，云联网、可视化调度中心、大数据、云计算、边缘计算、物联网、人工智能等前沿科技，将应用到5G制衣智能制造平台的各个环节，实现成本降低和产能共享。

而2018年成立的雅戈尔纺织材料研究院拥有国家认定企业技术中心、国家级博士后科研工作站、国家CNAS认可检测实验室、全国标准化衬衫分技术委员会秘书

5、“穷则独善其身，达则兼济天下。”

——《孟子》《尽心章句上》

作为宁波企业家的代表，李如成在承担社会责任的道路上下调而又踏实地前行，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。至今累计投入已超5亿元。

“枕复兴之宏图，报桑梓与父老。”作为中国改革开放的见证者和受益者，李如成深感共同富裕是历史的永恒主题，是全体人民的共同期盼和梦想，是我们共同的社会责任。

“在我看来，共同富裕没有旁观者、局外人，共同富裕需要“共创、共鸣、共情、共享”，让每个人生活得更美好。”李如成称，教育是最稳固、最有生命力的减贫方式，共创是实现共同富裕的首要之义。而共享则是共同富裕的根本要义，不

4

处4块国家级“金牌”，与26家国内外专业机构和原料供应商建立了密切联系，年均研发新产品300余项，其中70%以上项目达到国际、国内先进水平。

今年初，雅戈尔出资28亿元设立雅戈尔时尚（上海）科技有限公司，进军时尚科技领域，又与挪威国宝级户外品牌Helly Hansen（海丽汉森，简称HH）达成合作……目前，雅戈尔已形成多元化品牌发展战略，搭建了横跨中高端、高端定制及汉麻类的多品种、多档次、系列化的产品结构体系。在全国建立了2100余家自营专卖店，男衬衫连续24年获得市场综合占有率第一位，男西服连续21年保持市场综合占有率第一。

5

仅是富裕的物质生活，更是丰富的精神文化生活、和谐和睦的社会环境、普及普惠的公共服务等。

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。