

2.

我在1998年年底只身去上海，那时候有争议。但是我临走之前，还是干了一件很大的事情——杉杉股份于1996年1月8日上市，开辟了中国历史上定价发行的第一名。

现在回想，如果当初不抓紧改制，还是低头拉车，越到后面改起来越难。在竞争性领域，成败的关键之一是要对市场变化做出快速反应，可是国有企业的决策模式是向上报告。这一弄，决策就没那么快了。我们是在企业还亏损的时候就思考改制，要是成为行业第一，盈利也上去了，你就不是原来的你了，改制也很难了。还有上市，我提出要上市的时候，班子里的成员没有一个同意，通不过。我说，大家觉得有存款、不缺钱就不上市，这是小农经济，只看着眼前的一亩三分地。不利用好资本市场，未来就没有发展。

那时候，我有许多选择，比如投身房地产领域。但我的个性决定我不会走哪条路，从20多岁起，我就要求自己赚的每一分钱都是要有尊严的，如果做房地产，哪有那么多尊严。

1999年前后，我接触到一项技术——锂电池负极材料的生产技术。当时，中国的负极材料只是鞍山热能研究所承担的一项国家863课题，离产业化还有很长的距离。

我不是科学家，不懂技术，但我能嗅到这是将来世界上最好的东西。我决定，将鞍山热能院的人和技术都收购进来。身边的人都说我疯了，可是企业家本来就不是常人，企业家看的是未来。

蚂蚁趴在地上看到一粒米，这是一个二维平面世界。人用筷子把米夹起来，就变成了有高度的三维世界。而企业家就是那个动筷子的人，他通过调整资源配置的方法，看到新的空间，把企业带到新的高度。企业家要参与竞争，更要超越竞争，也就是从同质化的红海中跳出来，走自己独特的路。

我们决定先投资8000万元，把锂电池负极材料生产技术从实验室里产业化出来，这就是当时杉杉第一次通过投资转型的产品。

我们第一代出厂的产品是37万元/吨，而当时日本进口的材料要72万元/吨，我们把价格降低了近一半。到今年，我们的第六代负极材料只要5万元/吨。我相信再有三年的技术创新，性价比会比现在更高，价格能降到3万元/吨。这样，汽车动力电池的价格会比汽油更便宜，新能源汽车革命将有我们的贡献。

发展锂电材料过程中，我们既委屈又辛苦，因为我们坚持了高端的技术路线。2010年起，市场上出现大量水货，品质差、价格便宜，我们一直在亏损。如果我们当时做水货是轻而易举的事，也能赚钱，但是我们坚持了高端路线，到了第六年才微利。当时我们内部就有点耐不住了，开始有分歧。当时我们准备跟别人合作，实际上是要卖掉，但最终，说句不好听的，是“卖不掉又烂在手里”，这是一个痛苦的过程。

如今，从负极材料起步，经过19年的努力拼搏和奋斗，我们在锂离子电池正极、负极、电解液材料领域里，已做到规模世界第一。

目前，我们仍在加大锂电池材料的布局，重点是建设两个10万吨基地项目。一个是位于内蒙古包头的10万吨负极材料基地，一个是位于湖南长沙的10万吨正极材料基地。这两个基地在2018年上半年都已开工建设并陆续投入生产。随着产能的逐渐释放，杉杉在这两大材料上的规模和技术竞争力将更加突出。

我们的战略目标不仅仅是电池材料，现在开始在充电桩、电池Pack（组合系统）、电容器、电动汽车、储能电池等整个产业链上进行布局，通过这样一个综合的发展，来提升中国的新能源产业的发展。



讲述人：郑永刚
杉杉控股有限公司董事局主席

3.

明年，我就要60岁了。而我的人生下半场新曲线，就是公益慈善。

在这方面我们已经做了不少事情，还在布局更多。我是宁波人，包玉刚也好，邵逸夫也好，宁波企业家基本都是往这条路上走。给孩子们留下的肯定是小头，大头回馈社会。其实花钱比赚钱更难，每一分钱要花到刀刃上。

社会稳定是经济发展的最重要资本，没有稳定，谁都别想致富。中国这几十年有一个稳定的环境，相当于每个商人、企业家都拿到了一笔资本，这种资本不是钱，但是比钱更重要。为什么要回报社会，因为社会已经给过你“资本”。很多人认为，我有本事就赚钱了，其实到了一定境界，他会开始思考社会的问题，人的问题，也会回归自然状态。身边有很多保镖，做人并不舒服。到家鞋子一甩，脚靠在沙发上，这才是你的本性。我希望自己有一天，戴着斗笠，穿着蓑衣，在钱塘江边钓鱼，当“世外高人”。

记者手记

“巴顿将军”，职业企业家，“世外高人”，常青树……对郑永刚来说，这些标签都不重要，重要的是，在这个时代，他竭尽全力地付出过，创造过。在茫茫商海中，他不是匆匆过客，他留下了清晰和富有启发性的印记。中国商界，有他和没有他，真的有些不一样。