



这次采访的结果很有些颠覆性。查阅闫凯境的资料，知道他出身于军人家庭，有过特种兵军事训练的经历，曾进行过一系列成功的资本运作，并于2014年3月正式接任天士力制药集团董事长。在记者的脑海里，逐渐勾勒出一幅霸道总裁的形象。但当闫凯境坐在记者面前侃侃而谈时，却丝毫没有流露出霸气，反倒令人觉得很温和。在他的身上，充满了很多有趣的“矛盾”——

闫凯境喜爱中国传统文化，他将道家的“天人合一”融入到中医理念，会用易经的思想解释自己的事业定位，但同时他对科学精神的信奉是深入到骨子里的，对大数据、人工智能、基因工程都有很深的领悟。闫凯境具有宏观视野，他对天士力的未来发展有着逻辑清晰的战略思考——这在二代企业家中其实是不多见的，但他又非常强调细节，认同“天下大事，必作于细”。闫凯境热衷于养生之道，他会进行辟谷、打坐，但他也接受过特种兵的残酷训练，甚至重伤需入院手术。

闫凯境身上的这些“矛盾”，其实可以用他非常喜欢的一个词——“修正”来解释，因戒而生定，因定而生慧。企业的发展过程就是企业家个人修行的过程，闫凯境在不断的挑战自己、战胜自己，这样才能肩负起越来越重的职责，同时又要经由“戒”、“定”而生“慧”，保持内心的宁静和行为的持戒。所以，闫凯境会霸气内敛，会呈现出既矛盾又统一的特质，“修正”这样的境界，是一个家族企业的接班人所不可回避的。

### 残酷磨练与养生之道

与其他的二代企业家不同，闫凯境接受过特种兵军事训练，他的父母都是军人，所以从小就有部队情结。闫凯境可以说是在军队医院里长大的，当他11岁时举家从河北承德搬到天津时，由于没有分配住房，所以一家三口有一年多的时间里挤在只有一张床的军队医院病房里。

闫凯境最早在英国阿斯顿大学学习信息系统和商业计算机，之后进入雷丁大学学习国际证券，留学归来后，他没有

心理和身体是一枚硬币的两面，一方面出现的问题，另一方面也必然出现问题。

对于亚健康，仅吃保健品是治标不治本，只是延缓了生病的时间，必须通过心理上的调节进行补充治疗，这就要从中华传统文化里汲取营养。

选择工作，而是进入部队。对于这个选择，闫凯境的父母没有反对，但也只是希望他到后勤部门锻炼一下就好了，而他却坚持要接受特种兵训练。上学期间，闫凯境就对海豹突击队、三角洲特种部队着迷，在他骨子里流淌着军人的铁血基因。

不过，特种兵训练的残酷性还是让闫凯境始料不及。入伍第二天就进行散打实战，而且是没有时间限制，打到流血为止。“我比较经得住打”，闫凯境说，结果他被打倒几次也不流血，到最后出现眼睛玻璃体混浊，得了飞蚊症，眼前黑点飞舞，直到现在还没有痊愈。至于长跑，就如饭后甜点，一天训练完之后再跑个十五公里是常事。长期这样艰苦的训练给闫凯境带来了伤痛，大腿肌肉出现撕裂，休养了半年之久。

谈到这段经历，闫凯境认为最大的收获就是让他知道了吃苦的底线，在未来的成长中可以承受很多东西，对生活也没有过高的要求。其实，一直以来，闫凯境都习惯于简单的生活，在留学期间，他的生活基本就是骑着自行车穿梭于图书馆——健身房——宿舍三点一线。闫凯境还经常去餐馆打工，后厨里的那些活，比如削土豆啊、刷锅刷盘子啊，他都干过，也没觉得苦，每天能赚30英镑还觉得很多。

闫凯境这种性格品质的养成，与他成长的家庭环境是分不开的，军人家庭一般管理严格、强调自律，而且思想境界也比较高。闫凯境虽然接受的是西方教育，但从人生价值观来看，绝对是中国式的。所以，他既崇敬铁血军魂，也非常热爱中华文化，而他从事的又是医药行业，自然对养生之道颇有研究。如果说特种兵军

事训练是对意志品质的磨练，是挑战身体的极限，那么养生则考验的是定力和自制力，这是对身体的“修正”。

闫凯境告诉记者：“中医来源于道医，道家追求‘天人合一’的哲学理念，将‘天人合一’观念投射到人的生命和健康就形成了天士力的事业理念，即提高生命质量，未来还会向更高的层次扩展，比如创新生命价值。”天士力的大健康理念包括两个方面，一是对疾病和非健康状态进行全程呵护，从“治已病”到“治未病”。二是还原平衡——身体和心理的平衡。对于亚健康，仅吃保健品是治标不治本，只是延缓了生病的时间，必须通过心理上的调节进行补充治疗，这就要从中华传统文化里汲取营养。

### 科学精神与传统哲学

天士力的前身是一家“红色”企业，而且从事的是传统的中医药行业，但在闫凯境的言谈中，能够很鲜明的感知到他对现代科学精神的信奉，始终关注科学前沿，无论是科技应用还是科技创新，比如大数据、基因工程、护理机器人……

目前，闫凯境正在攻读第二个博士学位，他的第一个博士学位是天津大学的药事管理，第二个则是天津中医药大学的中药学博士，师从中国中医科学院院长张伯礼（院士），正在研究的论文题目是《符合国际标准的天然药物产业链再造》，会探讨关于智能制造、工业4.0的一些内容，像智能制造和国际标准怎么衔接，质控技术如何实现等。

闫凯境认为，在中药这个产业里，大数据的应用很重要。因为中药里面的有效成分比较多，那么控制每一种成分在



不同生产批次的偏差度，让其统一标准，就需要控制很多参数。另外，中药的产业链比较长，在从天然的植物中萃取并做成制剂的过程中，会受到气候、地质条件的影响，每一年的差别都很大，在制造过程怎么进行动态平衡和控制里面的有效成分，实际上就要应用多维度相关性的大数据。

在接受记者采访前，闫凯境刚刚参加完天士力研究院大楼的落成仪式，天士力研究院有 350 多名研发人员，基本都是硕士和博士，相比于国内其他医药企业，具有较强的核心研发能力。而且，天士力的研发打造的是一个没有围墙的研究院，新药研发的信息和资源在哪里，就把转化基地建在哪里，既有研发能力，又有产业转化能力。“天士力不比那些从老字号改制而成的现代医药企业。天士力的第一个产品就是从医院研发出来的，没有历史遗留下来的好产品，都是自主创新。所以，创新就变成了天士力的核心基因。”说到这里，闫凯境显得引以为豪，这或许也是他信奉科学精神的一个原因。

在闫凯境的脑海中，从来没把西方的科学精神和中国的传统哲学割裂开来，他始终认为两者是相互融通的。这就如西医和中医的差异与关系，西医更多的是对病理指标的诊断，中医则考虑的是

寻找问题的本源，尤其是问题的相关性。中医做诊断时没有西医精细，可以量化的东西总是笼统的说，而西医缺乏对整体性和相关性的考量。

闫凯境的科学精神也体现在对企业管理的实践上，天士力在成立之初有着军事化管理的烙印，而如今则完全转型为现代化企业制度了。“首战用我、用我必胜”这样的口号不见了，但天士力人的执行力依然很强，不找借口，无条件的接受任务。用闫凯境的话说，天士力已经完全实现了数字化的精细管理，有非常细致的预算管理系统和 KPI 考核体系，不存在管理是否严厉的问题，而是规范不规范的问题。

闫凯境认为，父亲属于产业开拓型，而自己属于科学管理型，更倾向于内在的逻辑思考。同样，闫凯境觉得仅用西方的逻辑观点来看问题，就显得太简单了，在管理上必须要注重相关性和整体性，东方式的管理要和现代企业制度结合。如果简单的套用西方的思维模式与父亲探讨问题，可能会出现分歧，因为自己只看到了冰山露出水面的部分。

科学的边界是哲学，年轻的企业家既要把握科学发展的趋势，也要对客观世界有正确的认识，这需要不断的学习和实践。闫凯境在接受本刊采访时恰逢周



末，采访前主持了研究院大楼的落成仪式，而采访后又匆忙赶去与道教协会的人谈养生基地，西方科学与中华传统文化，这两者之间对于他来说从来就没有什么鸿沟。这是一种包容的气度，不偏激、不浮躁，因定而生慧，达到修止的境界。

### 超越进取与克制内敛

如今，距离闫凯境正式出任天士力制药集团董事长，已经过去了整整一年的时间。闫凯境比较顺利的接班，用他自己的话说，是“有点意外”，但如果看到他在天士力所做出的业绩，就会发现让他来担此大任一点都不意外。

闫凯境会告诫年轻的企业接班人“一定要立战功”，否则即便名义上接班，其实也毫无意义。天士力的战略规划部，几乎是闫凯境一手打造出来的。天士力是通过自主创新一点点发展起来的，很扎实但偏保守，长期以来一直拒绝外延式的并购。在2008年以前，天士力基本上只有公开资本市场融资和间接融资，没有充分利用好成本更低廉、效率更快捷的各种直接融资手段。而闫凯境在接管了天士力的投资部门以后，则在资本运作方面填补了一系列空白——第一家健康产业非上市公司发行中期票据，国内第一个发行交换债。其实，闫凯境在2008年开始组建产业收购兼并的团队时，天士力只投入了5000万，其他的资金都是靠他自己在外募集，但很快成功的实施了一系列收购兼并，如今则开始了海外并购的步伐。

“我们的模式很清晰，就是产业+资本+战略增值，围绕着健康产业进行投资”，闫凯境告诉记者。他对于财务投资、产业投资、战略投资这三者的区别有个形象的比喻，财务投资像下军旗，要博得绝对收益；产业投资像下跳棋，要在产业链的上下游之间形成协同效应，考虑

**财务投资像下军旗，要博得绝对收益；  
产业投资像下跳棋，  
要在产业链的上下游之间形成协同效应，  
考虑是否有连接性、跳跃性，实现互相借力；  
而战略投资像下围棋，要看得更远，  
要让每一个棋子都有价值。**

是否有连接性、跳跃性，实现互相借力；而战略投资像下围棋，要看得更远，要让每一个棋子都有价值。

可以说，在二代企业家中，闫凯境的战略大局观是非常突出的。优秀的企业家一定是一流的战略家，能把问题看得深刻、看得长远，愿意为未来下赌注。闫凯境认为：战略家也一定要有胆魄，必须是实干家，否则只是画蓝图。在闫凯境所规划的目标中，2015年天士力要在国际化方面积极拓展，以前的天士力是“企业家精神+跨越式发展”，现在则是“企业家梦想+全球竞争力打造”，要实现国际化的梦想、大健康梦想，带动传统医学的升级。

虽然有那么多的梦想要去实现，但闫凯境在内心里觉得很知足，他认为家族企业的舞台已经很大，可以最大化的体现自身的价值。有很多从海外归来的创二代更想去独立创业，不适应家族企业的文化，而闫凯境则不同，他一直以“事业经理人”来形容自己，他和创业元老之间互相尊重，而且始终保持一种好学的态度。“坐在这个位置上要有心胸，不能跟人去抢功，要共同协作把事情做出来。好的成果跟大家一起分享，你愿意跟大家分享，大家就愿意帮你分担。当取得

更多的成功，就有越来越多的人愿意跟你协作。”

闫凯境承认，在成长的过程中，随着你的位置越来越高，承担的责任越来越大，也会有焦虑和恐惧。害怕自己的“能不配位”、“功不配位”、“德不配位”。在这种焦虑和恐惧下，就要主动的发现自己的弱点和强项，去努力的修炼自己。只有当自己取得越来越多的战绩，恐惧才会越来越少，承担风险的愿望也就越来越大。

闫凯境非常欣赏《道德经》里的一句话：知人者智、自知者明、胜人者勇、自胜者强，这其实是在谈个人内在修行的方法。闫凯境认为，企业接班人与他们父辈不同的地方在于：一代企业家有本能的需求去奋斗，出于对美好生活的向往，目标非常鲜明，而二代接班人面对物质极大丰富的社会环境，则很难看清自己到底想要什么。这就需要达到修止的心境，把自己腾空，找到原始的出发点，然后真正的战胜自己，闯出一条路。

路漫漫其修远兮！天士力要实现的目标很多，闫凯境未来要走的路很长。他在不断寻求超越的过程中，保持克制和内敛，从中国传统哲学中吸收力量，在修止中实现平衡。