

## 东方哲学的实践者 ——复星集团的东方管理模式

上海复星高科技（集团）有限公司创建于1992年11月，是由5名复旦大学的青年教师和团委干部投资创办的，1994年成为上海第一家民营高科技集团型企业。复星自创业以来，从一家注册资金10万元、自有资金3.8万元的小型科技咨询公司起步，发展成为拥有5家上市公司，销售额达到400多亿元的大型集团公司。作为民营企业的复星集团，目前已形成了以现代生物医药产业为主导，房地产业、信息产业共同发展的产业框架；在坚持产品经营并取得核心优势的基础上，积极开展资本经营。

### 复星企业哲学：

#### ——修身、齐家、立业、助天下

走进复星的大展示厅，迎面墙上一行“修身、齐家、立业、助天下”的大字十分引人注目。“修身”：古人常言“吾日三省吾身”。对复星来说，“修身”就是要通过不断反省，直面审视自身的优势与不足，客观地评价自我；要通过反复修正，不断提升，最终实现自我完善。

“齐家”：古人所谓的“老吾老以及人之老，幼吾幼以及人之幼”，是齐家的精神实质。复星强调“企业家庭”的概念，倡导一种宽容、互敬的氛围，不断激励员工建立企业的共同情感和共同责任，建设创业型的团队，确立共同的志向、共同的追求，为企业的明天尽一份力。同时企业努力为全体员工创造良好的工作条件，完善保障体系，为员工解决后顾之忧。

“立业”：企业需要立业，个人同样需要立业。复星将企业发展与员工前途紧密相连，为每一位员工提供广阔的发展空间，充分激发全体员工的创业激情与专业才华。在复星的旗帜下，相互帮助、相互支持、相互依托，在融洽的氛围中，共同学习、共同提高、共同成长。

“助天下”：复星始终把个人的进步（修身）、处理好周围的社会关系和环境（齐家）、企业成功（立业）与回报社会、贡献祖国（助天下）紧密联系。自始至终将个人成就与贡献社会、为民族强盛而奋斗紧密联系。<sup>1</sup>当郭广昌与自己的好朋友王均瑶讨论为什么要做得那么辛苦时，得出了这样一个结论：“我们对这个社会充满了感恩，中国历史上还没有一个时代能够给一个民营机构创造这么好的条件去发展。我们应该感谢这个时代让我们有一个梦想去激动。我们可以全力以赴去做二十年，我们可以让这个国家变得非常强大，非常富裕”。<sup>1</sup>复星的企业文化始终提到，发展离不开社会各界的关爱，要对社会始终保持一种感恩心态。

这是复星的企业文化精髓，一种企业哲学。正是这样一种企业精神和团队创业氛围，吸引了来自北大、清华、复旦、交大、浙大等全国知名高等学府学有所成的专业人才，吸引了来自国有大中型企业、政府管理部门和事业单位有实践经验、综合素质比较高的青年干部，还吸引了从海外学成归来的博士和硕士。他们已经成为复星经营和管理的骨干力量，一批年轻的高级经理和总经理型的人才正在脱颖而出。

### 企业家的东方素养

要称得上一个真正意义上的企业家，他必须具备这样一些条件和素质：必须是一个具备职业精神、企业精神的人，必须是一个具有强烈的创业、拓业冲动的人，同时又是一个具备良好职业素质、职业能力、行业经验和人格魅力的人。

#### 一、天行健，君子以自强不息

“勤”是中国民营企业家创业所共有的一个特性，也正是这个特性使其能够在艰苦的市场环境中找到自己的发展空间。浙商以“四千精神”（走遍千山万水，道尽千言万语，想尽千方百计，吃尽千辛万苦）著称，郭广昌与梁信军于1992年11月注册了一家注册资金10万元、自有资金3.8万元的公司——广信科技咨询公司，是上海第一家民营高科技企业集团。公司靠做市场调查起家。当时郭广昌骑着自行车到处找单子，第一笔业务是做一个电视节目的选票统计工作，一张问卷赚两分钱，最后挣了上万元。带着这种务实、苦干加巧干的精神，他们的市场调查业务发展很快，太阳神、元祖食品、中华鳖精、乐凯胶卷、哈慈等都是他们的客户。公司成立仅10个月，就赚到了第一个100万元。

#### 二、敏锐的市场嗅觉

这是神话吗？现在有些人把复星说成一个神话，给人的感觉是，好像这帮人运气特别好，摔了一跤，都捡到了金子。郭广昌谈到，根本不是那么一回事，没那么容易，很辛苦的。复星的第一个 100 万是靠咨询赚到的，靠知识赚钱；第一个 1000 万是房地产营销做到的，第一个亿是靠生物制药赚来的，而第一个 10 亿是通过资本与产业相结合达到的，复星发展的轨迹实际上非常清楚。郭广昌认为，复星过去 10 年来最大的成功是抓住了机遇。在复星的创业者看来，改革开放以来，中国有四次机遇，最早的开放搞活，出现了很多个体户；然后是 1992 年邓小平南巡后，知识分子可以下海办公司；第三次就是资本市场从审批制转为核准制，让一些业绩不错的公司特别是民营企业有了机会；还有 1998 年国有企业退出非竞争性行业的机会，“而后面这三个机遇，复星全部都抓住了，也就造就了今日的复星。”郭广昌说，“而现在上海和中国又出现了新的机遇，这也是复星下一个 10 年的机遇。

在所有的商人中，郭广昌最推崇李嘉诚。他认为李嘉诚没有什么专业，投资就是他的专业，他靠的就是专业的眼光和判断力，每一步都走得很稳。而且李嘉诚是可以学习的，因为商业机会永远存在。<sup>1</sup>

### 三、一张一弛谓为道<sup>1</sup>

2004 年 2 月，“宁波建龙事件”将“复星系”四大支柱之一的钢铁产业卷入旋涡，复星股价应声而跌；2004 年 7 月，有媒体披露“复星系”被列为“慎贷”黑名单，资金链随时面临断裂风险。“德隆系”神话的一夜幻灭，连同“推波助澜”的背景事件，让同为强调产业与资本整合的复星成为质疑的焦点。

郭广昌作为资本运作的“得道中人”，最大的优势莫过于“精于设计”，这在复星的产业架构和资本扩张方式中都可以找到影子。他将复星危机的症结定位为：产业扩张规模过大，超过自有资金承受范围；银行全面收缩信贷规模，资金来源有限；“德隆系”的不良冲击。

在郭的“拯救方案”里，最核心的一环是大胆的“瘦身计划”：收缩在金融领域的投资，收缩部分产业投资。具体的方案包括抛出复星手中持有的某银行全部股票，兴业证券的减持也在酝酿中；产业方面将重点回归房地产、医药、钢铁和商业“四大支柱”。

郭广昌 2004 年度收缩战线的“三招”或许没有昔日并购时“气吞山河”的气概，却在复星最危难的时刻救其于水火之中。“一张一弛谓为道”，郭广昌此刻需要的或许不是浓烈的洋酒，而只是一杯淡淡的中国“功夫茶”。

### 四、居安思危

在 2005 年时，梁信军曾经预计说：“我们认为许多行业明年会更严峻，所以在冬天来临之前就要准备柴火和棉衣。”梁信军说，事实上复星一直给自己施加压力，把未来想象得比现在更艰难。<sup>1</sup>

### 五、小赌心态，资金安全第一

梁信军强调，多元化产业组合，形成低相关甚至对冲的产业架构，是复星能够抵御风险的重要法宝之一，这种产业互补组合可以获得单一产业无法具备的优势。浙江人赌性小的特点在复星很明显，复星都是把安全放在第一位，注重安全控制风险是复星 13 年来获得成功的重要原因。

资料来源：苏勇，《东方管理案例精选（一）》复旦大学出版社，2008 年 8 月