



雅戈尔集团董事长 李如成

李如成： “品牌为王”，才能造就传奇

核心观点

- 做品牌不能怕烧钱，自主品牌做精做大，厚积薄发的时候也就到了
- 民营企业高质量发展，就是两大关键词：品牌化、AI化
- 未来竞争就是产业链的竞争，不仅要做强，更要做长
- 民营企业要做“常青树”，传承是关键，还要守正创新
- 唯有走出去，走向国际化，才会有未来



2024年12月，雅戈尔牵手银泰，强链补链，开启新征程。



2024年11月，雅戈尔举办创业45周年庆典。

“收购银泰，相当于给我们上下游强链补链，赋能企业发展。”

“象山的一些服装企业要来考察洽谈有关合作事宜。”

……
岁末年初，再见李如成。

作为雅戈尔集团董事长，他一如既往地聊家常般娓娓道来——关于一家“45岁”服装企业的品牌战略、发展之道、未来布局。

“雅戈尔‘30岁’时，你们《宁波日报》对我们的报道是《青春不老》，我们现在是‘青春如歌’……”
笑谈中，记者发现，李如成的“灵桥牌”普通话里，“品牌”“AI”“创新”成为这一个多小时专访中的高频词。

近期举行的中央经济工作会议提出，以科技创新引领新质生产力发展，建设现代化产业体系。作为民营经济大市，宁波如何培育更多民企“常青树”？或许，这场访谈能给出答案和启示。

记者 冯璋 文/摄

A “雅戈尔本身就是‘总部’”

记者：作为深耕时尚产业45年的服装企业，雅戈尔如何聚力加强总部建设，把握国家实施扩大内需战略的机遇，加强“国内+国外”“线上+线下”布局，强化品牌质量标准的引领支撑作用，打造世界级时尚集团？

李如成：其实雅戈尔本身就是“总部”。比如，我们的生产基地不少在外地，有东北的延边、云南的瑞丽等。我们的销售团队也是遍布全国各地。还包括我们的外贸合作板块——中基宁波集团。可以说，宁波，就是雅戈尔的总部基地。

45年来，雅戈尔不断调整发展方向——
20世纪80年代，我们的目标是

生存，与上海相关企业合作，我们学到了技术管理；

20世纪90年代，我们明确提出打造中国的世界品牌。特别是1992年以后，开始探索多元化发展之路，进军房地产；

1998年上市之后，我们开始考虑做经营投资，多元化企业基本定型；

2006年之后，考虑到产业面太宽，我们就想要调整，但这有个过程。特别是2008年金融危机之后，我们确定，雅戈尔要回归主业，但做起来难度不小。

我们真正明确主航向的，是在雅戈尔创业40周年，也就是2019年，明确将时尚产业，特别是把品牌建设

作为主要发展目标。

近几年，我们通过合资、自建品牌、收购等不同方式，拥有了7个品牌，时尚集团的品牌矩阵基本形成。

以“打造世界级时尚集团”为长远目标，2025年将是雅戈尔的重要一年。我们将制订雅戈尔第七个五年规划，厚积薄发，争取以一个全新的企业形象展现在世人面前，为宁波经济发展作出应有的贡献。

记者：最近雅戈尔收购银泰，对于品牌建设有何意义？

李如成：最近几年，雅戈尔在时尚产业投资比较大，比如花了5亿元在瑞丽建设了1个生产基地。

这两年，我们在品牌渠道建设上累计投资150亿元，在北京、上海、深圳、重庆、杭州、武汉、宁波等重点城市的核心商圈建起了自营渠道。

这里面有个很大的遗憾，就是新冠疫情给雅戈尔带来不小的压力。

2023年，消费开始恢复增长。这两年，雅戈尔投入七八十亿元在品牌渠道建设上，但是收益并不明显。我想，2025年应该有个明显的变化，厚积才能薄发。

特别是去年，我们花75亿元收购了银泰，强链补链，将雅戈尔的产业链做长、做粗。

整个集团通过雅戈尔时尚产业、中基国际贸易、银泰百货商业充分紧密的合作，形成“宁波军团”，雅戈尔的发展从此开启新阶段。

B 高质量发展，就是品牌化和AI化

记者：数智化、新能源化、国际化，是宁波经济高质量发展的主要方向，雅戈尔在这“三化”上如何发力？

李如成：我们服装行业理论上传统行业，但它更是时尚产业，是以品牌为核心的时尚产业。实际上，这也是我们服装行业高质量发展的一个具体表述。

所谓高质量发展，我认为最核心的，就是要高毛利率。

雅戈尔的高质量发展，首先是通过智能化建设我们的生产基地，我们现在拥有宁波、琚春、瑞丽三大生产

基地。

核心品牌上，我们通过数智化建立起自己的国内营销渠道。但是从长远看，数智化程度还远远不够。

就雅戈尔来说，高质量发展就两条，一个是品牌化，一个是AI化。关于AI，雅戈尔原来也在做，但是从投入与产出来看，效果不是很明显。未来5年，雅戈尔还要在AI上加强探索，因为这是必然趋势。

其实，我现在还是非常关注AI。它不仅能够帮助我们实现管理智能化，更能为我们制造端和全产业链赋能，从上游到中游到下游，把链做

长、做粗。

未来的竞争，是产业链的竞争。特别像雅戈尔已经具备了把链做长、做粗的条件，我们考虑把产业链与供应链结合起来，下一步向海外发展。

此外，数智化、高科技，对雅戈尔从工业企业向商业零售企业转型也能够带来帮助。比如，借助数智化，补上品牌和服务的短板。

做品牌没那么简单，所以我们要加强数智化在生产端、管理端的投入和布局，走在行业前列。

记者：传统服装行业品牌化建设的关键是什么？

李如成：其实大家在认识上存在一个误区，没有搞明白服装行业和时尚产业有什么不一样。

时尚产业的范围比较广，它涵盖了文化艺术等众多不同的行业和领域。服装行业分得很细，有制造、加工和销售等环节，再往上提一个层次就是品牌。对于品牌打造，我们不仅自己做，还有不少是请外面的同行做，比如皮带、鞋子等，可以带动更多上下游企业。

服装行业最终还是要转型做时尚产业，要“品牌为王”。有品牌，毛利率就会达到50%以上；做外贸加工，毛利率不到10%，差距很大。

所以，未来的新质生产力，就是“品牌+AI”。

C “常青树”企业，就要做好传承、守正创新

记者：前几天市委主要领导调研时指出，“雅戈尔是宁波民营企业的‘常青树’，有恒心，有情怀，有眼光”。作为民营经济大市，宁波需要更多民企“常青树”，对此，请您提点建议。

李如成：宁波是民营经济大市，这是宁波特色。当前不少宁波民营企业面临很大的转折点，那就是传承。

不少民企第一代创业者逐渐退出

舞台，第二代接力上去。我们雅戈尔也是这样，也在考虑传承。

宁波要打造百年企业、“常青树”企业，第一要务就是鼓励二代创业，因为不少企业正面临“产业要转型，企业要传承”的双重压力。

数智化时代，我们还是要传统企业做专、做精、做强，这个很关键。我去欧洲，发现很多世界知名企业都在很偏僻的乡下，它可能就是专

做某一类小家电，但也是全世界经营，也是上市企业。

宁波很多民营企业其实也具备这个实力。所以，我认为“常青树”企业就是要做好传承、守正创新。

记者：您刚才说“常青树”企业要守正创新。在创新方面，能否讲讲雅戈尔的探索和创新？

李如成：雅戈尔这么多年走过来，创新是灵魂。

比如衬衫免熨烫，已经到了第四代技术。很多中国人家里没有熨烫衣服的习惯，所以第四代免熨烫技术给我们带来了不错的收益，也给我们扩大了生存空间。

事实上，关于创新，雅戈尔的探索一直没有停步。比如把汉麻产业做成工业化，打造了“汉麻世家”品牌。汉麻面料上，我们拥有45项专利。我曾经带团到意大利米兰去做面料发布，受到不少奢侈品面料商的关注。汉麻其实有着广阔的市场空间，下一步，我们还会深耕创新。



雅戈尔加快自营渠道布局。