

涉足时装三十载 从小学徒到董事长

——访凯撒股份董事长郑合明

证券时报记者 张珈 罗平华

改革开放三十余年，国内难以计数的时装品牌历经沉浮与枯荣，常青之树屈指可数。多少霓裳羽衣曲无可挽回地走向曲终人散，“凯撒”是一个另类。而今登陆A股市场一年有余，凯撒股份(002425)从单一品牌到多品牌扩张的跑马圈地已经箭在弦上。

在外人看来，凯撒股份仍有诸多谜团待解，其掌门人郑合明，这个从木工家庭走出来的农村青年，怎样从身无分文的小学徒成长为亿万身家的上市公司董事长？而“凯撒”这一从创业之初就贴上中高端标签的时装品牌，又是如何在激烈的行业竞争和品牌更迭中稳步前行的呢？

榜样的力量

从深圳一路向东驱车4个小时，记者来到位于汕头龙湖区的凯撒工业城，一尊凯撒大帝雕像矗立广场中央，金戈铁马、威武十足。

郑合明给人温和谦逊的印象。即便是采访前后访客不断、电话不停，他仍表现得从容淡定。谈到自己钟爱的服装行业，他不自觉地嘴角上扬、笑容可掬。谈到自己入行三十多年取得的成绩，他说首先要归功于勤奋，其次是因为爱好，“因为乐此不疲，所以不断挑战。”

“天道酬勤”4个字，说来容易实现起来困难。郑合明少时家贫，17岁时父亲早逝，母亲带着兄弟姐妹7人艰难度日。回顾创业之初的筚路蓝缕，爷爷和母亲的言传身教令他终生难忘。郑合明的爷爷一辈子心态平和，以97岁高龄离世。爷爷常常教导郑合明要勤奋、讲信用，答应别人的事情一定要做到，要勤劳致富，人家工作8个小时，你可以工作16个小时。”

爷爷的言传身教让郑合明时刻铭记于心。诚信乃企业的根基，郑合明在企业的经营中，十分强调诚信的重要性，纸是包不住火的，做企业必须实实在在，美誉度不会天上掉馅饼，而需要日复一日的累积。

国内外不少品牌服装的掌门人都是小裁缝出身，郑合明也不例外。他已经多年不从事一线缝制工作，但仍然对学徒生涯印象深刻。高中毕业后为了糊口，郑合明到粤北山区卸过煤、到罗浮山伐过木，但理智告诉他，这样下去是没有前途的，立足社会必须要有一技之长。

怀揣爱挑战的理想，1978年，

郑合明只身闯荡香港，进了一家皮草作坊跟随师傅学做皮草，刚开始并没有特别的感受，但入门后觉得挺有意思，从此再也没转行。”郑合明常常跟随师傅加班到深更半夜，付不起昂贵的房租就干脆睡在简陋的厂房里。原本皮草学徒需要3年出师，但他仅用了15个月的时间就学成了。

学徒的经历令他受益匪浅，但3年后，他还是谢绝师傅的挽留，开始独自创业。这条路虽然辛苦，但毕竟是一片崭新的天地，而不是去重复别人的人生，在别人的屋檐下是没有前途的，我不仅要有自己的事业，还要有独创的品牌。”

这个独创的品牌便是日后在国内服装业声名鹊起的“凯撒”。凯撒，取自古希腊的旷世英雄之名，他一生征战沙场、披荆斩棘，打下丰功伟业，为世人敬仰。

正是秉持着英雄“凯撒”不屈不挠、艰苦创业的人生信条，郑合明看准了市场时机和前景，与弟弟携手在香港创办皮衣加工厂，1985年在香港注册了“凯撒”商标。1986年，郑合明回到家乡普宁投资建厂，1993年在内地注册了“凯撒”商标，逐步扩张版图，如今已经构建起定位高端市场的男装、女装、皮具三大业务板块。通过清晰的产品定位，公司在国内成功树立了“凯撒”高端服装品牌形象，是近20年来坚持立足于高端市场且一直保持旺盛品牌生命力的国内少数服装企业之一。

2010年6月8日，凯撒股份于深交所A股中小板成功上市。郑合明认为，上市对于凯撒来说，既是挑战，也是一个难得的发展机遇。

上市之后，募投资金陆续投入到了销售网络项目、服装生产线和产品研发中心项目的建设；在人力资源板块，凯撒股份还推出了激励计划，涉及94万股公司股票，激励对象包括公司董事、高级管理人员等67人。郑合明介绍，在政策允许的条件下，凯撒股份将继续加大股权激励的力度，用激励机制留住人才。

把“凯撒”当作情人

服装，是郑合明的兴趣所在。对于公司大方向的事务，他必定亲力亲为，郑合明直言不讳地说，他很喜欢服装行业，把90%的时间都花在公司上。他把凯撒比喻成自己的情人，服装就像女人的心思一样变化万千，要悉心地呵护、照料；在瞬息万变的服饰潮流中，服装企业需要丝丝入扣地捕捉时尚动态，走在潮流的前端。”

工作之余，郑合明最大的爱好是游泳，做服装和游泳一样必须有意志力，有长远的眼光。郑合明对事业的经营格外用心，力求精益求精。早期国内大多数皮衣制造都采用胶水布衬，这样生产出来的皮衣质量粗糙，也不够保暖。凯撒则出奇制胜，研究出用布衬来当坯，使得皮衣质量大大提升。不少皮衣的铁质纽扣容易被酸性物质腐蚀，而凯撒则率先采用经过防酸处理的纽扣，做充分的人性化处理。

当提到动物保护主义者对于皮草原料的质疑时，他向记者解释：很多人不理解，认为皮草的制作伤害了野生动物，其实在皮毛原料一般都来自农场养殖，跟普通的家禽养殖本质上是一样的，只是对养殖环境和地域气候更为讲究而已。”

在服装行业摸爬滚打三十余载，郑合明在不断刷新成绩单的同时，也赢得了不少年轻创业者粉丝。但鲜为人知的是，郑合明也有自己的榜样，他不仅仰慕英雄凯撒，还钦佩国父孙中山，以及潮汕老乡李嘉诚和庄世平，他欣赏那些以企业自身的运营实力获取成功的企业家。

如果孙中山不去闹革命，主营做服装，肯定会大获成功。中山装最初风靡全国，销售量和流行时间前无古人后无来者，就是因为走在时代前列，把舶来品的西装和中国传统文化结合起来。”郑合明这样阐述他的理念，做服装就是要敢为天下先，不断超越自己、拒绝平庸。他认为，虽然服装是传统行业，但在市场经济大潮中，只有传统行业才能历经大浪淘沙而经久不衰，就像零售业的沃尔玛。

郑合明认为，兴趣是最好的老师，创业便是一个不断学习的过程。服装行业的特征是学无止境，活到老、学到老。这有点类似于求学，每天、每季度、每年都可能



凯撒股份董事长、总经理郑合明

资料图片



凯撒股份办公楼

郑昱/摄

态，走在潮流的前端。”

工作之余，郑合明最大的爱好是游泳，做服装和游泳一样必须有意志力，有长远的眼光。郑合明对事业的经营格外用心，力求精益求精。早期国内大多数皮衣制造都采用胶水布衬，这样生产出来的皮衣质量粗糙，也不够保暖。凯撒则出奇制胜，研究出用布衬来当坯，使得皮衣质量大大提升。不少皮衣的铁质纽扣容易被酸性物质腐蚀，而凯撒则率先采用经过防酸处理的纽扣，做充分的人性化处理。

当提到动物保护主义者对于皮草原料的质疑时，他向记者解释：很多人不理解，认为皮草的制作伤害了野生动物，其实在皮毛原料一般都来自农场养殖，跟普通的家禽养殖本质上是一样的，只是对养殖环境和地域气候更为讲究而已。”

在服装行业摸爬滚打三十余载，郑合明在不断刷新成绩单的同时，也赢得了不少年轻创业者粉丝。但鲜为人知的是，郑合明也有自己的榜样，他不仅仰慕英雄凯撒，还钦佩国父孙中山，以及潮汕老乡李嘉诚和庄世平，他欣赏那些以企业自身的运营实力获取成功的企业家。

如果孙中山不去闹革命，主营做服装，肯定会大获成功。中山装最初风靡全国，销售量和流行时间前无古人后无来者，就是因为走在时代前列，把舶来品的西装和中国传统文化结合起来。”郑合明这样阐述他的理念，做服装就是要敢为天下先，不断超越自己、拒绝平庸。他认为，虽然服装是传统行业，但在市场经济大潮中，只有传统行业才能历经大浪淘沙而经久不衰，就像零售业的沃尔玛。

郑合明认为，兴趣是最好的老师，创业便是一个不断学习的过程。服装行业的特征是学无止境，活到老、学到老。这有点类似于求学，每天、每季度、每年都可能

郑合明简介

郑合明，凯撒股份董事长、总经理，香港永久居民。

1976年参加工作，1979年移居香港经商，精通皮革、皮革制品的开发和生产。1985年创立凯撒(集团)香港有限公司。

现任广东省政协常委、中国服装协会女装专业委员会副主任委员、中国皮革协会皮衣专业委员会副主任委员、中国皮革协会第六届理事会副理事长、广东省工商联联合会副会长。

郑合明认识到，自营店越多毛利率就越高，而现在分销商拉低了凯撒股份的毛利率。对此，郑合明决定扩张旗舰店、形象店等自营版图。

凯撒股份财报显示，女装、男装和皮具产品毛利率分别比上年同期提高了10.75%、5.64%和7.69%。对于毛利率提高的原因，郑合明说，除了服装产品定价提高之外，受益于自营店较去年同期增加了5家，自营店收入占主营业务收入收入的37%，较去年同期提高了9%。

郑合明告诉记者，凯撒股份今年的新动向是从单一品牌向多品牌的转型。进入2011年，凯撒股份正式推出女装品牌LUSEFA，较凯撒女装消费群体定位于35岁~55岁事业有成的成熟女性而言，LUSEFA主要锁定28岁~35岁、追求优雅时尚的成功女性。此外，凯撒股份使用超募资金完成对皮具公司广州集团的控股，后者拥有意大利品牌PAL ZILERI等产品研发、生产权利，以及在国内外市场独家销售代理权。

郑合明意识到，多品牌经营与发力旗舰店、做百年品牌的思路相辅相成。阿玛尼等国际品牌都通过系列品牌来吸引不同人群，凭借旗舰店展示丰富的产品线，提供综合性和差异化的服务。”在他看来，凯撒股份与国际品牌的差距很大，要做百年品牌旗舰店是未来发展的必由之路。

郑合明算了一笔账，如果公司现有男装、女装、皮具业务分而治之需要三套人马，而通过综合大店布局，不仅能够实现资源共享，还可以提高效率、降低成本、提升服务质量，实现3年“百家自营店”计划。

针对新开店数目低于市场预期原因，郑合明解释称，由于受到房地产政策调控的影响，部分投资者转向商业地产投资，增加了公司购店的难度。他介绍说，凯撒股份并未放慢开店步伐，只是在选址上慎之又慎，长江以南的新兴商圈消费能力较强，适合经营综合性大店，但北方地区气候寒冷，不利于户外逛街，更适合开设商场店。”

在外延式扩张的同时，郑合明不惜真金白银，今年以来通过各种传播渠道加大品牌推广力度，提升品牌价值。2011年6月28日，凯撒股份再度被世界品牌实验室评为“中国500最具价值品牌”，品牌价值跃升为20.81亿元，比去年同期上升6.73亿元。

记者手记 | Reporter's Note

时装是件易碎品

证券时报记者 张珈

上个世纪80年代，日本电影《追捕》中高仓健将一件竖领风衣演绎得风生水起，在中国掀起了一波风衣热潮，已经成为不少人的集体回忆。据说当年有心计的国内厂商依照影片中的风衣式样生产了十万件，结果不到半个月就被抢购一空。

这个案例告诉我们，流行元素与时尚潮流在服饰产业链上的惊人影响力。比如近两年来的，淑女装中大热的豹纹与蕾丝、碎花，男装里流行的条纹格子……这些时髦元素往往成为不可或缺点睛之笔，经其点缀的畅销单品令不少品牌厂商赚得盆满钵满。

但在品牌服装行业，要稳占市场领先者的江湖地位、一直享受品牌溢价绝非易事。流行需要不断变化才具有鲜活的魅力，时尚也需要不停地创新才更具有消费的价值。

时装和新闻这两个看似风马牛不相及的行业，具有易碎品的共同特征。热点瞬息万变，新闻热点与时尚潮流都具有新鲜性，一旦成为明日黄花，再精耕细作的材料都要大打折扣。例如明星们争奇斗艳的定制礼服，就是不折不扣的易碎品，一旦在特定场合公开穿着，其价值就随之缩水，还时不时引起撞衫的尴尬。

伴随时装产业竞争的日趋激烈和洋品牌的大举进攻，本土服装品牌内外受敌，行业的易碎品特征更加显著。

曾经志同道合的同行倒了一批又一批，凯撒股份的掌门人郑合明深知服装产业的激流暗涌，他一再重复：服装公司很容易倒闭，必须要马不停蹄地坚持、完善和改进。”他还强调说，男装看品牌，女装穿款式，往往一个花纹图案就导致整件女装过时。

在这种背景下，ZARA、H&M等快时尚品牌品牌搅动了国内时装界的一池春水。这种运营模式最出彩的特征是快速反应，从研发设计到采购生产、配送销售等各个环节都达成供应链的快速反馈，从而成功解决了生产周期长以及存货量大的难题。虽然大多数国内品牌服装上市公司与这些快时尚品牌的消费群体并不重合，但是加速企业供应链反应能力无疑已经是大势所趋。

近年来记者在与国内品牌服装公司高管交流时，对方均不约而同地强调两个问题，一是提高产业链效率；二是缩减生产成本、轻资产运营模式，这已成为行业共识。

国内品牌过去每年只有一两次订货会，现在基本提升到四次以上。其中，凯撒股份现在坚持每年四季开发、四次订货会。

走近凯撒股份的办公大楼，诸如推行ERP(管理信息系统)，始于知识，终于知识”的标语随处可见。该公司应对时装产业的瞬息万变，力图做到内外兼修，在推广多元商品满足消费者不同需求的同时，一方面加码研发设计来捕捉潮流的讯息；另一方面则通过科学管理和信息化经营来降低成本、提升运转效率。

对于构建庞大销售网络的上市公司而言，谋取时装行业话语权不仅需要完善的制度和人力资源储备，也离不开先进信息技术的支持。

众所周知的是，整个时装产业之中，经典款总是少数，没有什么是可以经久不衰，即便是香奈儿的小黑裙、阿玛尼的黑标礼服也是萝卜白菜各有所爱。但与流行时尚元素相比，品牌的易碎性有过之而无不及，美誉度“唯当”一声破碎就难以轻易修复。我国衣食住行四项基本需求之中，当下其他三项已为人诟病，不知服装产业能否独善其身？



矗立在凯撒工业城广场中央的凯撒大帝雕像

郑昱/摄 张常春/制图