

21世纪经济报道记者费心懿 赵云帆

上海报道 一直在“琢磨成长”的郑永刚，不得不撒手未竟的事业。

2月12日晚间，杉杉股份公告，公司实际控制人、董事长兼法定代表人郑永刚因突发心脏疾病救治无效，于2023年2月10日与世长辞，享年65岁。此前，郑永刚曾赴日公干。根据企业公布的名单，其子郑驹任治丧委员会主任委员。

公告称，郑永刚先生创立杉杉34年，是时尚产业、锂电池材料、光学材料等多个领域的开拓者，是改革开放后涌现出的民营企业杰出代表。郑永刚先生倡导的“正直、负责、创新、担当”企业价值观，为公司凝聚了优秀的管理团队和经营人才，为公司的长远发展奠定了坚实基础。

2月11日晚，上海市浙江商会发文纪念自己的名誉会长：“他（郑永刚）一直告诉我们，企业家的天职只有一个：锻造企业核心竞争力，在中国做到行业前三，在全球拥有技术、市场、产品、管理等任何一方面的特色，赢得同行尊重。”

在杉杉企业发迹并壮大的三十多年中，中国经济浪涛澎湃，产业迭代的速率好似大浪淘沙。“任何产业都有周期性规律。”2017年，郑永刚曾如是解释他的频繁转向。从服装起家，到转型锂电材料，及至近两年布局偏光片，郑永刚率领杉杉集团成为锂电负极材料和偏光片领域的“双料龙头”。不单是企业家更是金融家，郑永刚也凭借果敢和敏锐的商业嗅觉在资本市场中成为独树一帜的存在。

“我思考的问题特别多，我个人有一个特色，我不愿意一直干一件事情，这样没意思。我希望去创造一个东西，无中生有，然后在它成长完善的过程当中，我就又开始琢磨别的事，我不可能干到头，因为事物都是这样，从无到有，到成熟，到衰落，到死亡。我从来不去想衰落死亡的事，我就琢磨成长。”2010年，郑永刚如是自我评价。

逝者已矣，400亿锂电龙头接下来的命运走向如何，这是郑驹一代的必答题。

居安思危的“巴顿将军”

被赋予“服装行业的巴顿将军”称号，只是郑永刚三次创业中为人称道的早期传奇故事。

在33年的经商经历中，外界对其的评论中常提到的就是“居安思危，眼光超前”。

他的前期创业史已为公众所熟悉：1985年，由于工作表现突出，27岁的郑永刚被

派到鄞县棉纺厂当厂长。1989年，刚满31岁的郑永刚，出任宁波甬港服装厂的厂长。1990年，杉杉西服走红全国。

1996年，郑永刚亲手将杉杉股份（600884.SH）推上A股没多久，就敏锐地嗅到了危机。“我们发现一个问题，一旦市场放开，中国品牌自然会形成一个梯队式品牌市场。所以我们当时就意识到，杉杉西服想一直独领风骚，长期成为‘国服’的可能性不大。”

1999年，杉杉开始研究企业转型。郑永刚设定了两个大的战略方向。第一个方向，是“新能源新材料有未来”；另外一个，是“大健康有未来”。

彼时，研究锂电的负极材料是一场“豪赌”。

郑永刚先后投资了近4亿元，推动负极材料中间相炭微球从实验室实现产业化，为国内锂电产业链补上了一块重要的拼图。

如果说1997年天津力神注册成立，标志着锂离子电池国产化的开始，那么，2000年中信国安盟固利成立，开启了正极材料国产化的关键进程；几乎同时，上海杉杉的负极材料项目实现量产，成为负极材料国产化的开端。此后，电解液、隔膜、六氟磷酸锂、碳酸锂等材料陆续实现了国产化。

2003年，杉杉股份并购了新能源材料领军人物创建的锂电池正极材料企业，经重组后共同成立了湖南杉杉新材料有限公司。2005年，杉杉科技收购年产500吨电解液企业，并以此为基础组建了电池材料有限公司。

### “琢磨成长”

郑永刚从最传统的“服装大王”，一跃而成为中国新能源行业的重要开拓者和领军者。

在2017年的央视《对话》节目中，郑永刚透露了杉杉在负极材料的艰苦探索。

“发展锂电材料的这个过程当中，我们是很委屈也很辛苦，因为我们坚持了高端的技术路线。2010年开始市场上有大量的水货，品质差，价格便宜，我们一直在亏损。但是我们坚持了高端路线，到了第六年才微利，内部开始有分歧。当时我们准备跟汉鼎基金合作，实际上是要卖掉，说句不好听是卖不掉又烂在手里，这是一个痛苦的过程。”

苹果手机问世后，对锂电池产品的要求十分严格，全球招标时，杉杉的材料与ATL公司(锂电池公司)捆绑竞标，很快获得了认可。而后，杉杉的电池材料成为ATL、比亚迪、力神、奔驰、苹果、索尼等知名企业的供应商，并发展成为锂电负极材料供货商中的佼佼者。

到2022年回头看这段创业历史，他已如清风拂尘，“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？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。”

2020年10月底，郑永刚回归杉杉股份并担任董事长。他向世界宣布了自己的第三场“战役”：进军偏光片产业。“最后一战”，他说。

杉杉股份通过收购LG化学的偏光片，实现了在全球市场份额37%的占有率，遥遥领先，成为负极材料和偏光片的双料龙头。

2022年，杉杉股份的负极材料和偏光片两大高科技产业蝉联全球第一；杉金偏光片规模全球第一，市场份额达到29%；杉杉负极材料业绩增长突出，出货量在上年10万吨基础上翻番，突破20万吨；人造石墨市场份额达到16%，保持行业第一。

从去年开始，杉杉股份明确剥离非核心资产，聚焦优势最大的两大核心业务——锂电负极材料和偏光片。杉杉股份去年11月28日在投资者互动平台回答投资者提问时表示，2022年，公司充电桩业务、储能业务已完成出售。

## 半生金融家

三十年如一日，这种居安思危的经商哲学几乎陪伴着郑永刚的行商生涯，却让郑永刚看上去像一个不愿意错过任何风口的资本玩家。

早年，郑永刚带领杉杉集团在宁波建成了国内第一个民营工业园区杉杉科技园，并在此孵化了杉杉绝大多数早期新能源材料和机电企业分支。期间，郑永刚通过受让股权成为上市公司中科英华（现为诺德股份，600110.SH）的大股东，并实现了与中科院方面的校企资源对接。

此后，循着产业园区的思路，郑永刚又相继实现了中科廊坊科技谷、中科芜湖科技园等项目的开发。2009年开始，郑永刚将杉杉集团的地产版图从园区运营推及商业地产，相继与日本三井不动产共同开发奥特莱斯项目、与伊藤忠商事会社共建宁波第一高楼宁波中心。此后，杉杉又相继进入了多个酒旅景区开发项目。

现在看来，郑永刚的每一次异业探索，每一轮版图扩充，不仅牵扯大量股权融资和兼并收购，其又与资本市场的大环境密不可分。

2007年A股“大牛市”中，郑永刚选择淡出杉杉股份体系，戏称在上市公司中监管太严，转身便成立了数家基金公司，包括磐石基金、华山资产管理、升阳资本、宁波杉杉创投、芜湖江东创投、龙田投资等，投资类型涵盖期货、股权、风投。此前，杉杉已经在新华传媒（600825.SH）和华创证券中微露侧影。

2008年年底，杉杉股份再次开启异业收购，斥资2.3亿购入松江铜业，但仅几个月后便原价卖出。一时间，杉杉化身资本玩家的提法层出不穷。

到了2015年大牛市之后，郑永刚又先后“导演”了收购希努尔、对江泉实业（600212.SH）的壳资源买卖、申通快递（002468.SH）对艾迪西的借壳、洛阳钼业的定增、新华龙的收购等。渐渐地，郑永刚在资本市场上有了一个新的称呼——“壳王”。

事实上，比起如今重点提及“向实而行”的杉杉集团布局方针，早年的郑永刚对产融结合打法并不避讳，更在2015年时对外表示，自己更愿意被叫做“金融家”。

1993年，挖到第一桶金的郑永刚选择向当地监管部门申请设立宁波杉杉城市信用社。而后，信用社在宁波市政府的协调下实现了接连的合并、增资和重组，逐渐成为了如今的宁波银行。似乎是对银行牌照情有独钟，郑永刚此后又相继在2010年买下稠州银行部分股权；2019年更一度将目光放在了徽商银行大股东的斩获上。

除银行牌照，2013年和2015年，郑永刚治下的杉杉又分别通过入股正德人寿（后改名君康人寿），参股借壳华创安阳（600155.SH）斩获保险券商牌照。这一系列金融牌照，为杉杉开辟产业链上下游，实现股权、债权资金融通出力良多。

直至目前，杉杉控股仍参控着银行、保险、证券、基金、融资租赁等各色金融牌照，操盘着服饰、新能源、绿色能源、园区、贸易、文娱等多个行业板块。不管行业间的界限有多远，门槛有多高，郑永刚似乎都能驾轻就熟。

“韩信将兵，多多益善”。在郑永刚的心中，自己或许就是杉杉的“韩信”。

## 一代传奇浙商落幕

“规模，规模，还是规模！”这是“杉杉通”上最后一期有关郑永刚公开发言整理的标题。郑永刚认为，实体经济，只要产品技术成熟，它的核心竞争力就是规模。

他的个人微博仅有的一条发言，停留在2012年4月2日为博鳌亚洲论坛发声。他写道，“真正做阳光的企业是我一生的追求，要赢得人们的尊重，必须要靠自己去奋斗、创造，对社会有所贡献。如果不择手段取得的财富是不会得到大家尊重的。能够为社会、为民族创造点什么，才是我作为企业家的价值所在。”

半生从商，在宁波，可以说无人不知郑永刚。在商界，他头顶上海市浙江商会名誉会长、上海市宁波商会会长、上海新沪商联谊会会长、甬商总会联席会长等多个名衔。

2月11日晚，上海市浙江商会发文纪念自己的名誉会长：“他（郑永刚）一直告诉我们，企业家的天职只有一个：锻造企业核心竞争力，在中国做到行业前三，在全球拥有技术、市场、产品、管理等任何一方面的特色，赢得同行尊重。”

“对于发展，郑永刚总能展现出前瞻性眼光、国际化视野。”宁波甬商发展研究会秘书长曹云回忆，“上个世纪末，杉杉就将总部搬到了上海，利用上海的信息、人才优势，壮大产业，走上国际化发展快车道；另一方面，杉杉的产业布局很有预见性，是国内最早进入锂离子电池材料市场的企业之一，如今在技术先进性和规模化方面领跑行业。”

“郑永刚对家乡充满感情，他曾不止一次表示自己的根在宁波。”曹云表示，这几年，杉杉在宁波布局了不少大项目，比如，在海曙投资负极锂电材料项目，又在鄞州签约打造年产4万吨锂离子电池硅基负极材料一体化基地等。

据杉杉系运营主体杉杉集团披露的2022年中报，截至期末集团资产总计587.54亿元，总负债331.12亿元。郑永刚实际控制了杉杉股份与吉翔股份两家上市公司，目前总市值520亿元；并参与投资了多家上市公司。郑永刚持有杉杉控股有限公司40.1%股权。

近几年，郑永刚逐渐退居幕后，在培养新人方面有所布局。2018年2月，出生于1991年的郑驹（郑永刚之子）出任杉杉集团控股股东杉杉控股的法定代表人及董事长。2019年9月，郑驹出任杉杉集团董事、副总经理（副总裁），后于2020年1月升任杉杉集团总经理（总裁）。

郑永刚离世，400亿锂电龙头接下来的命运走向，备受关注。这是郑驹一代的必答题。

更多内容请下载21财经APP