

探寻商业真理的激情和实践商业真理的理智,在郭广昌身上实现了完美结合。他把自己的商业理性归结为三句话:正确对待商业中的机会,不贪婪,不懦弱;认清自己的目标,明白该做什么不该做什么;知道自己的资源、实力,做正确的事情并把它做好。

# 郭广昌 嫁接“中国动力”

□ 陈海兵

【相关链接】

## 郭广昌减持分众 套现共4亿美元

在江南春最落魄的时候,郭广昌伸出了援助之手,如今,郭广昌已尝到了当初的援助投资回报甜头,日前,复星已完成了第二次套现,获得现金约2亿美元,获利约1.47亿美元,据公司方面计算这笔投资增值约2.8倍。

2008年11月-2009年3月,受国际金融危机影响,以及分众传媒疯狂扩张导致的恶果,分众传媒跌到了谷底。

复星正是在此时出手入股分众。先是从2008年11月17日到12月23日的第一轮投资中,通过公开市场买入了分众16.90%,之后又陆续买入,一共购入3765万份,占分众26.30%股份。由此,复星成为分众的最大股东。

江南春重归分众后,收缩战线,分众走出谷底。随着分众的复苏及上涨,复星也开始了慢慢退出之路。2010年9月,复星以21美元的价格出售952.38万份,2011年7月,复星又以30.67美元的价格出售651.63万份,前后两次套现共4亿美元。

而分众传媒也于去年开始了回购计划。根据分众传媒相关负责人提供的资料显示,目前分众传媒董事局主席兼CEO江南春拥有公司15%左右的股权,距复星国际的持股比例仅一步之遥。

分析人士认为,通过复星减持,分众回购的方式,江南春很有可能成为分众传媒第一大股东,这对分众而言无疑是个利好消息,毕竟一位公司的经营者和创始人成为公司的第一大股东将有利于公司决策层。

(唐茵)



## 中国有过四次机遇 他已经抓住了三个

复星创造了奇迹,但却不是神话。郭广昌坦言:“现在有些人感觉我们这帮人运气特别好,捧一跤,都能捡到金子。其实没那么容易,而是很辛苦的。复星的第一个100万是靠咨询赚到的;第一个1000万是靠房地产营销做到的;第一个1亿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。”

在郭广昌看来,改革开放以来,中国有过四次机遇:最早的开放搞活,出现了很多个体户;然后是1992年邓小平“南方谈话”后,知识分子可以下海办公司;第三次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上市机会;第四次是1998年国有企业退出非竞争性行业的机会。“后面这三个机遇,造就了今日的复星。”

那么,他是如何准确抓住后面这三个大机遇的呢?郭广昌常说,企业生存发展最终依靠的不是哪一种技巧,而是大智慧和最根本的品格,是规范透明的现代企业制度和有效的控制机制。

大智慧不是“什么赚钱就做什么”的一般商业嗅觉,而是关注国家和世界的政经格局,发现、体察市场和产业发展的大趋势,并从大趋势中抓住机会的本领。



## “吾日三省吾身” 他是传统的知识分子

郭广昌是成功的商人,但骨子里还是个传统的知识分子,在他身上保存着对国家和民族的责任,对社会和人民的感恩,对同事和部下、对一切人的尊重和真诚。

“修身、齐家、立业、助天下”,这是郭广昌提出的与复星同仁共同追求的理念。这条理念源于传统知识分子的抱负:修身、齐家、治国、平天下。他要让自己和复星的同仁通过“吾日三省吾身”的修炼,提高自身的素质,培养社会责任感,共同推进复星之业,实现“助天下”的价值目标。十多年来,复星有了很大的发展,为国家贡献了200多亿元的税收,成为了中国民营企业的纳税大户。但郭广昌并不满足,2004年他又为复星拉高了坐标系,实现复星更高层次的“立业、助天下”的价值目标。

郭广昌领导的复星集团是2010年上海世博会民企馆的发起单位。他联合的16个民营企业,包括马云的阿里巴巴、苏宁电器等,都是中国白手起家创业的一些典范。他说,30年的改革开放,最根本的一点,就是我们小平同志把“猫”放出来了。所谓“猫”就是市场经济,就是我们这些创业者。所以,他有责任为民营企业的发展鼓与呼。

在企业内部,身为复星的最高领导,郭广昌没有高高在上、盛气凌人的架子。平时与员工相遇,认识的他总是主动打招呼,叫不出名的他就会先向你微笑点头,使人感受到平等和尊重。他对部下要求很严,但对有错的总是真诚提醒,从不厉声斥责。有一次,他到下属房地产公司的一个售楼部去,发现接待厅桌椅凌乱,满地杂物。他一声不吭,开

始整理桌椅,清扫地面。年轻的售楼经理紧张极了,郭广昌轻声对他说:“今天我在你面前做的,也是你应该在你的下属面前做的,经理就应该这样做!”他尊重每一个为企业创造价值的人,总是以充满人情味的方式体现这种尊重。

60年代出生的郭广昌,其身上既有传统儒商的优良商德,又有现代商人的优秀素养,他在扮演好“中国动力”嫁接者这一耀眼角色的同时,更给中国商人和浙商增添了动力。



后工业服务产业方面,中国还有巨大的潜力。另外,中国的城市化也还有很大的空间,上海、深圳这样的城市的确已经发展得非常好了,但中国还有2000多个县级城市仍处于发展状态,城市化的带动作用、辐射能力非常强劲。

这样的大背景,应该毫无疑问就是中国改革开放后的第五次机遇。

正是在这样的机遇面前,郭广昌提出了跟全球最好的企业、最好的资源、最优质的资本进行合作,由复星来把“中国动力”很好地嫁接、关联起来,为管理的资金创造价值,打造出一个具备管理万亿资产的系统结构。

这就是郭广昌。虽然商场如战场,商机属最高机密,但是郭广昌却从来不忌讳和掩饰自己的“企图”,反而总是提前与世人分享自己的战略路径和目标。

## 打造管理万亿资产的“蚂蚁团队”

据《观察与思考》杂志报道,2011年4月11日,美国华尔街,一批特殊的客人,引起全球财经媒体的关注。

中国复星集团董事长郭广昌,在此举办“中国动力—复星之夜”主题聚会,对着全球媒体毫无掩饰地宣布:复星正从一家多元化的产业集团向投资集团转型,重点利用中国经济蓬勃发展的时机,在全球范围内对接及募集优质资本。在8—10年里,让复星成为一家管理万亿元规模资产的投资航母。

这是迄今为止中国企业家口中放出的最抢眼、最夸张的一颗“卫星”。然而,没有人认为他做不到。因为由郭广昌一手缔造的复星一直以来都在突破“不可能”。

今年复星集团的定位就是投资集团,就投“中国动力”。2011年2月中旬,郭广昌曾如此公开表态。

作为身处上海的浙商代表,郭广昌不可能等闲视之。

自2007年开始尝试向投资集团转型的复星集团,近年来更是迈开脚步,以加速度“花钱”。2010年,复星集团与凯雷、保德信两大国际PE巨头合作,开始管理美国保德信金融集团5亿美元基金,并与凯雷合作设立了1亿美元基金共同投资中国。在整个复星的PE投资业务上,郭广昌说:“截至今年3月,集团已募集来自合作方或有限合伙人的承诺资金共计100亿元,并将在2至3年内完成投资。”而且,“复星2011年的PE支出将大大超

过2010年的55亿元。”

与此同时,据郭广昌本人透露,2010年复星旗下6家企业IPO,共募集9610亿元;2011年前3个月又有2家旗下企业上市,预计2011年将有10家。2010年累计投资63个项目,投资金额达到人民币173亿元。其中,70.4%的投资用于进一步发展扩大现有产业,其余约51亿元的投资主要涉及金融、服务、消费品等行业,并首选升级消费类,看重的包括奢侈品、高端服务业、高端医疗等。

2010年的一系列实质性资本运作,对郭广昌来说意义非凡。他曾坦陈,去年该想法还不是很确定,“第一,复星到底要不要去管理别人的资产,着力于资产管理业务?第二,复星要花多大力气、多大程度去进行资产管理业务?现在我们非常确定,复星要大力开展资产管理业务。把复星全球平台打开,我们看到了大量的机会。复星立足于整个系统提升后,可以为管理的资金创造价值,打造出一个具备管理万亿资产的系统结构。”

如此嫁接“中国动力”是出于什么考虑?

“国际化绝不是到国外去收购一个企业,成为它的大股东,也不是说一定要把自己的产品卖到海外去,而是跟全球最好的企业、最好的资源进行合作。一定要跟‘中国动力’紧紧关联,这将是未来不容置疑的发展趋势。”郭广昌给予了理论上的创新支撑。

在实施路径上,巴菲特的伯克希尔·哈撒韦,李嘉诚的和记黄埔,以及美国投行巨头通用电气、凯雷、黑石,都是复星要学习的模型。

郭广昌公开打造万亿企业航母的宏愿,正激烈地颠覆着外界所认知的浙商多是中小老板的刻板印象,也颠覆着中国民营企业不敢高调、普遍弱小的形象。但人们更钦佩的是,即便在万亿元的规划面前,他仍然是一位理性的思考者,一位始终以“创业者”自居的传道者。

他对年轻的创业者说:“第一,创业者更多的时间和精力,要花在去体会市场上,花在团队沟通上,花在自己的独立思考上。第二,创业者应该有超大的热情,伟大的理想,但是必须珍惜每一分钱,每一个起步,一定要脚踏实地。第三,失败一定比成功多,所以创业者随时要为失败做好准备。”

在授业解惑的同时,他也延续了对企业命运的思考。他与财经界分享说,即使我们渺小得如蚂蚁,但蚂蚁本身也有一种群体精神。“一只蚂蚁过河肯定会把水冲走,一群蚂蚁密密麻麻地缠绕在一起,就能像球一样滚过河去。当然,最外围的蚂蚁肯定被冲走了,但是整个蚂蚁群体过了那条河。在企业的发展中,我们强调整体意志,也强调整体精神。”

这不由得让人联想,郭广昌掌舵的复星集团,是否正是这样一个“蚂蚁团队”。

## 不甘当教师 却是名副其实的“教父”

据《观察与思考》杂志报道,他不仅是一位商界强者,更是一位思想的强者。这或许跟他曾毕业于复旦大学哲学系,看似简单又不简单的成长经历,有着莫大的关系。

1967年,郭广昌出生在浙江东阳的一户农民家庭。

在他初中毕业时,父母让他报考中等师范学校,将来当一名乡村教师,吃公家饭。郭广昌却不这么想,“我要上大学,上中国一流的大学,将来走出东阳做大事”。他是如此想的,也是如此做的。在拿到师范学校录取通知书的时候,少年的郭广昌违背了父母之命,第一次自己做了人生选择,悄悄卷了床竹席,背了十几斤米,上了当地最好的东阳中学。

他的中学老师回忆说,郭广昌在东阳中学的三年中,周末很少回家。就连长长的暑假,他也经常泡在学校图书馆里看书。其实,郭广昌是不能回家。农村学生的暑假要挨一个农忙,郭广昌倒是很想回家帮忙,就是帮母亲煮一锅饭也好。可是,家里人都不让他干活,只要他好好读书。

3年后,郭广昌顺利地考上了复旦大学哲学系,毕业后又留校工作,到底还是当了一段时间的教师。一两年后,受当时“出国热”的影响,他也想去美国留学镀金,并顺利通过了TOEFL和GRE考试。1992年下半年,已经达到学校规定服务期的郭广昌,在一大堆花花绿绿的学校介绍中寻找自己的“美国梦”,怀揣着用向亲朋好友借来的钱兑换成的4000多美元,通宵达旦地排在美国驻沪领事馆门口的长队中候签证。

眼见一些申请签证者为拿到签证而欢呼雀跃,为被拒签而神情沮丧的种种情态,郭广昌想了很多。他突然在心里问自己:这样的出国值不值?

这一年,邓小平同志视察了深圳、上海等城市,发表了著名的“南

方谈话”,号召进一步改革开放,加快经济发展。郭广昌被深深鼓舞了,还没等签证下来,他已经改变了主意,毅然决定放弃出国留学的机会,留在国内创办实业。

命运就是这样奇妙,郭广昌人生的第一次选择为他今日称雄商场做了增长学识、开阔眼界的准备;第二次选择则为他找到了最佳的人生舞台。

1992年11月,广信科技咨询有限公司创立了。创立者是5位复旦学子,他们是郭广昌、梁信军、汪群斌、范伟、谈剑。而现在,郭、梁是复星集团的正副董事长,汪、范、谈三人则分别是复星医药、地产、信息技术方面的掌门人。近20年来,5个人始终不离不弃。

创业之初,万般艰难。原先准备出国用的4000多美元,又重新被兑换成了38万元人民币,权作启动资金。“总经理郭广昌是苦日子过来的,霉干菜下饭曾伴他度过了大学前的求学生涯。”这时,他便身体力行,在公司倡导艰苦奋斗、勤俭节约的“霉干菜精神”。公司没有像样的办公地点,大家就因陋就简,郭广昌和副总经理合用一张办公桌。直到今日,公司已有几百亿资产了,复星高管们依然秉持着“霉干菜精神”。

公司成立10个月,居然就赚了第一个100万。然而就在这时候,咨询公司、调查公司越来越多,利润也越做越薄。接下来做什么?郭广昌想自己做产品,先后搞过咕咚健身糖、婴儿尿湿报警器,但都不成功。眼看着赚来的钱越做越少,郭广昌觉得这样下去也不是个办法。

这时,便出现了后来在复星流传的郭广昌“偷师学艺”的故事。1993年,郭广昌发现上海房地产市场有着广阔的市场需求,但碍于公司的实力,决定从低投入的房产代销入手。当时公司里谁也不懂房产

营销,郭广昌便到一外方房产公司应聘打工,学艺半年后便出来开了自己的房产代销公司。当时上海卖房子的通常做法是在工地附近挂块售楼广告,而且喜欢将房子一栋一栋地卖给企业客户。郭广昌却在报纸上登广告卖房,房子也不是一栋一栋地卖给企业客户,而是一间间、一套套地卖给个人消费者。现在看来很平常的办法,在当初却很新鲜。为把当时一些“海归”的家庭情况打听清楚,他们还跑到出入境管理部门去查,把广告送上门,结果房子的销售量一下子就上去了,当年就赚来了第一个1000万。

有了资金的郭广昌,慢慢找到了市场的感觉。1993年上半年,他们决定放弃自搞产品,回母校找到生命科学学院的一种新型基因诊断产品——PCR乙型肝炎诊断试剂,开始了介入生物医药产业的第一步。从PCR上,复星赚到了第一个1亿,那是在1995年。

中共“十五大”召开后,民营经济的地位进一步得以确认。1998年,复星实业上市,募集35亿资金。复星开始借当时国企改革重组的东风,不断地进入在今日的复星担当支柱产业地位的新领域。2007年7月16日,复星国际又在香港成功上市,融资128亿港元,成为当年香港联交所第三大IPO,同时也是香港史上第六大IPO。复星集团成为了市值800多亿元,中国最大的民营企业集团。

如今,郭广昌的“复星系”已经形成了涉及生物制药、钢铁、房地产、金融等多个领域的庞大产业规模,直接、间接控股和参股的公司逾100家。

复星一路走来,恰恰提供了中国企业在改革开放背景下复合成长的典型案例。所以,尽管郭广昌没有成为一名教师,但是他却是名副其实的“中国商业投资教父”。况且还真有好事的媒体,将他评选为“中国最受尊敬的十大教父”。