



打造世界级时尚集团 雅戈尔聚焦“品牌培育”

从武汉的西班牙风情街到黄鹤楼，从上海南京路到72小时横跨华北华东，从一路“繁花”到宁波“超级大本营”……

10月，上市甬企“常青树”雅戈尔时尚股份有限公司（以下简称雅戈尔）将迎来45周岁生日，而其新商业模式也正在全国快速铺开。

“要快速穿越行业周期，需要强大的抵抗力。”雅戈尔执行总裁徐鹏说，我们要做的是成为百年企业。



雅戈尔西服生产线。

1 「超级大店」布局全国

今年，雅戈尔在各大省会城市和重点城市高频“落子”。目前，12家雅戈尔时尚体验馆已相继进驻上海、南昌、济南、郑州、长春等城市的高端商业中心。其此前提出的目标是30家，预计年内将达到17家。

“零售和时尚潮流一样，本质上都是一个‘圈’。”徐鹏说，当下，一众购物中心正逐步向开放式街区升级，消费者也从电商平台回归实体街区。

但细探之下，与过去的商业综合体不同，小到无感停车、智慧导航，大到智能机器导购、多屏互动、AI主题场景创作……扎根于城市商圈的商业集群已然进化成为数字化深度赋能下的新形态。

9月20日，雅戈尔第11家时尚体验馆在上海南京路开业，其外立面800平方米的

裸眼3D大屏吸睛无数。雅戈尔荣誉厂长、《繁花》中饰演“范总”的演员董勇当场发出感叹，“这将成为上海乃至中国商业的新地标”。

时尚体验馆是雅戈尔采用“一个体验馆链接一座城”理念，以“关小店、开大店”的集合店模式，统一以品牌门店形象入驻年轻人聚集的新商业中心和消费场所的新布局。

“这与之前门店的本质区别便是数字化无痕应用。”徐鹏介绍，当消费者迈进门店的那一刻起就开始享用数字化服务。

比如，每件衣服都有自己的电子价签，具备后台一键生成改价功能。这也使得消费者可以实现随逛随结算的购物体验，同时还可选择快递到家或异地门店自提服务。此外，在馆内，不仅导购具备Kos (Key Opinion Sales) 能

力，公司还开设直播间功能区，实现公域和私域的相结合体验与传播。

在时尚体验馆运营方面，雅戈尔将与阿里旗下钉钉的合作应用成果融汇其中，即“夸父有数”这一智能BI应用该系统。据了解，该系统可实现管理人员在巡店过程中与其实时对话交流，了解消费者的喜好与商品销售情况等“一手”信息。

实体渠道的升级，则是品牌革新中最为“烧钱”的投入，也是消费者最能直观感受品牌形象和服务体验的变化之处。

“根据过往经验，每个超级大店的诞生，都将为公司销售收入带来质的提升。”徐鹏表示，得益于时尚体验馆均为自持物业，另类“轻资产”的运营模式，能更好帮助公司在未来五年穿越行业周期。

3 如何向上突破？

随着智能制造“出海”不断走俏，服装产业成为“老三样”之一，而身为服装“大佬”的雅戈尔要如何焕发新活力？

过去，雅戈尔以品牌服装、地产和投资业务为“三驾马车”，其投资收益占据半壁江山。目前，公司仍持有中信证券、宁波银行等大笔股权。

不过，自2022年起，雅戈尔便多次对外宣告“回归主业”。去年年底，雅戈尔正式更名为“雅戈尔时尚股份有限公司”；今年，雅戈尔宣告将加快财务性投资项目退出。徐鹏强调，公司核心主业为以品牌服装为主体的时尚产业。

“要向上突破，很难。”徐鹏坦言，但雅戈尔仍然坚持在做“难而正确的事”。

近几年，随着新中产阶级崛起和“Z世代”年轻人步入职场，男性消费能力也水涨船高。身为经典男装品牌的雅戈尔深知，要想在保有自身品牌定位的基础上完成时尚品牌打造，“年轻化”不可或缺。

目前，该公司除主品牌雅戈尔(YOUNGOR)外，还涉及滑雪、航海、高尔夫、骑行等多个领域，手握MAYOR、汉麻世家(HANP)等自主品牌；通过并购、合资等方式布局运动休闲品牌哈特·马克斯(HART MARX)、美国街头潮牌UNDEFEATED、挪威高端户外品牌HELLY HANSEN，并进行深度合作；联合挑战者资本，投资美国高端设计师时尚品牌Alexander Wang。

“品牌年轻化并非局限于单一产品领域，需要通过衍生品和跨场景应用来打造‘年轻感’。”徐鹏介绍，雅戈尔通过IP联名、集合店进驻等形式加速培育塑造“向上”的品牌。

2020年，雅戈尔与旭日紫金、百银投资等共同出资5亿元入股上美股份（旗下有韩束、一叶子、红色小象等知名国货品牌）。2022年，上美股份在港交所成功IPO；今年，雅戈尔再度向美妆界出手，以112万元入股国货美妆品牌林清轩，持股比例达4.49%。

徐鹏表示，市场上能投资品牌的资本有很多，但能把品牌“养好”的资本很少。雅戈尔在尊重原生文化的基础上与之融合，让核心品牌能脱颖而出。未来，雅戈尔将聚焦时尚主业，以“建世界级时尚集团”为远期目标，持续加大品牌投入。

记者 张恒

2 革新溯源在实体

雅戈尔的数字化改革大幕，早在2016年就已拉开。

在徐鹏看来，“数字技术与超级大店是公司正在进行的数实融合战略，而其深层溯源后的本质则是实体经济，也就是数字技术深度赋能后的新型实体工业。”

这之中，生产端技术升级地位毋庸置疑。

记者步入雅戈尔的西服智能工厂一楼，第一眼看到的便是“5G智能终端大屏”。屏幕上，分床、裁剪、缝制、整烫、包装等服装生产的五大流程的实时进度一目了然，该公司麾下各分公司、子公司的最新订单生产进度与同期订单情况也清晰可见。

生产车间内，智能吊挂串联起分床、裁剪、缝制、整烫、包装等五大生产流程。而在吊挂下，每个工位前都配备的一台显示面板引起记者注意。据介绍，该面板在生产线实现不同工艺要求产品的“混流”生产中起到重要作用，主要配合智能吊挂系统的自动匹配流转系统，在布料接收指令到达要求环节时会显示具体工艺流程与裁

剪或缝制步骤，就如同成衣制造的说明书。

得益于5G智能制衣工厂的投入使用，工厂数据链接产、供、销的协同问题得到解决，使得大货、团购、高级定制的柔性化生产能力大幅提高。其中，定制化西装从15天缩短到5天，甚至两天；大货生产周期从45天缩短到32天；生产效率提升25%以上，1万平方米精品车间西服生产总量可达19万套/年。

这得益于雅戈尔不断加大研发投入。财报显示，2023年，雅戈尔研发投入高达1.02亿元。而今年前三季度研发投入已超去年全年。

“我们希望给消费者带来更具性价比的产品与更优质的配套服务。”徐鹏说。



UNDEFEATED入驻重庆万象城。

免责声明：文中提供的所有信息仅供参考，不构成任何投资建议。