

45岁雅戈尔，百年时尚集团梦



1979年，石碶公社社会堂戏台下，占地仅有80平方米的社队工厂，如今已是连续22年入围中国企业500强和中国民企500强，有望冲击世界500强的国际化时尚集团。

雅戈尔的蝶变是中国波澜壮阔改开历程的缩影，是民族服装工业崛起的实践，也是代表宁波经济沉稳坚实的底色。

11月16日，穿越数个大周期的中国商务男装领军品牌迎来了45周岁的生日，全国70多个商业集团和欧洲顶奢面料商的高管齐聚宁波东钱湖为雅戈尔庆生。现场分5批次上台与雅戈尔签订了战略合作协议，他们将在项目合作、业务协同、资源共享等领域与雅戈尔展开更坚实、更持久的合作。

继往开来，雅戈尔正在开启一段以科技引领，以品牌主导，以文化赋能的企业发展新征程。

1 继往开来，科技引领

“科学技术是第一生产力”，纵观雅戈尔45年的发展历程，这应该是掌舵人李如成最为信奉的一句话。1983年，彼时雅戈尔的前身青春服装厂就与上海开开衬衫厂开展横向联营，大幅提高技术能力，并邀请上海师傅对职工进行培训。从1986年到1990年，雅戈尔连续五年获得农业部技术进步奖。

1993年，雅戈尔与意大利切维斯公司开展技术合作，引进西服工艺；此后，又从当时的西德、日本斥资8000万元引进电脑横机，成为了全省最大、全国前三的专业衬衫品牌。2001年后，雅戈尔服装厂、纺织厂相继竣工投产。2018年，1万平方米的雅戈尔智能西服工厂落成，几年后又升级为世界领先的5G+智能西服工厂……

今天的雅戈尔不仅拥有智能化、可远程协同的工业互联网、业内领先的智慧物流中心，旗下的雅戈尔纺织材料研究院还是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处等四大国家级的科技创新平台。除了生产制造，雅戈尔在智慧零售领域，不断打造线上线下一体化的时尚体验馆，在电商领域建立夸父科技等IT技术公司。以新质生产力引领时尚产业发展，成为雅戈尔的新引擎。

2 守正创新，品牌主导

技术能力仿佛是内力，而品牌就是最有杀伤力的招式。40年前，李如成就祭出了第一个绝学——“北仑港”品牌，凭借过硬的质量和性价比，一炮而红。

1990年，青春服装厂与澳门南光贸易公司实现了合资，雅戈尔品牌正式问世。整个20世纪90年代，雅戈尔依托品牌化开创了我国服装史上的一个神话。“狂飙”中的雅戈尔，通过品牌运作，火遍全国，顺势在1998年登陆A股市场。之后雅戈尔的品牌从服装延伸到地产、投资、商贸等领域，雅戈尔的品牌效应成为企业多元扩张的“金字招牌”。

今天，45岁的雅戈尔已经搭建了全场景、全年龄段的品牌架构。继2007年收购拥有近130年历史的美国男装旗舰品牌哈特·马克斯Hart Schaffner Marx在大中华区的运营权；2009年30岁时创立高端行政商务定制品牌MAYOR后，雅戈尔于2021年完成对美国潮流轻奢品牌undefeated的投资。入驻如北京的三里屯太古里和王府中环等高端商圈，还在2021年4月与Helly Hansen合作，投资2个多亿元在中国成立合资公司，帮助挪威高端户外品牌建立中国市场。2024年前三季度UND、HH营收都有较快的增长。加上主品牌雅戈尔YOUNGOR、天然休闲生活方式品牌HANP(汉麻世家)，以及刚刚合作的法国高端手工皮鞋品牌CORTHAY。雅戈尔构建起了集商务、休闲、家居、户外、运动、潮奢等全场景的品牌矩阵，向世界时尚集团的目标逐步迈进。

同时，在消费市场景气指数较低的当下，雅戈尔选择大举进军实体商业，2024年前三季度新开12家时尚体验馆，包括长春店、贵阳店、太原店、温州店、上海店、武汉店等，这些大店不仅是雅戈尔的实体消费旗舰，更是试图成为当地的时尚地标。如9月重开的上海南京路雅戈尔时尚体验馆，斥资千万打造裸眼3D巨屏，轰动一时。

3 润物无声，文化赋能

“我现在就是专心做好三件事：一是文化建设，二是制度建设，三是人才培养。”这是李如成年初接受记者采访时所言。

45年，雅戈尔一路披荆斩棘走到现在，也一直在文化、制度、人才三方面不断创新、调整，为企业发展提供内生动力。

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。想尽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。

到现阶段，雅戈尔已经成为营业收入近2000亿元、员工2万人的大型集团公司。于是，近年来公司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，要继续成为“最适合男人的品牌”。此外，旗下的医疗、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，为世界顶级时尚集团提供动能。此外，通过品牌赋能和对外投资，为更多企业助力。如前几年雅戈尔的“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。雅戈尔上市26年，一共在资本市场募资70亿元，而历年的分红、回购则有300多亿元，在浙江所有上市公司中名列前茅，这是这么多年李如成一直引以为傲的事情。

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

而这一文化理念正推动雅戈尔朝着那个“创国际品牌、铸百年企业”的初心使命继续前进。

今年的11月8日，宁波人十分熟悉的位于宁波中山东路开明街口的原“雅戈尔中心专卖店”重装开业，升级为宁波雅戈尔时尚体验馆。李如成仍像一位掌柜，每一个柜台、每一件商品的陈列都仔细查看，逐一动手调整。雅戈尔的员工都说：“老板很细致。”这种传承在骨子里的精益求精的“红帮精神”，也许正是雅戈尔45年来行稳致远的基础。

记者 乐晓立



45周年庆典现场——与世界共建MAYOR。