

杉杉：借力伊藤忠 内控为王

本案例由长江商学院项兵教授与长江商学院案例研究中心郝亚洲共同撰写。

“企业大了以后管理最重要，多赚少赚是次要的。只要没有漏洞，你的企业就能慢慢做好。和广东人煲汤一样，到晚上喝地时候就特别浓。”——郑永刚

与伊藤忠的合作，一方面让杉杉得以从容布局锂电池上游产业，一方面为其基础业务服装业的转型提供了腾挪的空间。但最为重要的是，杉杉为尚处于“效益优先管理”思维模式中的中国民营企业树立了一个典范：完善内控体系的建设。此乃精细化生产之保障，管理之基础。

二十多年前，郑永刚自告奋勇，接手了一个男职工打扑克，女职工打毛衣的服装厂。那时，他需要做的是让厂子生存下去。

二十多年过去了，郑永刚在这家服装厂不断发展的过程中，似乎发现了什么。他在一次公开场合断言，中国不会产生世界级的服装品牌。但是，如果把这看做是郑永刚对自己年轻时那份勇敢的自嘲就错了。此时的杉杉正在成为中国企业国际化的另一个样本。和联想、TCL、海尔这些国际化明星企业不同，杉杉的国际化姿态并不高，也没有那份出海西征的豪迈。它把眼光瞄准了和中国大陆一衣带水的岛国日本。

2009年2月，杉杉集团与日本九大商社之一的伊藤忠商事株式会社（以下简称伊藤忠）建立全面合资合作关系。根据协议的约定，杉杉投资控股有限公司将其持有杉杉集团25%的股份转让给伊藤忠，将其持有杉杉集团3%的股份转让给伊藤忠（中国）有限公司。双方将在资本、品牌、管理、技术、市场等方面展开全面合作。杉杉集团拥有杉杉股份32%的股份。

伊藤忠1858年起家于纺织贸易，后来触角伸至多个领域，包括纺织、机械、信息多媒体、金属能源、生活材料化学品、粮

本案例所有内容力求客观、严谨，但我们并不对案例中所涉及内容及所引用资料的准确性和完整性做出任何承诺和保证，长江商学院并不承担因使用本案例而产生的法律责任。本案例同样不作为相关公司和行业数据来源保存，也不作为管理有效与否的证明。本案例所提供的信息并不一定代表相关公司观点。

本案例版权属于长江商学院和研究教授共同所有，未经授权，不得复印、转发或向特定读者群以外的人士传阅。如欲获得复制许可权，请与长江商学院案例中心联系。未经长江商学院案例中心书面允许，不得在任何时间、地点，以任何方式使用或者保存此案例的任何内容。

地址：北京东长安街1号东方广场东2座20层； 电话：(+86) 010-8518 8858 转案例研究中心；

E-mail: casecenter@ckgsb.edu.cn。

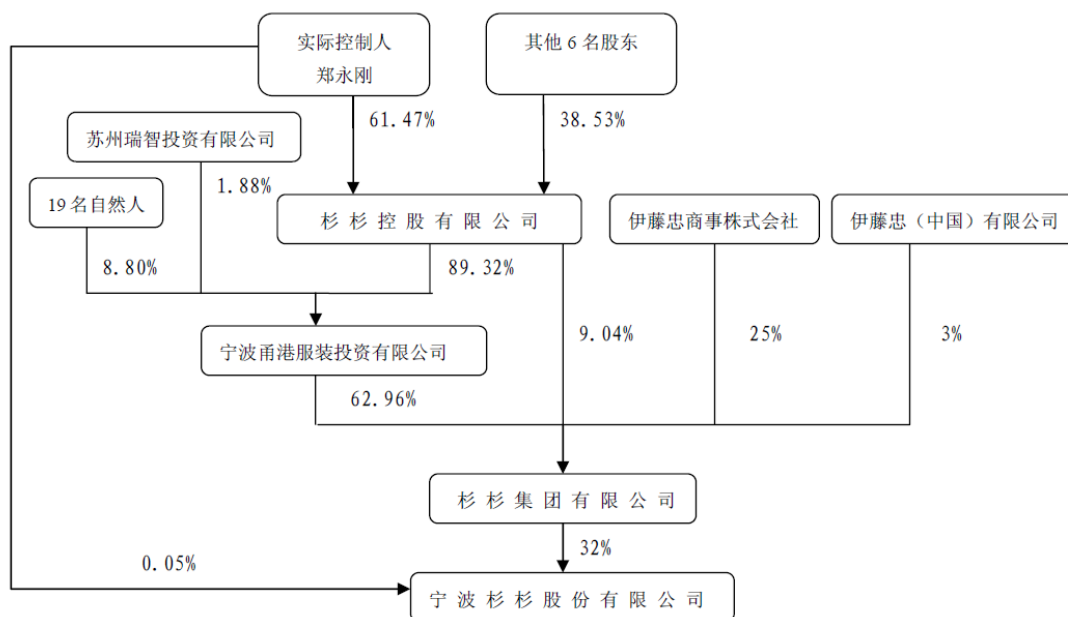
油食品和金融地产物流等等，建立了跨越 80 多个国家的营销网络，在全球投资了 700 家公司，每年的营业收入达到上千亿美元。1999 年曾在世界 500 强中位居第 6。

从开发日本市场扩大到亚洲市场，进而全球化，伊藤忠依靠的是卓越的代理能力。从面料经营到特许经营，再到品牌投资，伊藤忠按照产业发展的思路打造自己的代理能力，也因此拥有了令人羡慕的品牌资源。而这正是杉杉在国际化伊始亟需的。

郑永刚认为，与伊藤忠合作，是杉杉探索国际化的道路之一。过去杉杉集团的战略定位是现代化国际化的大型产业集团，而未来杉杉力求成为一家综合商社型的代表企业。按照郑永刚的说法，2008 年杉杉的销售额是 118 亿元人民币，这已经是他的个人天花板了。而伊藤忠的则是 118 亿美元。郑永刚意欲借力的思路显露无疑。

伊藤忠商事中国总代表桑山信雄表示，过去集团在中国从事外贸业务，将国际的品牌带入中国，将中国的业务推销到海外。但未来，集团会考虑加大拓展中国国内消费市场的力度，“从赚美元到赚人民币”。

公司与实际控制人之间的产权及控制关系的方框图



资料来源：宁波杉杉股份有限公司年报

在郑永刚看来，杉杉和伊藤忠的合作使得杉杉向未来十年后的千亿销售额迈出了重要的一步。当然，这份具有里程碑意义的战略协议多少带有“对赌”的成分。按照协议，三年后如果伊藤忠参与运营的杉杉未能达到预期效果，杉杉单方面提出原价回购股份。三年后，如果伊藤忠认为无法融入杉杉集团的管理或者企业文化不合，可以单方面提出原价转让股权。

转让之后，杉杉控股依然是杉杉集团的最大股东，郑永刚间接持股下降到 30%左右。伊藤忠商事将有 4 名代表进入杉杉管理层。这正是郑永刚期待伊藤忠给杉杉带来的变化之一。他

希望伊藤忠用 150 年的人才、规模、技术、管理、国际化和全球商业网络等方面的经验与领先优势能帮助杉杉提升全球竞争力，帮助杉杉实现跳跃式的升级和转型。

核心能力的迁移

上个世纪 90 年代初，普拉哈拉德和加里·哈默尔提出了“核心能力”的概念，是指企业组织中的积累性知识，尤其是关于如何协调不同生产技能和整合多种技术的知识技能，并据此获得超越其他竞争对手的独特能力。简单来说，就是指企业独特的“知识整合”能力。

这种能力往往在企业面临变革或者进行多元化战略时得以充分体现。对于中国 80 年代的民营企业来说，核心能力就是企业家本人。民营企业家的勇气、眼光成为了那个时代里企业成败与否的关键要素。学者定义的“知识整合”能力就是这些企业家自身的修为和智慧。他们需要在那段岁月中辨别机遇，协调各种关系，并依靠勇气带领一个草台班子往市场化的道路上迈进，整个过程充满了个人英雄主义色彩。

郑永刚无疑就是早期杉杉的核心能力。

杉杉的起源始于 1989 年。当年，郑永刚接手了一家濒临倒闭的地方小厂。不久，郑永刚在一次坐火车出差的时候看到一个年轻人穿的西装款式新颖洒脱，他好奇地上前询问，得知那是一件从国外进口的“垃圾服装”。这件“垃圾”既保持了传统西服的挺括，又非常轻薄柔软。

受到启发后，郑永刚回到宁波后马上组织技术力量开发新式西服。不同于传统西服厚重僵硬风格的杉杉西服一问世即大受好评，“杉杉西服，不要太潇洒”的广告语也贴切地点出了杉杉西服当时独具特色的消费卖点。

此后，郑永刚首创了“产供销一条龙”的模式，至 1992 年，杉杉建成了当时中国国内服装市场最庞大的直营销售网络。1997 年，杉杉西服年销售收入 20 亿元，连续 7 年位于中国服装市场占有率第一名，最高时独占市场 37.4% 的份额。

1981 年至 1998 年间，杉杉已经在全国组建三十几家分公司，上千家专卖店，形成了庞大的市场组织结构和营销网络体系。

但很快，市场发生了较大的变化。首先，随着短缺经济的结束，服装行业进入了市场细分时代。杉杉在买方市场中份额迅速减少；其次，依照原先传统方式建立起来的销售网络，运转成本极其昂贵，包括运营成本和库存。这个系统要想有效运转，必须有一个前提：市场足够大。一旦市场需求趋缓，渠道就不再是渠道，而成了“库房”。

因此，郑永刚学习了耐克等轻资产公司的做法，转让、出售原有的生产工厂并进行加工外包。即打破原有的各地分公司销售模式，通过产权改制、品牌管理和过渡阶段的特许加盟经营转向“订单制”模式。

从 2001 年起，郑永刚又通过控股经营的方式，拿到众多国际品牌的中国市场经营权，杉杉参与设计和运营。至今，杉杉经营的国际著名品牌已经达到 20 多个，包括玛珂·爱萨尼、乐卡克、Dunhill 等。

从杉杉的崛起到成长过程中一系列重大战略和变革，甚至包括将总部迁往上海，都是出自郑永刚的手笔。此时，郑永刚是杉杉唯一的大脑，也是最高效的决策体。杉杉十年间经历了销售模式、经营策略、发展方向、产业结构、公司架构等多维度的变革，希望能磨炼出中国的世界级企业，但终究还是会碰到增长的极限。

企业的核心能力并非一成不变，也并非战无不胜。既然是能力，就有适用性和成长性，它必然会在特定的环境中遭遇挑战。显然，杉杉遭遇的问题也是郑永刚无法解决的。

郑永刚多次感叹：“我们从一个资不抵债的地方小厂一步步打拼，发展成为今天多品牌跨领域的大型综合集团，这其中，我的个人色彩很浓。我们很多企业，创业者的个人影响力很大。在杉杉两个上市公司中我都不是董事长，但集团里作重大决策时大家还是会嘀咕，郑总什么意见？”

这是一人制民营企业普遍会遭遇的问题。当时的杉杉面临的外部环境是，服装主业的利润日趋微薄，要获得更大的发展，只能走品牌之路，不断向产业链高端转移。虽然杉杉有着 10 多年的品牌运营经验，可是为人们耳熟能详的品牌并不多。

其次，杉杉多元触角之一的锂电池材料在产量方面已经做到全国最大，但无论是产量还是技术，在国际上并不突出。

杉杉的元老级人物胡海平说：“跟伊藤忠合作，我们主要介入它的全球资源整合，目前在澳大利亚，在巴西，包括阿根廷，在锂电池方面、上流的原料合作效果非常好。第二学习它的内控体系。”杉杉急需解决的不光是战略问题，还有如何提升企业内功，也就是如何有效改造自己的 DNA。只有“身体”健康了，才能在任何战略转向中显得游刃有余。

郑永刚在接受长江商学院采访的时候谈到，相比于进取性更强的欧美游牧文化，以日本为代表的亚洲文化属于农耕文明。播种、收获是一个漫长且需要不断精心呵护的过程，这也造就了日本人的精细化精神，进而在管理上体现为精细化管理。郑认为，现在的中国企业还停留在抄袭阶段，企业效益并非真的很好，而是随着中国经济的整体发展而出现了水涨船高的局面。因此，如果真的想到国际上与人竞争的话，必须要在管理上做到精细化。其次，还要在技术和品牌上面补课。郑认为，与其直接进行海外并购，不如实现互补形式的合作。并购虽然效果直接，但是后续问题会很多，比如文化融合。互补形式的合作则可以让双方有一个彼此认知、适应的过程。杉杉可以将伊藤忠的管理精髓和优势资源慢慢渗透到自己体内，而避免激烈的文化冲突。

博思艾伦大中华区总裁谢祖墀在《方向》一书中这样写道：“企业的核心竞争力在哪里？核心竞争力是内化在企业的组织 DNA 里的。DNA 则是由决定权、信息、驱动力和结构组成的。”以往，企业在决策、信息、驱动和结构四方面的动力大多来自于企业家本人，是一种自上而下的灌输。但是，当企业进入一定规模的时候，企业家一人提供的动力势必会有枯竭的

时候。

目标伊藤忠

伊藤忠商事是世界上著名的综合贸易公司，其历史可追溯到 1858 年，但公司正式成立于 1949 年。1997 年，该公司推行了新的组织形式，把各个业务部门划分成独立经营的“分部公司”，并引入了 CEO 制度。伊藤忠商事旗下有 7 大集团公司：机械公司（如纺织机械、工程机械等），组织品公司，宇航、信息和多媒体公司。金属与能源公司（如石油开发等），生活资料（如胶合板与建材等）与化工品公司，粮油食品公司，金融、房地产、保险和物流公司。伊藤忠商事在 80 多个国家设有 152 家事务所。伊藤忠于 1980 年在北京设立了第一家中国大陆事务所。在 1999 年的时候曾经位列世界 500 强的第 6 位。

长年深耕于中国的这家日本商社已经具备了大多数跨国集团不具备的能力：在中国拥有顶尖的领导层；在中国政府高层有很广的人脉，还拥有很多熟悉中国的专家；在各个领域与中国企业进行战略合作；率先进入内地销售市场，积累了很多经验；能够确保筹措物资的渠道，具备开拓销路的能力；还有风险管理的技术窍门。可以说，伊藤忠是一个不折不扣的“中国通”。

在中国开展事业的主要子公司以及关联公司

截止到 2010 年 3 月 31 日

	公司名称	表决权 (%)	业务内容	结算月份
纺织公司				
子公司	海外 ITOCHU Textile Prominent (ASIA) Ltd. (香港特别行政区) *1	100.0	纤维原料·原丝的销售以及纤维产品的生产管理、销售	3
	伊藤忠纤维贸易(中国)有限公司(中国)	100.0	纤维产品的生产管理以及纤维原料·面料·产品等的销售	12
关联公司	海外 □ 大连雅文内衣有限公司(中国)	28.0	女性内衣的制造销售	12
	杉杉集团有限公司(中国)	28.0	拥有经营纺织事业·电子零件等企业的控股公司	12
生活资材·化学品公司				
子公司	海外 日美健药品(中国)有限公司(中国)	70.0	针对中国市场的医药品(处方药·OTC)、健康食品、健康保健商品的进出口、批发	12
	□ 杭州新花海商贸有限公司(中国)	85.0	化妆品·日用品批发商、化妆品、护肤品、洗洁用品、其他日用品的销售	12
关联公司	国内 宁波 PTA 投资株式会社	35.0	在中国投资 PTA 事业	3
粮油食品公司				
子公司	国内 株式会社日本 ACCESS	69.8	酒类·食品等的销售	3
	国内 株式会社吉野家集团	21.0	在日本国内外以牛肉饭事业与新事业为双轴心展开国际性连锁	2
	株式会社 FamilyMart	31.5	以特许加盟体系形态展开便利店事业	2
关联公司	海外 ASAHIBREWRIES ITOCHU (HOLDINGS) LIMITED (香港特别行政区)	40.0	在中国投资啤酒事业	12
	P.T. ANEKA TUNA INDONESIA (印度尼西亚)	47.0	金枪鱼罐头的制造·销售	12
	□ 顶新(开曼岛)控股有限公司(英属开曼群岛)	20.0	在中国·台湾展开的食品制造销售公司、餐饮、零售等的控股公司	12
金融·房地产·保险·物流公司				
子公司	海外 ITOCHU Finance (Asia) Ltd. (香港特别行政区)	100.0	在以香港为中心的亚洲市场进行投资以及挖掘新的投资对象等	2
	COSMOS SERVICES CO., LTD. (香港特别行政区)	100.0	保险·再保险的咨询以及中介业务	3
	北京太平洋物流有限公司(中国) **	100.0	针对中国市场的综合物流业务	12
关联公司	海外 顶通(开曼岛)控股有限公司(英属开曼群岛)	50.0	中国国内物流事业	12
海外当地法人及其子公司				
	伊藤忠香港会社(香港特别行政区)	100.0	商品的销售·采购以及投资	3
	伊藤忠(中国)集团有限公司(中国)	100.0	商品的销售·采购以及投资	12
	北京伊藤忠华糖综合加工有限公司(中国)	90.0	衣食住各类商品的再次加工、分类、包装以及配送	12
	台湾伊藤忠股份有限公司(台湾)	100.0	商品的销售·采购以及投资	3

□ 2010 年 3 月会计年度中的新合并结算对象公司

*1 2010 年 2 月 23 日更改公司名称 原公司名称：Prominent Apparel Ltd.

*2 2010 年 6 月 1 日更改公司名称 新公司名称：伊藤忠物流(中国)有限公司

因此，在文化接近性上，两家企业具有了合作的更大空间。从媒体披露的情况来看，是杉杉主动在向伊藤忠招手。

1999 年的 3 月份，一个关于锂离子电池负极材料的研发信息吸引了郑永刚，这是鞍山热电厂碳素研究所的一个“863”课题，当时这个研究所正在寻找产业化的出路。郑永刚当时觉得这个“新技术”在中国将会很有前景。因为，锂离子电池负极材料实际上就是从焦炭中提炼出来的。于是，郑永刚开始了在锂电池产业方面的布局。

郑永刚看到了未来手机、电脑领域对锂电池的巨大需求，同时又不想和众多国内的电池生产商形成直接的竞争，于是，他决定从电池原材料入手。2002 年 12 月，上海杉杉科技有限公司年产 800 吨锂离子负极材料项目工程建设正式启动。2003 年，杉杉集团控股中科英华，进入热缩材料、高档电解铜箔高科技领域。2004 年 12 月，杉杉控股出资收购松江铜业 24.92% 的国有产权，实现相对控股。

作为供应商，杉杉在布局的同时，也需要找到背景和实力俱佳的买家。据当时日信证券分析师樊恺郁对《中国经营报》所讲：“郑永刚更看重的是伊藤忠商社控股的日本三洋集团，它是世界上最顶尖的锂电池生产商，这样一来，杉杉就和三洋攀上了亲戚，有可能成为三洋的原材料供应商，也可能更方便地从三洋手中买到先进的锂电池技术，从长远来看，此举也可以让杉杉在短时间内迅速进入日本这个全球最大的锂电池消费市场。”

杉杉投资控股此次引进伊藤忠也有整合旗下高科技产业的打算。伊藤忠进来后，可以提升杉杉集团纺织服装方面的业绩，从而提升纺织服装在上市公司中的比重和盈利。早在 2008 年初，杉杉集团就以 8936 万元的价格，从上市公司杉杉股份手中，将宁波杉杉尤利卡太阳能科技发展有限公司 73.31% 股权收购过来。

当时，太阳能和锂电池是上市公司中被业界看好的一大板块。杉杉股份是国内最大规模锂离子电池材料综合供应商，负极材料技术仅次于日本川崎制件、大阪煤气，远超国内同行；正极材料后来居上，销售收入已经超过湖南瑞祥等企业，成为国内最大、世界前三甲的正极材料供应商。

除了伊藤忠，杉杉还与日本户田工业合作。户田工业握有汽车用锂电池的核心技术，而伊藤忠拥有全球范围的销售网络，通过成立合资公司，相互参股，摊薄自己“单干”高风险的同时，也与合作方形成利益共同体，同进同退，成为郑永刚为杉杉未来发展战略的重要组成部分。

伊藤忠在锂电池的原材料、生产以及销售方面，都具有相当强劲的实力。2011 年，因电动车（EV）用锂离子电池需求持续扩大，伊藤忠参股美国资源公司 Symbol Materials（伊藤忠持有该公司约 20% 股权）在美国兴建新工厂，扩增锂离子电池材料产能。伊藤忠所计划增产的产品为纯度达 99.99% 以上的“高纯度碳酸锂”，主要应用于锂离子电池的电解液上。

同年，日本吴羽公司与伊藤忠商事公司共同设立了新公司 Kureha Battery Materials Japan（KBMJ），该公司将制造销售预计需求会日益增加的锂电池材料。其业务对象包括锂电池

中比较重要的负极材料，以及在制造正极材料及负极材料时使用的黏合剂。

2010年，美国杜克能源和伊藤忠合作进行二手电池研究，对蓄电量不足80%的电动车旧电池进行再利用测试。

伊藤忠在锂电池领域积累的技术和销售经验都是刚刚涉足这个行业的杉杉亟需掌握的。锂电池行业的市场竞争力很大程度上依赖于长期发展的技术积累，同样，锂电池材料具有较高的技术壁垒，各细分行业领先企业大多为较早进入行业者。目前国内锂电池材料行业的企业竞争多集中于低端市场，产品相对单一、技术含量较低，高端产品之间的竞争主要表现在国内少数几家企业与国外企业之间的竞争。长期来看，掌握了规模化生产先进材料技术的企业，将在未来日趋激烈的产业竞争中处于领先地位；未来新增的市场需求和落后产能的淘汰将推动行业的资源整合，行业间、行业内的并购需求将日趋强烈。

杉杉内部曾经对自己在锂电池产业上的定位发生过动摇：生产材料还是电池？郑永刚认为，全世界有200多家锂电池制造企业，杉杉只做材料供应商，他们全都可能成为杉杉的客户，否则就会成为竞争对手。郑永刚将收购路线一走到底。锂电池由正极、负极、电解液、铜箔和隔膜组成。2000年，郑永刚在资本市场上收购了长春热缩（后改名“中科英华”），杉杉就此进入了锂电池的另一个领域——铜箔。2005年2月，杉杉科技收购了东莞市锦泰电池材料有限公司，将电解液项目收入囊中。

事实证明，郑永刚的选择是正确的。自2009年初，国家将新能源汽车定位为战略性新兴产业后，政策利好的前景使锂电池产业在尚未成熟之时，已吸引数百家企业染指，锂电池工厂如雨后春笋般在全国“遍地开花”。目前，国内从事锂电池业务的公司由150家激增到600多家。来自于澳大利亚、日本的资本也开始在大陆地区设厂。但是，因为锂电池上游的门槛高，需要的技术强度大，合格的材料供应商寥寥无几，杉杉的精准定位为其赢得了先机。显然，杉杉的目标并非局限在国内锂电池市场，它需要一个可以助其将渠道延展的平台。在引入伊藤忠的资本后，杉杉控股子公司宁波杉杉新能源技术发展有限公司（以下简称“杉杉新能源”）与T&I湖南投资株式会社（以下简称“T&I”，是日本股份制公司，其中户田工业株式会社持有其75%股份，伊藤忠商事株式会社持有其25%股份），就锂电池正极材料合作签署相关合作协议。合作协议主要内容：杉杉新能源与T&I签署《关于湖南杉杉新材料有限公司之增资协议》（以下简称“增资协议”），鉴于湖南杉杉新材料有限公司（以下简称“湖南杉杉”）截至2009年12月31日经评估的净资产值为112,588,114.90元，各方同意，由T&I按照增资协议规定的条件和方式对湖南杉杉的注册资本增资16,666,670人民币，增资后，湖南杉杉的注册资本增加至66,666,700元人民币；杉杉新能源与T&I签署《合资合同》，同意通过T&I增资的方式，将湖南杉杉变更为由合资各方共同投资的合资公司。增资后，湖南杉杉更名为湖南杉杉户田新材料有限公司（以下简称“杉杉户田新材料”），杉杉新能源持有该公司75%的股权、T&I持有该公司25%的股权。杉杉户田新材料主营顶级锂离子电池用LCO正极材料的制造销售。

户田是锂电池正极材料领域技术最先进的企业，并打入了象征新能源革命的标志性领域——汽车动力电池领域。此次与户田的合作，正是在伊藤忠的牵线搭桥下完成的。杉杉与户田开展技术合作，从而将产品由手机电池等低端领域向汽车电池领域转型升级。毕竟，汽车电池领域是锂电池应用的主要市场。

此外，牵手户田这家正极材料的技术巨头，让杉杉在正极材料领域中拥有了巨大的话语权。而正极材料的优劣，直接决定了电池性能的高低。除正负极材料之外，随着产品用户的增多及用量增加，杉杉在电解液市场的表现也取得预期效果。杉杉锂电池电解液每月的产量已从最初的 30 吨上升到 90 吨左右，而电解液年产能也已达到了 3500 吨，位居全国前列水平，成为国内锂电池电解液领域综合规模和实力排名第三的企业。

根据年报显示，2010 年公司锂电材料业务实现销售收入 12.6 亿元，较上年同期增长 62.60%，营业利润 2.5 亿元，较上年同期增长 95.81%，其中：正极材料、负极材料和电解液业务分别实现销售收入 7.9 亿元、3.1 亿元和 1.4 亿元，分别实现净利润 3400 万元、4000 万元和 1400 万元。锂电池的净利润占到了杉杉总净利润的 71%。

至此，杉杉作为目前我国最大的锂离子电池综合材料供应商，拥有较完整的锂离子电池材料产品体系，产品种类覆盖锂电池正极材料、负极材料和电解液，正极产品包括钴酸锂、锰酸锂、镍钴二元系、镍钴锰三元系、磷酸铁锂等系列产品；负极产品包括中间相系列、人造石墨系列、天然石墨系列、综合型系列等四大系列成熟产品；电解液产品包括各种规格型号锂离子电池电解液及各种高纯度的有机溶剂。下属相关产业子公司主要包括湖南杉杉新材料有限公司、上海杉杉科技有限公司、宁波杉杉新材料科技有限公司、东莞市杉杉电池材料有限公司等 10 家公司。

提升内控能力

如果说杉杉的对外需求在于着眼于为未来能源产业布局的话，对内则应该是胡海平所说的加强“内控”功夫的提升了。

2004 年的管理架构改革时，郑永刚已希望淡出企业的日常管理，权责分明下好安心思考战略方向。但令他无奈的是，杉杉企业内对他绝对权威的依赖并未消散，杉杉控股董事局下的决策委员会中还是听不到反对意见，企业内仍未形成他所追求的团队合力。为了不让自己的个人英雄形象变成杉杉进入下一个历史阶段的阻碍，郑永刚决定借助外力冲击这种宿疾。得有“制度化的高效管理决策机制”，因为“一人天下”的治理结构无法承载先进的资源或理念，一旦企业要走向国际化，这种模式是必然要垮台的。

同时，提升“内控”能力也是精细化管理的先决条件。郑永刚曾经讲到中国企业太在意人情世故，以至于会造成浪费。比如在流水线上，后面工序的人应该检查前面工序的质量，但是，时间一长谁也不愿说了，出了问题的衣服就在流水线上一直流下去，最后的成衣质量势必不合格。由于没有严格的控制制度，出现了这样的浪费也只能扣一点工人的工资，还可能会招致工人的不满。郑认为这正好体现出了内控和生产效益之间的关系。日本企业正是有一套严格、标准的内控体系，使得他们的精细化生产成为可能。

决策权变革

在郑永刚看来，伊藤忠所代表的日本综合商社模式正是他向往已久的团队合力模式和管理规范化的典范——一个人英雄很难在商社里找到自己的位置，一把手是谁似乎并不重要。和伊藤忠签约近两年来，让郑永刚感受最大的，就是各个层级的管理者权力界限异常清晰了，“上

市公司的治理得到了监管部门的高度肯定”。郑永刚拍板作出决定时得考虑伊藤忠方面的意见，不在自己权力范围内的事，他概不插手。

当郑永刚的个人权力得到限制，个人权威也就被刻意削弱，意味着杉杉的核心能力已经从郑永刚身上开始了转移。郑永刚本人认为，伊藤忠的核心能力在于团队合力模式。即以金融资本作为支点，以信息系统为工具，能够建立一张边际庞大的商业网络。在这张网里面，个人很难得到体现。

伊藤忠方面还派驻了 4 个人进入杉杉，分别担任杉杉股份的总裁、总裁助理、首席运营官和副 CFO。郑永刚说：“进来一年多，管理水平的提升相当明显。”尤其是对日方总经理中分孝一的任命，让杉杉获得了很高的评价。中分孝一在此之前一直在伊藤忠负责服装的品牌和市场工作，可谓是实战派人物。而郑永刚在做出的中国服装难出顶级品牌的判断后，也希望借伊藤忠之力，在渠道和品牌引进方面有所突破。但是据 2010 年年报披露，中分孝一已经辞去了总经理职务，理由是“个人原因”。

在中分孝一担当总经理期间，杉杉在 2010 年的服装业务实现营业收入 15 亿元，同比上升 14.96%，营业利润将近 4 亿元，同比上升 29.66%，营业利润率同比上升 2.95 个百分点。其中公司原创品牌杉杉西服业务实现销售收入 4 亿元，同比增加 11.45%；国际合作品牌业务实现销售收入 2.5 亿元，同比增加 36.77%；针织品加工（OEM）业务实现销售收入 7.6 亿元，同比增加 14.39%。服装板块的利润贡献率从 2009 年的 26% 上升到 2010 年的 35%。

制度变革

2009 年 7 月，杉杉集团设置了首席合规官（CCO）以及合规委员会。合规委员会由公司的中日高层共同组成，以“合规管理体制质的提升”为使命，其基本思想是：在遵守法令、国际规则的基础上，以符合社会良知的正确判断来指导行动。

随后，杉杉拟定了《合规管理制度》，此举意味着这个以跨国公司为进军样板的企业，开始在提高盈利率的同时，也在梳理、构建属于自己的责任“价值观”。

同时，杉杉还在采购制度政策上面做了严格的规定。详细规定了“对主要风险及关键控制点”、“制度要求”、“政策要点”、“生效日期”等相关内容。诸如“原则上，企业高管（总经理、副总经理、财务总监等）的亲戚不得担任采购相关岗位（采购经理、采购员、质检人员等），若已存在这种情况，应向上级公司）采购委员会充分披露此类情况”的规定并不少见，体现出对制度与规范的尊重。

再如危机管控制度。目前，杉杉已经建立了危机公关例会制度。管理委员会与执行小组每季度开一次例会，通报集团“公共关系状况”，讨论潜在危机，提出解决预案。另外，杉杉在危机公关上还提出了“单一出口”原则，规定杉杉集团危机公关的唯一决策机构是杉杉集团危机公关委员会，唯一执行机构是杉杉集团危机公关执行小组，其他任何公司及个人只能上报，不得擅自处理。

在内部管理上，杉杉最引人注目的还当属内控体系的建立。据郑永刚介绍，伊藤忠的管理人员首先改变了杉杉的内控体系。内控工作从 2009 年 4 月正式启动，到 2009 年年底，初步完

成了组建机构、制定制度、组织培训、初步实施、评价摸底这几项基础工作。2010年，杉杉被宁波市企业内部控制规范贯彻实施工作协调小组确定为内控规范试点公司。杉杉根据内控工作规划，依据《企业内部控制规范》及配套的《企业内部控制规范应用指引》，全面推行了11大业务循环的内控制度，并建立了内控检查、内控调查和内控评价的三级检查监督机制。

2010年杉杉内控部门对所有产业子公司进行了内控调查工作，并要求各产业公司内控部根据制度定期组织内控检查工作，并出具检查报告。杉杉的审计部负责内控的检查监督工作。杉杉在原有的财务循环制度的基础上，在2010年增加了7个制度（发票管理、应收账款管理、应付账款管理、账务调节、固定资产管理、存贷管理、公务出差及费用报销管理）。根据2009年编制的内控5年计划，2010年完成公司下属各产业子公司的内控基础框架体系的建设和运行，包括内控组织架构、内控11大循环制度和评价体系。在2011年重点突出风险评估、内控检查和流程建设工作。2012年，结合各产业公司重要事项和各自特性完成专项改进。

组织变革

伊藤忠旗下企业通过遍布全球的信息系统，将各方业务联络起来。其战略方针是大集团规模作战、小公司管理思维，这种方式有助于建立一个能够迅速、灵活地应对时代激烈变化的企业体制。

在产品的设计、生产、销售和品牌经营环节上，伊藤忠把它们分散到不同的合作公司，比如一个品牌的服装、包、腰带、化妆品等会分别放在不同的专业公司生产。而品牌经营如同蛋糕般被切割为很多块，在销售环节成立销售公司，用以整合品牌的销售。总公司和供给企业则通过年度会议或营销会议进行沟通，提供设计、营销的信息，确认产品开发路线、店铺的设计风格 and 地段选择，保持品牌的风格。在伊藤忠商社，每个小公司、每个部门乃至每个人都具有很强的独立性，每个品牌的代理商以及供给企业都会得到伊藤忠商社的帮助。这是一种既大又小、既分工又合作的管理模式，就像一个枝节众多的大树，每个枝节接触的空间范围是有限的，但每个枝节都能直接与市场对接，从而形成强大的力量推动大树生长扩张。

内控能力的提升为杉杉带来的最显著效果就是杉杉“规范”了，让合作者踏实了。郑永刚在接受长江商学院采访的时候说，这个过程当中，杉杉所有的财务体系，所有的运营体系都很规范、透明，让伊藤忠极为放心，这在中国的民营企业中是不多见的。在人民银行给杉杉做的信用评估中，杉杉的国家信誉在全世界是1A级，也是中国民营企业中的最高级别。郑永刚很坦诚地说，这个结果是伊藤忠为杉杉带来的。

由于日本企业对内控体系的严格要求，在生产任何一个环节都不可以造成浪费或者腐败。相对而言，郑永刚认为很多中国的企业倒闭不是因为能力问题，而是内部的腐败。在各个生产环节上产生的回扣，足以让一个民营企业不攻自败。除了造成成本增加外，腐败还会降低产品质量，最后爆发的就是信誉危机。这就是杉杉在和伊藤忠合作过程中收获的经验。

杉杉联姻伊藤忠，目的在于获取其强大的渠道能力和内控管理体系。目前来说，杉杉在这两方面都还算有收获。在渠道方面，除了获得了大量的国外知名服装品牌的代理权，杉杉还在

未来的战略重点锂电池领域取得了突破。而在内控体系方面，郑永刚开始放下自己创始人的姿态，主动放权寻求解脱。引进外籍高管，对于中国民企是思维方式的大跳跃。只是接下来要解决的是如何真的让远道的和尚把经念好。比如，中分孝一的离职由于在年报中没有一个很好的解释，很容易让人产生“他只是一个演员”的遐想。

杉杉通过建立内控检查、内控调查和内控评价的三级检查监督机制，逐步完善内控体系，而这也是实现郑永刚打造中国商社梦想的基础。