

借助凯雷 郭广昌加速“出海”进程

□ 钟 雯

作为中国最大的民营企业复星集团掌门人郭广昌再一次加快国际化的步伐。2月24日，郭广昌旗下的复星集团和凯雷投资集团在上海联合宣布，双方建立战略合作伙伴关系，将共同设立并管理一只联合品牌基金，专注投资于高成长型企业。

据悉，该只基金的初始投资来自凯雷亚洲成长基金和复星集团，首期金额为1亿美元。与此同时，凯雷和复星还将联手面对国内投资者募集资金，在全球寻求与中国有关的投资机会。

准备设境外办事处

此次合作是凯雷集团和复星集团的第二次联手。2009年9月，双方曾一起投资了中国最大的婴幼儿奶粉企业之一广东雅士利集团。

复星集团副董事长兼总裁梁信军说，现在中国企业普遍面临品牌、市场和技术如何全球化的瓶颈，因此双方在雅士利项目上合作加深理解，叠加优势将更明显。

复星集团财务总监丁国其透露，该支人民币基金的预计收益率不会低，因为截至2009年底，复星管理的资产已经超过100亿美元，在对国药控股等企业的投资中IRR(内部收益率)均超过100%。

据郭广昌透露，现在复星在着重打造全球性的投资平台。“我们已经准备在纽



复星掌门人郭广昌的目标是打造一家国际投资大鳄。

约、伦敦、东京等地设立办事处，组建相应的国际投资团队，把复星的投资触角延伸到全球重要市场中。”而与凯雷建立战略合作关系将有利于复星嫁接优质的全球平台。

对于复星将要投资海外的计划，郭广昌说：“复星不是要去美国和凯雷抢生意，而是要共同创造价值。”郭广昌说除了共同成立人民币基金外，双方接下来还将在

海外成立外币基金。

2009年年中开始，复星的业务就已悄然“减轻分量”，逐步退出了包括宁波钢铁有限公司在内的数个重型工业项目，同时投资了包括分众传媒、同济堂、中生北控等在内的多家上市公司，旗下投资公司投资了快餐连锁企业——老娘舅、养猪企业江西国鸿等消费类项目。

梁信军介绍，此次成立的人民币基金投资领域包括中国的项目、中国在海外的资产、在中国发展空间大的海外资产，甚至还将包括一些纯粹的海外资产。

梁信军透露，现在最想投资的是海外的中国资产，因为作价相对不高，或者还会投资因为复星与凯雷的叠加优势而愿意作价较低的中国国内资产。

不过在与凯雷合作前，复星已经管理了数个人民币基金。复星和凯雷双方均表示，在签署全面战略合作后，将鼓励双方共享项目，避免竞争。

复星国际是中国最大的综合类民营企业之一，旗下拥有医药、房地产开发、钢铁、矿业、零售及战略投资等业务；而凯雷集团是全球最大的私募股权企业之一，旗

下管理四大类共60多只基金，资产规模超过879亿美元。

加速国际化

在全球著名的私募基金凯雷眼中，复星是不可多得的合作伙伴。其董事总经理祖文萃表示：“复星集团有对中国市场的深刻了解和中国本土多个行业的成功投资管理经验。双方优势互补，是很难复制的独特组合。”他认为，本次合作将大大推进凯雷的本地化进程。

与此同时，郭广昌的用心并非仅仅在和凯雷合作投资上，其最终用意在走出去，让在国内已然十分庞大的复星系真正开始国际化。和凯雷的合作将带给复星集团更多的国际视野。郭广昌表示：“通过合作复星可以借鉴凯雷投资集团的全球范围内私人股权投资领域的强大实力和经验。其实这也是复星集团走出去的又一条道路。”

一个要国际化，一个要本土化，因此外界评论认为，双方的合作可谓一拍即合。而对于复星来说尤其重要。

最近两年来，国际化一直是郭广昌发展的重点。就在上月底，复星集团还聘请了美国前财政部长约翰·斯诺担任其董事会顾问。也被看做是复星借力海外智囊拓展海外业务的举措。因此，此次和凯雷合作再次显示了郭广昌海外拓展“借力”哲学。



中华人民共和国六十年发展的亲历者、见证者、贡献者汪海

共和国骄子——汪海和他的中国双星 83

进山造福(下)

□ 赵晏彪

双星走出青岛，汪海把目光转向了沂蒙山区。

改革开放以来，过去隐蔽在山东腹地沂蒙山区的三线工厂、军工企业都纷纷开始走出了山坳，搬进了城市。汪海出于对双星的前景谋划，正在筛选合作对象时，刚好原来建在沂源县金星乡滑石峪村的山东裕华机械厂搬到日照市去了。把一个占地数百亩的厂区，6000平方米的建筑，价值达600多万元的不动产扔在了山沟里。

沂源县政府不忍心让这些资产白白闲置或者流失，但是自己利用这些资产，县里不仅缺乏资金更没有开发产品的技术和人才，所以他们迫切希望有实力的大企业到这里投资建厂。

1992年8月，沂源县的县委书记顶着夏日的骄阳，前来青岛找汪海，要求双星买下滑石峪军工企业的厂房，为了这些国有资产不毁于一旦，为了当地的老区人民有致富之路，他迫切地说：“我们就是分文不要，也要请你们去办厂。”

汪海听了这肺腑之言后，带领部属走出青岛，六进沂蒙山，转遍了那个军工厂的每个角落，对当地的经济、政策、人力资源进行了透彻的摸底后，他决定在沂蒙山建厂。汪海说，从感情上讲沂源县是革命老区，也是国家重点扶持的贫困县，我们有义务支持老区经济建设，从双星的发展考虑，沂蒙山地处山东腹地，在这里生产的产品可以直接供应本省，进入中原市场路途也短。还有很重要的一点是，这里廉价的劳动力，能使产品成本大幅度降低，赢得市场竞争的主动权。这样一举三得的好事，双星干定了。

很快双星以80万元买下厂房，在沂蒙山兴建鲁中公司。

然而，对于信息相对闭

塞的老区人来说，他们能理解原来的企业扔下厂房进城，但不明白双星人为啥往山里钻，如果不是在青岛呆不下去了，怎么能跑到咱这穷地方来呢？还有一种议论说，双星是来剥削咱当地人来了，大家可得小心点。

当地人持有这么多的偏见，很难大力支持双星的事业，在建厂前后，他们经常来找麻烦，地方政府有些基层部门也是百般刁难，给企业造成了严重的干扰。在这种情况下，汪海对外加强了协调，对内展开了一场“鲁中到底是谁的鲁中”的大讨论，让每个人谈认识，这才彻底改变了职工的思想，赢得了当地人的理解。

当双星在沂蒙山建起了鞋城以后，那些习惯于计划经济老一套的劳动力密集型企业，已感到举步维艰，有的几乎经营不下去了。毫无疑问，那些工厂的职工们是守住了家门，却丢了饭碗。这时候不仅双星人再一次为汪海的决策所折服，整个制鞋行业，都以看待“圣人”那种仰视的眼光看待汪海。他突破性地实施“走出去”的战略即发展了企业，又造福于老区人民。

如今鲁中公司和瀚海公司这两座“鞋城”，年产热硫化鞋近2500万双，年产值达到25亿元。双星不但为制鞋这个微利行业找到了新的发展空间和出路，也为当地增加了税收，盘活了三线工厂遗留下的国有资产，而且带动了老区人民的迅速致富，员工年人均收入8000元，高的达到15000元，使很多农民“不用离家走他乡，干在双星奔小康”。经过十多年的建设，不但为企业找到了新的发展空间，还带动当地农村经济发展，在国企改革和社会主义新农村建设中，走出了一条“以企带乡、实现三赢”的成功之路。

(下期刊登“拉兄弟一把(上)”)

日记 | Riji

人生第一个重要决定：念小学

□ 李开复

去念小学，是我人生中自己作出的第一个重大决定，也是母亲第一次“放权”给我。

5岁的某一天，我忽然觉得上幼儿园没意思了。因为在幼儿园里，我们每天都是唱儿歌，吃点心，在阿姨的催促下睡觉，连梦里都是听腻的儿歌，没有一点新意。我就跟妈妈说，我再也不想去幼儿园了，我想去念小学。

妈妈说：“再过一年，你就可以读小学了，要不然再等一年吧。”我扬起头，对她说，“妈妈，让我自己考行不行？如果考上了，我就读，如果考不上，我就还上幼儿园。”妈妈考虑了一下，说：“好。”

那一年，她托人让不够年龄的我参加了台湾省及人小学的入学考试。放榜那天，妈妈和我一起去看分数，结果，在第一张榜单的第一个位置就看到了我的名字——李开复。妈妈激动地大叫，“考上了，第一个就是你！”我也高兴地抱住了她。

那一刻，母亲脸上满是掩饰不住的兴奋和自豪，即便再过几十年，我也不会忘

记。我那时才知道，自己一丁点儿的小成功就可以让母亲那么的骄傲。同时，这件事也让我懂得，只要大胆尝试，就有机会得到我期望中的成功。感谢母亲给了我机会，去实现我人生中的第一次尝试和跨越。

在中国，父母对孩子特别关爱，生怕孩子受一点伤害，不愿让孩子冒险尝试与众不同的东西。其实，在新的世纪里，人拥有更多的选择。孩子从小就需要独立性、责任心、选择力和判断力。很庆幸的是，早在40年前，我父母就把选择权交给了我，让我成为了自己的主人。

能够早早地考上小学，其实和妈妈的教导不无关系。很小，我就躺在妈妈的怀里念《唐诗三百首》了，别人还不会简单的加减法的时候，妈妈就已经在让我背“九九乘法表”了。

妈妈很早就注意对我的教育和辅导，这使得小学考题对我来说“易如反掌”。

小学时候的我，是那种让老师又爱又恨的学生。我学习成绩很好，但是爱说话，爱传小纸条，总是被老师批评。有一次，老师一气之下把我的课桌挪到了第一排，以便随时盯着我。

小学期间，我还有一个爱好，就是给老师挑刺，经常让老师哭笑不得。五姐从小有英文家教，我也耳濡目染学了一些标准英文。因此，当台湾的英文老师念出蹩脚的英文时，我总是起身大胆纠正。比如英语老师把afternoon(下午)念成“啊福特奴恩”的时候，我总是不失时机地站起来纠正，“老师，好像是念[aftun]吧？”课堂上一片哄笑声。

现在想来，我从小就掩藏着一个“英雄”梦，不论在哪个方面，都希望自己能够挺身而出，成为杰出人物，有时候还有些惩恶扬善的梦想。

我甚至还给过班主任一个“下马威”。台湾教育十分严格，老师喜欢打学生的手心板，错误严重的，还要打手背，真的是痛到心里！

当时有位姓徐的班主任，规定上课讲话每人每次罚款两块，罚来的钱缴入班费。记得那时，母亲每天给我10块钱，可以买全套的营养午餐。但我上课爱讲话，常常一天被抓好几次，有时候只能吃白饭，最糟的时候甚至要饿肚子。因为徐老师的罚钱机制，让我午餐越吃越少，最后体重都开始下降。

UT 斯达康重组后首开员工大会

新任 CEO 卢鹰亮招

副总裁等多个职位。在加入飞博创公司之前，卢鹰曾在美商网担任商务战略发展总监。此前，他还曾在中国技术进出口总公司担任高级经理一职。

透露重振策略

UT斯达康目前实际上将由卢鹰主持日常工作，有些方面还有交接而已。对于为何要选中他继任CEO，知情人士透露，主要是新的投资者认为“他历史上成功运营了好几个企业”。某网站的评论甚至列出了卢鹰出任UT新CEO的五条理由。

公开信息显示，UT斯达康已任命卢鹰为新任CEO兼总裁，生效时间为投资完成三个月后或2010年6月30日。在此之前，卢鹰将担任UT斯达康首席运营官COO。在卢鹰成为UT斯达康CEO后，现任CEO布莱克摩尔将退休。

对于如何把危机重重的UT斯达康打造成一个全新的UT斯达康，这对于任何职业经理人来说都是非常难的。

没有点真本领，相信任何人都不敢接这个重担，而卢鹰显然也有准备。知情人士透露，在员工大会上，卢鹰在讲话开篇即表示，“一个崭新的UT斯达康将随我

们的再次创业而诞生”。

这不是虚言。过去的UT斯达康以小灵通而闻名，而卢鹰的策略显示，“UT斯达康将成为中国IPTV和数字电视(iDTV)解决方案和服务的供应商”，主要聚焦于日本、印度和中国的IPTV和宽带市场。

这实际上意味着，在砍掉了手机等亏损严重的业务之后，IPTV和宽带业务将成为UT的业务重点，而欧美市场的投入也会大幅减少。

协办单位：
 海南亚洲制药有限公司
 董事长 总经理： 楼金
 地址： 海口市国际商业大厦12层
 电话： 0898-66775933
 传真： 0898-66700763



□ 康 钊

据知情人士透露，日前，UT斯达康召开了重组后的首次全体员工大会，会议让员工觉得“耳目一新”，据悉，会上，UT斯达康新任CEO卢鹰在全体员工面前亮相，并作了报告，全面透露了UT斯达康重组后的策略。

新任 CEO 首度亮相于员工大会

卢鹰，仅与当年圈内名声显赫的吴鹰一字之差，很容易让人误以为这个“大胡子”又回到了UT斯达康。

当年，大胡子吴鹰带领UT斯达康在中国小灵通领域创造了一个奇迹，小灵通用户最高达到1亿户以上，因为资费 and 手机都很便宜，因此也深受用户喜欢。有些

UT的员工甚至戏称卢鹰(Ying Lu)就是UT两位创始人吴鹰(Ying Wu)和陆弘亮(Hong Lu)携手归来的象征。

期望值是显然存在的。有员工表示，但愿这不仅仅是姓名上的巧合，期待着卢鹰能像他所宣布的那样带领UT斯达康成功完成“再次创业”。

在光通信行业之外，也似乎没有人知道卢鹰，但在光通信器件行业，他却为人广知。

卢鹰实际上也是个海归，毕业于华中科技大学，并获南加利福尼亚大学颁发的工商管理学硕士学位。根据公开资料显示的卢鹰履历，曾在光电子元件公司SourcePhotonics担任全球联席首席运营官兼中国区总经理。在加入SourcePhotonics之前，他曾在飞博创(Fiberxon)公司担任过包括首席执行官、首席运营官以及营销