



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

穿越企业周期，重启增长引擎

郭广昌
复星国际董事长

关于复星

科创驱动的家庭消费产业集团



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学



- 收入：**1,094亿元**（近半数来自海外）
- 归母净利润：**134亿元**
- 归母净资产：**1,148亿元**
- 全球员工数：**约74000人**（近半数在海外）
- 2019福布斯全球上市公司排名第**416位**

关于复星

科创驱动的家庭消费产业集团



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

使命

让全球每个家庭生活更幸福

愿景

植根中国，服务全球十亿家庭客户，
智造健康、快乐、富足的幸福生态系统

战略

- 以家庭客户为中心
- C2M 模式
- 深度产业运营 + 产业投资及资本
- 科技创新 + 创意设计
- 全球化 2.0



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

课程结构

第一部分 如何理解企业周期

第二部分 如何穿越企业周期

第三部分 如何逆转下行周期 (Turn Around)



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

第一部分

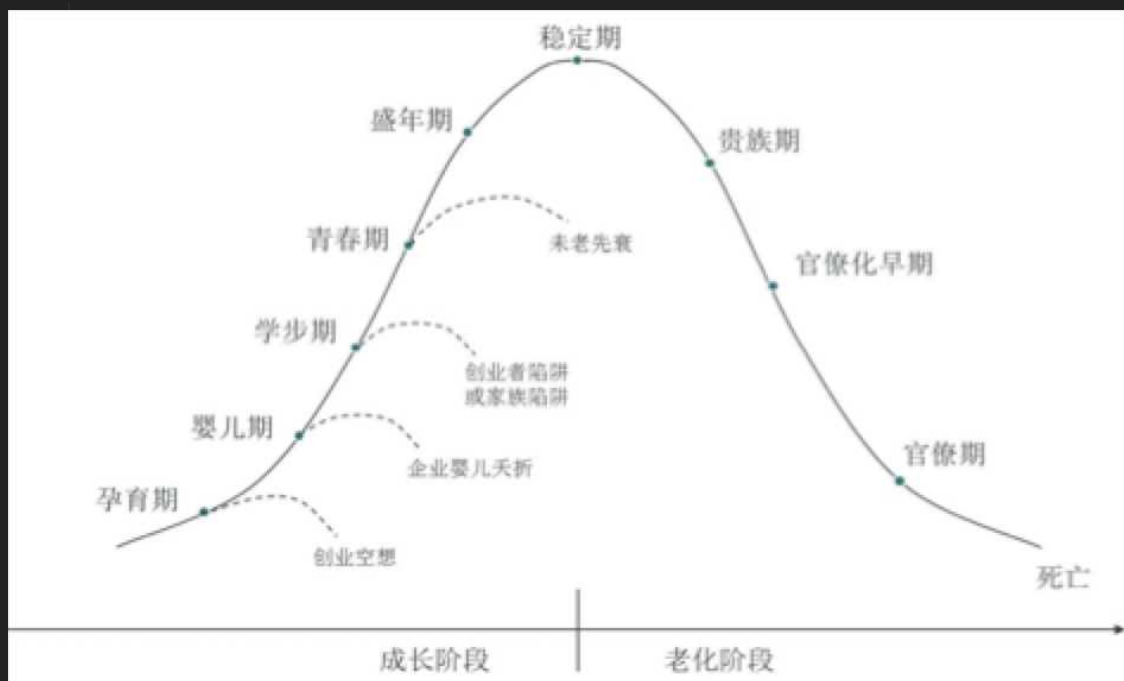
如何理解企业周期





什么是企业周期？

路径依赖、人的依赖，成为穿越周期的阻碍



企业发展的基本周期

企业为什么会成功？

—— 对的商业模式，对的人，对的方向，对的宏观环境.....

企业为什么会有周期？

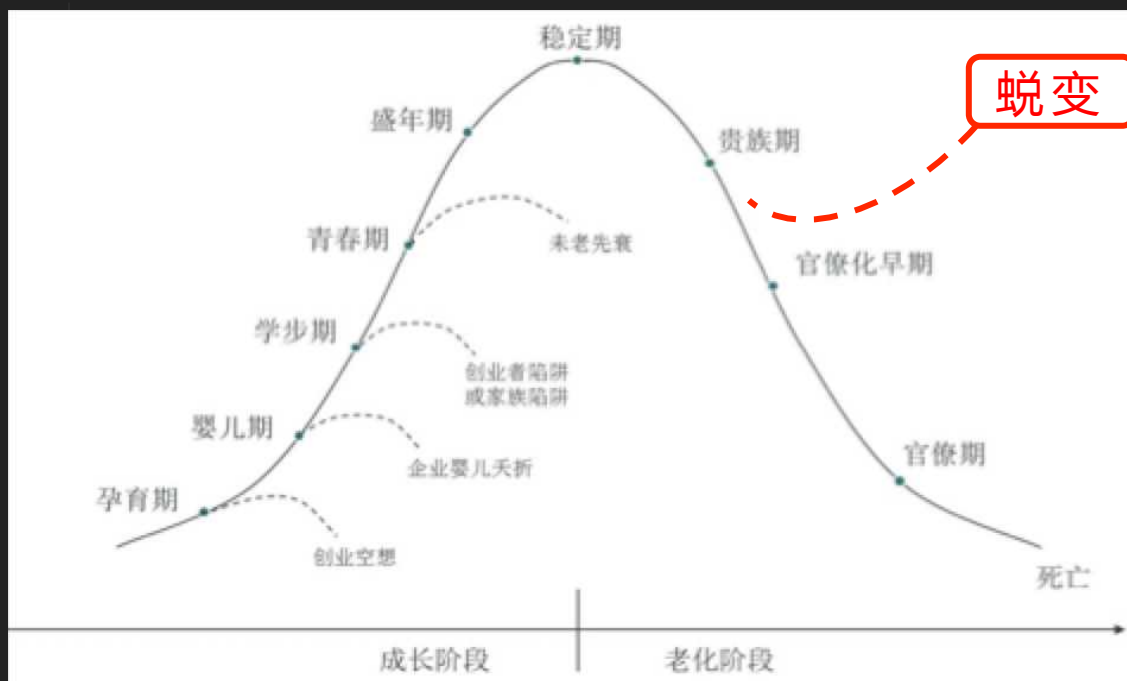
—— 技术迭代，政策变化，经济起伏，内部官僚主义.....

企业为什么会老化？

—— 因为对曾经对的路径、对的人产生依赖，而无法再根据环境与自身的变化而变化，步入一个个“逆周期”，最终一步步走向消亡



所有企业工作者的难题： 走出路径依赖，重启增长引擎，穿越企业周期



企业发展的基本周期

扭转惯性、蜕变新生

企业工作者面临最难的事！
也是所有企业工作者共同追求的事！

Turn Around

让一家进入下行周期的企业

止血 - 企稳 - 转向 - 重启增长



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

复星企业周期：不断进化、调整战略，与周期共舞

草根创业，捕捉市场机遇

3.8万元创业
市场咨询
赚得第一个100万

1992

乙肝PCR试剂产业化
赚得第一个亿

1995

1993

房地产销售
赚得第一个1000万

1998

复星实业（后复星医药）
在上交所A股主板上市，
募资3.5亿

邓小平二次南巡，提出社会主义
市场经济体制，知识分子掀起下
海浪潮

公司法出台

亚洲金融风暴



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

复星企业周期：不断进化、调整战略，与周期共舞

借力资本快速扩张，初步完成国内产业布局

投资豫园股份进入零售业
投资建龙集团进入钢铁业

2002

主动请会计师事务所对公司“体检”
奠定以合规和纪律为底线的企业文化

2004

2003

组建南京钢铁联合公司
控股上市公司南钢股份
与国药集团成立国药控股
进入医药流通领域

2007

复星国际港交所上市
开启全球化战略

国内资本市场发展
国际货币宽松

德隆坍塌

全球金融危机



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

复星企业周期：不断进化、调整战略，与周期共舞

中国动力嫁接全球资源





HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

复星企业周期：不断进化、调整战略，与周期共舞

科创驱动，深度产业运营，聚焦家庭消费

首提C2M战略，聚焦家庭客户
产业板块划分为健康、快乐、富足
完成Club Med私有化
布局母婴产业

2015

深度产业运营+产业投资战略
强调Turn Around能力
入股青岛啤酒，加码家庭消费产业
布局金融科技产业

2017

科创驱动的家庭消费产业集团
设立CGO首席发展官岗位
推进1+N智能中台建设
复宏汉霖港交所上市

2019

2016

布局C端流量入口
组织进化，设立全球合伙人制度
收购英国狼队足球俱乐部
收购Gland Pharma，布局印度医药市场

2018

科创引领，持续加大科创投入
收购Lanvin，复星时尚集团成立
复星旅文港交所上市
完成豫园股份重大资产重组

移动互联网、大数据、人工
智能大行其道，推动产业精
细化运营升级

中国经济进入发展新常态，
去泡沫，去杠杆，产业结构
升级，投资驱动转创新驱动

消费分级，多维度市场形成：
高低线城市差异、圈层差异、
代际差异.....

全球局势愈发复杂多变



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

第二部分

如何穿越企业周期



周期的分类

企业工作者的决策依据



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

宏观
周期

经济
周期

产业、技术
周期

资本
周期

微观
周期

企业
周期

人的
周期



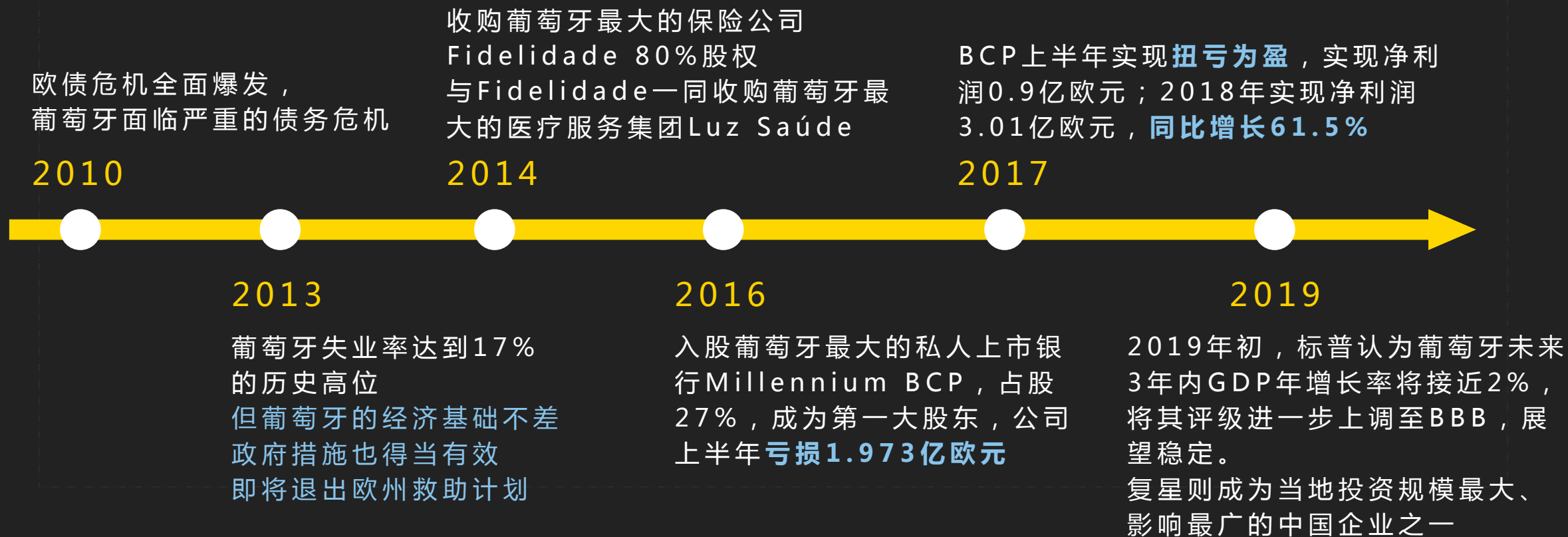
任何一个企业都活在宏观周期中

周期就是变化和起伏，它是危险还是机遇，取决于你看得有多远，许多“逆周期”的事往往却是“顺势”而为。



宏观经济周期

站在价值的地板上，与周期共舞



当价格远远低于价值时，我们要敢于去做，哪怕是逆周期。



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

产业、政策技术周期

做对的事，做难的事，做需要时间积累的事





HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

资本周期

借势资本潮起潮落，顺势而为

复星实业在A股上市（后更名为复星医药），
募资3.5亿元。为后续的复星医药的发展和
科研的投入奠定了坚实的基础

1998

复星旅文在港股上市，助力旗下业
务的进一步拓展和开发

2018

2007

复星国际在港股上市

2019

复宏汉霖十年磨一剑，成
功在港股上市

资本有鲜明的周期，要不火热似海，要不冷酷如冰。创业者除了把握产品逻辑，还要把握资本逻辑，资本为产品带来的叠加效应超乎想象。



最重要的：管好企业的周期

- 做企业，善于借助宏观周期，能立于不败之地
- 做对、做好微观的企业周期，则能最终脱颖而出



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

无论处于哪个周期阶段，系统能力和常识很重要



顶层设计



清晰战略



终极目标



产品力



投资与资管



生态思维



财商



全球赋能



人与组织



智慧中台



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

企业发展的系统能力与商业常识



清晰战略



产品力



人与组织



财商



老玩家败于趋势，新玩家败于大胆

复星一路走到今天，我们永远都不是跑得最快的那个，但如果我们侥幸冲到了前面，那一定是前面的人都死了。



清晰的战略方向

用有限的成本“试”出正确的战略



- All in的不是筹码，而是态度
- 先做事，再谈战略



好产品是造出来的，不是卖出来的

不是马校长把生意抢走了，也不是线上把线下搞死了，关键是你自己产品的竞争力够不够。

产品力

好产品自己会说话

世界第三座、中国首座亚特兰蒂斯度假酒店，海南旅游3.0标杆项目

集酒店、娱乐、餐饮、购物、演艺、物业、国际会展及特色海洋文化体验8大丰富业态于一体

5间水下海景套房、12家米其林主厨国际餐厅、高水准的水上乐园、天然海水涵养的海豚湾、露天海水水族馆.....

在抖音上以“三亚亚特兰蒂斯”为主题的用户原创内容的数目超过**18亿**条



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学



管理无定式

核心是组织，驱动靠文化，科技为辅助

管理就像穿衣服，不同的年龄、不同的环境，要穿不同的衣服，它的形式不是一成不变的，需要灵活地改变。核心是用组织能力和文化价值观来驱动管理的变化和提升，并且借助现代信息科技技术进一步提升管理系统的效率。

人与组织

人才：复星最宝贵的资产



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

能赢得比赛，能拿下冠军

- 结果导向，以结果论英雄，秋后算账
- 打开组织结构，鼓励内部竞合机制

优胜劣汰，打造精英组织

- 敢于在人才上进行投资，吸引全球最好的人才
- 出现问题，及时调整、主动淘汰
- 一把手永远是人和组织的第一负责人

敢于、善于给年轻人成长机会

- 给予年轻人充分的机会
- 能力重要，但态度更重要



企业就是一支球队

开放组织：全球化的组织与人才



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学



超过 **50** 位全球合伙人

复星是一个企业家成长的平台，有着开放的文化，全球一视同仁，以结果为导向。



组织管理

信息技术：管理系统的有利辅助

现代信息技术的发展，为大企业的管理提供了便利

钉钉、全球电话会议、OA系统

复星作为一家全球化企业，依靠现代科技的力量完成企业的高效全球化管理



通过现代信息技术，完成对人的高效管理



精益运营，“活着”比规模更重要

做企业要盈利，这是常识。

财商

敏感、高效的商业能力



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

线下生意与线上生意不一样

线上企业大多基本假设：

Copy成本近乎为零
赢者通吃

线下企业实际情况：

运营本身必须赚钱，否则规模越大亏损越多



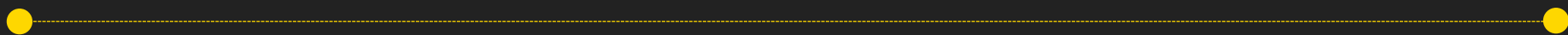
哈啰出行：了解商业的本质，通过精细化管理，把别人都烧钱的生意做到赚钱



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

第三部分

如何逆转下行周期 (Turn Around)

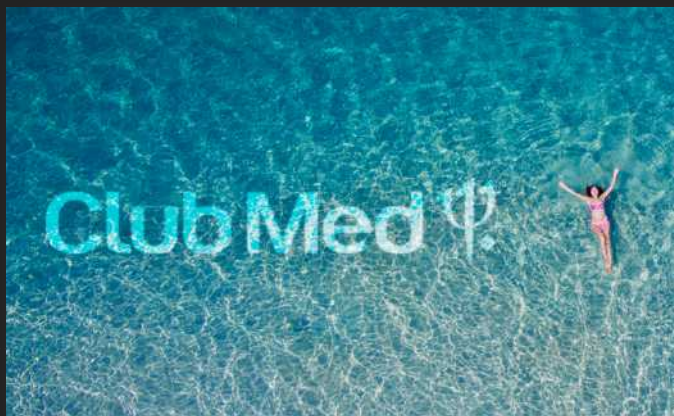




Turn Around

控股一家处于周期下行的企业，通过改善运营，成功实现Turn Around，往往能够带来10倍甚至更高的回报。

如果我们把一个企业的种种能力比作一门门武功的话，那Turn Around就算得上天下最难的武功了。当然，最难但也是最有价值的。



Turn Around基本能力：虽然有问题，但必须有好基因



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

Club Med 

LANVIN
PARIS



- 70年的著名旅游度假品牌，拥有众多粉丝
- 一价全包的独特商业模式
- 全球70余家度假村的资源布局
- 法国历史最久的高端女装品牌
- 曾获得全球客户的由衷喜爱
- 英国最早的足球俱乐部之一
- 60年代曾称霸英国
- 名人堂：HSBC全球主席曾是前球员；英国保诚保险CEO曾是董事
- 名字好，标志具有强大延展性



Turn Around 基本能力：行业 Know How 的积累

Club Med 

- 2010年试探性入股，学习、了解旅游行业
- 重视中国市场，研究本土化创新产品 JoyView

LANVIN
PARIS

- 在收购之前，已深入参与其他高端时尚品牌 St John、Caruso 的运营



- 在收购前已投资球员经纪公司，积累了丰富的行业经验
- 从英冠球队入门，门槛更低

Turn Around 基本能力：人、财、法、营销、品牌



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

Club Med 

LANVIN
PARIS



- 保持原有管理团队不变
- 中后台支撑全面对接
- 强化数字营销和直接销售比例
- 产品线明确走中高端路线，深度在滑雪产业布局
- 先是更换了CEO，之后任命31岁的年轻设计师
- 整合复星影视、体育等流量明星资源，支持Lanvin扩大影响
- 以身作责，天天穿Lanvin
- 寻找到最适合的教练，Nuno Santo
- 补齐三条线球员，一是要年轻，二是要能力符合需求
- 强化青训体系，打造出色的U18梯队



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

Turn Around工具和核心

以工具和数字为辅助，**核心**依然是对人的判断，包括对人才的甄选、评估和信任

投前、投后的百日计划

全面赋能、
深度整合被投资企业

红黄绿灯管理

直面最血淋淋的问题

扁平化管理

充分沟通，最好面对面





结语：三个坚持

坚持做对的事：坚守商业常识，回归产业初心

坚持做难的事：攻克痛点、难点，创造独特价值

坚持做需要时间积累的事：投资未来，开放合作