

# 郑永刚 做企业一定要避免钱权交易

## ◆ 企业家小传 ◆



●郑永刚, 中国企业发展史上的传奇人物, 从服装起家, 涉足金融、地产、文化产业, 究竟是什么秘诀造就了多元化企业王国? 做一行赚一行, 别人说他点石成金, 多元化的选择标准究竟是什么? 管理如此大的企业帝国, 他每天的工作时间却不超过 8 小时, 什么样的管理方式, 让他能够如此轻松自如? 本期访谈, 杉杉集团董事长郑永刚为您详解企业多元化的成功秘笈。

### 风险太大我就不干了

主持人: 大家在说到杉杉的时候, 可能以前想到是一个服装品牌, 但是现在再提到这个名字的时候, 好像已经不完全全是服装了, 已经非常的多元化了, 金融服务、地产等等都有涉及。我想你做这种多元化布局当初是一个主动选择吗?

郑永刚: 这是一个无奈的选择。因为什么呢? 因为我做服装的时候, 正好是一个短缺经济时期, 所以咱们整个服装行业还是处于在一个大加工、低水平这样一个时代, 我们有一套非常好的装备, 我通过媒体传播以后, 让消费者了解到我这个西装杉杉西服它的工艺技术是世界上最先进水平, 这样我做出杉杉西服, 马上就开始从品牌着手。

第二个, 我开始研究它的市场网络, 我从上海打响, 然后在全国各个省会城市开始建立我的销售渠道。我是从这两个开始着手, 所以就一炮打响。90 年代后期以后中国就开始开放, 2001 年 WTO 以后整个市场对全球开放, 从全球的品牌布局来讲, 中国的品牌肯定不是主流的, 主流的品牌一定是法国、意大利, 也不是美国、也不是日本, 它跟经济发展既有关系又没有关系。

当时美国经济在全球总量中是最大的, 从服装品牌角度来讲还是法国、意大利欧洲为主体, 一旦大门打开以后, 高端服装品牌绝大部分就被世界品牌给占有了。我们很快开始进入第二梯队, 第二梯队又开始进入个性化消费, 就是我这个杉杉品牌, 大家都穿的一样的那个时代已经过去了, 然后开始寻找自己的目标消费群体, 所以它的量不能太大, 它的量要过大的话, 那就形成了大量的库存积压, 这是一个很大的问题。

我们去思考一个问题, 将来还能做什么, 那就是说从 1999 年开始, 我们开始涉足到锂电池材料, 其实我们做锂电池材料的时候, 我们国家仅有一所探索研究所, 只有一个科研单位, 我们跟它合作, 主要核心的科研人员由此而来。它把科研产业化, 我们把产业科研化, 所以我们竞争力不是来自于我本人, 而是来自于科学家, 这个科学家是国家大量的投入多少年积累的技术和他的人才集聚的地方, 所以它不能不成功。

人家说你真能耐, 其实我不能耐, 我只是感觉到这一块东西将来是非常有前景的, 如果我去做太阳能我也可能就失败了, 因为太阳能不是市场需求, 而是政府补贴的。尝到甜头以后我们又去投了其他的证券、保险、期货金融机构, 我们自然就去了, 因为你服装赚钱了, 后来就上市了, 你不就有钱了, 你投资高科技产业又赚钱, 你自然投资金融股权自然就赚钱了。

主持人: 你说的好像很自然, 这个自然就赚钱了, 那个也赚钱了, 这个也赚钱了, 为什么别人投资就不是最赚钱, 甚至有可能投一个亏一个呢? 这应该不是那么简单的事情。

郑永刚: 金融投资这一块, 实际上是借助了这些年国家的一些保护政策, 所以投一个赢一个。但是有很多民营企业它没有这个机会, 我们把品牌做成了, 中央政府和地方政府对你信任度就不一样, 就会给你很多机会, 虽然准入门槛还是挺高的, 但是你就有了机会。我们是小心翼翼去做了, 如果风险太大那我们就不干, 如果是政治风险太大我们也不干, 经济风险太大我们也不干, 我们能干就是可控性, 没有风险的事情不可能, 肯定有风险, 但是风险我们争取能够做到可控, 可控情况下我就去做, 先试。

比如说宁波银行, 我先投一点, 我投了一个亿, 投得好其他银行我再投一点, 能够有机会我再投一点, 这样的话我还是在小心翼翼的进行投资, 还不是说我就那么大本事, 我本事不大, 我也没有非常多的经验。做每一件事情都要做成风险可控, 不能冒进, 就是要踏踏实实, 做小没关系, 被人说也没关系, 你只要是踏踏实实, 你用人决策管理一定要吸收非常好的理念。好的管理办法, 不但能把那些专家科学家引进来, 最重要还要鼓励他们激励他们, 让他们踏踏实实有安全感, 这样你成功概率就加大了。如要是追求虚荣, 成功概率会小, 风险概率会大。

### 民企不能进入垄断性行业

主持人: 我们研究杉杉投资方向, 发现非常的广泛, 比如说您是从服装起家, 后来形成时尚产业、新能源材料、投资、园区开发、国际贸易、文化产业可以又说六大板块吧, 您能不能讲讲您再去选择那些产业可以进行多元化经营, 可以投入, 可以运作的时候, 你背后选择的逻辑是什么?

郑永刚: 作为决策人来讲, 比如说未来从宏观战略上讲, 中国消费内需, 内需如果你要是不去涉足, 你肯定不行。比如说接下来文化产业, 国家有这个, 一个企业经济发展肯定跟国家战略分不开, 国家说淘汰产业你肯定不能去干, 干了也没有出息, 国家的战略驱动了, 他们肯定要介入。它的依据就是国家战略, 宏观的经济发展的一些战略。依据就是国家战略, 就是宏观经济发展的方向, 这个非常重要的。



第二个, 就是有专业的团队, 比如说你做文化产业, 一定要有非常优秀文化产业的人, 找到专业人我才可以给他钱, 然后以项目和专业的的人作为一个基础, 然后你给他资本, 然后就开始形成这样一个板块。因为民营企业不可能有垄断性的产业, 比如说中石油, 我别的不做, 我就做石油算了, 如果是工商银行, 我就做银行了, 什么也不用做。但是民营企业不可能有过度的垄断性的产业, 所以你没有垄断性的产业, 你就只能多元化产业, 多元化产业全部是不关联, 只是资本有关联, 人才团队和所有管理都没有关联性, 服装和科技有关联吗? 科技和金融也没有关联, 金融跟文化产业也没有关联, 跟城市综合体都没有关联性, 所以本来是一个实业家, 慢慢成为投资家, 这是不得已而为之, 如果能够做到一个大的产业, 一辈子只做一个产业多好。

主持人: 也有这样的案例, 比如说我们也采访过娃哈哈集团的宗庆后, 他就一辈子做一个饮料行业也做的很大? 郑永刚: 其实他也做了很多其他的东西, 只不过饮料主业太大, 饮料产业能够做无限大。

主持人: 为什么服装就不行呢? 郑永刚: 饮料产业原来是没有成型的, 它是绝对市场化, 它不是国有垄断的。服装行业是个性化消费, 服装行业不能做太大, 做太大了以后一大堆库存, 你想你今天穿的衣服跟你的同事如果同一个品牌的话, 那就撞衫, 这个东西是一个个性化消费, 它是一种时尚品, 所以它就不具备非常大的量, 这不是计划经济时代, 男男女女穿军装作为一个时尚, 这个时代已经过了, 它不一样。所以你的规模如果做 500 亿服装这个东西难度就大了, 你要是综合规模做到 1000 亿我觉得也不算大, 所以它是这么一个定位。来源于不是自己主动, 而是被动的。

### 投资可以多元化 经营必须专业化

主持人: 对于企业应不能走多元化发展的道路, 这个问题你的答案是什么?

郑永刚: 我就是两句话, 一句话投资可以多元化, 经营必须专业化, 就这么一个道理。人家这一行有好的项目需要发展, 需要资本的时候你就可以去

实力, 商社无处不存在富可敌国, 这是企业的品牌。还有就是个人的品牌, 比如说乔布斯、比尔盖茨。品牌它是一个广义的, 不是狭义的。

主持人: 就这三点而言你的目标是哪一个?

郑永刚: 我们初级阶段就是服装品牌, 我们打响一个品牌以后, 我们还在继续努力, 能够把服装这个板块渐渐从现在还没有完全国际化的品牌, 我们渐渐能够做到国际化品牌, 但是我们做不到世界奢侈品品牌, 这个是很难很难的事儿。锂电池材料我们技术和规模一定达到世界前几位, 这样为汽车新能源革命配套, 这个如果能够做到了, 这个战略方向目标也是非常清晰的。

一旦金融改革开放, 我们一定会介入, 我们对商品零售、城市化综合题像奥特莱斯新的平台, 我们一定会继续加大它的投入, 文化产业还会继续去发展, 它每一个板块领军的人都有自己的战略规划。从杉杉角度来讲, 跟一串项链一样每一颗珠子都是非常好的, 优质的, 那这个项链就很值钱, 就是这个道理。

主持人: 现在希望把杉杉从最早的产品品牌打造成一个企业品牌, 未来企业家个人成为一个企业家品牌?

郑永刚: 我可能已经不行了, 我寄希望将来第二代或者第三代, 我的第二代也是广义的, 不是我儿子的概念。就是说我的这个概念管理它是精英治理企业, 不是说我个人谁接班, 还没有考虑过这个问题, 就是谁能就谁来干, 我们是股份制, 我们是现代企业制度的, 我们不是那种家族企业。

### 做企业一定要避免钱权交易

郑永刚: 我是比较踏踏实实, 这些年我就在说中国的经济发展不能以这种拍马屁、权钱交易、官商勾结作为一个竞争力, 这个逐渐要淡化, 这种官本位的东西一定要淡化。但是我不参与, 历史上我不参与, 我这个人很简单, 你给我好处我不参与, 我这个人很简单, 你给我好处我不要。

我要想一下凭你给我好处, 将来万一你出事我怎么办, 那我企业不就完了, 我的想法跟人不一样, 我还是要求企业要扎扎实实, 你做哪一个产品, 技术上、品牌上、市场上就多下工夫, 因为这赚来的钱是自己的, 银行给你贷来的钱也不是自己的, 你还给人打工, 最后你还是连本带息要还人家的。

有很多北方的企业的想法不一样, 他们觉得跟银行行长的关系, 吃饭、洗澡、唱卡拉 OK, 我从来没有, 我也不愿意, 我凭什么要跟你一起唱卡拉 OK, 我这么多年跟银行行长几乎没有吃过饭, 吃饭我就回家吃饭, 饭干嘛要跟你们吃饭。因为你多贷给我钱等于是增加了我的风险, 你关系好你多给了吗, 多给我就不是麻烦了吗?

主持人: 真正面对诱惑的时候。

郑永刚: 真正面对诱惑的时候就是名和利, 人活着就是名和利, 名利更加纠结, 他更加富于诱惑性。比如说排座位, 你要排在前排和排在后排, 排在主桌和副桌, 别人会怎么看, 你自己会怎么去感受, 如果你要真正把心态放正了, 放平了, 其实就没什么, 你说你坐在那儿有什么关系。

很多人不是追求内容到底对我有没有启发, 而是我坐在主桌跟领导人挨着边, 觉得这多风光, 回去这照片一放, 现在信息又那么流通。每一个企业家还是价值观的定位问题, 因为我们是职业企业家我们要干一辈子, 这时间太长了, 20 多岁就当厂长、党委书记, 现在还在干, 还要干十年二十年, 你想这时间多长, 那么长的时间你必须基础非常扎实, 你才能干长, 你如果有半点虚的或者有一点点的, 你肯定是要倒塌的, 这是必然的事情。

主持人: 我觉得有很多民营企业之所以会看重和政府的关系, 有这些方面, 某种程度是价值观和自己虚荣心的

因素, 从另外一个角度来说, 是不是也存在中国民营企业确实生存环境比较艰难, 需要更多来自政府的这种支持, 中国本身就是一个官本位的环境, 我们现在资源配置和准入门槛都是属于政府部门的权力, 他还是处于这样一个情况下, 所以更多的民营企业实际上还是他在客观环境和条件下他不得不去寻求这种关系, 去寻求一种保护, 去寻求更多发展的资源。

郑永刚: 这是一个度, 就是所有企业对政府的尊重, 对于社会责任, 我觉得这个你必须要去做的, 你做到了实际上从政府另外一个角度上来讲, 他对你的支持, 他对从政策和资源配置的支持, 他也是相对比较公平的。如果你做不到, 你就得不到, 你做到了, 你要成为当地纳税大户, 或者行业龙头, 自然会有很多政府国家的一些政策, 他是明确支持的, 这个东西是相辅相成的, 实际上是一个度的问题。就是说政府和企业之间, 它永远是脱离不开的, 但是它的关系一定是有限的, 如果超越了这个度形成权钱交易、权力寻租, 腐败就是从度的角度来定位的。

主持人: 我理解您的说法有点像中国古人说的皮之不存毛之焉附, 皮是这个企业真正的良性发展, 毛才是和政府之间的关系。

郑永刚: 对。

### 民企要发展需破除企业成分论

主持人: 您有许多政策期待, 我们来参加博鳌论坛大家总是希望通过这种新的领导人亮相, 能够嗅党改革的方向、政策新的趋势?

郑永刚: 33 年改革开放过去了, 现在要研究国企、民企和外企, 不需要这个成分了, 特别简单的话说从现在开始谁出资并不重要, 你只要是在中华人民共和国注册的企业, 依法经营, 依法纳税, 谁出资并不重要, 不管他是民营出资也好, 国家出资也好, 都统称为中华人民共和国企业, 享受国民待遇, 这样的话政府资源配置尽可能市场化, 不要用大量的行政配置, 还是用市场化里配置。比如说像上海汽车牌照, 没有人去行贿, 有没有人受贿, 根本不存在权力寻租的问题, 尽量市场化配置, 能市场化配置就市场化配置。

第二个问题, 还是审批制逐渐改为登记制。现在大量行政审批在取消, 这是对的, 你政府该管就管起来, 监管, 制度上设计, 加法律上进行完善, 这个才是你真正要做的事。每一个经营的东西部门去审批, 你怎么去审批? 你审批企业经营的项目你怎么审批, 你跟它的利益不搭套, 你没有利益关系你审批, 你今天审批压到后天, 他这个项目今天不审批的话, 明天别人就干了, 他已经没有机会。所以这个审批制实际上是最终有些可以审批, 有些不可以审批, 有很多的人为的因素, 所以这个问题实际上间接要改革。

这改革以后, 那民营企业它的准入也好, 它的整个经营环境就基本上能够得到公平公正, 不能说百分之百, 至少能公平。所以我們看到的新的这一届政府党委, 应该说看局让民营企业都看到了希望, 我们的期待是可以预计的。

主持人: 您刚才在说到应该充分市场化, 让市场配置资源的时候, 你补充了一下, 说那些政府应该保护的行业企业是应该保护起来, 但是这个补充会不会成为很多人说那你看石油、电网、能源这些都是归到国家战略安全, 都应该还是垄断国企做的事情。

郑永刚: 他这是公共资源, 比如说像公交, 公交就应该政府来保护, 他赚了钱, 他也不能赚钱, 这是国计民生的问题, 老百姓生活都比较保证, 这些都要保证的。社保基金一些配置, 军事一些主要的核武器等等, 这些都是需要国家来保护, 需要配置资源应该是留有一定政府的余地。通讯、石油、银行完全可以市场化来配置, 最多控制在 30% 以内就完全可以了。

主持人: 国家控股的比例。郑永刚: 对, 国家控股比例那个大干嘛, 因为大量都已经上市了, 本身就已经是市场化的东西, 为什么你要去垄断, 其实这种垄断从客观上讲和主观上讲, 因为国有企业它的机制最僵化, 它如果垄断资源是政府行为, 不存在企业行为, 它也提高不了什么竞争力的问题, 所以这个改革我觉得还是要深化。

主持人: 在您的分析看来, 我听出来您认为国家应该保护的那些行业似乎都是不赚钱的行业? 郑永刚: 对啊, 不赚钱的行业就要保护起来, 民生的问题, 国家战略性的东西, 那个都要保护的, 能市场化为什么不市场化, 不市场化就没有竞争力, 银行就一直保护利率, 那就使得大量的银行靠利率差去获取效益, 这样的话政府定多少就是多少, 你现在制造业那么困难, 就被银行剥了一大块, 银行又不是自己能够拿到这么多的效益, 它是靠政策的保护, 这样的话实际上就不公平了, 制造业人就不愿意干, 制造业再来投资, 谁再来创新, 创新是有风险的, 所以这样的话大家都去搞虚拟经济, 大家都去拉关系, 去弄一块地, 那样就没有风险。

(来源: 新浪财经)