

## 军旅企业

指导单位:中国君仁爱心工程协会 军旅企业发展研究工作委员会

战略合作:河南军臣投资担保有限公司 兴邦伟业(北京)投资有限公司

# 郑永刚： 运筹帷幄的服装“巴顿”

■ 禾晓 任鸽

被世人誉为“服装界的巴顿”的杉杉集团董事长郑永刚,时时显露出几分狂傲之气,而在这股狂傲之下,却是他独特的潇洒风骨。他并不满足于人们对他的“巴顿将军”的称谓,而是个性地表示:“将军与元帅的区别在于,将军决战在战场,元帅决策于后方,在市场经济的战场上,我要做元帅。”的确,正是这样一个誓做元帅而不是将军的人,将十几年前一个负债近800万元濒临倒闭的小厂,如今发展成为年销售额近30亿元的大服装产业集团。

### 脱军装不改军人本色

郑永刚,1958年出生于浙江宁波,18岁高中毕业后参军,1979年复员。1989年5月,接管了亏损1000多万元的甬港服装厂,并把它改名为“杉杉”。

“我的童年很简单。我们这一代人,全程赶上‘十年动乱’,文化底蕴并不深。我1958年出生,1965年上学,小学读五年,初中读两年,高中读两年,要比现在缩短很多。高中毕业是1976年年初,还没恢复高考,所有的男孩都只有一条路可走,就是去当兵。”

“第一次离开家乡就是去当兵。当时,我们120个新兵在宁波码头上船,准备去上海,再换船去大连。指导员跟连长商量分班的事,我第一个举手说我愿意做班长,我愿意负责任。于是我就开始做班长,把他们管得好好的。”

“我好像从小就有领导意识。小学四年级的时候,女生做班长,我做副班长,那半年整个班级就搞不好。我一定要做老大,从小就是这样。我有凝聚力,而且毫无保留,不像有些人挑挑拣拣。我就是这么牛,我是一种坦然的牛,是什么就是什么,我就这样一个人。”

郑永刚回避任何问题,越是有棱角的问题,他越有精神;他也不会羞答答地谈自己的成功,这源于他的自信与勇气:“我去服装厂(杉杉前身)的时候,它已是个烂摊子。我勇敢地去跟领导谈要接下来,我的胆子很大,我太太就担心说,你行吗?我知道我行。我的成功很大程度上得益于自信,我从来没有认为同一件事别人能做到我不能做,除非是科研,这需要专业技术人才,其它事我都是从不服输的。”

郑永刚的身上,有一种勇敢的个性,比如十几年前,他提出“争创中国服装名牌”,当时被人称为痴人说梦;比如几年前他敢给一个设计师一年300万元的设计费;比如他设立了1000万元的设计基金。现在回头看看,这并不仅仅是勇敢,更是他超人的眼光和魄力,也可以说,他有企业家的天赋和潜质。

“我这个人就是别人管我不行。我有很多想法。就像看书吧,我跟我人看书不一样。我看了很多介绍成功人士的书,像王永庆、李嘉诚。我看这些书从来不是想学习他们,我是在看一边和他们交流。比如处理一件事,我会想用另外一种方式去解决,效果可能更好;再就是我会去研究他们当时的历史背景,他们为什么会这样处理。所以别人想领导我都难,而我要领导别人呢?我会给他机会。”郑永刚认为,自己能有的成就,一靠创新,二靠用人。他称自己对服装不是内行,但对当一家服装企业的老总则是内行。

他谈道:“我不做具体的工作,我的工作就是怎样用好人,让最专业的人做最专业的事。我的企业为什么会从一家资不抵债的小企业走到今天,进入中国500强,并连续三届被世界经济论坛评为增长最快的企业?其中关键的一条就是核心竞争力。我本人对企业的贡献是具有超前的意识,每一次我们上台阶都是靠创新。1990年我们成立杉杉职工风险基金会,收购了原来国家的一部分股份,使杉杉成为多种经济成分的规范化股份公司,这在当时纺织行业是唯一一家。为什么要做这种第一?因为即便你有好的品牌、好的经营理念,如果没有好的机制,你的企业照样会垮掉;企业发展、人才才能的发挥靠什么保障?就是机制。”

对自己的成就,郑永刚这样“转述”:“中国服装界有一种说法,郑永刚不仅仅是救活了一家企业,搞好了杉杉集团,他的最大贡献就是在整个

服装行业推动了名牌战略。”他的名牌战略并不是盲目求大,他认为单一服装品牌规模不会太大,所以他在不断收购品牌,包括国外品牌。“对于我来讲,100个品牌都不多。每一个品牌有1个亿的销售,我就有100个亿了。”那么,他是怎么操作的呢?他说:“我是用人投资做品牌的。比方说你最适合作哪一类女装,给你一个设计师,一个会计师,然后你就去做,我给你5000万元启动。但有一条,你必须在这个细分领域是最优秀的。”“我做什么呢?一个是资本,一个是团队理念,再一个是共享资源。你跟我做,马上就能进入角色,因为我有一个很大的网络,所以人家愿意跟我做。当然,你得考虑他们的利益,不能光给他个工资,否则他也会跑的。”

### 中国服装界的“巴顿将军”

郑永刚因在20世纪80年代末先知先觉地推行服装名牌战略而被公认为中国服装界的先行者。加之郑永刚敢作敢为、果决刚毅的个性,业内人士送他一个称号:中国服装界的“巴顿将军”。

巴顿说:“战争是地狱,但我喜欢战争。”而郑永刚说:“地狱是苦难,但巴顿喜欢,既然喜欢,那其中就必有其令人喜乐之处,这种喜乐在我看来就是‘运筹于帷幄之间,决胜于千里之外’。”

“如果生在战争年代,我会是个将军或者元帅。”郑永刚,这位在杉杉集团扮演最重要战略定位角色的人物对“战略家”的直白解释就是“将军”,“我基本不做具体工作,主要研究企业发展战略”。

郑永刚经常出国,几乎每年都有1/3的时间在国外。而在一次由网络组织的嘉宾访谈中,郑永刚则更坦言,他每天的工作时间差不多只在6小时左右,其他时间都是在看一些专业的书籍,另外就是打高尔夫球、游泳、与朋友聊天。郑永刚说,他之所以这样“闲”,是因为他的“不管”。杉杉所有的公司都是独立法人,郑永刚放手让他们去干。他自己基本上是个“甩手掌柜”。一年很难得下几回车间,因此也搞不清一些很重要的细节,比如,说不出杉杉集团控股的XR中科英公司到底是在深市还是沪市上市;比如,还一度总是错将杉杉拥有的13个服装品牌说成是11个。

郑永刚说,下车间,那是车间主任的事,在哪儿上市,那是中科长华的事,而他所要干的,是投资战略家的事:引进专家、决策用人、创新机制、控制资本,整合企业的文化,进行企业的战略定位、说明企业的发展方向。郑永刚绝不参与经营。用他的话说:“你只能作为投资者,不但不能参与,甚至还不能去看。”

从喊出“创中国西服第一名牌”到将杉杉总部从宁波迁至上海,与“鲨鱼”同游……郑永刚一直把自己作为战略决策的指挥部而不是直接作战的作战部,而杉杉这种来自“千里之外”的成功则更让这位“将军”孜孜不倦于“帷幄”内的“运筹”。

### “宝塔型”管理决胜于市场

中国服装行业一共有42000多家企业,进入国务院颁布的520家国家重点企业的服装企业,唯唯杉杉。原因之一就是杉杉实行了“宝塔型”管理。

将军因势而动,元帅因故而策。“商场如战场,我的角色就是元帅。”郑永刚如是说。说实在的,行伍出身的郑永刚不懂服装工业,但他懂市场,懂得管理,懂得如何把制作服装需要的各种专业人才组织起来,决胜于市场。郑永刚最大的管理技巧就是善于站在“宝塔”巅峰审视市场和企业的,最大的能力就是组织人才的能力。

郑永刚看上去很“酷”,西装革履,谈笑间挥洒自如。“酷”的原因就是,因为他巧妙地利用了“宝塔型管理”,腾出了宝塔的时间,去制定战略构架,去思考企业的发展方向,去把握风云突变竞争市场的脉搏,去统帅和组织人才,尊基杉杉企业大厦,所以杉杉集团才有了腾飞,才走上了行业的巅峰。从杉杉集团的“宝塔型管理”实战案例中我们不难发现,只要拥有了符合自己企业特色管理艺术,企业若想在硝烟弥漫的市场竞争中潇洒自如,就不是一件难事。

其实,郑永刚在生活中并没有大公司老总那种总是有处理不完公



被世人誉为“服装界的巴顿”的杉杉集团董事长郑永刚,时时显露出几分狂傲之气,而在这股狂傲之下,却是他独特的潇洒风骨。

王利博制图

务,总是要工作到很晚,似乎工作就是生活全部的现象。每天工作不超过8小时,还常有时间和太太一起散步、和朋友一起聊天,每个星期一必不可少地打两场高尔夫球,他实在是过得太潇洒了。

后来有人让郑永刚谈谈其中的奥秘,郑永刚毫不遮掩地说:其实每个人都分配一项工作,等于是每个人就吃自己前面的一碗饭,如果你把别人的饭给吃了,别人饿了,你也撑了。就这么回事,工作也是一样。所以必须掌握管理技巧。52个公司,这么多人你能一一管得了吗?你不能管。如果你使用宝塔型的管理,你就会管好你团队的人,他们再去管中层的人,就是一层一层的管理,这宝塔型的管理,是科学的管理,也是最好的。如果你一竿子插到底,那你苦也苦了,最后事也做不好。通过宝塔型管理,你就会有更多时间来思考、来决策。同时,作为公司的决策人需要有个健康的心态和健康的身体,这是对事业一个最大的保障,一个人生活在自由放松的环境里,可以随意交往,谋略策划未来。这一切都需要时间,而一个企业家的时间来源也许就在于“宝塔型管理”。

事实上,宝塔型管理必须有“宝塔”牢固的基础,而这个基础是什么呢?杉杉人认为这个基础就是人才。

在创业初期,郑永刚捷足先登,开始“抢夺”人才。设计大师王新元是众多对手争取的目标,1996年,在国内服装界,杉杉却率先聘请其为首席设计师;西装老“红帮”第六代传人张桥梁,也被郑永刚“抢来”,将他委托为总工艺师,并提升了他的工资,请他设计出最好的西装。这位设计高手,见郑永刚如此诚心重用,就使出了浑身解数,精心设计了一个又一个新型的西装式样。其中一个式样获得了全国西装设计一等奖;叶英伟是享誉意大利、我国香港等地西装权威,原是梦特娇公司技术顾问,重金难以招聘,郑永刚就通过组织中外交资的形式,与他合建一时装公司,由他负责杉杉的开发,并对杉杉进行指导,他的到来,不仅带来了他本人的技术、业务,同时引进了一批在他周围以及跟他学过艺的西服才子,从而使杉杉的品牌大大提高。

郑永刚“宝塔型管理”有一个显著特点,不仅要“抢来”人才,而且更应该经营人才。杉杉一方面用重金和一流的环境吸引人,另一方面建立符合现代人的用人机制,对人才委以重任,任人才充分施展才华和本领。

世纪跨越之时,杉杉投资上千万元成立设计总部,同时郑永刚通过各种途径,网罗了许多具有真才实学的人士;同时把总部迁到上海。第一年,杉杉就吸引了60余名国内外高级人才,杉杉人才队伍中不仅有一批教授、高工、院长等高级人才,还有一批意大利、法国人、日本人。

### 战略创新高于文化创新

21世纪是知识经济的时代,面对知识经济的挑战,企业除了实现制度化、更重视的一条就是要建设学习型组织。杉杉企业在经历了七八年的高速发展之后,做出了一项重要的举措就是培训,通过培训来实现企业的创新。然而,杉杉培训的主要精力是对所有中层以上人员进行培训。2001年上半年,杉杉在培训上就花了500多万元,包括新加坡FDS公司,台湾艾肯公司等一批智囊团,由经济专家、科技专家、投资专家组成,大家对项目进行充分考察,再投资决定,郑永刚实行一票否决制,确保风险最小。这就是“宝塔型管理”的妙处。

对此,郑永刚曾有趣地作过一个比喻:骑自行车看10米,开汽车看200米,开飞机看方向,我觉得我是开飞机的,看方向就行了。现在集团下属有52个公司,11000余人,我一个人怎么管得过来?企业家是稀缺资源,不要做老黄牛,而是要用好厂长、经理和科技人才。

现在我只做5件事,第一是集团的发展战略;第二是投资决策,这需要强大的专家团支撑;第三是总经理、财务总监等高级经营管理人员或经营团队的引进;第四是机制创新,让人才安心做事;第五是企业文化的整合和创新。一个公司的决策人需要有一个健康的心态、健康的身体,同时要有一个好的场所与成功人士交流,这是对事业最大的保障。

河南军臣投资担保有限公司

# 军臣

62686268

地址:牡丹广场金源国际C座15楼

64390587	61616199
64889280	63628200

### 人物简介

郑永刚,1958年生,毕业于南京理工大学,获硕士学位。先后担任宁波甬港服装总厂厂长、宁波杉杉股份有限公司董事长、总经理。1994年任中国杉杉集团有限公司董事长、总裁至今,并兼任中国服装协会副会长、上海国际时尚联合会常务副会长。1999年开始被聘为上海市人民政府决策咨询专家。

1989年,郑永刚在服装业率先提出并成功实施名牌发展战略,促进了整个行业“名牌意识”的觉醒。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。

根据郑永刚在企业发展上的成就和对行业发展的贡献,先后被国务院发展中心评为中国经营大师;被纺织总会授予中国纺织行业优秀企业家称号;1997年荣获国际优秀企业家贡献奖;1999年被中国政府授予“国家级有特殊贡献中青年专家”称号;1997年到2002年连续6年参加“世界经济论坛”并作专题演讲;1999年、2001年、2002年应邀参加全球财富论坛。2001年9月应邀出席APEC工商论坛并演讲。2002年8月,中国服装协会、中国服装设计师协会联合为郑永刚颁发了“中国服装杰出贡献奖”,这在中国服装发展史上还是第一次;2002年12月,郑永刚被推选为2002年度十大中国最受关注企业家之一。郑永刚还被聘为浙江工学院、南京理工大学、中央音乐学院客座教授,苏州大学兼职教授。是浦东新区政协委员,浙江省人大代表。

## 成功企业家为什么 热衷于军队思想

■ 任鸽

近年来,中国企业界掀起了一场“向军队学习”的热潮。众多企业纷纷效仿军队的管理理念和管理方法。如华为老总任正非将麦克阿瑟将军要求西点军人始终坚持的三大信念“责任、荣誉、国家”修改为“责任、荣誉、事业、国家”,以此作为华为员工必须永远铭记的誓言;华润总裁宁高宁由军事变革理论总结出“企业生存环境的十大转变”,并根据变化随时进行战略调整。有的企业家甚至将自己企业的组织设置都改成了军队中军、师、旅、团、营的设置,在员工中间实行军训,履行军队般的纪律。

要揭开“向军队学习”的面纱,首先要了解军队的特质,了解它何以有如此大的吸引力。军队最显著的特质就是强大的落实力和战斗力。军队是一个强大的组织,有一股不可抗拒的内在凝聚力,它塑造出的战士如同钢铁一般。他们接到任务从不退缩,“保证完成任务”是军人不变的宣言;他们时刻忠于组织,“忠诚胜于能力”是永不改变的信念;他们面对困难从不畏惧,有敢于落实“死命令”的决心与孤胆;他们的危机意识长存,心头总悬有一柄达摩克利斯之剑;他们在战场上奋勇作战,甚至不惜抛头颅、洒热血也要履行军人的誓言。

商场如战场,企业管理与军队管理有内在的相同点——竞争。军队的落实力令任何一家企业都羡慕不已。研究军队思想,学习军队久经考验的管理理念和方法,打造具有强大落实力的成员,塑造落实型文化和组织,企业在激烈的市场竞争中必能争得一席之地,并获得持续发展的永久动力。

“向军队学习落实”不乏成功的先例。有一批企业具有“先天”的优势,其创造者或管理者具有军人背景,他们运用军队的管理经验进行企业管理,打造了强有力的落实型组织,取得了显著的成果。

据调查,全球500强企业中有近三分之一的企业管理者有军人背景。因此有一种说法,在美国,最大、最优秀的“商学院”,不是哈佛,不是斯坦福,而是西点军校。第二次世界大战以来,西点军校培养出来的董事长有1000多名,副董事长有2000多名,总裁有5000多名。

美国管理学界有个“蓝血十杰”的故事。古老的西班牙人认为贵族身上流淌着蓝色的血液,后来西方人用“蓝血”泛指那些高贵、智慧的精英才俊。

“十杰”出身名校,他们是二战期间美国空军的后勤英雄,卓有成效地将数字化管理模式用于战争,为盟军节省了十亿美元的耗费。

当这十位军官退役后,被亨利福特二世聘用到了福特汽车公司。福特汽车公司曾因产品创新而创造过耀眼的辉煌,然而,到了1945年,由于经营管理不善,加之产品陈旧等一系列原因,福特公司开始出现亏损。这时,这十位退役军官充分施展了自己的才华,为福特公司建立了科学的管理制度,同时为企业管理理论注入了新鲜因子,把福特公司从低迷不振中拯救出来,协助公司振翅高飞。这十个人也被人们尊称为“蓝血十杰”。

我国许多优秀企业的创始人或管理者也有着军人背景:海尔的张瑞敏、联想的柳传志、华为的任正非、华润集团的宁高宁、万科的王石、华远的任志强、国航的李家祥、海南航空的陈峰、长虹的倪润峰、广厦集团的孙广信、杉杉集团的郑永刚、慧眼的郭凡生、青岛双星的汪海、苏泊尔的苏增福、中信的王军、北大方正的魏新、宅急送的陈平、华谊兄弟的王中军、今典集团的魏宝全、中远置业集团的徐泽宪、江苏永钢的吴栋材、浙江依多金集团的盛云龙……据统计,在中国排名前500的企业中,具有军人背景的总裁、副总裁有200多人。

这些企业的成功并非偶然,而是对军队思想进行实践的结果。这些企业家都出身军队,并或多或少从军队管理中汲取了营养,军旅生涯练就了他们刚强的性格和顽强的意志,使他们深切地体会到“落实”的意义。更重要的是,他们将从军队中学到的理念和练就的素质带到了自己的企业,使他们的企业呈现出强大的落实力和生命力。这是他们的成功之道,需要我们的企业仔细地体会和学习。