



我觉得重要的几件事

复星集团董事长郭广昌在复星年会上的讲话

感谢大家,尤其要感谢我们远道而来的保德信朋友、Folli Follie的乔治,他们都是专程来参加这次会议。还有日本来的朋友,也包括我们各地来的企业家,有的是我们投资的,有的是与我们关系非常好的企业,感谢大家智慧的分享。

大家也看到了,复星就是这样,我们通过资本的纽带——这个资本的纽带,既可以是投资复星来成为我们的LP,也可以是我们去投资别人的企业,通过这样的纽带,我们提出的战略就是把中国动力和全球资源结合在一起。而这种结合的背后,最根本的来说,是人的资源。我们认为最稀缺的资源,就是企业家资源。而复星这个平台,从根本上来说,就是把把这些最稀缺的资源汇聚在一起。

今年会议有一个不同的地方,我们又多了一个资源,就是我们组建了投资顾问团队。我在海外交流的时候,很多朋友问我,我们讲的“中国动力”是什么意思,其实“中国动力”最重要的组成部分,就是中国最优秀的一批民营企业,当然也包括在座的各位。我们要做的事情,就是让这些最优秀的中国民营企业家和全球最优秀的企业家结合在一起,和全球最重要的资源结合在一起。这就是复星这个平台最重要的工作。

除了服务这些最优秀的中国民营企业家之外,现在我们又请他们成为我们的顾问团队。可能这次会议强调得还不够。我想,将来我们每个项目的投资,都要请教中国民营企业在这个领域里最杰出的企业家,问他们对这个项目怎么看。这是我们形成心目中决策的过程中非常重要的一个部分。

第二个要感谢的是我们复星集团所有员工、所有经理人。最近我看到日本著名企业家松下幸之助的一句话。他说,当一个企业员工人数为100人时,我们必须站在员工的最前面,发号施令,当员工增加到1000人时,我们必须站在员工的中间,恳求员工鼎力相助,当员工达到10000人时,我只要站在员工后面,心存感激。现在复星员工肯定超过10000人了,在我的心里,在这样的会议上,我最想用的一个词,也是感激、感恩。让我再次代表董事会感谢大家,感谢我们所有员工。谢谢你们。

其实该讲的都讲完了。今天这个会议,对我来说,是历年以来最轻松的一次。汪总、梁总已经和各位作了精彩的报告,想说的事情都已经说过了。我在这里,只是想重复一下我认为他们讲的比较重要的一些观点。

年会的逻辑是什么

首先,我想跟大家交代一下,我们整个会议的逻辑,每年的会,我们来干什么的?这个逻辑是什么?

我们这个逻辑就是要看看自己发生什么变化,然后这个世界发生什么变化,我们的战略做得对不对,我们要做什么样的调整。这才是我们开会的目的和逻辑。盘点过程中,我们首先要看外部形势发生了什么变化。梁总的经济分析报告就代表复星集团董事会,是我们对整个经济形势的一个判断。只是我觉得形势变化会比以前快,原

因是什么呢?不管是中国政府还是国外政府,我们整个经济发展有两只手,一只是无形的手,市场的作用,另一只是有形的手,政府的作用。现在有一句话很有意思,有形的手越来越勤奋,无形的手越来越大,导致我们市场波动性非常大。面临这种情况,我们的确要不断调整自己,该出手就出手,要不断的看周围环境到底有什么变化。这是我对梁总讲话的一点补充。

汪总的报告,关于我们2011年思考了什么、做了什么、有什么缺点,2012年要做什么,已经讲得非常明白了。我只是想交代一下,我们汪总做这样一个报告的思考逻辑是什么。我们一直在思考的逻辑就是,复星集团定位于一个关注于中国动力的全球投资集团。作为投资集团,我们作为总部,是创造价值还是毁灭价值?如果总部根本没有创造价值,你存在的意义是什么呢?本来人家做得好好的,你去干涉他,只是毁灭价值而已,那有什么意义呢?经过我们这几年的实践,我们认为,复星集团的总部是可以创造价值的,也是能够创造价值的,而且通过我们的系统建设,我们要更好地创造价值。在这里面,我们要理清几个关系。

首先,就是总部做什么,我们投资企业做什么,哪些事情是我们要做的,哪些事情是我们不做的。经过思考之后,我们认定一个强大的总部,是能够创造价值的,是非常重要的。

第二,怎么样创造价值呢?我们为被投资企业重点做哪些事呢?这就是今天我们重点强调的这部分内容,比如说,我们要通过参与我们投资企业的战略管理,通过参与投资企业的团队建设创造价值,我们要通过复星文化和投资企业的文化融合来创造价值,我们要通过支持投资企业的系统建设来创造价值,我们要通过复星投资能力提升投资企业的投资水平来创造价值。我们的逻辑就是说,复星集团总部的存在,就是一定要服务于我们投资的企业,让他创造价值。汪总整个报告就是讲这个逻辑。

另外,我想跟大家提一下我认为非常重要的几个方面。

重要的事——战略

首先,在战略方面,我强调几点。我们已经制订了非常好的战略。我们要专注于中国动力,这个卡位非常正确。通过对Club Med、Folli Follie的投资,我们在全球建立了非常好的知名度。就像前面讲的,以前是我们要去找投资、项目,而现在更多的是项目来找我们了。我们现在更多是去找资金,随着我们战略的成功,总有一天资金也会来找我们。复星前20年,我们在寻找,我们在上升,我们在发展,但在全球层面上来说,复星到底是什么?其实我们一直还没有定位。从去年开始,我们非常明确地定好了,我们的战略就是“专注于中国动力的全球投资集团”。这样一个战略定了之后,不是说明天再改一改,后天再改一改,这个战略是未来十到二十年复星集团去坚持的事情。

对我们来说,两件事情很重要。第一个是发现对的事情,第二个是坚持做对的事情。我们的战略制订之后,后面就是坚持做对



的事情。我们后面二十年,就是要往这条路一步步深入坚持下去。就像练太极拳一样,太极是好东西,但如果你在嘴巴上两个月练一次,再好的东西也没用。如果是好东西,你每天练的效果就不一样。战略的执行也是这样。未来,在战略上我们更强调的是坚持、细化。如何坚持、细化方面,重点要强调的是我们这种战略要下移。大家今天也看到了,我们说专注中国动力、嫁接全球资源的时候,更多是说海外资本,我们投资海外的企业到中国来发展。未来,我觉得中国的企业也会到海外去发展。我们集团层面在说“中国动力嫁接全球资源”,但是我们各个企业层面呢?南钢、招金、豫园、德邦证券等企业,如果你的对标视野还是只局限于中国,那你的战略只是一句空话。只有当我们投资的每个企业,他对标的时候都有一个全球视野,那你整个集团的战略才能真正的实现。对我们来说,重要的就是战略一定要下移。复星集团专注于“中国动力嫁接全球资源”的战略实施过程中,一方面一定要能够帮助海外企业到中国发展,另一方面一定要帮助到我们投资的企业到海外发展,一定要帮助我们投资的企业具备全球的眼光,具有全球的组织资源能力。

对接优质资本上,我们有两条线,这两条线我们也会坚定不移地坚持下去。一条线就是内生性的资本生长,另一条线就是三到五年内要大力发展资产管理业务,一定要对LP的管理集中化,形成自己强大的、对LP的服务能力、管理能力。这一块,一定要集中化。

此外,未来这几年,我们要集中优势资源,投资金融板块,投资保险和再保险。我们一定要用五到十年的时间形成一个保险和再保险为核心的金融公司,然后向巴菲特发展模式转型。

重要的事——投资纪律

在战略方面,我就重点强调这几条。接下来,我们还是要今天的会上,特别强调一下投资纪律。

为什么说巴菲特能做得好?其实他说的东西都对,谁都明白,但是很难坚持下去。因为各种诱惑太多,人总是那么脆弱,总是有各种东西来干扰你的价值观。所以,能不能坚持投资的纪律性、坚持价值投资,这是需要修炼的,不是那么容易做到的。但我们已经明白这一点,所以一定要努力去做。

坚持价值投资的同时,在财务管理方面,我们要利用财务公司的成立,相对集中我们的投资优势。

根据黄浦区和复星集团在今年年会上提出的“豫园商城要融入黄浦,借势联动,做大做强以及对接复星的文化 and 地气”的要求,从本期起本报开设“视点”专栏,刊登黄浦区、复星集团和豫园商城领导的重要讲话,供大家学习。

从复星集团整个管理来说,我们核心优势之一就是投资能力。如果我们这种投资能力不能够为投资企业所接受,不能为他们创造价值,那你复星存在的很大一部分意义就损失掉了。所以在投资上,我们还是要强调相对集中。尤其我们现在有了财务公司了,我们有财务工具之后,投资要相对集中。我们一定要把我们投资能力嫁接到我们一些企业中去,尤其是要跟我们保险公司、证券公司、有资金能力的公司嫁接起来。这一点上,我们2012年还有大量的工作要做。

重要的事——团队建设

第三点要强调的,就是人才和团队方面,我重点说两点。

第一个,大家也看到了,这一次我们特别提出了继任者计划,就是人才梯队的建设。可以说,总结复星20年的发展,我们最失败的事情之一,就是继任者计划和梯队建设做得不好、做得不够。这方面我们向GE学习,要有很好的团队建设,我们是痛定思痛,2012年一定要加大力度。刚才在继任者计划里面,大家在讨论的时候说到的一个核心的难点是什么?就是如果我们做了继任者计划,不要继任者就变成我的“掘墓人”了。很多人是有这个担心的。所以,推继任者计划,我们要做两件事情。第一个,我们要在体制和机制上保证让我们的每个员工、干部是愿意有继任者的。我们要对他进行鼓励。另一方面,我们也要强调被动的一面,就是说每个干部、每个经理人,一定要有继任者计划。如果没有,集团首先淘汰你。因为这样的干部,根本不是合格的。要以鼓励为主,但也要有强制性的机制在里面。

所以大家对人才这一块,在“星炬计划”里,尤其是继任者计划这一块,是必须要强力推行的。

另外,人才观方面我重点强调一个观点。我发现,现在一个好的企业,顶层设计里面必须有三种人是不缺的。一种是股东代表。我很难相信一个股东不在位的企业能做得好。国有企业一个很大的问题,就是所有者是缺位的。复星对每个投资项目,必须做好一个好的股东这种角色。所以,股东必须在位。复星一定要做一个积极的股东、创造价值的股东。第二个,在一个好的企业里面,创业者或者创业型的企业家是必须的。可能他本身不是创业者,但如果你是一个好的团队,你要让一个企业往前走,你的领导者、CEO必须是一个创业者,或者本身具备创业者心态和能力。尤其在中国这种环境中,只有这种人才才能带着企业往前走。所以,这种人是必不可少的。我一直希望我们的职业经理人能对结果负责、创新思维,能像企业家一样尤其是像创业型企业企业家一样去看问题、思考问题。对于自我创业的企业家来说,的确有一个如何融合职业经理人、如何学会现代企业管理制度、如何随着企业的发展不断的改善和提高自己的领导方式的问题。这些人,对我们投资的企业来说,是非常宝贵的,也非常重要。与他们沟通,为他们服务,也是我们核心工作之一。

对团队建设,我就重点强调这

两点。

重要的事——风控

第四点要强调的,就是我们最近重点设立了两个部门,一个是安全质量环保督察部,一个是监察部。这两个部门的设立是有深刻教训的。一方面,复星要做生态友好型的企业,我们要为商业生态、自然生态的健康作出的贡献。所以我们设立了安全质量环保督察部,也是从总部的角度要求,我们投资的企业在这方面做到全国甚至全球的先进行列。南钢会有比较大的资金投入技术改造、环保里面去,我觉得这是必须的。我们的企业除了利润税收贡献之外,我们一定要为中国的环保事业作出贡献。我们的质量一定要好,我们的环保一定要好。第二个,我们设立了监察部。这个也是有血的教训的。老实说,今年我很痛心的一件事情,就是我很欣赏的一位复星的经理人员,应该说能力也蛮强的,翻了船。反思过程中,我自我反省,我和汪总在他犯一些小错误的时候,对他的处理不够狠。然后他就一次一次的试探底线,当我们真的发现他已经越过我们底线的时候,他已经严重违法了,已经无可挽救了。这是他个人的损失,也是复星的损失;是他个人的过失,也是复星的过失。教训是深刻的。中国有一句俗话,林子大了,什么鸟都有。我们成立监察部的理由,就是复星发展到这么大之后,我们还是要及时发现问题的。我相信我们绝大部分员工是可靠的,绝大部分问题我们要用系统、组织解决,但我们也不能保证在我们这么大一个体系里面,不会出一些腐败问题。监察部有一个威慑的功能,要切实起到发现问题、解决问题尤其是腐败问题的作用。

我的价值观体会

2011年,我个人觉得是有很多教训、很多痛苦的一年。最后我讲讲价值观问题,也是围绕2011年谈一点感受。

2011年对复星来说,有点像2004年。2004年对我来说,引起我很多思考的是当时均瑶的英年早逝,当时还有很多企业遭到质疑,包括复星集团。社会上对我们多元不多元、财务风险等有很多质疑。那时候,我们特别关注到两个健康。我们说,企业要健康,我们的企业家要健康。从那时开始,我们特别注重这两个健康的建设。2011年对我来说,的确又有很多很痛的事。

首先是我妈妈离开了我。以前这种痛的感受,是你没办法从别人的经历里学到的。但是,当我还没有从这个痛里面抽身出来,我们南钢又出了那样的事情。我当时感受特别深的是,我妈82岁了,她离开了我,我还有那么痛彻的感觉;那你想,那么年轻的生命因为我们管理不善而离开的话,他的家人怎么想?所以我感觉那种自责是无以复加的。然后不久,我有一个朋友才52岁,刚刚让企业上市,天天辛辛苦苦,突然心脏病发作。当我赶到的时候,我就在边上,他就这样走了。这是我第一次看到,一个非常非常好的朋友在我面前就这样离开了。我一点办法没有,我束手无策。他留下了他的孤儿寡母。

(下转第3版)