

People

杉杉控股董事局主席郑永刚:

脱下西装 来一次产业投资的“高空体验”



郑永刚年少时最大理想是做将军。直到他执掌杉杉帝国后,他最喜欢外界对他的评价之一仍然是服装业的“巴顿将军”。而在今天的郑永刚眼中,杉杉西服虽然还算不上逝去的岁月,但相比更加刺激和多彩的投资世界,他显然更愿意去做高风险与高收益并存的投资业“高空体验”。

◎本报记者 于兵兵

“一位服装界领导说,中国服装业30年改革史,绕不过一个我郑永刚。”杉杉集团董事长郑永刚笑着说。再过两个月左右的时间,就是他50岁生日。也许是因为“壮年有成”,坐在记者面前的郑永刚显得张扬而自信。

1989年开始,年仅30出头的郑永刚将宁波一个濒临倒闭的小服装厂领导成为中国第一西装品牌——杉杉西服的大本营,这是军人出身的郑永刚奠定商业前程的第一步。

而在将近20年的商业生涯中,郑永刚两次大手笔的转型凝聚了他商业眼光的全部精华。一是针对他的“起家之本”——杉杉西服。1999年左右,郑永刚决定将杉杉西服经营模式由直营转为加盟,将生产环节外包,同时广泛代理多个国际品牌的国内销售。这一决策,令杉杉西服在成本上快速瘦身,却导致中国第一西服品牌让位雅戈尔。杉杉这种模式,牛市时让其极牛,熊市时则受到诟病



■记者手记

杉杉:以资本为基本

谈到今天的杉杉帝国,除了传统的服装产业外,郑永刚布下的“杉杉系”已经根深叶茂。“资产关系是杉杉企业的基本生产关系。”一位熟悉杉杉的媒体人士称。

2004年8月,杉杉投资控股有限公司成立,杉杉的所有企业重新分类,总体上以“上市公司—产业公司”两级架构为基本组织格局,旗下有杉杉股份和中华英华两家上市公司。而郑永刚的职位是杉杉投资控股的董事局主席,控股公司拥有投资决策权、人事管理权和投资收益权,是杉杉企业的战略投资决策中心。投资领域除上述产业外,还涵盖铜矿、油田、电解铜箔、热缩材料等等。

专家表示,杉杉企业是以资本为纽带组合而成的多产业的大型企业集团。从运作的实质上讲,杉杉企业更类似于日本、韩国的商社组织,即通过与所属企业集团成员企业建立关系,以持有关系公司股票、向中小客户提供商社金融、设立销售子公司、建立纵向一体化控制体制等形式,构筑起了庞大的交易关系网络、信息网络和物流网络。

由于所处国情与资源不同,杉杉企业的核心并不是商权能力而是投资能力,但其运作实质相近,与欧美的投资公司相比,多了更重要的以东方文化来影响社会与政府关系,并形成互动的因素。

追溯杉杉的起源,杉杉企业具有地方国有企业、宁波帮文化和私人投资的三个基本元素。在近20年发展中,杉杉企业正逐步成为宏观经济与民间资本与产业交流与互动的平台,并正在向具有金融控股集团模式与东方商社精神的混合体式的企业社会迈进。

当然,这种模式也一直备受争议。因而,这一模式究竟是否行得通,以及郑永刚带领的杉杉未来走向何方,也格外受到市场关注。

与质疑。

二是狂飙突进式进入多个投资领域,包括新技术、新能源、工业园区、商业、甚至金融。相比传统的服装行业,在今天的郑永刚口中,谈论更多的词,是投资、战略、VC,兼并、合作等。于他而言,似乎可以并行而视、相互借鉴的同类商业伙伴,也变成了香港的李嘉诚和内地的郭广昌。

在今天的郑永刚眼中,杉杉西服虽然还算不上逝去的岁月,但相比更加刺激和多彩的投资世界,他显然更愿意去做高风险与高收益并存的投资业“高空体验”:入股宁波银行、天使投资久游网、做中国最大锂电池综合材料生产商、做中国本土奥特莱斯、做中国最大民营科技园等等等等。郑永刚每一次投资触角都低调而果决,却一次又一次在市场上震惊四座。今天,郑永刚为未来的确定的战略目标之一,已经走到“与世界五百强企业各个领域做深度而全面的联合”。

当然,改革开放三十年来,希望成为内地李嘉诚者绝不止郑永刚一人。正因为投资领域的高风险系数,失意者似乎比成功者更为普遍。郑永刚笑称,他的优势除了天赋而独特的战略眼光外,可能还有他的年龄,即少壮者最大的资源,是有失败的资本。

杉杉起步:中国服装企业上市第一股

他是一个非常爱挑战、改变或者说超越自己的人,也可以说是一个有很强危机意识的人。”杉杉集团某管理层这样评价老板。

郑永刚,1958年11月出生,18岁参军,年少时最大理想是做将军。直到他执掌杉杉帝国后,他最喜欢外界对他的评价之一仍然是服装业的“巴顿将军”。

一个偶然的契机,郑永刚毛遂自荐进入一家国营棉纺厂担任厂长,由于工作出色,1989年5月,他被调任宁波甬港服装厂任厂长。从这里起步,郑永刚开始创建他的杉杉帝国。

当时的甬港服装厂是一家员工不到300人、亏损超过1000万元的小企业。企业的技术实力虽然不强,却缺乏响亮的品牌。郑永刚经过调研,决定从这里开始改变。又因为工厂大院里面有棵杉树,外形很符合男士西装挺拔而潇洒的气质,郑永刚就把第一个西服品牌注册为杉杉。

1989年至1996年的七年时间,在中国来说仍然是从计划经济走向市场的过渡时期,商品短缺、品类单一、品牌不足,这一点在服装领域体现则更为明显。而借助大量的广告投放和生产、销售渠道的完善,杉杉西服成为那个时代人们对高档男装的认定标志之一,杉杉西服,不要太多”的广告语成为一个服装时代的回忆。

杉杉企业的年利润率也以百倍甚至千倍的速度增长。1997年,杉杉西服年销售收入20亿元,连续7年位于中国服装市场占有率第一名,最高时独占市场37.4%的份额。1991年,杉杉实行股份制改造。到1996年1月8日,杉杉股份(600884)成为中国服装第一家上市公司。

当时的上市发行价格是10.88元,整个服装业都很兴奋,因为它创造了历史。”郑永刚回忆。

服装野心:做20个中国式奥特莱斯

然而,郑永刚对杉杉西服发展路径的大手笔策划才刚刚开始。1999年,杉杉将总部从宁波迁至上海浦东。这一次迁移成为杉杉后来一系列重要战略转型的基础。对于这次总部“迁都”,郑永刚感慨地称为“战略性升空”。

其实我在服装行业不是专家,我不擅长这个领域。”郑永刚称。言外之意,郑永刚希望在更大的舞台挖掘自己更擅长的潜力。

话虽如此,郑永刚对服装产业的大调整并未放松,反而大举改革。首先,杉杉割舍了曾耗资数亿建起的营销渠道,大规模裁减营销人员,将直营模式转为特许经营。同时,杉杉从服装生产加工领域抽身而退,此前在宁波全资建立的五家服装加工厂的大量股权和具体运营权全部被转移给外资公司或个人。杉杉由此将销售和生产全部外包,只负责品牌的核心运作、推广及服装设计。

这一经营模式在现在看来并不稀奇,但在当时的中国服装界却堪称“大胆”。转型后,杉杉虽然在成本上成功瘦身,却也因为渠道收缩等问题最终将中国男装市场份额第一的宝座让位给雅戈尔。

对此,郑永刚认为,一个战略的出台总是有得有失。杉杉失了份额,却赚了模式。目前,通过多品牌代理的方式,杉杉旗下共有20多个服装品牌,包括3个自创品牌,9个国际注册设计师品牌,8个国际合作品牌,以及核心品牌杉杉,而且这个数字还在继续增加。

在采访中,郑永刚还向记者透露,杉杉在服装产业酝酿的另一个大手笔即将在市场上体现出来。即在全国建立10至20个中国式的奥特莱斯。我们要把各大国际国内的服装品牌整合在一起,不是依靠过季促销,更多的是应季正品。中国式奥特莱斯的巨大优势在于流通渠道减少后形成的成本控制能力,进而有更大的低价空间。”

同样源于重视品牌,郑永刚在这一轮纺织品行业压力下显得从容淡定。国家现在对中小纺织企业的倒闭很重视,尤其对地方政府来说,这都意味着GDP的下降。但是我要说,企业在应对危机前是否有所准备,这是更现实的解决问题的办法。比如纯加工企业的模式如果此前一直没有改变,那可能就有问题。对于中国服装企业来说,培养自己的设计师,加大设计、市场推广等方面的力度,把低档产品的加工向中国以外的区域延伸,尤其是向有免税政策



的国家转移等等,都可以化解部分压力。”郑永刚称。

虽然郑永刚也断言纺织业宏观面的回落可能在2008年只是开始,但因为其在中国服装领域的多年浸润,郑永刚对目前纺织品市场的时局维艰并不过于悲观。我经历了主导宏观调控的三任总理,所谓的经济调整其实不是稀奇的事。目前的出口压力、成本上升等导致的产业回落,其实都是周期性的回落。”郑永刚断言。

产业投资:“我要做个有感情的VC”

1999年,郑永刚将杉杉总部移师上海,目标远不止服装这一单一产业。随着市场和企业的发展,我在思考要把杉杉这个企业定位为现代化、国际化的大型产业集团。而如果要完成这样一个战略目标,当时我们预计的是2010年企业的经营规模要达到200个亿。”郑永刚这样解释他迁都的原因。

有人曾经评价,郑永刚通过这一次“迁都”成功地将服装产业和元老级管理层留在了宁波,自己则在上海有了更多可自由施展的空间。我擅长无中生有,不擅长具体操作。”在一次接受媒体采访时,郑永刚这样评价自己的企业家特点。也许,到上海做产业投资,才真正符合了郑永刚“无中生有”的才能。

别的企业家只是一个企业的老总,我却能成为行业的战略家。既然我能把服装行业推动一把,为什么不能推动高科技一把?”郑永刚说。

1999年,杉杉引入第一个高科技项目——锂离子电池负极材料的产业化,该项目属于国家863计划发展项目,填补了国内空白。当时我们请来大量专家做锂电池、正负极材料、隔膜材料、锂壳、电解液,我们的战略目标就是要把它做成新能源新材料当中的世界上最大的电池材料,综合材料供应商。”郑永刚称。

今天,郑永刚在新能源和高科技领域的产业投资继续深度扩展。有消息称,杉杉企业集团已在宁波建成国内第一个民营科技园,在京津走廊建设的中科院廊坊科技园已被联合国工发组织列为发展中国家唯一基地。这些工业园区的产业基础,都集中在新能源、新材料等领域,郑永刚希望借力产业集群和资本整合,推动建立中国最大的锂电池综合材料等一批高科技产业的优势企业。

郑永刚的第二个大手笔投资是以宁波银行为代表的金融投资。早在1995年,根据国务院《关于组建城市合作银行的通知》,宁波市政府成立城市合作银行筹备领导小组,郑永刚作为企业家代表位列其中。领导小组的工作任务是在宁波市原有17家城市信用合作社、1家城市信用合作社联合社及挂靠城市信用合作社联合社的4个办事处基础上组建宁波城市合作银行。

郑永刚介绍,银行组建时,不良资产高达40%以上,2003年进行增资扩股时,银行职工持股的热情也不高。时任宁波银行薪酬委员会主任委员的郑永刚提出,银行领导必须购买股份,不然换人。建议公布后,个别领导怀疑郑永刚提出的“如果今后上市了,你们就会成为百万富翁”的预言,郑永刚的承诺是“写了就我来赔偿你”。

宁波银行顺利组建,杉杉股份持有宁波银行17900万股原始股,初始投资成本仅为1.8亿元。即便是资本市场直线下滑的2008年,杉杉企业在宁波银行一股上的投资收益也有数倍之多。

除了金融、新能源之外,郑永刚在IT方面的投资也令业内侧目。2003年,杉杉企业通过旗下科润公司投资了网络游戏公司久游网,投资额2400万元。一年之后,初始投资烧光了。于是找到3家投资基金,全球最大私募基金美国凯雷集团、香港招商局集团所属招商局富鑫资产管理有限公司和具有韩国信息产业部背景的中韩无线投资基金,三家国际知名风险投资机构共同投资900万美元。

份卖给软银。杉杉持股比例降至27.8%,成为第二大股东。

此后,久游网传出日本上市的消息,虽然与韩国网游开发商T3的法律纠纷导致网络游戏运营商久游网日本上市进程暂时中止,但郑永刚称从上半年1.8个亿的净利润来看,久游网投资前景仍然看好。

郑永刚投资久游网的不经意性或者与乐百氏元老何伯权投资久鸭颈王颇为相似。更为相似的是,这种不经意性将引导两位企业家走上为中国广大优质的中小企业提供融资服务的平台。

2007年10月,郑永刚在宁波某论坛上表示,目前,包括宁波等地的中国大量中小企业已经进入大规模的转型时期,非常需要利用资本市场来做大做强,而杉杉成立的专门辅助中小企业上市的产业基金将主要投资长三角中小企业。

我们和VC不同,我的投资更大程度上是一种产业投资,对于我投资的领域,我比VC更有感情。虽然杉杉不会直接参与这些企业的经营管理,但在更高战略层面帮助企业寻找任何合作、整合机会。尤其对于宁波当地的中小企业来说,杉杉二十年的发展是有很多值得借鉴的地方。”郑永刚称。

另外,郑永刚认为,杉杉投资与软银投资等国外VC另外一个不同是对风险系数的考虑。国外的风险投资往往是一种赌博心理,投十家只要一家成功上市,亏了九家都没关系。我是投一家要赚一家。投资对象基本是要进入行业前十位,已经入围的需要在这笔资金的帮助下晋升三位,由基金帮助作出战略规划,做增值服务,提供更多可享用的资源。”郑永刚称。

采访结束之前,郑永刚向记者透露了他近期正在酝酿的另一个商业跨越。接下来,我们打算和世界500强广泛接触,希望和他们做深度的全面的联合。联合可以包括技术、渠道、市场等,涉及的领域可以是能源、消费、IT等任何我们看来有成长空间的行业。”郑永刚称。

在他眼里,目前还没有一家中国企业与世界500强实现深度而全面的联合。一旦这一战略得以推进,杉杉可能真正晋身为中国第一梯队产业集团。

回看1999年,郑永刚为杉杉2010年定下的营业额目标是200亿元。数据显示,2007年,杉杉企业总营业额112亿元,与200亿仍然差距不小。但根据最新的规划,到2018年,杉杉企业资产规模已经指向千亿。野心家”郑永刚还走在大步扩张的路上。

■人物简介

郑永刚

1958年11月出生,高级经济师,国家级有突出贡献的中青年专家。历任宁波甬港服装总厂厂长、书记,现任杉杉投资控股有限公司董事局主席,杉杉集团有限公司董事长,兼任中国服装协会副会长、上海新沪商联谊会会长。2002年,中国服装协会、中国服装设计师协会联合为郑永刚颁发“中国服装杰出贡献奖”。

1989年,杉杉公司的前身宁波甬港服装总厂在郑永刚带领下,开始扭亏为盈。三年后,杉杉实施股份制改造,到1996年,杉杉股份有限公司作为中国服装业第一家上市公司在上海上市。1999年初,杉杉总部由宁波搬迁至上海浦东,经过5年的运作和调整,形成了以服装、科技、投资三大板块多元化发展的投资控股集团。

在一项企业家个性调查中,郑永刚坦言,自己最显著的特点是爽快,不喜奢华,看重正直的人品,最痛恨别人的小气……而在“最伟大的成就”一栏,已经涉及能源、IT、新材料等多个“风头”产业的郑永刚,仍然填写了“对中国服装业做过一些贡献。”