

# 浙商郑永刚的三次创业

本报记者 孙吉正 北京报道

2月11日傍晚,杉杉控股公司发布讣告,杉杉控股有限公司董事局主席、杉杉品牌创始人郑永刚于2023年2月10日病逝,享年65岁。

谈起郑永刚,就不得不想到其在1989年创建的中国西装产业的

## 西装第一股

在服装行业,郑永刚的杉杉股份打造了多项中国第一。

1989年,郑永刚出任宁波甬港服装总厂厂长。那时,郑永刚提出了“做中国西服第一品牌”,杉杉品牌就此成立,专攻西服市场,因为郑永刚认为,改革开放会让中国消费者接触到更好的服饰,西装就是其中巨大的蓝海。

彼时,国内服装行业对于品牌定位和宣传尚未形成认知,郑永刚凭借借来的3万元,北赴央视做了中国第一条服装广告,于是有了当时那句名震全国的“杉杉西服,不要太潇洒”的广告语。到了1992年,杉杉股份在宁波市政府的主导下成立,西装成为其主打产品。在短短七年时间,杉杉品牌一跃成为全国第一家服装上市公司,产品国内市场占有率一度高达37.4%。截至1999年底,杉杉的西服市场占有率和销量均居中国第二名。在上世纪90年代末,杉杉服装销售收入突破20亿元。

在服装行业,杉杉打造了多项中国第一:1991年,第一个完成规范化的股份制改造;1992年,第一个建成完整的当时国内最大的市场网络体系;1996年,成为中国服装业第一家上市公司;1998年,建成国际一流水准的服装生产基地。

对于服装产业的理解,郑永刚早年间在接受媒体采访时曾表示,服装行业本身也是一个时尚产业,与人们生活息息相关,所以他觉得并不是所有的服装行业都需要转型,更关键的在于升级。打造品牌影响力,形成特色并升级发展,也是一个不错的路径。

在服装行业,郑永刚的另一举动也至今影响到行业,即率先提出

第一品牌杉杉。著名财经作家吴晓波对于其的评价是“郑永刚是这一传统的杰出继承者,同时他也是那一代民营企业家中最具时尚意识的人”,“他勇于市场创新,还非常乐于提携创业者,近年在上海主持新沪商联合会,做了很多利于商业进步的公益事业”。

作为浙商的代表人物之一,郑

永刚从无到有打造了国产男装的头部品牌,并一度被称为“中国服装大王”。然而,就在1999年,郑永刚掉转船头,转型新能源,此后投资版图遍及新能源、奥莱综合体、商业地产、医疗健康、贸易物流、金融投资等领域;2019年,他又果断砍掉非核心业务,回归实业,确认了集团未来航向。从跨界到锂电池材料,再

到进军偏光片产业,郑永刚和杉杉走在第三次创业的路上,正如他曾经说过的:“如果我的生命结束了,杉杉还在,就是成功。”

截至2月10日,杉杉股份总市值定格在436亿元人民币。而在胡润研究院《2022胡润全球富豪榜》上,郑永刚以125亿元的身家位列第1864位。



1989年,郑永刚提出了“做中国西服第一品牌”,杉杉品牌就此成立。

视觉中国/图

了特许经营模式,杉杉也成为了全国服装行业首家大规模推行特许经营模式的企业。这一步对杉杉的发展是历史性的,对中国服装业的发展也产生了深远的影响。直到今天,依旧有很多服装品牌延续着这一经营模式。

对于杉杉曾经“特许经营,创造千万富翁的计划”,郑永刚有着自己的总结:首先,我培养的是一支企业家团队。当一个品牌、一个企业抗风险的能力低的时候,一个团队,一个品牌集群必将分散压力,有着无穷的创造力和生命力。

对于服装产业的现状,郑永刚也曾一针见血地指出问题所在:“产品同质化严重,缺乏个性化、时尚化,整个行业就是供大于求。”郑永刚认为,“一些有实力的企业还要向上走,向一些国际大牌学习,让设计师有一些个性化的设计。当然,价

格还是要符合老百姓的要求,便宜一点。”根据郑永刚的理解,服装品牌技术门槛低,比较容易被仿制,但只要品牌方能引导时尚的风向,依旧可以被消费者追捧。

如今,虽然杉杉的主营业务已转型至高新技术材料领域,但郑永刚依旧选择将服装产业保留且成为独立的公司运营。2018年,以杉杉为代表的服装业务以杉杉品牌运营股份有限公司的名义在港交所上市。招股书显示,主品牌“FIRS杉杉”西装以零售收入计算,在2017年为中国第五大男士正装品牌。从

杉杉上市以来的财报来看,虽然在服装业的地位已不复当年,但其依旧选择走平民路线,建设独立的设计团队。

郑永刚曾对外界表示,“服装产业是最有感情的业务。”作为杉杉的起点,服装产业在郑永刚心中有着

特殊的地位,他曾多次表示永远不会放弃对服装产业的投入。“杉杉现在的规模已不再主要依靠服装。其实就像韩国三星一样,说到三星,大家不会想到三星电子,但是三星在韩国保留了一个非常精致的工厂。”

在我有生之年,我不想把杉杉服装关掉,因为对我它有感情。我希望杉杉品牌跟中国梦一样,可以再提升一些。”

“郑永刚董事长走在了同时代企业的前沿。他重视品牌战略,在品牌建设上开创性大手笔投入,使杉杉成为了服装行业的领导品牌;他是企业转型升级的‘探路者’,在主业发展很顺利的时期,主动果断转型进入高科技产业;他率先在上世纪末将总部从宁波搬到上海,更加主动融入全球产业链。这三点都是探索性质的开创之举。”浙商研究院教授杨轶清说。

## 三次创业之路

从2019年开始,杉杉的主业在郑永刚的梳理下逐渐变得清晰。

虽然郑永刚在服装行业享有非常高的地位,但其对外界表示,“我希望我是从服装进来,从金融出去,我希望成为一个金融家。”

“早在1997年,中国服装产业最火的时候,我就预感到这家企业快死了,我要找到下一个具有爆发性增长空间的产业,我进入锂电池材料行业时,10个人里有11个说我疯了,可是企业家本来

就不是常人,企业家看的是未来。郑永刚曾在接受媒体采访时表示,“杉杉西服想一直独领风骚,长期成为国人的‘国服’可能性不大。所以1999年,我们开始研究企业转型。”

彼时的郑永刚意识到,在短缺经济的背景下,杉杉凭借优质的产品和良好的品牌形象获得了客户和市场的认可。“但如果仅仅专注于服装,杉杉很快就将面临‘天花板’,必须开始转型。”

“从1999年到现在,我们已经有了将近24年的转型之路。”广科咨询首席策略师沈萌表示,作为浙商代表,郑永刚具有对市场风向敏感的传统特点,他带领杉杉从服装实业转向资本运作,在杉杉涉足新能源产业时,无论国内还是国外都没有任何风口可言,而其早期投资的项目也更多是面向消费电子的电池需求,目前杉杉新能源板块的高速增长是搭上了之后特斯拉的崛起与国家强力推动新能源汽车产业的大势。当然,即使是消费电子产品的电池,同样具有巨大的市场潜力。

自1999年杉杉开始进军锂电池产业起,此后8年,锂电池业务经营持续亏损,仍旧需要服装业为其输血。2001年1月,“中间相炭微球”项目正式投产,终结了日本企业对锂离子电池负极材料的垄断,对中国锂电池这一新兴高科技产业的发展作出了不可磨灭的贡献。

在新能源汽车发展大势下,杉杉的锂电业务快速扩张。到2013年,其锂电收入全面超过服装业务。后来,通过不断研发,实现技术迭代,同时不断降低成本。随着新能源时代全面到来,终于迎来产业大爆发。

如今的杉杉已变成全球最

大的锂电材料生产商,同时也是全球规模最大的锂离子电池材料综合供应商,锂电池材料业务成功进入苹果、三星、宝马等知名企业的供应链。在技术先进性和规模化方面,杉杉迅速与三星、索尼等并驾齐驱。

从2019年开始,杉杉的主业在郑永刚的梳理下逐渐变得清晰。当时国内市场正在发生变化,郑永刚曾在接受媒体采访时表示,“新时代要有新思路,企业家不应盲目追求规模,而应聚焦主业。”

2021年,杉杉以53亿元收购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。伴随杉杉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。而杉杉则在收购偏光片业务后,成为LCD全球市占率第一的集团。2022年,其市占率从25%提升至29%,预计2023年还将进一步拓展至32%。

在长达二十余年的转型过程中,在资本和产业共同扩张下,杉杉也开启了多元化布局之路,发展成为集科技、时尚、金融服务、城市综合体和贸易物流等产业于一体的多元化产业集群。2023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,大健康板块将成为公司未来重要产业。

“实业是民族和国家的基石、根本,在做实业过程当中,要有一个非常热爱实业的精神。所以尽管有委屈,尽管有痛苦,但是我们还是坚持。”郑永刚曾说。

到2022年回头看这段创业历史,郑永刚已如清风拂尘,“总体来讲,回想我们当时的转型,一个是战略方向确定得比较精准。第二个就是我们坚持不赚钱,那不赚钱能坚持?当然,你也有基础条件,因为杉杉西服那个时候如日中天,还是很赚钱的,所以大马拉小车,应该说没啥问题,也不困难。”

# 多家知名企业布局 社区餐饮成为新机遇

本报记者 钟楚涵 蒋政 上海报道

近年来,部分知名餐饮企业如呷哺集团等都在社区餐饮领域有所布局。此外,还有主打社区餐饮的新品牌比如牛爽爽、五味小面等出现,这都显示着社区餐饮赛道正在升温。

连锁产业专家、和弘咨询总经理文志宏向《中国经营报》记者表示:“社区商业是近几年城市商业发

## 赛道升温

公开资料显示,东来顺等知名餐饮企业都进入了社区餐饮领域。此外,呷哺集团、江渔儿等知名餐饮集团也已有了社区店。

2022年,呷哺集团启动南下扩张战略,南下新模型中有一部分门店就选址在社区。呷哺集团相关负责人表示:“由于消费场景越来越多样化,商场人流红利的影响力正在下降,因此,我们在一线城市做了一些社区店的布局。新模型门店在社区的选址会侧重在周边有商务区+小区的区域,街边店为主。”

海底捞则在疫情期间运营起了社区业务。海底捞在2022年中期报告中表示,2022年3月至5月,为应对特殊情况,公司设立了社区营运中心,并鼓励门店以其他方式创业,例如以门店为配送站,为广大受疫情影响的消费者提供火锅套餐、盒饭、冒菜、小龙虾等形式多样的外送服务。

与此同时,也出现了主打社区餐饮的新品牌。2022年初,社区火锅品牌牛爽爽在上海宝山区开出

展的一个重点。哪怕在疫情期间,社区商业也一直保持着活跃的状态。社区商业(包含社区餐饮在内)是城市发展和电商发展背景之下的一个新增长点。”

在门店模型方面,由于社区的环境、消费者行为和需求对比购物中心有所不同,社区餐饮门店在面积、菜品结构、人员数量、营销方式等方面都存在不同。

店。此外,2016年定位在社区餐饮的五味小面成立,根据微信公众号“五味小面 U Way”信息,目前有近50家门店,主要集中在珠三角地区。天眼查信息显示,2022年6月牛爽爽获得近千万天使轮融资;同期五味小面获得数百万元天使轮融资。

对于社区餐饮领域逐渐升温的原因,连锁经营专家李维华表示:“目前,‘三社’营销是趋势,即社区、社群和社交。社区流行的原因有以下几个:现在不管是服务业还是零售业,竞争的一个焦点是适应现代社会的快节奏,在此背景下‘即时’成为竞争的核心内容之一,在距离居民最近的社区设置店面或配送点是非常合适的。另外,随着居家人群的增多,社区附近的消费、逛街、就近购买、当时成交等特点也使得社区成为越来越重要的商业战场。此外,社区的店铺租金相对便宜、社区尤其是大型社区有固定和稳定的人流等也是社区餐饮领域逐渐升温的原因。”

## 与商场餐饮的差异

记者注意到,开设在社区的餐饮店从面积、菜品等各个方面都与开设在商场里的门店有所不同。

门店模型上,呷哺集团相关负责人表示:“开在商场里面的门店一般在200至300平方米,新模型门店(包含在社区里的门店)的店铺面积减少到150至200平方米,租金对比商场店铺要更加便宜。门店锅位设置上,取消了鸳鸯锅,回归呷哺呷哺最初模型均主打一人一锅。此外,位于社区的门店会向周围商务楼的人群提供下午茶服务,同时也会对周边小区有外送到家的服务。”

以主打酸菜鱼品类的江渔儿

为例。据记者了解,江渔儿目前有三种模式,一种模式是标准型江渔儿门店(180至300平方米),适用于大型商场综合体,以及美食街铺。社区店有两种类型,社区型江渔儿门店(80至120平方米),适用于社区办公首层街铺;社区型小江渔儿门店(80至120平方米),总部全配送,预制菜半成品,无需大厨操作,门店产品无小炒,适用于社区办公首层街铺。

以主打社区店铺的五味小面为例,根据36氪在2022年6月份的报道,五味小面定位在“社区全时段小面馆”,提供小面、小笼包等产品,满足社区消费者全时段的各种餐饮需求,人均客单价在25元。

## 未来3至5年的新机会

社区商业的发展正在加快。商务部发布的《中国零售行业发展报告(2018/2019年)》指出,随着社区生活服务业态集聚式发展,便利店、超市等社区商业发展加快。

伴随着连锁餐饮品牌进入这一领域,行业的格局必然发生变化。对此,李维华表示:“连锁企业不管是品牌、声誉,还是经营管理、营销、产品和服务品质、规模化导致的成本下降、供应链的优势等,都是远远胜于非品牌单个门店的。所以,连锁品牌的进入会慢慢地排挤掉一些单体门店,

尤其是那些没有产品特色、没有包括亲情关系营销在内的单体门店。综合来讲,非品牌单个门店多数是没有优势的,但那些产品有特色,又擅长搞人际关系比如和居民的关系比较好的一些单体店,能生存下来,少数或许还能发展得不错。”

同时,企业发展社区餐饮必然也会面临挑战。对此,林岳表示:“最大的挑战是不能广撒网。企业必须找到在产品研发、社区选择、人群选择方面精准切入的点,然后把模式的运营做到

对于社区餐饮店与开在购物中心的餐饮店的差异,连锁产业专家、和弘咨询总经理文志宏表示:

“社区店和商场购物中心门店面向的顾客群体的消费需求和消费行为是不一样的,即便是同一个消费者,他在购物中心的消费和在社区的消费行为与需求也是有差别的。通常消费者对于社区餐饮的需求更偏刚性需求,比如快餐、早餐、正餐等。此外,社区餐饮更加重视性价比。

同时,因为社区门店离顾客最近,消费频次对比商场餐饮会更加高一些。而购物中心的餐饮可能更加强调休闲时尚体验等方面。由于以上原因,社区餐饮的业态定位、产品结构、定价策略、门店选

址、营销方式等都会和商场餐饮有所不同。”

李维华则指出:“社区店铺面积普遍较小,主要原因是周边的客群数量相对固定。社区店铺更注重客群维护,因为社区店铺的顾客群基本都是做的回头客,所以注重客户关系管理、树立长期运营意识等是必须的。这种典型的属于‘静流店’,相比于商场、景点、交通枢纽等动流店而言,社区店在服务品质、对客关系等方面是高度重视的。主要做的是固定的客群,所以其营销方式不同于商场店的大力宣传、搞促销等,更注重关系维护、价格合理、品质优秀,更适合会员和私域运营。”

刻地记住自己是长期做固定客群生意的店。”

对于社区餐饮的未来空间,艾媒咨询首席分析师张毅表示:“社区店是餐饮行业里一个巨大的机会。在过去的十多年,商业中心在各大城市大规模兴建,为餐饮企业在商业中心的门店扩充提供了非常好的机会。餐饮行业下一波的增量机会可能会是在社区餐饮。未来三到五年,社区餐饮是餐饮行业一个新的竞争市场,如何守住市场以及拓展新业务会成为餐饮企业的必考题。”