



雅戈尔集团董事长李如成

用文化造就百年企业

——访雅戈尔集团董事长李如成

从1979年戏台下诞生的青春服装厂，到今天全新亮相的雅戈尔时尚股份有限公司，四十五载峥嵘岁月，见证了中国服装工业的兴盛，也记叙着中国第一男装品牌由宁波崛起的传奇。随着企业的壮大和市场的变化，作为改革开放后第一代民营企业家，雅戈尔集团董事长李如成对于“文化如何在品牌建设、企业发展当中发挥关键作用”这一命题的思考越来越多、越来越深。笃行致远，他也正在通过一点一滴的实践，造就独特的雅戈尔企业文化观。

“只有文化，才能让雅戈尔继续发展，一百年、两百年，甚至更久。”李如成说。



扫二维码，看雨派
相关视频访谈。

编者按

“四明三千里，朝起赤城霞”。山的伟岸、海的奔放、江的灵动、湖的沉稳，孕育了宁波独特的地域文化，造就了宁波人独特的精神气质。

2004年2月14日，时任浙江省委书记习近平指出：“宁波人亦文亦武，文是院士，武是商家，文武相济，大事必成。”

宁波是沿海开放的起锚地、工商皆本精神的孕育地，阳明文化、海丝文化、商帮文化、书香文化交相辉映。去年，习近平总书记赋予浙江“在建设中华民族现代文明上积极探索”的使命任务。牢记嘱托，宁波市委、市政府提出了“打造中华民族现代文明城市样本”的目标，这意味着要不断做强“码头”、激活“源头”，以求勇立“潮头”。

从今天起，宁波日报报网端推出专题访谈，透过一组文化“活水”浸润企业发展的故事，折射出宁波在打造文化高地上的实践与探索。

记者 乐晓立
本版照片由企业提供



雅戈尔5G智能生产车间

A 「四千精神」和红帮文化造就雅戈尔

记者：今年是雅戈尔成立45周年。雅戈尔这家企业在岁月更迭中不断发展壮大，历久弥新，您认为促进其繁荣的文化内核是什么？宁波这方水土又有怎样的独特精神镌刻在雅戈尔的血脉中，成为推动雅戈尔成长的动力之源？

李如成：每家企业的文化，都会有一个独特的脉络，顺着脉络会发现这种文化生长的源头。雅戈尔的文化源头归纳起来就是两点——“四千精神”和红帮文化。

其实当年，作为返乡知青的我当上厂长后，就是想生存之策——怎么让企业发展下去，怎么让普通员工有收入。在从无到有的草创年代，我们就是要发扬“走遍千山万水、说尽千言万语、想尽千方百计、吃尽千辛万苦”的精神，去拼去闯。

我们雅戈尔在初创发展的年代有几项创举：其一，在服装产业中率先实现了乡镇企业和国营大厂的横向联营，让我们的产品和技术有了质的飞跃；其二，很早就采取了“按

B 「让人人变得更美好」

记者：从改革开放至今，雅戈尔历经乡镇工厂、横向联营、中外合资、品牌运营、股权改革、公司上市、全产业布局、多元化发展等一个又一个发展阶段。在每个阶段，您是如何构建适应当时生产力的文化体系，如何以与时俱进的企业文化应对不同时期的问题和挑战的？

李如成：具体到企业文化，其实是根据每个阶段企业发展的特点和遇到的问题，不断在调整的。

20世纪90年代，雅戈尔因为快速发展，暴露出当时民营企业粗放式发展的许多通病——员工收入差距较大、员工工作太忙无法兼顾家庭、快速发展后管理制度跟不上、扩张过快后备人才力量不足等矛盾凸显。于是，我们在20世纪90年代中期提出了“和谐企业”的文化概念。

具体来说有四点：第一是“开拓和稳健并重”。步子不能迈得太快了，有时候就是要停下来“三思而后行”。

第二是“传统和创新结合”。大量的合资品牌和国外品牌进入中国后，人心思变，但雅戈尔还是坚守红帮文化的底蕴，坚持做中国高端商务男装。

第三是“效率和公平兼顾”。当时因为“多劳多得、多产多得”的分配制度，我们

劳分配、多劳多得”的分配原则，打破工资等级制度，员工的积极性一下子被调动起来；其三，通过中外合资提升企业层级，并在全国民营企业中率先实现了股份制改造，让员工成为合伙人。从20世纪90年代至今，股份价值整整提升了1000倍。想千方百计提高生产积极性，谋求更好的发展，是雅戈尔在20世纪90年代就实现巨大成功的关键。

雅戈尔做的是服装，是直接面向消费者的产品，因此我们要让产品“说话”。让产品“开口说好话”，就离不开我们宁波服装传承百年的红帮文化。红帮文化的本质就是精益求精、工匠精神、守正创新，这也是45年来雅戈尔产品质量和口碑的根本。

如果说雅戈尔的成功有什么特别的话，就是我们选择了品牌化运营这条路。

我们在20世纪80年代初代工童装、女装，只要能活下去，什么挣钱就做什么。联营之后，掌握了先进技术，我们就主要做衬衫。但这些都是代工，用别人的品牌，做自

己的产品，我觉得终究不是办法，于是在1987年，我们创建了第一个衬衫品牌——北仑港，因为上海有黄浦江，宁波有北仑港。

但是，随着20世纪90年代初皮尔卡丹、金利来等合资品牌进入国内市场，北仑港这种地域色彩明显的品牌显然不足以支撑市场发展，该品牌也从国内二线梯队下滑到三线。所以我们寻求与澳门南光合资，创立了雅戈尔品牌，同时开始迈入西服领域。

20世纪90年代中期，我们又请费翔作为代言人，混血帅哥费翔代言中外合资的雅戈尔，恰如其分。雅戈尔从此火遍大江南北，步入了辉煌时代。

雅戈尔是以精湛红帮工艺为底蕴、以高质量产品为特点的精品化品牌，在进入21世纪后的很长一段时间，为企业的多元化经营提供了极强的“背书”作用。

到去年底，我们的上市公司正式更名为“雅戈尔时尚股份有限公司”，用时尚文化助推雅戈尔迭代升级，打造世界级的时尚集团。

员工收入差距很大，出现矛盾，影响团结。于是，我们探索出了一条“四次分配”的路子。第一次分配就是按劳分配，体现基本原则；第二次分配，用平均奖来缩小差距、减少矛盾；第三次分配，用困难补助来关心弱势群体；第四次分配，用股权分红来凝聚发展共识。这种分配制度一直延续至今。

第四是“人才和事业共生”，没有人才就没有事业，但是人才也要随着事业的发展而进步，事业也会因人才的聚集而兴旺，这是最为质朴的道理。

到现阶段，雅戈尔已经成为营业收入近2000亿元、员工2万余名的大型集团公司。于是，我们近年来又提出新的文化理念——“让人人变得更美好”。

这个文化理念又由四个维度组成：一是为社会提供优质服务。首先是在时尚主业上，我们要继续成为“最受商务人士欢迎的品牌”。许多老客户总说，他们接受面试时穿着雅戈尔，第一天上班穿着雅戈尔，举行婚礼时穿着雅戈尔，参加儿女婚礼还是穿着雅戈尔，雅戈尔陪伴他们度过了人生的每个重要时刻。同时，我们针对不同客户开发了不同的产品系列——自然休闲的汉麻系列、轻奢商务的MAYOR品牌、偏向绅士运动的哈特马克斯

(HartSchaffnerMarx)、户外航海 HELLY HANSEN 品牌、适合年轻人街头文化的 UNDEFEATED 等，让不同年龄、不同爱好的人们都能享受雅戈尔的优质服务。此外，我们的医疗、住宅、文旅，以及中基旗下的贸易、汽车销售等产业板块，也都要提供更为优质的服务。

二是为企业增强发展后劲。从雅戈尔本身来说，要通过创意设计中心、科技研发中心、智慧物流中心、时尚科技公司等体系的搭建，为世界级时尚集团提供动能。此外，我们也会通过品牌赋能和对外投资，为更多企业助力。如我们前几年做的“创新100”设计师平台，就为中国服装行业挖掘了一批年轻的优秀设计师，让他们施展才华，让产业更有活力。

三是为股东创造更大价值。我们雅戈尔上市26年了，一共在资本市场募资70亿元，而历年的分红则有300多亿元，在浙江所有上市公司中名列前茅，这是我这么多年引以为傲的事情。

第四是为员工谋取幸福。新冠疫情影响期间，我们不仅不裁员、不减薪，一线员工的平均薪资还以每年15%的增速在提高。

所以，“让人人变得更美好”，就是雅戈尔当下的企业文化和使命。

C 「企业文化需要制度建设来保障」

记者：如今在雅戈尔内部，“80后”企业管理者已经走上舞台，您作为企业创始人，如何规划未来企业文化发展，又是如何看待企业文化传承的？

李如成：这么多年来，我不停地在思考、在实践，现在我可以明确地说，雅戈尔要持续发展，再活一百年、两百年甚至更久，就必须依托文化的力量，这样才能使品牌传承，使企业常青。我们有许多合作伙伴，如欧洲的诺悠翩雅(Loro Piana)、阿鲁姆(ALUMO)都已经传承了三、四代，甚至五六代了。在他们看来，品牌比生命更重要，这就值得我们学习。

所以，我现在把更多事情交给年轻人去主导，自己专心做好三件事：一是文化建设，二是制度建设，三是人才培养。

我总结的经验是，文化的建设离不开制度，文化需要制度建设来保障。比如我们现在要让雅戈尔品牌高端化、科技化、时尚化，就是要坚决落实“开大店、关小店”的策略，我们内部称之为“拉峰补谷”。我们原来有3000多家店，现在有1700家左右。我们的目标是留1000家左右，都是线上、线下联动的时尚体验馆。优质的服务、时尚的品牌文化、互动场景式的体验，都要依靠制度去实现，做到同样的高标准。

从企业内部来说，我一直提倡家国情怀，既要顾好小家，又要胸怀天下。我不断要求我们的员工，特别是年轻管理者要爱党、爱国、爱家。比如徐鹏(雅戈尔时尚股份有限公司执行总裁)，他结婚的时候，我就要求他把基层员工都请来，让他跟他们打成一片。我们的年轻管理者都要下基层去锻炼，这些都已经成为制度了。

再比如，我们一直坚持的“周一夜学”。周一晚上要集体学习，学习党和国家的最新精神、大政方针，最新的科技趋势动向等，这也已经形成了制度。

雅戈尔现在是“80后”挑大梁了，“90后”已经成为中坚力量，“00后”也走上了岗位。所以我在思考的是，怎么让年轻人敢于做事、敢于挑担子。现在的年轻人普遍有畏难情绪，喜欢玫瑰花香，却怕刺扎手不敢去摘。我希望通过制度设计，让年轻人多接受挑战，让攻坚克难成为他们的一种习惯。

记者手记：

“我是个农民”，这是李如成经常挂在嘴边的话，他也一直兼具“面朝黄土背朝天”的坚韧执着和“低头看地，抬头看天”的深远思考。

从他对企业文化建设的思考和实践中，我们可以清楚读到“经世致用”这一源于儒家思想的浙东学派宗旨。每个阶段的企业文化建设和品牌文化输出，既能形成完整的理论体系，又延伸出操作性极强的方法论，体现了雅戈尔一直以来“坚持问题导向、系统观念”的发展理念。

同时，我们也能从中看到老一辈企业家心怀家天下的拳拳赤子之心。特别是李如成对晚辈、员工的关爱和指导，不仅为企业育才，也为社会育人。

接受采访时，李如成表示，接下来还希望做好两件事，一是教育，二是医疗。“我们在开化最好的中学刚刚捐建了一幢体艺楼，为当地学生提供更好的教育设施。我还想把更优质的医疗资源引入宁波，惠及市民。”

“达则兼济天下”，或许这是以李如成为代表的宁波企业家最可爱的地方。



雅戈尔集团总部全景