

声音

# 用时间积累做“难”和“对”的事情

访复星国际执行董事、联席总裁徐晓亮

创立于1992年的复星是一家深耕健康、快乐、富足领域的大型综合类民营企业。集团致力于通过科技引领、持续创新，智造C2M(客户到智造者)幸福生态系统，为全球家庭客户提供高品质的产品和服务。

在不断推进改革开放和市场经

济的背景下，1994年，复星医药和复地集团成立，复星在医药健康和地产服务领域持续深耕，1998年复星实业(现复星医药)在上证A股上市。

随着改革的深入，复星紧紧把握中国动力，参与混合所有制改革。先后投资南钢集团、豫园股份等公司。2007年复星国际有

限公司(股票代码:00656.HK)在香港联交所主板上市。之后，复星提出了中国动力嫁接全球资源，借助中国发展的红利，完善复星生态各部分的布局。

1998年加入复星的徐晓亮现为复星国际执行董事、联席总裁，亦出任豫园旅游商城股份有限公

司董事长、招金矿业股份有限公司副董事长兼非执行董事以及复星多家公司的董事。

复星不同产业“大盘子”背后的发展逻辑是什么？产业集团打造的关键点在哪里？日前，《中国经营报》记者专访了复星国际执行董事、联席总裁徐晓亮。

## 三次战略升级

复星发展到今天27年，战略实际上做了三次升级。第一次称为是中国动力，第二次是中国动力嫁接全球资源，而现在进一步升级成为中国-全球双向驱动。

《中国经营报》：能否具体阐释一下复星战略层面的三次升级？

徐晓亮：复星发展到今天27年，战略实际上做了三次升级。第一次称为是中国动力，第二次是中国动力嫁接全球资源，而现在进一步升级成为中国-全球双向驱动。

复星成立于1992年，在小平同志的南巡讲话鼓舞之下，复星得以创立。正是在中国不断推进改革开放和市场经济的背景下，1994年复星医药和复地集团成立，复星在医药健康和地产服务领域持续深耕，1998年复星实业(现复星医药)在上证A股上市。

这一时期，随着改革的深入，复星紧紧把握中国动力，参与混合所有制改革，先后投资南钢集团、豫园股份等上市公司。2007年复星国际在香港联交所主板上市。之后，复星提出了中国动力嫁接全球资源，借助中国发展的红利，完善复星生态各部分的布局。收购葡萄牙保险、Club Med，都是在这一时期。复星的全球化1.0，从无到有，代表着中国企业走出去的步伐。现在，紧随国家“一带一路”倡议，我们提出深度全球化，做到中国-全球双向驱动，打造全球范围内的好产品，提升中国企业在全球的影响力。

《中国经营报》：外界对复星的印象是产业太多，很多并非关联性很强。将不同的产业板块串联在一起的发展逻辑是什么？

徐晓亮：深度产业运营+产业投资双轮驱动，是我们的工作逻辑。

具体来说就是每个产业都面临三个维度，一个是内生增长，自我研发自我增长。第二，通过外部投资获得这个能力，嫁接这个能力。第三，整合式发展，要对接资本市场，无论内地或者香港、全球任何资本市场，我们希望它是资金充分有流动性的。我们积极鼓励复星旗下产业对接资本市场。

比如，复星康养集团目前正在不断完善业务布局，整合复星体系健康、快乐、富足的资源，打通康养产业链。复星康养聚焦于病患急性期后“预防、康复、健康管理、养老护理”的全产业链服务，为老人提供一站式、多层次健康养老服务，覆盖不同的护理需求，从自理到临终关怀，实现全生命周期覆盖。复星康养定位正好可以和医药、保险形成互补生态，进一步夯实复星在大健康领域的布局。

而具体到产业板块之间资源的打通及整合，“左手”是保险、医



药、健康管理等互相融通、协同发展的产业资源；“右手”是具备线下物理场景开发及经营能力的产发集团，再加上顶层会员机制，三

者有机融合形成复星特有的“蜂巢”打法，从而打造“健康蜂巢”标杆产品，为客户提供一站式的健康生活解决方案。

## 科创板是一个更大的机会

对于复星旗下所有产业，我们都希望首先是实体化的，可以从孵化开始。其次，我们希望它是资本化的，它一定要对接资本市场，形成以后更大良性发展。同时，我们也希望这些产业是合伙化、专业化、科技化的。

《中国经营报》：2018年，复星加大对科研研发、投资及孵化方面的投入。科技创新如何与产业场景更好地进行融合？

徐晓亮：在复星的整个战略路径里面，科技驱动是重要的关键词。我们很高兴看到科创板开板，这对复星来说是一个更大的机会。

复星在科创领域的投资，长期坚持找寻科技驱动的企业。在运营端，企业也好、产业也好，我们更希望通过科技，即C2M(客户到智造者)，在移动互联网、AI(人工智能)大背景下为企业、产业带来变化。C是你的客户，M是你的智造端，首先与客户越近越好，然后要解决客户个性化需求。归

总结一下就是：用工业化的手段，解决个性化需求，用工业化所带来的收益抵消个性化需要支付的成本，通过科技把供应链柔性化，以最快的速度、最具个性的方式，产能化地满足C端，这样的科技驱动企业才是未来真正的赢家，这也是复星希望赋能所有产业的。

对于复星旗下所有产业，我们都希望首先是实体化的，可以从孵化开始。其次，我们希望它是资本化的，它一定要对接资本市场，形成以后更大良性发展。同时，我们也希望这些产业是合伙化、专业化、科技化的。

《中国经营报》：强化2C业务的背后，复星怎样对产品进行更好地运营管理？

徐晓亮：我们有一个部门叫EHSQ，由其专门负责复星全球业务的安全质量环保和运营。其次，复星内部也有一套完整的国际化安全质量环保及运营的管理体系，以及“谁主管谁负责”的责任制度。

比如豫园有24届做灯会的经验，在安全上无论防恐防暴，背后都有一套完整的保障系统来保证万无一失。为做好2019年豫园灯会的安全工作，我们提前3个月召开了灯会风险评估会，邀请到包括公安、安监、消防等15个部门的专家，对灯会涉及的反恐防暴、火灾防控、高密度客流等重大风险进行评估、会诊，形成评估决议以完善安全保障方案。以灯会安全

为主题，根据风险评估后的重点事项，逐级展开培训，范围覆盖各子公司的平安志愿者队伍、物业公司一线保洁人员、提供临保服务的保安公司等。灯会灯前完成各类安全的主题培训11次，签订安全承诺书347份，各类突发事件的应急演练14次。灯会期间，我们依托客流计数系统提供的数据和区域监控探头显示的客流分布情况，落实了分级限行的客流防控措施。商圈周边的丽水路、福佑路、旧校场路设置了总长约2公里的蛇形通道，对大客流进行“远端控制”。

我们将豫园的经验结合先进管理标准和流程，然后推广到其他业务。

## 战略落地关键在于组织的成功

经济本身伴随周期有起有伏，这是自然规律。正因为有起有伏，所以才有危有机。关键是复星在不同周期中都要防范好风险、抓住机会，找到自行行稳致远而不是很激进的发展战略。

《中国经营报》：复星在评估项目的投资价值方面主要考虑哪些因素，复星的投资并购战略是怎样的？

徐晓亮：复星一直强调的理念是投退平衡，有投有退。退的目的是为了更好地投。我们把这个要求贯穿到所有产业板块里。产业投入带来收获，进而产生更大发展和布局，形成平衡。这个平衡来自几个核心点：第一，资金债务关系平衡，不能只投不退，也不是一味去杠杆。第二，良性发展，当到达预期回报，本身就是一个退出窗口期；当距离预期回报越来越近，也需要迅速换仓。这是投退工作的核心要求。每年我们都有退出，退出后换仓，换其他更符合的；有些因为战略升级，要进行

转化。这是一个经营理念。用好双轮驱动，不是为投而投。

2019年外部环境依然存在不安定的因素，复星一直认为市场始终是在变化，而且周期变动是经济的规律，经济本身伴随周期有起有伏，这是自然规律。正因为有起有伏，所以才有危有机。关键是复星在不同周期中都要防范好风险、抓住机会，找到自行行稳致远而不是很激进的发展战略。

《中国经营报》：复星在人才管理方面有哪些值得分享的经验？

徐晓亮：合伙人，是复星最重要的标签。复星从创业之始，就一直有合伙人基因存在。目前，复星已经有51位来自不同产业、不同地区的全球合伙人。

与此同时，我们正在各个产业集团、各条线、分层次大力建设合伙人体系。我们的实践经验也越证明，战略的落地关键在于组织的成功，组织成功的关键要明确合伙人文化。合伙人是企业在竞争中生存、壮大的保证，也是我们这个组织向高效、扁平、融通智慧生命体继续进化的保证。

我们对每一位合伙人的首要要求，是必须从灵魂深处认可我们公司的文化价值观和战略方向，自我驱动并带动员工共同为实现战略使命和愿景而勤奋工作，持续保持创业激情。

合伙人有几个明显的标签：第一大标签是得有业绩；第二大标签是代表生产关系；彼此是

Partner(合作伙伴)，互为AB角，合伙人之间也不是简单的层级关系，彼此都是合作伙伴。胜则共庆，需时共助。任何一个重要岗位都要有A角、B角、C角配合。一旦有危险，像打仗一样，各个角色互相补位，形成多保险。第三大标签是不论资排辈。如果你进来两年就出业绩，你也可以成为合伙人。第四大标签是看个人状态。合伙人不是终身制。每到年底会有360度考核，考核标准一看是否有合作的心态，二看个人是否处于良好状态。

未来，复星的全球合伙人将会从“顶层设计”出发，进一步梳理架构、共用智慧，充分参与到复星全球化的发展中，积极推动打造复星的大生态系统建设。

# 老板秘籍



## 复星战略层面的三次升级是什么？

1  
复星发展到今天27年，战略实际上做了三次升级。第一次称为是中国动力，第二次是中国动力嫁接全球资源，而现在进一步升级成为中国-全球双向驱动。

复星成立于1992年，在小平同志的南巡讲话鼓舞之下，复星得以创立。正是在中国不断推进改革开放和市场经济的背景下，1994年复星医药和复地集团成立，复星在医药健康和地产服务领域持续深耕，1998年复星实业(现复星医药)在上证A股上市。

这一时期，随着改革的深入，复星紧紧把握中国动力，参与混合所有制改革，先后投资南钢集团、豫园股份等上市公司。2007年复星国际在香港联交所主板上市。之后，复星提出了中国动力嫁接全球资源，借助中国发展的红利，完善复星生态各部分的布局。收购葡萄牙保险、Club Med，都是在这一时期。复星的全球化1.0，从无到有，代表着中国企业走出去的步伐。现在，紧随国家“一带一路”倡议，我们提出深度全球化，做到中国-全球双向驱动，打造全球范围内的好产品，提升中国企业在全球的影响力。

## 复星为什么一直强调投退平衡？

2  
复星一直强调的理念是投退平衡，有投有退。退的目的是为了更好地投。我们把这个要求贯穿到所有产业板块里。产业投入带来收获，进而产生更大发展和布局，形成平衡。这个平衡来自几个核心点：第一，资金债务关系平衡，不能只投不退，也不是一味去杠杆。第二，良性发展，当到达预期回报，本身就是一个退出窗口期；当距离预期回报很远，也需要迅速换仓。这是投退工作的核心要求。每年我们都有退出，退出后换仓，换其他更符合的；有些因为战略升级，要进行转化。这是一个经营理念。用好双轮驱动，不是为投而投。

## 深度

# 多元化背后的发展逻辑

从1到N提升品牌力，从N到N<sup>2</sup>，从N<sup>2</sup>到N<sup>n</sup>大力发展产业集团，这是复星2019年的三个关键词。

复星在投资领域摆了一场阵势浩大的“棋局”，先后投资复星医药、复地、豫园商城、建龙集团、南钢联、招金矿业、海南矿业、永安保险、分众传媒、Club Med、Folli Follie、复星保德信人寿等多领域的产业。

也正是因为如此庞大的产业布局，很多人对复星的产业逻辑直呼“看不懂”。事实上，对于如何真正运营好产业集团，复星也在不断试错中前行。

2016年，复星内部提出了一个重要问题：我们每一个人、每一个家庭，终极目标是什么？答案是幸福感。幸福需要健康作为基础，财富作为保障，同时还要有快乐的体验。由是，复星在健康、快乐、富足领域，加速全球布局。

2017年，复星又在思考一个问题：当世界在变，真正影响世界变化的力量到底是什么？

答案是科技的力量。徐晓亮坚信，和平时代是商业的竞争、企业的竞争，背后起决定性力量的依然是科技。在科技的推动下，复星诞生了超级平台。

2018年复星云成功上线，为数十家复星生态系统的企业提供了云计算和各种智能科技赋能服务。同时还率先落地了智能化财务、智能化HR等多个智慧管理系统，不断提高中后台管理运营效率。

“格局决定布局，布局决定最终的竞争格局。”这是徐晓亮经常挂在嘴边的一句话。作为曾经复星地产板块的掌舵人，徐晓亮在很早以前就将眼光穿过地产，聚焦产业。这也是复星的聚焦。

2018年，复星重大的组织变化之一，就是一系列产业集团的成立。豫园股份完成重大资产重组，复星旅文及宝树成功在香港上市。同时，复星的时尚、体育、科创等产业板块也正在逐步产业集团化。

在接受《中国经营报》记者采访时，徐晓亮深有感触地表示，很多东西不是一蹴而就的，复星经过27年的发展，根上的基因是产业基因。复星对地产的看法是大地产的概念，地是一个承载，关键是地上面的东西在哪里。纯粹快消的房子是传统的地产开发，土地上面嫁接的就是产业和城市融合发展。

中国需要产业升级，需要产业和城市更好地共融。因此，复星“地”的概念是产业和地的关系。原来地产的基本能力不能扔掉，在此基础上向蜂巢型、产业型的产城一体化模式转型。

徐晓亮直言，制造出一个好产品，意味着从0到1；而打造出的品牌，意味着将一个产品的能量充分地传播，效果相当于从1到N；产业集团将好的产品与品牌集合在一起，互相整合、互相促进，把N变成N的平方；而多个彼此联系的产业集团，共同组合成了生态系统，这样的系统可以创造出指数级别的整合效果，使N的平方发展到N的N次方，创造出巨大的价值。

“坚持做难的事情，坚持做对的事情，坚持做需要时间积累的事情”，这是徐晓亮对自己的期许，也是复星“同学们”的共同目标。复星不同产业集团能够在未来碰撞出怎样的火花和发展，尚待时间检验。

本版文章均由本报记者张玉石英婧采写