

启动全球合伙人制度 复星如何自我变革

■ 陈姗姗

“2015 年,我们提出要学习高盛精英文化,要实现复星的全球合伙人制度。现在我们在集团层面上已经吸收了 18 位全球合伙人。”

在春节前举行的复星集团 2016 年全球工作会议上,复星集团董事长郭广昌花了不少篇幅,阐述公司刚刚启动的全球合伙人制度。

2016 年 1 月 11 日,复星国际发布公告,按行使价每股股份 11.53 港元,向 18 位全球核心管理人员授出共 1.11 亿股普通股股份购股权,约占目前复星国际总股本的 1.29%。

这 18 位复星全球核心管理人员,其实就是首批复星集团层面的全球合伙人。

然而,这不是一次简单的面向核心管理层的股权激励计划,而是随着复星战略定位的变化,相应组织架构,决策流程和激励机制所做的调整。

合伙人的“企业家状态”

在复星内部,不管是郭广昌、梁信军还是汪群斌,现在都习惯称彼此为“同学”,现在,他们希望将“同学”的关系,通过全球合伙人制度进一步巩固和延伸。

那么,什么样的人才能成为复星的合伙人?

负责此次合伙人制度操盘的复星国际副总裁、首席人力资源官康岚告诉记者,其实在公司内部,合伙人制度已经酝酿了好多年,是一个逐步完善的过程,“我们转型做全球投资集团,就需要精英人才,并且必须是合伙人的方向,后来也了解了不少国内外企业的合伙人机制,比如高盛、阿里以及万科等,最终明确提出了结合国外企业经验,又符合复星自身情况的合伙人选择标准。”

在承收购股权的首批 18 位全球核心管理人员中,包括了复星国际执行董事、复星集团各业务板块和职能板块的核心高管以及海外投资企业的核心高管,比如复星投资的葡萄牙保险公司 Fidelidade 的首席执行官 Jorge,就成为首批集团层面的合伙人。

“我们希望复星的人才战略更多地学习高盛的合伙人文化,我们要强调团队、精英组织和企业家精神,期待每一位复星人都能成为复星合伙人。”郭广昌说,“我们的合伙人要有军人的那种素质,要有高效的执行力;同时,对复星的愿景、事业又要高度地认同、信任,并充满热情。”

除了强调投资和投后管理的专业能力和对公司价值观的认同,郭广昌特别在意的,还是合伙人是否处于“企业家状态”。“企业家状态”是我最近学习到的一个很有意思的词,就是做企业的人或者说企业家,其实是一种“状态”,这种状态就是不断想创新、创造,不断去学习,不断在思考新的商业模式,而且有这个精力、能力和想法去实现。”

郭广昌认为,并不是每个企业工作者都能成为企业家,也并不是每个有企业家潜质的人能成为企业家,更不是说能成为企业家的人一辈子都能处在企业家状态。“有可能他身体不好,或者累了,或者各种原因,所以我

2016 年 1 月 11 日,复星国际发布公告,按行使价每股股份 11.53 港元,向 18 位全球核心管理人员授出共 1.11 亿股普通股股份购股权,这并不是一次简单的面向核心管理层的股权激励计划,而是随着复星战略定位的变化,相应组织架构,决策流程和激励机制所做的调整。



● 郭广昌

们希望复星合伙人是可以永远处于这种状态的,至少你是合伙人的时候是要处在企业家状态、不断创造价值的状态。如果你不在这个状态了,你就得考虑是否退出了。”

因此,在复星的合伙人制度里,也设置了有进有退的原则。“复星合伙人不是终身制的,也不是论资排辈,我们每年都会重新评估,通过网上匿名评分、360 度评估等方式,通过考核合伙人的价值贡献、板块所处的行业地位、管理资产规模等指标,来看合伙人的工作状态是否还能保持‘企业家状态’。”康岚告诉记者,同时也会不断吸收新鲜力量加入,未来复星也会有不同层面的合伙人,不仅有现在在集团层面的合伙人,还要有职能/业务部门层面合伙人、核心企业层面合伙人。目的都是为了保持锐意进取的合伙人氛围,从而保持复星长期发展的活力。

对于合伙人筛选的过程,康岚介绍,首先有一些量化的和定性的指标,作为提名的基本门槛。提名可以由现有的合伙人来提,也可以由相关的组织与人才来提。提名以后还有一个评审的过程,最终会确定哪几位进,这里面包括了一些具体的跟业务相关的指标,对职能人员来说,也有一些对职能相关的指标。

而在激励机制上,复星也有别于咨询行业、律所等完全轻资产公司及凯雷等第三方管理平台所实行的直接股权分配,而是更侧重鼓励合伙人创造价值,分享更多利益。

管理流程变革

与复星在组织变革、决策流程优化、人才



引进和培养以及薪酬激励等方面合作的全球人力资源咨询及外包服务公司怡安翰威特对记者介绍,此次推出的全球合伙人期权激励计划,其实是复星在当前战略定位下,对其多层次合伙人机制的进一步完善,对合伙人的激励方式与决策权限安排,以复星独有的文化价值观为核心,以巴菲特的价值投资为导向,以高盛的合伙人机制理念为框架,并借鉴参考了凯雷与阿里巴巴的分层激励机制,在合伙人职责定位与授权、激励约束与进出管理等方面,均有进一步思考与完善。

而合伙人制度的背后,则是复星在组织和决策流程上希望做出的变革。目前,复星已经成为涉足多个产业、多个国家的综合性投资集团,除了进一步在全球投资布局,对所投项目的投后管理以及项目之间的协同就变得越来越重要。

最近两年,如何打通内部,充分利用复星的跨界资源以实现更大的价值,也成为郭广昌在内部会议上多次提到的话题。

“我们还是要继续强调内外部的打穿、融通,把复星的优势资源整合在一起,提升面向客户的产品力,为独角兽的成长提供最有效量的养料。同时,我们鼓励复星一家内部的协同创造、更紧密的联系、合作。比如,Ironshore 和 MIG 的后台能不能通过更深层合作来减少成本?大家能不能优先在复星的保险公司采购产品和服务?当然你的价格、品质要有竞争力。”在复星集团 2016 年全球工作会议上,郭广昌如此说道。

而这在组织架构和决策流程上,也必须变革以前的固内容。

康岚表示,原来复星的组织架构是金字塔形,集团不到 200 人的时候,实行的是层层上报的决策机制,比如能源团队如果发现一个项目,先通过小组讨论,再汇报给部门总经理,然后再汇报到董事会层面,而现在则是网络型组织,很多决策需要跨部门、多团队来一起讨论,这就需要行业和区域专家发挥更多主观能动性 and 赋予更多决策话语权。

比如现在如果葡萄牙有一个电力的固定投资项目,就需要很快把电力团队、当地区域团队以及固定投资团队拉到一起,组成一个项目组进行讨论,然后直接由总经理和董事决策委员会做预审核和投资决策。

“其实做合伙人这件事,从我们的发展历

程和业务模式来看,是非常自然的一个选择,因为作为从多元化的产业集团转型成为全球化的投资加保险的业务模式,实际上就决定了我们会走精英组织的模式。”康岚告诉本报记者,内部的工作机制需要用合伙人间平等的或者是群策群力的扁平化组织去体现。作为复星的合伙人,他们最主要的责任是在投资的决策上,对跨板块业务协同等方面也要起非常关键的作用。全球合伙人有权参与集团所有业务和条线的重大决策;并对所在业务板块/条线相关事务的重大决策负责,每个合伙人都是其专业领域的首要责任人,能够代表集团在其专业领域的水平,并持续提供深度专业意见。当然,对合伙人的考核要求上,也会有明确做到配合其他部门的项目,工作效果上能否体现通融合作、价值创造等。

事实上,从 2015 年初开始施行的复星专业委员会制度,就是复星合伙人机制的提前尝试。

康岚介绍,复星的专业委员会定位于成为复星集团内投融资退业务的决策和专业领域议事机构,加强预审把关、在投决上提供有效意见。专业委员会的委员由具备各行业/区域/模式经验的 MD(董事总经理)/ED(执行总经理)(含集团领导)构成,其具体职责是联合通融、项目预审及投融资退决策,牵头组织召开预审会,表决预审项目能否提交投决会并给出专业意见;组织行业宏观和专业案例分析 and 见解分享;牵头组织制定该专业的年度大项目规划;牵头制定行业/板块的投资标准;牵头该板块项目的复盘工作,深入进行研究、探索、分析,进化项目决策质量;协调团队间的通融联合事宜,牵头该板块行业的专项研究报告。

而这里提到的 MD、ED,也就是现在复星合伙人的重要组成,合伙人做决策更多是从整个集团考虑,实现跨行业优势的最大化,集团层面上不同板块,团队如何合作,投资团队和被投资企业如何互动发展,而不仅仅是单个项目或部门的得失。

“与复星合伙人相配套的,就是我们的组织要进化成为基于项目制完善配套的、高效、扁平、网状的精类型组织。”郭广昌指出,“我们必须要充分利用移动互联网技术,将组织体系进一步扁平化、高效化。”

华孚集团整体拆分并入中粮集团整合加速

中粮集团的内部整合正在进行时。

继中粮集团控股的中粮屯河去年托管华孚集团的食糖业务后,近日,记者获悉,作为华孚集团的另一大主业——肉类业务,也已剥离给了中粮集团的子公司中粮肉食投资有限公司(下称中粮肉食)。

“目前,华孚重组规划工作已经基本完成。”去年底,中粮屯河对外宣布。总资产百亿元级的央企重组思路,以重组方子公司的一则托管公告公之于众。

2 月 29 日,北京东方艾格农业咨询有限公司分析师马文峰在接受记者采访时说:“中粮集团将被重组方的业务纳入旗下同类板块,进出口贸易会增加,销售规模会更大,毕竟在糖业和肉类领域,中粮都不是最强。但分类整合做大规模的同时,是否更强还不好说。”

中粮糖业去年下半年扭亏为盈

1 月 27 日,中粮屯河发布业绩预告,经财务部门初步测算,预计 2015 年年度经营业绩与上年同期相比有大幅度的提升,预计实现归属于上市公司股东的净利润为 5000 万元到 8000 万元。

去年上半年,中粮屯河业绩亏损。原因是公司食糖业务盈利下降。

下半年扭亏为盈,中粮屯河归结为去年国内食糖价格上涨,国际国内糖价存在价差,食糖销量及贸易量增加,使糖业销售收入整体上涨。

“公司托管中糖集团后,它的业绩并不并表。”2 月 29 日,中粮屯河证券事务代表徐志萍说。去年 8 月,中粮屯河的公告表明,中粮集团拟托管华孚集团旗下的中国糖业酒类集团公司(下称中糖集团)的食糖业务,以解决同业竞争。中粮屯河收取托管企业在托管期间归属于母公司净利润的 1%。

华孚集团官网显示,中糖集团是全国第一大糖商。2014 年,中糖集团实现营业收入 66 亿元,净利润 3300 万元,18 个中央直属储备糖库储存能力为 140 万吨。

尽管没有并表,但托管中糖集团的食糖业务后,作为中粮集团唯一的糖类上市平台,中粮屯河加大了和中糖集团的食糖销售业务。去年底,中粮屯河发布的一则关联交易公告表明,预计去年向中糖集团销售白糖 3 亿~3.5 亿元。在国内糖价上涨之际,这无疑将提升中粮屯河销售规模及利润。

事实上,除了糖类业务,去年华孚集团还将下属企业华商储备商品管理中心的两家物流公司的出资人权利托管给了中粮屯河。华商储备商品管理中心具体负责中央储备糖、中央储备肉两大储备商品的经营管理。

华孚集团肉食板块装进中粮肉食

“储备肉已经剥离给了中粮肉食。”2 月 26 日,华孚集团办公室有关人士在电话里对记者说,包括在全国各地的冻库。该独家消息也获得相关协会的证实。

作为中国商业流通领域的龙头企业,截至 2014 年,华孚集团总资产 114.36 亿元,净资产 43.82 亿元,2014 年度实现营业收入 94.49 亿元,净利润 7023 万元。同年,华孚集团整体并入中粮集团,但其重组是新进式的。

华孚集团内部人士告诉记者,糖类和肉类是该集团最大的两块业务,随着肉类被整合,如今,整个华孚集团已基本被拆分。

华孚集团的肉类业务归在中国食品集团公司(CNFG)旗下,其前身是中国食品公司。有资料显示,华孚集团的年屠宰量生猪稳定在 60 万头以上。

“中国食品的肉类更多是储备和贸易,政策性收储的风险较低。”马文峰说,去年猪肉价格高企,中粮肉食是全产业链发展,利润应该不薄。

从 2002 年起,中粮肉食先后投资 170 多亿元在湖北、山东、江苏、天津建立了生猪和鸡的养殖、屠宰加工基地,集饲料加工、畜禽养殖、屠宰、深加工、冷链配送、分销以及肉类产品进出口。

中粮集团还加大了对华孚集团旗下酒业板块的经营管理。去年酒鬼酒也发布公告,强调公司的实际控制人是中粮集团。“中粮集团是以全产业链联动为基础,而华孚集团是以贸易为基础,二者 1+1 是不是大于二,现在下结论为时尚早。”中国副食品流通协会有关负责人说。

但中粮集团加大整合的力度不会变。

今年 2 月 17 日,从中储粮调任中粮集团的新任董事长赵双连在会见江苏省领导之时,再次提及宁高宁时代制定的中粮十三五发展目标:一是成为名副其实的国际化大粮商;二是做实国有资本投资公司试点,积极推进混合所有制改革;三是实现整体上市。(文旭)

华润雪花火速搭建新班子 侯孝海出任总经理

3 月 2 日,华润雪花啤酒(中国)有限公司(下称“华润雪花”)公布了管理团队的调整,原华润雪花总经理王群出任常务副董事长,侯孝海出任公司总经理。据了解,华润集团对华润雪花管理团队调整非常重视,华润集团董事长傅育宁亲赴华润雪花参加新团队任命会。

华润雪花方面告诉记者,3 月 2 日,华润集团有限公司召开了高层管理人员扩大会议,会议宣布了相关聘任计划。

3 月 2 日当天,华润雪花母公司华润啤酒宣布与百威英博达成收购协议,以 16 亿美元(约合 124.4 亿港元)收购 SABMiller 持有的华润雪花啤酒有限公司 49%股份。

此番人事调整迅速到位,多位营销专家认为,是因为侯孝海能力颇强受器重。啤酒营销专家方刚表示,这次华润雪花组建新管理团队,侯孝海等几位高管都是一线负责人,将大大加强华润雪花市场竞争力。

新管理层火速组建

在宣布王群出任常务副董事长,侯孝海出任总经理的同时,华润雪花同时聘任于舒天为常务副总经理,聘任徐辉、李季为副总经理,聘任程绍凯、刘有泰、曾申平等为助理总经理。

据悉,华润雪花新任总经理及管理团队成员均经华润集团内部公开竞聘产生。

华润雪花方面指出,这次管理团队调整增强了团队的实力,现在新任高管有丰富的管理经验,希望在新的领导团队带领下能够再出发。“这次竞聘是在华润集团傅董事长亲自参与下进行的。”

据悉,王群是华润雪花的实际掌舵人。此

前,王群除了担任华润雪花总经理职务,还同时担任过华润集团、华润创业(华润啤酒前身)以及华润雪花啤酒(中国)有限公司的执行董事等职务。

1994 年加入华润集团后,王群一直负责华润集团旗下华润雪花的啤酒业务,在其主持下,华润雪花经过 20 多年的发展和扩张成为国内第一大啤酒商。

而新升职另外几位高管,业界也都比较为熟悉。

在掌舵华润雪花前,侯孝海为华润雪花四川区域公司总经理;于舒天为辽宁区域公司总经理;徐辉为华润雪花安徽大区公司总经理,几人都具有一线丰富经验。

啤酒营销专家史贤龙告诉记者,华润雪花有一个传统,重用一线区域公司的高管一般都是从下属公司调任。

华润啤酒方面指出,收购事项将为华润啤酒及股东整体带来裨益,促使华润啤酒取得旗下华润雪花啤酒的完整所有权,确保其在中国的发展策略能有效实施;并能促使华润雪花啤酒与华润啤酒完全整合,提升对股东的财务透明度,消除存在较大少数权益相关的价值流失等。

值得注意的是,华润啤酒的官方说明透露的一个重要信息在于华润雪花将与华润啤酒整合,实现华润雪花整体上市。

史贤龙指出,通过这一系列安排,华润雪花会重新上市。“以前因为与 SABMiller 合资股权问题复杂,相对不容易上市。”

侯孝海其人

侯孝海回归总部出任总经理,在啤酒行



● 侯孝海

业内似乎被视为众望所归。在此之前,侯孝海曾出任华润雪花营销中心总经理,曾历任华润雪花、金星啤酒、百威英博前身的英博亚太区高管。

2001 年底,侯孝海加入华润雪花,历任销售发展总监、营销中心总经理等。任职期间,主推雪花成为全国品牌,发力中高档市场,推动华润雪花迅速成为国内第一大啤酒企业。2007 年底,侯孝海离开华润雪花前往河南金星啤酒集团担任总经理,后因不适应金星啤酒的体制而离开。2008 年曾加盟百威英博的前身英博集团,担任亚太区市场副总裁一职,时至 2009 年,侯孝海回到华润雪花重新出任华润雪花四川区域公司总经理,后调往贵州分公司。

侯孝海表示,国内啤酒市场的竞争主要

是国内品牌与外资品牌的竞争,受到资本和实力的限制,其他企业很难竞争过百威英博。

华润雪花内部人士表示,侯孝海去四川区域公司之前,由于四川市场竞争激烈,华润雪花在当地市场的盈利和市场份额都出现很大下滑。侯孝海赴任后,不仅稳固了市场,还保证业绩连续增长。目前,华润雪花四川和贵州分公司都是华润雪花的样板市场。

此外,史贤龙表示,侯孝海跟随王群多年,是王群最为欣赏的干将。“侯孝海与新团队上任后,华润雪花在营销这一块将会大大加强,因为侯孝海偏重营销管理。”方刚告诉记者。(张旭)