



# 雅戈尔如何打造时尚旗舰？ 70岁的李如成发出三个“灵魂拷问”

4月25日晚，雅戈尔集团股份有限公司（股票简称“雅戈尔”）2021年年度财报亮相。同时发布的还有董事长李如成亲笔书写的《致股东书》。

在探讨雅戈尔经营、谋划未来方向的同时，《致股东书》抛出三个“灵魂拷问”——多元化经营是对还是错？雅戈尔多产业经营能维持多久？雅戈尔新踏入的很多新兴产业能否成功？

这些问题既像是在询问股东，更像是李如成在问自己。40多岁的雅戈尔和年逾七十的李如成在百年未有之大变局中将再次踏上寻找答案的征程。



雅戈尔专卖店。受访者供图

## A 加速变局

从2018年起，李如成在每年财报发布时都会亲笔书写《致股东书》，在其中能看到，他和雅戈尔尝试变革的一些事和坚定不移的一些方向。

过去一年，雅戈尔实现营业收入136亿元，同比增长18.57%。其中，主业时尚板块实现营业收入68.2亿元，同比增长7.69%。

根据中国商业联合会4月24日发布的《全国大型零售企业暨消费品市场2021年度监测报告》显示，雅戈尔在全国男装市场的综合占有率、销售份额、覆盖面分别达8.16%、9.54%、7.23%，均位列第一。同时，雅戈尔男衬衫、男西装市场销售份额、市场覆盖面也均位列第一。

在2017年之前，雅戈尔一直保持服装、地产、投资三驾马车的多元经营态势，服装业务营收基本占三分之一左右。后来，雅戈尔加大了“回归主业”的力度，从2017年开始，时尚服装营收占比越来越大，在时尚领域的动作也越来越多。

特别是2021年，雅戈尔做了更多尝试。李如成在《致股东书》中写道：“公司关注起国内外品牌的收购与合作，HH、UND等运动品牌、潮牌纳入雅戈尔合作范围。但商务品牌转入运动品牌、潮牌，又是一个重新学习和尝试的过程。”

HH就是合作运营的挪威高级户外航海、滑雪品牌Helly Hansen，目前，HH已进驻北京SKP、东方商场开设专卖店，走高端轻奢的路线。

UND是北美的街头潮牌，市场定位与VANS等潮牌接近，目前雅

戈尔收购了其40%股权，成立大中华区合资公司。这个品牌是极其年轻的，可以说，雅戈尔从来没有涉足过如此新的品类和如此年轻个性化的领域。

此外，雅戈尔还投资了国内领先骑行品牌“而意”，探索户外生活方式领域和DTC（社交媒体）营销模式；还合作运营S+G这个高尔夫领域的时尚品牌。

从目前来看，雅戈尔时尚版图已经从商务正装（雅戈尔、MAYOR）、休闲男装（Hart Schaffner Marx）、居家休闲（HANP），延伸到户外、登山、航海、街头、高尔夫、骑行等领域，是一种功能和场景的全方位扩张，更加注重进入消费者的生活方式。

李如成在《致股东书》中提到，“雅戈尔在品牌战略上开始认真思索。几年来，雅戈尔开始实行多品牌战略。但为了控制成本，把所有品牌都放在一个店铺里运营，实际上还是一个品牌，许多品牌无非是一个品类，此消彼长，实际上没有增长。壮士割腕，品牌分拆，独立运行，公司又面临新的阵痛。”

从2016年以来，雅戈尔一直坚持开大店、关小店，各地的雅戈尔之家、旗舰店的时尚体验中心都是包罗万象，李如成从2021年开始也正在对这种模式进行调整。

不难发现，HH一开始就是独立运营的，在北京SKP、东方商场等地独立开店，这或许就是未来雅戈尔品牌拆分的一个探索。据消息人士透露，未来，MAYOR、Hart Schaffner Marx等旗下品牌都会独立开店。

## B 探路未来

在时尚经营加速变革的同时，李如成对数字化转型抱着坚定不移的态度。

2018年，李如成主攻智能制造和智慧营销；2019年，重点推进线上线下融合；2020年，他强调公司要在艰苦卓绝的环境中坚定推动运行模式向数字化、智能化转型；2021年财报中，他提出“用数字化助推传统行业的管理提升和转型升级，实现标准化、自动化、信息化、智能化是雅戈尔构建未来工厂的目标。”

4月25日晚，雅戈尔还公告称，公司全资子公司雅戈尔服装控股以自有资金对夸父科技增资25亿元。增资完成后，夸父科技注册资本由1亿元增至26亿元。为进一步探索线上线下深度融合的新商业模式，公司拟以夸父科技为主体，试点开设时尚体验馆，在线上引流、销售的同时，打造线下服务和体验的平台，持续提升雅戈尔的品牌影响力。

在夸父科技助力下，去年“6.18”“双11”两个大促季，雅戈尔天猫旗舰店、京东自营店继续位列商务男装第一。显然，提升技术赋能电商的能力，是此次增资的主要目的。

同时，雅戈尔在年报中提

出，其智能研究院全面推进“5G+工业互联网”项目提升了生产数字化能力，衬衫生产工序部分实现自动化。

而在《致股东书》中，李如成提到最多的仍是多元经营的问题。在去年的《致股东书》中，李如成提到“如何将现有多元化产业实行有效整合与取舍，我们将面临痛苦抉择”。今年，李如成继续发问：多元化经营是对还是错？雅戈尔多产业经营能维持多久？雅戈尔新踏入的很多新兴产业能否成功？

根据雅戈尔集团2021年5月发布的第六个五年规划，雅戈尔要优化时尚、地产、投资、康养、文旅、国贸六大产业。在多变的疫情和国际环境中，雅戈尔未来或许将对多元经营的思路做较大幅度调整。

在连续4年的《致股东书》中，李如成也反复提到传承。去年，雅戈尔推出股权激励方案，同步实施第一期核心管理团队持股计划、2021年限制性股票激励计划，激励对象810余人，共授予1.95亿股，有效地将股东、公司、核心团队三方利益结合在一起，充分调动核心骨干的积极性、创造性，确保公司发展战略和经营目标的实现。

记者 乐骁立

## 第一批“传承潮流”来袭

# 宁波海归瞄准这条教育新赛道

改革开放以来，民营企业如雨后春笋般蓬勃生长，经过几代人耕耘、浇灌，如今，一场“传承”考验已经来袭。

2013年，张粟前往美国求学，多年的海外学习生活工作经历，让他接触到许多同样走出国门的年轻人。他发现，这群人往往背负着几代人的梦想，并期待能够学以致用，帮助自己的家庭走上一个新台阶。这也让张粟开始思考教育与家庭发展之间的联系。

在瑞士苏黎世大学攻读工商硕士学位期间，张粟接触到“家族办公室”这个概念。这个词起源于19世纪富裕的欧美家庭，意为提供全方位财富管理。

教育传承和家族管理服务的机构，强调的是专业、适配、长远的财富规划服务能力。

这种模式给了张粟很大启发：“随着我国人均收入水平日益提高，大家对于这类专业服务的需求也与日俱增。而我们国人自古就有‘耕读传家’的朴素理想，在家族传承中，人们对于教育的重视甚至会超过财富本身。因此，我认为，以教育规划为切口，将‘家庭办公室’的理念本土化，通过精准、长效、持续性的沟通机制，服务于越来越多中国家庭。”

在这种思路指引下，张粟在北美和

欧洲深入了解家族办公室的运营理念，在家族办公室的基础上，剥离出“家庭专属定制”的核心，提出“家庭教育办公室”的概念——将家庭传承与教育结合在一起，让学业的选择与家庭的发展结合在一起，相辅相成，相形相近。

这一想法引起许多人关注。归国后，在知名私募股权投资公司莱恩资本欧洲合伙人乔治·康莱德等人支持下，张粟在香港、上海、杭州三地成立了启焯德裕家庭教育办公室。

据了解，启焯德裕家庭教育办公室旨在为中国家庭提供全面、精准的国际教育规划指导，从家庭发展实际出发，

以就业为导向，把个人的学业和家庭规划、行业发展结合。

目前，启焯德裕家庭教育办公室已帮助近百位学生斩获美国哈佛大学、英国伦敦政经学院等多所全球知名院校的录取通知书。并且，向其中不少成员分享了世界500强企业的实习机会，帮助他们在职场获得进一步历练。

“教育规划是一个长期、动态的过程，我们希望每位同学的‘所学’能更符合自身‘所求’，以及未来‘所用’，跑好我们这一代人的‘接力赛’。”张粟说道。记者 史旻