做一根最有韧性的羊毛

——记如意控股集团董事局主席邱亚夫

经济日报·中国经济网记者 王金虎

亲历者寄语

40年改革开放，造就了大国崛起和盛世中华，也成就了如意的进步和发展壮大。作为一家民营企业，如意既是改革开放的践行者，也是改革开放的受益者。今后，我将带领如意继续坚守纺织服装主业，在儒家文化的浸润下，一生专注做成一件事，争取把它做成奇迹。与此同时，关爱职工，积极履行社会责任，以振兴民族产业为己任。一句话，让职工如意、让国家如意。

邱亚夫

上图 如意集团工业园全貌。（资料图片）

右图 如意集团传统纺纱生产线。（资料图片）

声若洪钟，未见其人先闻音；身材高大，人群中一眼就能找到他。最让他卓尔不群的，是一身总是那么得体的“行头”。出生于孔孟之乡的如意控股集团董事局主席邱亚夫，在被定义为“夕阳产业”的纺织业中，凭借科技纺织与时尚产业两大引擎，把“如意”这个民族品牌一步步推向国际大舞台，步入全球产业链顶端，让中国纺织告别了低端时代。如今，世界上最昂贵的面料是在如意生产的，LV、Gucci等奢侈品品牌均选用如意设计、制造的面料；来自意大利、英国、法国、日本的高端品牌，如意收购了1/3。

邱亚夫说：“人就像羊毛一样，本来就有很大弹性，最大的潜能是逼出来的。”

曾经“不如意”的事儿

身为如意控股集团董事局主席的邱亚夫有很多“如意”的事儿：如意集团跃居中国纺织服装500强企业榜首，跻身全球100大奢侈品牌公司，拥有全球规模最大的棉纺、毛纺直至服装品牌两条完整的纺织服装产业链。目前，如意已在全球投资360亿元，旗下企业遍布35个国家。

不过，邱亚夫也曾有过很多“不如意”的事儿。最让他“扎心”的，是1997年12月份，39岁的邱亚夫接手如意集团董事长帅印的时候。

那时，中国纺织业正步入寒冬，由于连年亏损，国家对纺织产业实行“限产压锭”。同大多数纺织企业一样，如意也是一家在生死边缘挣扎的传统毛纺织企业，负债率高达90%。邱亚夫上任后的第一件事儿就是实行大刀阔斧的改革，改革的第一斧就是裁减冗员。

一旦针尖对麦芒，邱亚夫还真下不去手——好多同他一起进厂亲如手足的工友都在下岗名单上。这些人在背后戳邱亚夫的脊梁骨，“这小子刚当了大官儿就翻脸不认人，一上任就把哥几个的饭碗给砸了”。在一次全体职工大会上，邱亚夫语气沉重地说：“不是我与大家过不去，而是不改革就根本跨不过这个坎儿。我们的设备规模万锭，3600多号人没日没夜地忙，国外同等规模最多用工900人。我们直接在一线的工人不到1/3，这就意味着2000多人是富余的，这样下去大家只能喝西北风。”他拿起一件如意生产的西服抖了抖：“1克重的羊毛，我们能拉到40米就觉得了不得了，但国外能拉到200米；用我们自己生产的面料加工出来的西装比国外的重5倍，价格却仅仅是人家的1/5。这样一件衣服不仅没有为大家带来温暖，反而成为发展道路上沉甸甸的负担，企业亏损，工资都发不出来。眼下的毛纺企业几乎全军覆没，我们要想生存就必须要断臂求生、分兵突围、轻装上阵，只有改革才能找到一线生机！我们要是还不换种活法，继续‘绑腿跑’，几千人都将没饭吃，以后连退休金都拿不上。”看到下面鸦雀无声，邱亚夫话锋一转：“所有岗位都公平竞争、民主评议。但是，下岗不等于裁员，只要不挑不拣，总有事可做；夫妻一方下岗，另一人无条件在岗；成立失业保险基金和大病救援基金，给特殊困难者生活补贴。在这里，我向在座的老少爷们承诺，等企业发展好了再请你们回来。”听到这里，全体起立，会场上响起经久不息的掌声。

“这掌声像是鞭子一样抽在我的背上，让我警醒、催我奋进。”这一幕，成为邱亚夫心灵深处不愿触碰的一道伤疤。改革之刀下得狠，落下来却很“温柔”。半年时间，多管齐下，不仅把最难办的下岗问题解决得顺顺当当，实现了“千人下岗，一个不推向社会”的初衷，如意也因此实现轻装前进。

到“西天”去取“真经”

“我们已经站在悬崖的边缘了，往后退只有死路一条。下棋找高手，弄斧到班门。既然与国外纺织企业差距悬殊，那就到最发达的地区取‘真经’！”上任伊始，邱亚夫率领40名企业高管奔赴时尚前沿欧洲。他们以“买设备”的名义，艰难地挤进了意大利的工厂。在现场，他们看到了传说中的高速剑杆织机，梭子才指甲盖大小，摸着前所未闻的高科技纱线、面料，很多人越看越震惊，越看越绝望、气馁：“我们一分钟只能完成100个支点，意大利能完成500个。完蛋了，差距太大了！这辈子甭想追上人家。”邱亚夫却是越看越明白，“这就是世界先进水平，这就是差距所在”。

回来后，他们对标全球顶级纺织企业，一条一条找差距，总共列出200多条整改措施。随后，邱亚夫又在企业内部开展了解放思想转变观念的大讨论，大家逐步统一思想，提出了“全面对标意大利一流品牌、争做国际一流企业、争创国际一流品牌”的10年改革思路。“出国考察30天跑了49家著名企业，前后花费200万元。这200万元找到了技术如人的差距，明白了什么叫‘世界一流’，更换了高管的‘大脑’，很值!”邱亚夫很清楚，人不改变，就是把世界上最好的设备买来，也未必能生产出世界级的产品。

不过，当时如意提出这个目标，却被业内一些人当作笑柄。很多人一听如意要做“中国的杰尼亚”，就不住地撇嘴：“太狂妄了吧？连国内一流企业都不是，还做啥国际一流品牌？”邱亚夫却不停地给员工打气：“人就像羊毛一样，本来就有很大弹性，最大的潜能是逼出来的。”

在全国毛纺产能过剩，大批企业停工的时刻，趁着改革的春风，邱亚夫逆势而动，投资2亿元，引进了世界顶级生产设备。这时，有“明白人”说：“市场这么疲软，这时候投资不是找死吗？如意这回死定了！”胆大的邱亚夫却认准了一个理儿：都说市场不好，可我国每年还要从国外进口60多亿美元的高档面料，难道这个市场还小吗？没有金刚钻别揽瓷器活，缺乏先进设备，谈什么冲击世界水平？靠什么扭转中国纺织“大路货”形象？

苦战3年，如意终于开发出具有国际水平的10大系列毛纺织产品，产品远赴米兰，成为当时唯一进入时尚之都的中国企业，并有3个产品获得了国家级质量金奖。这次展览的成功，使如意在国外的订单价格翻了一番。那一年，如意实现了1200万元的利润，当把挣来的钱分到职工手上的时候，邱亚夫心里沉甸甸的石头也终于落地了。

该撕下廉价标签了

频繁地“走出去”，让邱亚夫明白了一个理儿：缺乏核心技术，只能处于价值链的最低端，只能受制于人。邱亚夫苦苦寻求突破，决定避开国内中低档产品的无序竞争，以科技产品参与国际竞争，凭借核心技术及高科技产品赢得市场。

机会来了。国内一家高校的纺织学科带头人徐卫林，带着他苦心研究寻求技术合作和成果转化的技术，屡屡碰壁后，经人介绍，2006年来到了如意。初次相见，邱亚夫不仅表示要与他一起啃下这块硬骨头，还集合了所有中层干部恭恭敬敬地请他讲课。这种求知若渴的态度让徐卫林感到，这回找到知音了。

在试验中，邱亚夫充分尊重徐卫林的奇思妙想，哪怕是“歪点子”。在传统工艺里，纺纱长丝在中间，短纤在外围，经常会在高速运转过程中出现断头现象，不仅耽误正常生产，还影响纺织品质量。“为什么不可以把长丝放在外面？”徐卫林灵机一动，却招来很多专家的反对：违反常规，就意味着巨大的风险，这不靠谱。但邱亚夫在听到构想的第一时间就激动地拉上徐卫林来到生产车间，亲自指挥整合各环节技术力量，加班加点改造设备。最终，这一违反常规的想法，孕育出一项颠覆性的新技术。经过3000次试验，“高效短流程嵌入式复合纺纱技术”终获成功，被纺织界命名为“如意纺”，它成为如意多个产品系列实现中国原创、世界第一、在国际舞台上大放异彩的“杀手锏”。2010年，这项新型纺纱技术荣获国家科技进步一等奖，成为新中国成立以来代表中国纺织工业最高水平的国家级奖项，这也是中国纺纱领域60年来第一次获此殊荣。

“如意纺”技术使毛纺和棉纺技术由原来的180支和300支，双双达到500支，打破了棉纺和毛纺的世界纪录，“如意纺”有30多项专利技术在西方发达国家申报了专利。“500支是什么概念，现在它已经能达到一根头发的1/10那么细，一克重的羊毛我们能纺到500米，在世界上是独一份。”邱亚夫说，在中国纺织企业以低质低价在国际市场打拼的今天，“如意纺”的价格已经达到了每平方米1万元人民币，如意生产的高级西装，也已经达到了每套7万元人民币。如意翩然进入国际高档面料“俱乐部”。“中国服装该撕下廉价标签了。”邱亚夫自豪地说。

如今，如意的工程技术人员常年奔波于世界纺织发达国家，与国外科研机构建立起稳定的合作关系，使如意的科技开发始终站在国际最前沿。智能制造、智慧工厂，从根本上颠覆了传统纺织工业生产模式，成为国家第一批绿色制造、智能制造示范基地，引领了国际纺织科技制造的发展方向。近年来，通过加大研发投入，如意的产品附加值提升了35%。

“如意算盘”怎么打？

“中国游客3分钟买光一家‘加拿大鹅’（羽绒服品牌），他们宁可花2万元买外国羽绒服，也不愿意花2000元购买一件质量非常好的国产羽绒服。”作为全球最大的男装品牌控股集团老总，邱亚夫非常无奈：“这就是品牌的差距！尽管技术上领跑全球，但缺乏全球叫得响的时尚品牌，自己仍然是国际时尚品牌的打工者。我们的‘如意纺’面料，1平方米最高能卖到1万元，可奢侈品成衣的价格至少要几万元。”在世界顶级科技带来的红利面前，不甘心局限在纺织制造下游经济链条上的邱亚夫，谋求向国际知名的时尚产业集团转型。

“我们有技术、有设备、有管理、有完善的产业链，如果能以国际化视野整合全球资源，寻找能补齐我们短板的企业，这应该是如意追赶国际水平的捷径。”与团队认真商榷后，邱亚夫瞄准时机，在2010年一举收购了日本著名男装品牌瑞纳（Renown），实现全资控股。此后，如意陆续收购了法国Smcp、英国雅格狮丹等老牌企业。

“通过并购重组全球比较好的品牌服装企业、设计资源和研发团队，发展自己的设计，将国际时尚资源为我所用。同时，还可以获取海外渠道优势。”邱亚夫带着他的团队在世界各大时尚之都展开了并购之旅，目前已完成并购十几起，旗下全资和控股子公司20余家。就在今年2月份，如意集团又以近7亿美元的价格取得瑞士奢侈品牌BALLY的实际控股权。通过这些并购，如意逐渐壮大成为一个以纺织制造为基础的时尚品牌控股集团。

靠“买买买”，能从制造业转型成国际时尚产业公司吗？相对于“海外并购”这个词语，邱亚夫更愿意用“强强联合、优势互补”来解释这种做法。“对于服装企业来说，时尚就是最大‘新动能’。通过收购，我们得到了品牌。更重要的是得到了一大批国际时尚管理人才，这是全球稀有资源，这让我们聚集起新一轮向时尚产业进军的新动能。通过一系列国际化并购，我们有信心再用10年时间，打造一个能和LV、阿玛尼比肩的中国品牌。未来中国的时尚之都很可能出现在孔孟之乡山东。”邱亚夫说。

如意集团全球高端智能化提花织布机。（资料图片）

奋斗者感言

坚守主阵地 培育新动能

邱亚夫

如意集团在风雨中走过了46个年头。我最大的感受是，要做成百年企业，必须坚守主业，不能朝三暮四。多年来，我们从纺织到服装，从毛纺到棉纺，从下游到上游，从天然纤维到合成纤维，从纺纱、织布到植棉、印染，从流水线生产到时尚设计，从品牌打造到网络销售，从店铺销售到电子销售，从B2B到B2C……一直没有脱离主阵地，不断致力于做大做强主业。

纺织服装行业是个非常传统的行业。从有人类那一天起，就有这个产业。有人认为它是“夕阳工业”，所以今天它面临着转型升级的诸多挑战，正所谓凤凰涅槃、破茧重生，可能要付出比其他新型产业几倍甚至十几倍的努力才能脱颖而出。

我刚刚接手如意集团时，正沐浴着改革开放的春风。今后，如意的目标是要成为全球纺织服装界的领军企业，这就必须掌握三大话语权：科技话语权、品牌话语权和时尚话语权，变中国制造为中国设计、中国原创，把单一的成本、价格优势逐步过渡到技术优势、品质优势、品牌优势。要实现这一切，必须通过深化改革。

我相信，20年后中国时尚品牌的国际化之路必将成功。在通往这条成功的路上，如意集团将奋勇争先，立足长远、放眼未来，以科技纺织、时尚品牌双轮驱动促发展，积极培育发展新动能，继续走在改革开放的前列，争取早一天站在国际时尚品牌的最前沿。

社址：北京市西城区白纸坊东街2号 读者服务：13911270606（同微信号） 查号台：58392088 邮编：100054 传真：58392840 零售每份：1.00元 广告许可证：京西工商广登字20170090号 广告热线：58392178 发行热线：58392172 昨日（北京）开印时间：3:20 印完时间：4:40 本报印刷厂印刷