



郑永刚：杉杉集团有限公司董事长

1958年，出生于浙江宁波，18岁高中毕业后参军，1979年复员。

1989年，接管了亏损一千多万的甬港服装厂，并把它改名为“杉杉”。

1997年，郑永刚在业界提出“名牌、名企、名师”的三名联合，有力推动了设计师与企业的结合，促进了中国服饰文化的繁荣。

1999年，郑永刚在企业内实施的国际化多品牌战略，又一次推动了中国服装名牌战略由生产营销型为主向以设计创新型为主的转型。

军商语录：“如果生在战争年代，我会是个将军或者元帅。”

领导风格：果断、有战略有胆略。

外界评论：他很像二战时期的巴顿将军，如果要给他定位，他就像中国服装业的很好的一个将军。他能领导一个企业从困难战争中，不断攻克一个一个个的难关，闯过一道一道的风险，然后走向胜利。

# 郑永刚：

“不想当将军的士兵不是好士兵。”  
一直想当将军，这是郑永刚最大的优点。

杉杉、郑永刚，中国服装界无法绕开的一个企业和一个人。前者代表了中国服装往昔辉煌的旧影；后者追忆着一去不返的短缺经济时代的辉煌，并不断展望着被他认定为必然的未来辉煌。

自1998年之后，郑永刚再也没有做过老大。但他似乎永远眷恋着当初做老大的旧日时光。因此，一直保有做老大时的个性和习惯，未曾收敛的张扬，不加掩饰的情愫，痴狂高尔夫，迷醉无垠绿野。

过去的2005年，杉杉迎来了一场丰收：营收超过80亿元，服装销售增长25.8%，利润增长59%，远远超过杉杉单一服装品牌鼎盛时的规模。科技、投资等各环节在这一年也开始全面开花。这让郑永刚略感安慰，“我们取得了全局性的胜利。”

2006，郑永刚迎来他的第四个本命年，这一年，等待他的将会是什么？

## 曾经的“孤独求败”

郑永刚18岁高中毕业后直接到东北参军，1979年复员。“军队这段时间的经历对我一生来说影响是非常大的。很多人跟我接触以后都说我不像南方人。原因有两个，一是我从高中毕业以后直接去了东北，进入社会的第一站就在东北，所以我有东北人的豪爽；同时，我也有军人雷厉风行的作风，结合起来以后，就看不出我纯南方人的感觉了。当然我也有南方人、宁波人的经商意识和精明。”

渴望做将军的郑永刚，一直保有领军冲锋的激情，勇于攻克任何挡在面前的障碍，这一度让他的商业战车所向披靡，杉杉在很多方面成为了中国服装行业的

# 服装界的巴顿将军

“急先锋”，1990年提出无形资产经营理念；1992年首创“产供销一条龙”模式，建成了当时中国服装国内市场最庞大的直营销销售网络；1994年全面导入企业形象识别系统；1996年成为中国服装业第一家上市公司；同年，他聘下中国名气最大的两名设计师力推时尚女装“法涵诗”，开服装名牌与名师联手之先河；1998年杉杉建成国际一流水准的服装生产基地；1999年，杉杉总部从宁波迁到上海，同年，杉杉进行了大刀阔斧的“生产剥离”和“渠道再造”，将原有的自营销售渠道全部改为特许加盟模式，杉杉总部从宁波迁往上海；2000年，同时涉足多元化，跨行业进入高科技领域；2001年，杉杉在核心品牌西服之外，又搞起“类NIKE”模式的“多品牌国际化”运营……

在1998年之前，杉杉一直领跑中国服装行业，郑永刚在很长一段时间内是“孤独求败”。没有对手与硝烟的生活让一个军人痛苦，于是和自己的过去“为敌”成为他的一种选择。在过去的8年时间里，郑永刚在不断地创新与质疑中，去挣脱最初赖以成名的工业化模式。

“郑永刚是一个非常爱挑战、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。”与郑永刚相知多年的人如是说。叛逆、永不满足，这位中国服装业界教父级人物的性格特点早已决定了他由此走过的艰辛创业道路。

而郑永刚始终坚信，杉杉做的事情是全行业三五年后要做的事，他说：“杉杉为行业提供了有前瞻性的实践，体现了领军企业的作用，帮助行业在产业升级中向国际水平靠拢。对这一点，我感到很欣慰。”

## 不做老大很多年

他一直乐于标榜自己对中国服装业的贡

献，更乐于标榜自己的决策能力和超前眼光。“决策果断，这实际上是我在部队里面造就的。”对此，郑永刚颇为骄傲。

与郑永刚合作多时的时装设计师王新元这么评价他的老板，“他做事情非常果断，我跟那么多企业老板合作或者结识或者是朋友，他是最果断的。”

敢想敢干就意味着在竞争激烈的年代里可以掌握先机。极度自信、高度乐观的郑永刚左手战略、右手胆略，屡屡超前的想法和做法获得了成功，他周围的人尽管不能理解但也不再怀疑他的决策了。然而，硬币的另一面是，杉杉的执行断层了。“也因为他太自信太果断了，所以有些事情他可能预料不足，有些事情定下来以后可能要修正的他没有去修正。或者是这个事情再盯紧一些会更好一些，但他不顾眼前的东西了，可能会有些损失，这可能就是他优点的背面。”王新元说。

1998年开始，杉杉逐步丢掉了西服第一品牌的位置，丢掉了中国第一服装品牌的地位，更丢掉了中国第一大纺织服装企业的位置，市场占有率也由最鼎盛时期的近40%下降到5%不到。而自以为用先进模式成功解决渠道问题的杉杉，却在渠道方面始终没有十分通畅，以至于2005年初又不得已进行渠道的二次变革。而同城的雅戈尔却在1997年至1999年期间，在我国服装市场出现增长乏力和典型的需求约束型市场特征时，仍保持了29%-55%的增长势头。短短几年时间，雅戈尔超越了杉杉，将西服第一品牌、中国服装第一品牌、中国第一大纺织服装企业的位置牢牢掌控。

## 与“鲨鱼”同游

郑永刚似乎并不着急，“外人只能看到表面，对于现在的杉杉来说，布局比名气更重要。”目前杉杉西服的市场占有率，郑永刚认

为不是太低了，反而太高了。“1988年到1999年间，杉杉西服曾最高达到37%的占有率，那是因为杉杉最早开始做品牌，几乎处于无竞争状态。”郑永刚认为，随着品牌的增多，占有率降低是必然的规律，“做品牌不应追求数量。比如LV、Armani等顶级品牌只供应少数人群，全国开三五家店就可以了，像我们经营的意大利中高端品牌Macro Azzali，全国开100家店就足够了。”因此他认为，杉杉西服开500家店销售额有10亿元就够，“再多就不是品牌，该进入批发市场”。

从2001年开始，这家公司走上了一条从市场实践看更行之有效的品牌之路——“多品牌国际化”，即通过与国际品牌公司合作，来拉动自己的原创品牌。目前杉杉集团除核心品牌“杉杉”外，还直接控制了22个品牌，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，每个品牌的培育期是3年。

据介绍，目前杉杉集团的服装中仅有一半是自己工厂生产的，还有30%在国内其他工厂制作，另有20%在国外加工，为杉杉生产加工服饰的国家包括日本、韩国和意大利。“我们已经部分地实现了全球采购和全球下订单。哪里做好到哪里做。”

决定搬到上海的那一天起，郑永刚就做好准备，“到了海中与‘鲨鱼’同游，我们会成长得更快。”

军人出身的郑永刚，豪爽，有魄力，他坐的车是全宁波最好的，而且只穿乔治·阿曼尼这样的顶级品牌，在任何场合他都争主角。

王新元跟郑永刚开玩笑说，他很像二战时期的巴顿将军，如果要给他定位，他就像中国服装业的很好的一个将军。他能领导一个企业从困难战争中，不断攻克一个一个的难关，闯过一道一道的风险，然后走向胜利。

“不想当将军的士兵不是好士兵。”一直想当将军，这是郑永刚最大的优点。