

杉杉郑永刚：

在服装界，郑永刚和杉杉是一个传奇。1989年，年仅30出头的郑永刚接手宁波一个濒临倒闭的小服装厂，并将之打成了服装界的品牌翘楚。近些年，不甘寂寞的他又进军金融，新能源等领域，样样做得风生水起。

民营企业企业家要有国际品牌梦想

□ 王直

从一个普通的工厂厂长，到现如今涉足多个领域的成功民营企业企业家，杉杉集团董事长郑永刚是如何轻松驾驭，平行视之的？

在郑永刚看来，民营企业想走得更远，需要靠市场的力量，更重要的靠企业自身的智慧和创新能力，努力把握自己的命运。

勾勒“中国式商社”

提出建立中国式商社，郑永刚坦陈是借鉴日韩模式。以三井、伊藤忠为代表的日本综合商社依托已有的企业，对其产业链上下游外围企业进行投资，打通产业链，维持与生产企业的长期合作关系，取得产品的贸易代理权；一方面在全球范围内搜集情报、分工协作，创建新的公司，进入新的业务领域。

郑永刚认为，这种一损俱损、一荣俱荣的商业组织形式，有利于企业之间进行优势互补，经营上其内部所属企业之间可以相互扶持。

特别是在遭遇经济危机的时候，

抱团求生有利于企业保留人才和技术，等待宏观经济回暖后，发挥规模优势，迅速捕捉商机，实现集团利益最大化。

在中国，大部分企业借鉴的都是欧美企业的发展模式，但与伊藤忠、三井两大日本商社合作的过程中，郑永刚给杉杉制定了新航向——整合全球资源，形成有中国特色的综合商社模式。

“不同于日本的商社，杉杉综合商社有着鲜明的特色。”郑永刚指出，其一，日本的综合商社没有实体，“只做投资、贸易和各种中介业务”，杉杉则经营着两大“实体业务”——服装和锂电池材料；其二，日本的综合商社背后有日本财团的支持，杉杉目前没有财团支持，主要靠自有资金。

拿捏多元与专业之“度”

多元化和专业化是企业制定战略时候的一个重要决策点。要专业化还是要多元化，郑永刚认为是后者。他分析说，日本的综合商社是一种另类的多元化。

在郑永刚看来，在中国，民营企



业与国有企业和其他垄断性行业不一样，民营企业资源有限，在一些行业有准入的限制，所以被动地实施多元化实际是中国企业的“无奈”现状。实际上随着人口红利的不断消失和人民币升值的压力，从事传统制造业的浙江民营企业纷纷转型，一些民营企业转向上游资源纷纷开矿，一些企

业甚至已经不再从事实业，转向进军房地产业和投资行业。

但是，杉杉的多元化并不盲目。杉杉一直没有进入房地产领域赚快钱，仍然坚守自己的产业基础，经历过无数次重大转型，当制造业整体转型升级到来时，郑永刚及时地提出了整合全球资源转型升级做中国商社的计划。

对于“多元化”与“专业化”孰优孰劣的争论，他认为，多元化不应该跟专业化对立起来。“多元化后，‘每一元’的经营必须是要专业化的”，也就是说“投资多元化、经营专业化”。郑永刚表示，自己现在只做决策、用人两件事，旗下公司的经营业务全部聘请专业化、国际化的团队打理。

走“名牌，名企，名师”之路

2012年7月4日晚，交大安泰EMBA名家论坛邀请杉杉集团董事长郑永刚做客安泰北楼201室，一同分享他的成功历程。论坛由安泰经管学院党委书记余明阳教授主持，现场座无虚席，还有不少慕名而来的观众站着听完了整场演讲。

演讲一开始，郑永刚首先回顾了自己品牌意识觉醒的过程。杉杉公司的前身是宁波甬港服装总厂，郑永刚笑着回忆，“进去的第一印象是女人在打毛衣，男人在打牌。”经过多次摸索，他把重心放在了品牌和市场开拓上，在当时，这是一种非常新潮的方式。吃得苦，耐得住寂寞，他的这一方式得到了市场的认可，企业成功地扭亏为盈。在服装业界，他提出“名牌，名企，名师”，有力地推动了设计师与企业的联合，以及中国服装品牌战略由生产营销为主转向设计创新为主的一次转型。

提高生活质量是一个炙手可热的话题，郑永刚认为，跟生活质量提高相匹配的产业必然是好的、新兴的产业，所以金融服务业和现代服务业迎来发展的机遇是必然的。在产业方面，他认为制造业的细分会更加明确化。针对当前热议的金融业大发展，郑永刚个人认为，必须具备人民币国际化，利率市场化，民营资本和民营企业家介入这三个前提条件。

“在时代机遇面前，要么不做，要做就将每一件事当作一个作品来做。”这就是郑永刚的创业哲学。



麦肯锡专家：中国企业“走出去”的特别商机

□ 苏雪燕

全球管理咨询公司麦肯锡相关专家19日表示，尽管当前欧美市场整体比较困难，但也蕴藏一些中国企业“走出去”的机遇，比如可以考虑进军欧洲汽车零部件业。

麦肯锡相关专家是在麦肯锡《完善系统对标，推动管理转型，打造世界一流企业》白皮书发布会上作出上述表示的。专家表示，非洲以及新兴市场国家等经济发展状况良好的地区确实存在不少中国企业投资、发展贸易的机遇，但欧美等相对困难的市场也蕴藏一些“珍珠”等待中国企业去发现和挖掘。

“比如欧洲目前有一批汽车零部件中小企业情况非常困难，但这些过去都是技术非常好、在相关领域积累很深的企业，这时中国企业可以考虑运用资本优势考虑与他们进行合资、合作或者对他们进行并购，这正是中国企业走入欧洲市场的绝佳机会。”麦肯锡全球董事孙俊信说。

孙俊信表示，中国企业要实现国际化，需要考虑多方面的因素。企业在“走出去”之前，首先应在本土市场形成核心竞争力。同时，企业要对“走出去”对象市场的政府政策、消费习惯、工会等进行充分了解。另外，还需具备国际化人才梯队和清晰的、符合公司能力的国际化战略路线图。

麦肯锡全球资深董事徐浩沅称，全球大量行业中的高端产品并未被中国企业掌握，但往往是20%的高端产品创造了80%的利润。“为此，中国企业要打造世界一流企业，还要进一步提升产品和服务，进一步从设备、组织和管理等多个方面提高效率。”



中国汽车在海外市场“逆势飞扬”

□ 马扬 高春霄

今年上半年以来，中国汽车企业在全世界经济疲软、国内销量全线下滑的背景下，不断加快拓展海外市场的步伐，并取得不俗成绩，部分中国汽车品牌的销量呈“逆势飞扬”之势。

正在举行的第九届长春(国际)汽车博览会上，多家车企代表向记者表示，未来，他们将继续加快拓展海外市场，争取继续有所作为。“目前的形势很好，我们正在考虑拓展欧洲市场。”浙江吉利控股集团汽车销售有限公司副总经理黄海涛说，“我们生产的帝豪EC7汽车，在去年的欧洲碰撞测试中获得了四星成绩，这为其实现拓展市场目标打下了基础。”

根据中国汽车工业协会发布的统计数据，今年上半年，中国出口汽车48.79万辆，同比增长28%。其中，5、6两个月出口均超过10万辆，二季度连续3个月创历史新高，汽车出口呈现良好发展态势。

以俄罗斯市场为例，欧洲商业协会公布的数据显示，今年一季度，中国主要品牌汽车在俄罗斯的销量同比大幅增长。其中，重庆力帆汽车的销量为4545辆，同比增长69%；奇瑞汽车的销量是去年同期的2.5倍；吉利汽车的销量是365倍；长城汽车的销量比去年同期增长131%。

以长城、吉利等为代表的中国汽车企业正不断加快在世界各地的战略布局，它们在当地建立组装厂、扩展经营，不断纵深推进其海外战略。

黄海涛介绍，今年1-6月份，吉利汽车出口同比增长超过2倍，其中，5月份出口突破6500台，6月份出口量达到1万多台。

长城汽车集团副总裁邢文林此前也曾表示，俄罗斯、澳大利亚、意

大利、中南美洲智利等国已成为长城汽车主要的出口地区与国家。

据了解，2011年，长城汽车仅对俄罗斯的出口达到了约2万辆，占公司总出口量的25%。2012年前5个月，长城汽车对俄罗斯出口约9000辆，同比增长了32%。

形式各异的促销手段开始广泛应用于中国车企拓展海外市场的道路之上。近日，由长城汽车赞助的“2012北京—莫斯科自驾游”活动正式结束，由12辆哈弗SUV汽车组成的车队结束了总长约12万公里的横穿欧亚大陆的行程，胜利抵达莫斯科。

“作为中国‘俄罗斯旅游年’活动的汽车品牌赞助商，这说明了长城汽车对海外市场的重视。”邓文林认为，海外市场是长城汽车非常有潜力的增长点，未来，他们对这一市场的关注和投入将进一步提高。

事实上，多年的苦心经营促成了当前中国汽车销量在海外市场的逆势上升。2005年，长城汽车在俄罗斯的KD组装厂破土动工，成为首家在俄罗斯建立KD组装厂的中国汽车品牌，其中哈弗SUV为主要车型。经过多年的发展，哈弗SUV已深受俄罗斯消费者欢迎。

今年2月，设计产能为5万台的保加利亚KD工厂也正式启用，未来，长城将以此为据点，逐步扩大欧盟地区的市场份额。

尽管中国汽车企业在海外市场取得了不俗成绩，但在第九届长春(国际)汽车博览会上，一些汽车行业业内专家却认为，目前中国汽车出口仍面临一系列巨大挑战。

吉林省社会科学院经济研究所所长孙志明认为，中国已经成为全球最大的汽车生产国，在规模扩张之后，中国的汽车产业面临着产业结构优化升级的挑战，提升服务质量，打造服务品牌，已成为未来汽车企业抢占竞争制高点的必然选择。

非洲商人萨尔：我对中国未来很有信心

□ 谭进 许秀云

“我来义乌已经10年多了，现在，我的朋友遍义乌，义乌就是我家乡。”塞内加尔客商马玛都萨尔19日在北京看望参加“中非合作论坛——第四届中非企业家大会”朋友时由衷感慨。

10年前，时年35岁的萨尔只身从美国北卡罗来纳州来到有“世界超市”之称的义乌市寻找商机，成为第一批进军义乌市场的非洲裔“掘金者”。此前，萨尔已在美国留学和工作了10年，并与冈比亚人慧丽结婚，生下儿子乔丹和女儿乔美，乔丹、乔美都加入了美国籍。

落脚义乌后，萨尔入乡随俗，将自己创办的贸易公司注册为“东方实业有限公司”，开始做起了向非洲国家销售中国服装、布料的生意。他凭借在美国学习的经商理念与在义乌感悟的“和气生财”门

道，不仅很快融入了当地市场，生意也越做越顺手。2004年，他将妻儿全家接往义乌团聚，并安排妻子在公司主管财务，还将孩子们先后送到当地一家私立学校留学。两年后，他们在义乌又有了小儿子洋洋。

经过十年艰辛创业，萨尔已将当年的“东方公司”发展成以自己名字谐音命名的义乌沙耳贸易公司，进出口生意遍及西部非洲的许多国家，月发货量达10多个货柜，并在中国广州设有分公司。如今，萨尔在公司网站上是这样介绍自己开展的市场营销的：“经销服装辅料、花生、腰果、芝麻、橡胶、玉米、棉花、非洲木雕，品种齐全、价格合理。”

2012年5月25日，萨尔被邀请参加在义乌举行的由中国国际交流协会与中国和平发展基金会主办的2012“理解与合作”对话活动，与博茨瓦纳前总统和日本前参议长等

政要聚会一堂，并代表常驻义乌的100多个国家的13万名外商发言，向中外与会者介绍自己10年来的创业经历。

“我对中国的未来很有信心。”萨尔站在位于义乌市黄金地段自己公司办公室的窗口说，“等业务进一步做大后，我们准备办工厂做实业，再把生产的产品卖出好价钱。”萨尔的事业蒸蒸日上，他已将家里的7个亲戚从非洲接来公司上班，而他“望子成龙”的眼光看得更远——“我们还要将孩子们都培养成中国通，让他们将来也在义乌做生意。”

浙江省义乌市拥有全球最大的日用消费品批发市场，共有170万种商品外销世界219个国家和地区。据义乌市公安局出入境管理局统计，截至2012年上半年，已有来自非洲51个国家或地区的约39万人次客商前往义乌采购。

双面凌克：牵手理性 追随梦想

□ 曾真

正如金庸笔下的江湖人物，个个都身怀绝技而又风格迥异，在中国的地产江湖中，房企大腕们便是现代版的江湖人物，远见者如王石，思考者如冯仑，投机者如潘石屹——他们的共同点似乎是都习惯于生活在聚光灯下。而低调者如凌克，则宁愿选择在台灯下工作。

从不放松对细节的关注

作为金地集团的掌门人，53岁的凌克是个十足的完美主义者，他不仅在战略层面把握方向，也从未放松对细节的关注。

完美主义的他事事较真，不管在工作中抑或生活中，他都习惯用自己的高标准严格要求自己身边的人。而这似乎又是一把双刃剑，追求质感的地金地集团似乎面临着效率低下的困惑。

理想主义的他喜欢思考，在地产行业如火如荼的年月，他已开始反思这个成长快速、赚钱也快速的行业，将会面临怎样的膨胀边际，又将怎样通过产业领域拓展和发展模式转型，实现更长远成长。

从深圳福田区下辖的一家地方企业成长为全国性开发商，金地只用了十余年。无疑地，这种成长速度在

全国范围内都属领先；而另一方面，曾名震股海的“招保万金”如今已明显划分为不同的梯队，金地明显落后于万科，甚至诸如恒大、碧桂园等后起之秀。

理性与野心

与“文科万科”相较之下，人们给金地贴上了“理科”的标签。理工科出身的凌克谨言慎行，有时候甚至表现得不善言辞，只做不说。

据金地员工说，不仅凌克，金地高层很大一部分都是理科出身。在凌克们的理性思维下，金地集团实现了快速扩张和风险控制。

凌克笑言，理工科的管理层会多几分理智，少几分浪漫，但这并不影响公司的经营，经营主要与战略相关，这主要取决于是否有一批优秀的人才和企业文化。

尽管脑子里满是理性，凌克或许并没有意识到，一向“克制”的他少了一些野心，虽然他自认为并不是一个敢冒险的企业家。多年的商场经验告诉他，风险控制甚至比扩张更为重要。

从出身来看，金地与万达这两家房企有某些相似之处：两者都带有国企的血统。金地隶属于深圳市福田区政府，而万达的前身是1988年成立的大连西岗住宅开发有限公司。



尽管“发迹”的路径类似，但两位大佬的风格却迥异。王健林主张大刀阔斧的改革，而凌克则践行着精心打造的理念。

拥有梦想的丰富人生

直到如今，凌克还保持着“5+2、白+黑”的工作时间表。尽管他说自己只是指引公司前进方向的人，但还是要马不停蹄地奔波于国内外各大城市。

比起财富，他说自己宁可选择事业，“因为这会让我有很大的成就感和满足感”。

在约20年时间的“事业”里，对细节精益求精的凌克，既着眼每一栋建筑的打造，又保持了战略视野的超越。今天的他，甚至又在“梦想”如何将金地带国际化的广阔舞台。

在地产圈这个江湖中，王石选择攀登高峰挑战极限，郁亮酷爱自行车比赛，王健林选择了“玩”足球，而凌克偏爱网球。他甚至梦想着有一天能当上网球学院的院长。

这个梦想也并非遥不可及。在他的主导下，金地一直以来都在推动网球事业。在他们推出的楼盘中，很多都配套网球场。同时，他们也在推动网球慈善事业。目前，他们还计划修建一所网球学院。

他还特别羡慕王石，能够“抛下”万科前往美国哈佛求学。如果将来有机会，他也希望能够回到校园。

骨子里有一些小小的浪漫，这或许又是理科凌克的另一面吧。