

A司机改行当厂长

1958年,郑永刚出生于浙江宁波。1976年,18岁的郑永刚应征入伍。部队退伍后,他从货车司机一职做起,之后又走上管理岗位。

1989年5月,31岁的郑永刚成了宁波甬港服装厂的厂长。这是个烂摊子,资不抵债、行业倒数、厂长的位置像走马灯一样三年换了三任。到任时,郑永刚看到厂区里的工人大多不务正业,男人打牌、女人织毛衣,看报、喝茶、早退者众多。

其实,组织上决定把郑永刚调到这里是经过深思熟虑的。1985年,郑永刚从当地外贸部门调任鄞县棉纺厂当厂长,那里也曾是个烂摊子,但他让那里“起死回生”,连续三年被当地评为先进生产者。正因有这段经历,郑永刚在领导眼中成了一个合格的“救火队长”。

到任甬港服装厂后,郑永刚没有大搞纪律,而是专注于经营产业。他发现,厂里效益已经差到一年只能开工八九个月,所有人都成了推销员,厂区外服装摊上随风摇摆的西装,曾是宁波街头的独特景象。

但是这依然没有改变产品销量差的情况。在那个“产量就是销量”的黄金年代,甬港服装厂显得尤为惹眼。

郑永刚明白问题出在哪:“当时中国做西装技术不足,面料是用糨糊粘起来的,裁缝师傅把西装裁出来,像盔甲一样。”产品不被接受,工厂没钱赚,形成恶性循环,最后工人的工资都发不出来。

郑永刚决心变革,第一步是去银行贷款。他在某行长面前点头哈腰地递烟,对方不但不接,还说:“给你贷款,就像在老江桥上往水里丢石头,丢下去就没了。”

此路不通,郑永刚只能另寻他法。彼时上海第二毛纺织厂有一批优质的面料,正愁销路。郑永刚知道这个消息后马上联系了对方,并说服对方把这批面料借给了自己。

解决原料问题后,他又从妻子那拿了3000元钱买煤,解决生产设备的能源问题。

最后,他邀请上海新世界时装公司经理来到厂里,向他展示了“热火朝天的生产场景”。过了几天,郑永刚以那批优质面料为抵押物,向上海新世界时装公司借来了3万元资金。

此时,郑永刚心中已有了一片蓝图。他想用这些优质面料革新西装质量,并且售卖时要突出面料的优势。他为厂里生产的服装定下了品牌名,叫“杉杉西服”。

后来,他将那3万元全部用来在中央电视台打广告,“杉杉西服,不要太潇洒”的广告语很快火遍大江南北。

“过去因为从没有服装企业在中央台打过广告,所以一炮而红。”多年后他回忆:“生产出的西装没有在浙江卖,全拉到了上海,我们要占有市场制高点。”

在上海,郑永刚叫人在商场门口放了几台洗衣机,把西装丢进去洗,现场烘干,西装依然笔挺。过硬的产品质量和广告效应让杉杉西服迅速在上海打开市场,随后在全国也打开了市场。巅峰时,杉杉西服全国市场占有率超过了三分之一。

B转型锂电池行业

1997年,甬港服装厂已经改制成了宁波杉杉股份有限公司,并于此前一年成功上市,成了中国服装第一股。

当时,杉杉服装正值巅峰,但郑永刚决意转型。“1997年,我预感到中国服装产业到顶了,我要找到下一个具有爆发性增长空间的产业。”

转型的事,郑永刚整整思考了两年,并将主阵地从宁波搬到了上海。

1999年前后,一次偶然的机,郑永刚接触到了一种新能源技术——锂电池负极材料生产。这成了郑永刚带领杉杉转型的方向。当时,鞍山热能研究所承担了一项国家863课题,是关于锂电池负极材料的研究,离产业化还有一定距离。郑永刚不是科学家,也不懂技术,但他觉得“这将是未来世界的好东西”。

1999年5月,杉杉集团与鞍山热能研究所正式签署合作协议。郑永刚把研究所里的主要科技人员接到上海浦东,专门征了97亩地,投资3亿元,进行实验和产业化。

为了激励科研人员,郑永刚给他们在上



郑永刚

跨界大王

郑永刚一生把“转型”刻进骨子里

“杉杉牌西服,不要太潇洒。”上世纪90年代这句让人“上头”的广告词言犹在耳,如今品牌创始人突然远去。

杉杉控股11日发布讣告,杉杉企业创始人、杉杉控股董事局主席郑永刚因突发心脏病救治无效,于2月10日去世,享年65岁。

郑永刚祖籍浙江宁波,去世前曾任上海市宁波商会会长。很多业内人将郑永刚比喻为“巴顿先生”,“他敢为天下先、敢争天下强,性格人如其名”,是中国第一代企业家群体的缩影。

几十年商界征战中,郑永刚又以“跨界王”著称。从创业之初争做中国“西服大王”,到巅峰时期果断转型新能源,再到花甲之年收购LG化学偏光片业务,他一生把“转型”刻进了骨子里。



郑永刚的杉杉帝国

1989年,郑永刚创立杉杉品牌。

1996年,郑永刚带领杉杉股份成功上市,成为国内“服装第一股”,他本人亦被称作“服装大王”。

1999年,正值杉杉服装业务如日中天,郑永刚却决定进军新能源锂电池产业,近年来又先后布局偏光片、涉足大健康和贸易物流等产业。如今的杉杉股份已成为全球锂电池负极材料和偏光片“双龙头”,产能持续扩张。

自2002年起,杉杉企业已连续20年入榜中国企业500强,2021年以531亿元销售额位居第373位。

郑永刚身后,百亿规模的杉杉帝国仍在疾行。其子郑驹现年32岁,近年来已逐步走至台前,目前担任杉杉集团总裁。

海浦东买房子,给他们的老婆孩子找工作、找学校,帮助他们排除生活中的一切困难。

2000年前后,锂电池负极材料的生产技术主要由日韩把控,市场价每吨72万元。当杉杉集团成功生产出第一批产品后,负极材料的市场价被拉低到了每吨37万元。

数年后,随着杉杉产能的加大、成本的进一步降低,市场里原有的玩家——日本大阪煤气公司被迫关停相关生产线。

杉杉长时间没有盈利,反而持续亏损,锂电池因市场应用正处于爆发前夜。曾有人劝他卖掉相关技术,但被他拒绝:“杉杉是中国第一个从课题到产业化、规模化、市场化的锂电材料企业,一定要守住这个产业,只要活着,就能等到爆发的时刻。”

后来随着智能手机、新能源汽车的普及,锂电池市场迎来了大爆发,杉杉的转型宣告成功。

2013年,杉杉旗下锂电材料业务收入全面超过服装业务。

C跨界偏光片业务

2020年底,时年62岁的郑永刚再度出山,主导了对LG化学偏光片业务的并购,让杉杉股份又一次成功“跨界”。

2021年,杉杉股份以53亿元代价,收购LG化学偏光片业务七成股权,并借此成立杉金光电,一跃成为全球偏光片龙头企业。偏光片是液晶面板的关键材料之一,被誉为光学行业的芯片,是新型显示产品的核心技术之一,长期以来为日韩少数几家企业把控。

“偏光片这个产业不是我主动要转型的,不是我主动要去干的,是被动让我干成的事。我干过实业,搞过金融,也看到和我同一时代的部分企业家被淘汰了。”郑永刚曾说,选择跨界进军偏光片产业,更多是遵循产业周期发展规律,希望让杉杉股份焕发出更蓬勃的生命力。

收购完成后,杉金光电实施“一企两制”:原则上,杉杉不派人到杉金。公司所有制度,包括分配制度、企业文化、各项管理模式不变。

在这一思路主导下,这场跨国收购没有出现水土不服问题,偏光片业务也快速成长为杉杉股份的新支柱。受益于锂电池材料价格大幅提升以及偏光片业务并购,杉杉股份业绩暴增。

2021年,杉杉股份实现营收206.99亿元,归母净利润33.4亿元。其中,两大主业锂电材料和偏光片业务分别实现营收91.25亿元和99.44亿元,偏光片的归母净利贡献高达11.97亿元。2022年上半年,偏光片业务收入57.27亿元,占总收入比重升高至53.17%。

伴随杉杉股份偏光片业务营收占比升高的,还有杉金光电在全球的市场份额。据杉金光电估算,公司在85英寸以上市场份额已经在80%以上,65英寸以上全球市场份额达到40%以上。

2021年4月,完成对LG化学偏光片业务并购的郑永刚,曾对媒体表示:“(偏光片)这是我最后一战,我一定要做到很自豪,要有话语权和行业标准制定权。”按照约定,2021年-2023年,杉杉股份将分批次收购LG化学偏光片业务剩余股份。

在2022年企业上半年经济工作会议上,郑永刚称:“锂电池是21世纪的石油,新能源成为全球最有潜力的产业。”当年10月,杉杉股份公告,子公司上海杉杉锂电引入战略投资者,投资方包括问鼎投资、比亚迪、宁德新能源、昆仑资本,增资金额合计30.5亿元。

今年1月12日,郑永刚公开出席杉杉企业2023年度经济工作会议,明确2023年企业发展战略:一方面,坚定加大对负极材料、偏光片和锂盐产业的投入;另一方面继续做减法,坚决剥离竞争力较弱的产业。同时,坚持培育医疗产业,大健康板块将成为未来重要产业。综合环球人物、新浪财经等