

以全球化视野加快豫园发展

复星集团董事长郭广昌

一个企业的发展，我们要看到成功的地方，也要看到不好的地方，要敢于直面问题，敢于直面淋漓的鲜血。任何一个事情，我不怕真的问题，我怕的是假的现象。回避问题是没有用的；粉饰问题，只是安慰了一下自己，问题还是存在的。这是我们一个管理的态度。在此，对豫园商城上市20年寄语：完善豫园商城的发展战略，深化体制的进一步改革，提升我们的全球眼光和全球对标企业的文化，继续改造我们的文化，加快引进人才，加快豫园的发展。



我们发展速度还不够快，没有突破性的亮点和进展

我觉得豫园这十年，前五年是以稳定为主，近五年也取得不少成绩。但总的来说，我们发展速度还是不够快，具体表现在内圈改造，没有突破性的亮点和进展。小打小闹，有一些提高，但是整体突破性的规划、突破性的提升，显得不够。我们提出商旅文的对外发展，现在总算有了第一个项目，沈阳项目就要开工了。但我认为，五年前就应该有这样一家店了。听了亚一金店和老庙黄金的发言很高兴，给我一种温馨的感觉。亚一李冬梅的发言，从差异化战略的角度，提升还是蛮快的。陈久老总的发言，跟复星集团的战略完全一致。我们一定要提高自己的国际化战略要求。我们说要做中国的老大，做了中国老大，

应该就是全球老大，或者说至少是全球老大之一了。周大福不仅是在香港做，全球做，而且就在你门口做。你不跟他对标，跟谁对标呢？他就是你的直接竞争对手，只有跟他对标，提升自己，才有希望。因此我们要进一步调整完善战略，必须要有所为，有所不为。我们重点抓大的，那什么是大的呢？商旅文一体、黄金珠宝，这是大的。有些小的，我们就要充分发挥团队的能力，给他们制定充分的激励体系。五年战略已经比较明确，要进一步调整、完善，加大落实的力度。

加大力度，加快步伐，深化体制、机制改革

大家不应该认为豫园商城还是一个国有企业，意识里知道已经改制了，但是在做事方式上还是以国有企业模式来做，第一年、第二年就算了，

第三年、第四年还可以考虑，第五年、第六年，好象不应这么想了。十年下来了，还这样想的话，就太过分了。所以体制、机制改革上，还要深化。复星集团当时积极推动陈久持股，各个板块大家做得好的，都可以持股嘛。深化体制、机制改革，给大家利益上充分的考虑，工作做得好、工资高一点、待遇好一点，有一些股份，有什么不好呢？陈久团队除了陈久之外，如果真有好的人才，股份也可以考虑，大胆一点。豫园商城很久以前就不是国有企业了，只是我们没有落实好而已。所以要加大一点力度，加快一点步伐，深化体制、机制改革。

豫园商城有资源、有能力面向全球收购兼并

复星本身的定位是“专注中国动力的全球投资集团”。希望我们投资的企业，或者以我

们为主经营的，一定要把这个战略落地。怎么落地呢？就是要靠大家主动从全球寻求资源，对标全球企业，用全球的眼光来发展。除了这些产业要有全球眼光之外，我们在上海的核心商圈，一定要以全球的眼光去提升自己。要推动珠宝产业的发展，除了亚一和老庙本身的发展之外，我们要加大全球范围之内的一些企业的收购兼并，这是豫园的强项。豫园商城有这样的资源，有这样的能力去做。所以，一方面亚一和老庙抓紧发展，另一方面，我们可以以全球的眼光去看，去做一些收购兼并的事。

豫园商城需要吸收复星这样民营企业的文化

要改造文化、引进人才。改造文化，首先要从体制机制上要改造。所谓文化，就是一个企业的精气神。精气神不好，他就病怏怏的，然后老是抱怨，总觉得是别人欠他的。一个人精气神好了之后，他就感觉想做事、我愿意做事，总觉得对这个社会充满了感恩，就觉得是这个社会给了我这个平台，我很想为大家多做点什么。所以，精气神特别重要。我也毫不谦虚、毫不犹豫、没有任何掩饰的说，豫园要对接复星的文化，要对接复星的地气。不是说豫园的文化不好，而是说，我们需要借鉴民营企业的体制和机制，需要吸收一些像复星这样的以民营企业为背景培养起来的文化。我觉得这不仅仅是一个体制机制的问题，还有文化改造的问题，还有引进的问题。我希望纳入到豫园商城的工作方式里去，实现文化对接，体制机制的对接。

让年轻人才有一个弯道超车的机会

我们豫园商城不缺资金，

也不缺好的发展战略和发展机会，我们有资源，也有一批人才。我们缺什么呢？就是要让已有的人才充分发挥作用，让年轻人才有一个弯道超车的机会。比如说南钢，这几年启用了一批年轻人，都比老的员工做得好，发展得好，积极性要高。豫园商城这么多员工，一定有一些好的人才，要多给年轻人机会，这要纳入豫园总裁班子的考核。首先从豫园已有的年轻人中选拔；其次，一定要大力引进人才。有了人，就有了一切。因为我们不缺别的东西。豫园商城有平台、有资源、有能力，要大胆引进人才。我们投资项目，在引进人才上，不要怕犯错误。你不去做，把这么好的机会放掉就不是犯错误吗？别的企业发展了你没有发展，不是犯错误吗？引进一个两百万的人才，即使引进错了，明年再引进一个，损失个两百万，但投资错一个项目，你损失是多少？算账不能只看小的，要看大账。这个大账，就是人才不引进，豫园就没发展。陈久老总也要引进人才，你可以从周大福那里挖多少人才呢？设计师你要培养多少呢？除了对标，你还要很好的细化，到底需要多少人才？体制机制改造上，陈总也可以提出要求，顶层设计上，豫园给你空间，复星会给你空间，但企业发展上，人才引进上，在直营店的发展上，是你的责任。这个你必须拿出超速发展、快速发展的方向来。所以，我们必须加大人才的引进力度。

在此，对豫园商城上市20年寄语：完善豫园商城的发展战略，深化体制的进一步改革，提升我们的全球眼光和全球对标企业的文化，继续改造我们的文化，加快引进人才，加快豫园的发展。

郭广昌答参会人员问

好的文化就是要坦诚沟通形成共识

复星集团董事长郭广昌发表讲话后，专门留出时间，回答了商城副总裁吴仲庆等的提问，表达了他对集团管控、企业文化、团队建设等方面的真知灼见。

吴仲庆：

你刚才讲我们要接复星的地气，嫁接复星的文化，我完全赞成。这种嫁接，至少从我们高管这个层面上，也应该让我们有机会同你交流一些想法。复星进入豫园商城十年，我一直是有这样一个想法。但我知道，你很忙，可能这个要求比较奢侈。

郭广昌：

你讲的是对的。我们自己也

在反思整个复星本身的管理思路的改变。这几年反思的一个结果，就是复星集团本身要建立一个强大的总部，光靠我一个人，要做那么多事情，我的时间、精力，肯定是不够的。所以说这两年，复星集团本身做调整，其中很重要一个调整，也是我们顶层设计的一个调整，梁信军做了复星集团的CEO，很大一部分的政府事务、对外联系尤其是对外投资的一些前期工作，主要是以梁总为主在做。后台的内部的管理体系面的深化，包括我们管理一个企业，尤其是核心企业，要在几个方面加大力度，进行对标。一个就是战略制订，复星是要参与的，人才团队的引进、培养，尤其是核心团队的引进和培养、选拔、考核，复星是要参与的。对投资、重大的投资项目，复星是要参与的。对整个系统的设计、推进，复星是要参与的。日

常运营这一块，复星总部是不会参与的。光是前面这几项工作，战略制订、核心团队的考核引进，我们就需要一个强大的总部。所以，汪群斌总裁的工作就是要系统地来做这些工作。跟复星集团对接，不仅仅是跟我一个人对接，而是部门对部门，人力资源对人力资源，文化品牌对文化品牌，战略对战略的一个全面的对接。当然，我的时间是很重要的。但至少，我们跟豫园核心班子之间一年有那么三四次，一个下午加一个晚上进行交流沟通，任何一个事情，我不怕真的问题，我怕的是假的现象。看上去和气一团，看上去对你很客气，让郭总发言，那是没用的。我们需要的是大家真的相信什么，需要的是我讲的这些东西你真的认同，我们要真的面对问题，是真的坦诚沟通。所谓好的文化，其实这就是一个好的文化

的基础，坦诚沟通，坦诚面对问题，然后形成共识，然后我们真的相信它，真的去做它。

吴仲庆：

昨天我参加复星的年会，你精彩深刻的发言实际上我已经理解了，我觉得你现在好多事情已经提高到一个精神层面，来看一个企业，注重文化跟价值观。复星发展到这么大，接下来你完全应该跟杰克·韦尔奇一样，更多的放出一部分精力来，他是把50%、60%以上的精力用来同各个高管团队进行思想交流，这种精神、思想上的交流，有的时候对企业的发展助推力会是很强的。思想交流是没有边际的，可以增加一个人的动力，但做事还得按照程序来做。

郭广昌：

做事是一定要按照程序来

做的。包括复星集团对我们投资的企业，我们重点的抓手就是战略，就是团队，就是投资，就是系统管理的提升。但是我们所有这些都建立在一个法人治理结构的基础上。昨天我也提到，我们希望一个好的企业，股东是一定在位的，股东是积极参与的。一个好的企业，或者是创始人、创业者本身，或者是他的领导者，一定有创业者思维的，按照创业者的思路去领导一个企业。一个好的企业，一定是有一批非常好的职业经理人，而且我们是具有很高的职业素养的。职业经理人一定是向创业者学习，对结果负责，有企业家精神的经理人，才会把企业做好。

豫园今后的发展，还是要靠豫园的员工尤其是在座各位努力。龙年马上就到了，我代表集团董事会向大家拜个年，也感谢大家。谢谢。