# 复星人
# FOSUN TIMES

传播创造价值 · CREATING VALUE BY COMMUNICATION

复星人数字报：http://www.cnepaper.com/fxr/

FOSUN 复星
全国企业报刊——特等奖

内部资料 免费交流

www.fosun.com | 准印证号：（沪B）0276

智·行
INTELLIGENCE IN ACTION

用手机扫描二维码
关注复星人报微信

总第 358 期 本期 28 版 2018年02月28日

[版权声明]本报刊登的所有内容(包括不限于文字、图片、图表、版面设计),未经本报书面许可,任何人不得转载、摘编成任何其他形式使用。违反上述声明,本报将依法追究其法律责任。
[免责声明]本报由复星国际发行,意在提供复星国际及其直属、非直属子公司以及关联产业(包括但不仅限于复星国际及其子公司)(简称"复星")的相关信息,不构成复星的信息披露或投资推荐。

# 复星参与“优化营商环境，促进民营经济发展”调研座谈会

1月30日是新一届上海市政府首个工作日，一场主题为“优化营商环境，促进民营经济发展”的调研座谈会在浦东张江举行，市领导应勇、施小琳、吴清、金兴明等出席。会上，上海市委副书记、市长应勇与复星国际董事长郭广昌、周成建、王均金、鲁伟鼎、林凯文等12位民营企业家代表面对面，共同为上海民营经济发展“把脉问诊”，为进一步优化营商环境“开方抓药”。

## 郭广昌：为上海建成全球卓越城市发力

座谈会中，郭广昌以“植根上海，做新时代的建设者和美好生活的创造者”为主题提出，在新时代上海服务长三角、服务全球，建设成为一座卓越的全球城市过程中，民营企业复星将重点发力三个方面：

第一，通过科技引领，创新研发驱动跨越发展，整合优秀资源扎根上海。尤其在大健康产业上，复星以上海为中心，计划“十三五”期间在上海投入生物医药研发和产业化建设不少于120亿元人民币，形成10个以上重大创新产品，创造不少于2000个高端生物医药领域的技术岗位。

第二，支持上海国际金融中心建设，在葡萄牙BCP银行与银联国际签约基础上，积极推动支持更多上海本土金融机构的服务走向全球；与此同时，复星还将积极支持旗下企业全球整合大宗商品数据资源，形成源自上海的商品指数，提升上海在国际要素市场的话语权。

第三，未来复星将立足上海，联动长三角，助力区域经济发展。复星此前已主导参与了“杭绍台”高铁PPP项目，目前正在计划参与更多长三角一体化中相关的基础设施项目。

应勇市长回应说，“复星是上海最大的民营企业之一，我们支持复星进一步把企业做大做强。你们有信心，我们也有信心。”

## 应勇：为民营企业创造更好环境

应勇指出，在沪民营企业是经济增长的重要引擎，是创新发展的重要主体，是创造就业的重要渠道，也是增强市场活力的重要力量。“要闻过则喜，知不足、明忧患、补短板，努力为民营企业发展壮大创造更好的环境。”应勇强调，优化营商环境是增强上海城市核心竞争力的关键所在。上海的营商环境总体上是好的。上海这些年来的大发展，很大程度上得益于法治化、国际化、便利化的营商环境。营商环境没有最好，只有更好。我们既要坚持发展定力，进一步维护和营造好上海重契约、讲诚信、重法治、讲规范的良好环境，又要虚心学习借鉴国内外的好经验、好做法，下大力气深化“放管服”改革，减少审批、减少收费、提高效率，进一步优化上海的营商环境，让更多企业在这里发展壮大、成就梦想。

# 星太极品牌正式发布

### 辅助治疗帕金森公益班将继续举办

2月4日，在“复星智·行2018 ONE Fosun全球C2M家庭幸福生态大会”上，一个全新品牌“星太极”（SinoTaiChi）正式发布。

现场以中国莲花古典高雅的美态融合现代科技，将太极动作于机器人成像，形成一幅美轮美奂的背景图。复星国际CEO汪群斌带领星太极教练为在场嘉宾带去一场中国太极魅力表演，将发布会推向高潮。

表演结束后，复星国际董事长郭广昌说，“我们是开心的，我们是幸福的，但我们必须是健康的”。健康不仅体现在心灵上，身体上也要康健。郭广昌认为保护健康有三宝，其中一宝就是太极。

星太极，中国的太极，民族的也是世界的太极。作为一个融合的中国太极文化传播平台，星太极以陈氏太极拳架为基础，融合杨氏、吴氏、孙氏及中国传统运动方式精髓等各家所长，根据客户情况进行差异化教学，注重客户体验度，旨在让练习太极成为快乐的过程。

星太极致力于太极辅助治疗公益事业。2015年1月，受《新英格兰杂志》有关太极拳有助降低帕金森症几率报道的启发，中国科学院神经科学研究所徐进教授牵头，瑞金医院与星太极开展太极拳辅助治疗帕金森病科研合作，对不同程度、不同病例的练习太极的患者进行的阶段性观察发现。2016年在复星基金会的支持下，先后与上海、成都、北京权威医院专家合作进行太极辅助治疗帕金森病的研究与合作，帮助帕金森病患者进行太极康复辅助治疗。至今接受公益康复的帕金森患者已达200多人，数据显示，参与系统的太极训练后，90%坚持锻炼的患者有显著的病情改善。

作为太极公益事业的先行者，星太极在上海、北京、成都分别开设有多个太极辅助治疗帕金森病公益班，未来三年计划在深圳、杭州、宁波、苏州、佛山等全国各大城市开设公益班并招募太极公益志愿者，同时也希望将太极公益传播到英国、美国、德国等国家。星太极也将专注更多慢性病的太极辅助治疗研究，为病患提供太极辅助康复治疗，为更多家庭送上福音。

□李帆

# 郭广昌出席英国首相小范围座谈会

# 共话中英关系“黄金时代”

2月2日上午，在华访问的英国首相特雷莎·梅一行来到上海，参加中英商业论坛（China-UK Business Forum）。复星国际董事长郭广昌出席论坛，并从科技助力金融新发展和加强中英合作，助推人民币国际化的角度发表了主题演讲，之后，郭广昌还参加了特雷莎·梅首相与中国企业家的小型座谈会并发言。

论坛开始前，郭广昌和复星国际联席总裁徐晓亮一起，陪同特雷莎·梅首相一行参观豫园，领略江南园林风光，体验中国传统文化。

1862时尚艺术中心的前身是1862年英商创建的祥生船厂。新中国成立后，演变为上海船厂。1978年，国内第一艘出口万吨轮“绍兴号”在这里下水，漂洋过海而去。现在这是一个有约16000平方米商场和可容纳800人左右中型剧院、有工业感的时尚之地。156年沧海桑田，中英关系的演进也似乎微缩其间。选择这里接待英国政治领袖和中国企业家，别有一番风味。

## 共同“预见”中英“黄金时代”图景

在论坛主题发言中，郭广昌首先介绍了复星在英的投资和产业布局，“全球最早的旅行社Thomas Cook，拥有141年历史的童车品牌Silver Cross，英国高端现代珠宝商Links of London，已成为全球三大车联网数据创新服务商之一的The Floow以及英国专业资产管理平台Resolution。我们还投资了英国最早的足球俱乐部狼队，现在它排名英冠积分榜第一，我们非常期待今年它冲超成功。”

## 谈及中英合作，郭广昌首先提到新时代英国金融业迎来的新机遇：

第一，是和高科技的结合，FinTech的机会。通过科技和金融的结合，能更有效地服务产业和个人客户的痛点，让传统金融无法提供的服务成为可行。FinTech的发展，需要三个基础因素：一是活跃的金融市场，二是大量的客户基础，三则是社会的创新创意的活力。英国有着成熟的金融市场，有牛津、剑桥这样的全球一流学校，有着全球最顶尖的人才聚集能力，整个环境也会非常适合FinTech的发展。

第二，就是加强与中国的合作，支持和帮助人民币进一步国际化。中国经济现在的增长是全球有目共睹，我们已经是全球第二大经济体；未来五到十年仍会保持一个合理速度的稳定增长；而且中国近4亿的中产阶级在崛起，消费力在提高。未来的中国市场，体量将会是一个美国+一个欧洲+一个日本。英国的投资者要快一点抢占中国市场，再晚就真的晚了。

## 英国首相特蕾莎·梅（Therasa May）的四个关键词

**|合作|**

此次来华，有英国各地、各行各业各种规模的企业代表。他们有的早已在中国建立联系，有的是第一次来华，但所有企业都真心希望与中国企业投资者建立持久关系。还有一家有35年历史的早期教育机构，也准备来中国办一个招募230个左右孩子的国际幼儿园。当我们想到国际贸易时，不会第一时间想到早教，他们的参与，让我看到多样性。

**|开放|**

工商界领袖谈商业合作时，我与习近平总书记、李克强总理会晤时，一致同意扫除贸易障碍。中国市场会向世界提供开放的环境。

**|科技|**

去年11月，我推出了英国现代工业化策略，将另外投资70亿英镑做研究和开发。科技的应用会在各个方面，2018年一个重点就是农业，此次我们特别访问了农业科学院。

**|女性|**

去年英国与中国妇联共同推进性别平等，突显女性力量。我们让世界各国女性受到鼓舞、看到榜样，知道成功是可以实现的。

“习近平引用莎士比亚的一句话：凡是过去，皆为序章。我很同意。中英关系正在开启黄金时代。”

复星国际董事长郭广昌、复星国际联席总裁徐晓亮陪同英国首相特蕾莎·梅信步豫园，短短百米，将英国与中国企业关系拉得更近。

## 全面、加速推进中英双方合作

郭广昌、马云等企业家出席与英国首相的小范围会谈。

郭广昌向首相介绍了复星是一家坚持以科技和C2M（Consumer to Maker从客户到智造者）为引领，植根中国，为全球家庭客户提供健康、快乐、富足生活的企业。

“复星与英国的合作始于2011年。复星通过投资与这些优秀的企业建立了良好的合作关系，帮助他们积极拓展中国的巨大市场。Thomas Cook、Silver Cross等已成功进入中国，与复星的生态体系产生了很好的协同效应。中国已成为汽车大国，我们愿意在符合监管政策条件下，未来积极推动将Floow的车联网相关技术引入中国，促进交通驾驶更加安全，保险定价更加精确。此外，复星医药诊断在英国投资了两个医学诊断类项目（结核诊断和分子诊断），复星是他们在中国的独家合作伙伴，每年在中国的销售额达2亿5千万人民币，成为中英医疗领域合作的良好案例。”

首相对于全球化、中英合作都表现出积极支持的态度和极大的诚意。中英双方期待全面、加速推进合作。

□谢诗辰

# 新一代企业工作者有信念、敢担当

## ——2018年复星“两会”委员代表履职综述

2018年1月21日至1月30日，上海、海南、江苏等地省级人大和政协相继召开。来自复星集团的四位代表委员，上海市政协委员陈启宇、上海市人大代表徐晓亮、海南省人大代表钱建农、江苏省人大代表吴以芳，积极建言献策，圆满完成履职。1月27日，上海市政协举行全体会议，陈启宇当选上海市政协常委。

他们提出的建议受到了所在两会高度重视和媒体的广泛关注和重点传播。据不完全统计，各类媒体对四位合伙人履职情况的报道和转载的数量超过200多条，其中包括新华网、人民网、解放日报、文汇报、海南日报、新华日报、上海电视台、第一财经、江苏卫视、徐州电视台等官方媒体都予以了报道与传播，对提升政府和社会关注度，推进复星战略落地与实施起到了积极作用。

集团自成立以来，在各级党委、政府的关心下，复星内一批优秀代表有机会被推荐到人大、政协、党代会等平台担任委员代表，履行神圣职责。这些复星的优秀代表们也在积极履职和承担社会责任的过程中，得到了很好的锻炼和成长。

复星的发展离不开人才，中央也特别强调要加大对年轻一代企业家的培育。复星党委始终把人才工作作为支持企业发展的重要抓手，在强化“交叉任职”、“双推双培”等措施落地的同时，也积极鼓励支持集团优秀管理人员、员工履行社会责任。

形成集团多层次渠道参政议政、履行社会责任的良好格局，让更多复星人有机会在更高的平台上履行社会责任，不断完善自我，成长为有信念、敢担当、懂经营的新一代企业工作者。

以下是四位委员代表对各自履职议案的概述。

### 1 社会资本在解决“看病难”上大有可为

上海市政协常委，复星全球合伙人，复星国际联席总裁，复星医药董事长 陈启宇

看病难是需要长期攻克的问题。可以考虑将社会办医疗机构纳入医联体建设；允许公立机构与社会资本合作举办儿科、妇产科医疗机构；开放公立医院为社会资本培养医生资源。总之，引进社会资本，使其成为公立医院儿科、妇产科的有力补充，从根本上缓解儿科、妇产科看病问题亟不可待。

高昂的办医成本成为阻碍社会资本进入的关键影响因素之一，可以考虑将医疗商业中心建设纳入城市规划。推动商业中心、大型三甲医院周边的医疗商业中心建设，以及闲置商业办公楼宇的改造和转型。

医疗商业中心（Medical Mall），是指设置在商业综合体内，集中式提供全科、专科、中医、健康管理、医美、口腔等便捷消费类医疗服务的场所。这在国外很盛行，实际上是一种高效的医疗流程模式，可以形成一定的医疗资源聚集，可提高资源利用率，降低浪费。

这一模式需要政府支持，包括出台系列配套、支持政策促进医疗商业中心建设与落实；鼓励医疗商业中心内部医疗机构共享公共职能，简化行政审批程序；完善多点执业配套管理办法以及医保优先对接。

### 2 豫园应成为卓越全球城市文旅名片

上海市第十五届人民代表大会代表，复星全球合伙人，复星国际联席总裁 徐晓亮

以九曲桥广场为中心打造可品味的传统街区“豫园旧里”；调整优化休闲娱乐业态与游览动线以实现“豫园漫步”；开发开放高区景观平台及空间，让游客得以欣赏“空中豫园”。建议充分挖掘豫园老城厢数千年来接续传承的民俗、节日、饮食、园庙、建筑、语言，完整保留城市记忆和文脉特色；同时在新开发地块引进国际一流的文化场景构建，提供富有创意的产品内容。这是“上海购物”。

其次，要担起上海品牌复兴的重任，打造上海品牌旗舰级联合体，并在联合体周边，加快落实上海“文创50条”，催生小而精的创意园区，为年轻的本土设计企业和新锐设计师提供发展的有利土壤。通过客户端的消费体验来影响制造端的生产加工，从而催生更多、更新、更潮的“上海制造”。

第三，“上海文化”。对照上海卓越全球城市的定位，豫园老城厢要成为上海购物标杆地区之一。人人向往的购物天堂，绝不仅限于传统意义的逛商场买东西，而是包括各种新消费、新体验在内的需求满足。建议从老城厢特色优势出发，打造多层次休闲生活空间；业态上围绕国家级非遗、文化创意、手作、亲子等兼具品质和体验的商业布局；同时引入时尚品牌的首入店、旗舰店和特色店。

最后是“上海服务”。不断优化服务环境和营商环境，围绕市场主体最关心、最需要的领域提高制度革新和综合管理水平，打造热情好客、匠人匠心、专业规范的上海服务示范地区也是提案中的重要内容。

如果有人问起哪里最有“上海味道”，希望作为城市文化名片的豫园老城厢能够给出答案。

### 3 全面提升乡村医生能力和待遇

海南省人大代表，复星全球合伙人，复星国际高级副总裁，复星旅游文化集团董事长兼总裁 钱建农

调查得知，目前海南省乡村医生和卫生员仅占农业人口的千分之0.64，远低于国家规定标准的千分之1.5。乡村医疗条件与县级、省级医院之间的医疗条件悬殊，广大农村居民难以实现“大病重病进城看，小毛小病就近看”，大病小病都进城看，导致海南省县级以上医院压力过大。

现在海南乡村医生老龄化严重，后继乏人的问题日益凸显，部分地区甚至出现了无人执业的空白村现象。乡村医生的整体素质偏低，初级以上职称普遍严重缺乏。村医待遇较过去有所提高，但总体仍较低。如琼中村医每月只有县政府规定的三个补偿渠道收入，人均月收入仅千元左右。

建议吸纳民营企业加入到乡村医生培训业务中来，为乡村医生提供更多免费培训。每名乡村医生每年接受培训应不少于2次，累计时间不少于2周。加强后备力量建设，选拔有潜质的青年人进行免费定向培养，以本地农村生源为主，重点实施面向村卫生室的3年制中、高职免费医学生培养，增强乡村医生队伍造血功能。逐步提高村医待遇水平，可以采取不占编制的办法择优聘用，保证其工资水平与当地乡镇卫生院职工平均工资水平相衔接;鼓励医大学生当村医，并对有基层乡村卫生院工作经历的大学生，在其未来的职业道路上给予一定政策倾斜。

### 4 坚守实体经济必先提升自主创新

江苏省人大代表，复星全球合伙人，复星医药CEO兼总裁 吴以芳

去年12月习近平总书记在视察江苏时指出：必须始终高度重视发展壮大实体经济，抓实体经济一定要抓好制造业。

这一重要讲话深刻揭示制造业之于实体经济、实体经济之于经济发展的重大意义。我们所需要的产品和服务，都是实体经济提供的，老百姓的获得感主要来自于实体经济。党中央号召抓创新，推动产业升级，推进供给侧结构性改革，让我们感觉责任在肩。对我们药企来说，就是希望老百姓买得到好药，用得起好药。

实体经济最大的痛点是，自主创新能力有待提升，拥有的最高国际水平的发明专利数量和质量不足，还需要加强投入。企业要加大研发投入比重，社会资本积极支持创新创业，政府积极鼓励和支持基础研究，同时还要培育和引进一流人才，真正打通创新“痛点”。

我理解的企业家精神，就是有责任、有梦想、敢担当。做企业要有社会责任感，造福百姓，服务老百姓，为社会创造价值；作为企业家，就要敢争第一，大胆输出中国的产品、品牌、模式、价值观和文化，扩大国家在国际上的软实力和硬实力。

十九大报告首次提出，要着力加快建设实体经济、科技创新、现代金融、人力资源协同发展的产业体系。协同发展有三个层面——在宏观层面，建议徐州打造生物医药创新产业高地和创新高地，通过区域间的战略协同，使徐州、南京、苏州等城市梯度分工，互补联动；在区域层面，徐州作为淮海经济区中心城市，应进一步促进区域内产学研一体化，整合资源，实现协同创新；在创新层面，从整个体系的顶层设计到各方资源的协同配套，离开这些谈创新是没有支点的。

# 郭广昌：

## 做对的事
## 做难的事
## 做需要时间积累的事

复星国际董事长郭广昌发布董事长年度报告：
你永远不知道下一秒会发生什么，我们要做的就是坚持

## PREFACE
## 卷首语

### 2018 复星全球经理人年会记

2 月 3–4 日，2018 “复星智·行 2018 ONE Fosun 全球 C2M 家庭幸福生态大会” 在沪完美落幕，超过 800 人共同聆听了这场指引复星未来、“预言” 商业模式未来方向的思想盛会。270° IMAX 既视感的巨幕前做 Talk show 的复星董事、全球合伙人、论坛嘉宾们更自信、更洒脱，一如复星国际董事长郭广昌所言，复星在坚持做对的事、难的事，因为方向明确，一切从容不迫、游刃有余。

两天的会议，为 C2M 智能科技峰会设计了专场（P26–27），可见 C2M 在复星战略中的重要地位，而“科技”优先级更甚，足以见得复星“科技引领”的决心，复星科技创新中心应运而生，目的是触达最新技术、网罗全球一流科研人才整合全球创新技术，“30% 投入科技创新”绝非空语。峰会上，复星专注于医疗影像 AI 的杏脉科技签约禅城医院与上海第六人民医院，是复星科创迅速对接产业的成功案例。

大会设置七大议题，10 个论坛与主题发言交相呼应，围绕“科技引领”、“C2M 结合产业运营挖掘独角兽”、“风险管控”、“智能时代人才结构”、“产品力”、“智慧财务”、“讲好复星故事”等多个主题深入讨论。复星业务体系的庞大，使得会议信息量巨大。

会上发布复星“公益时刻”并成立复星基金会全球理事会。理事会包括复星国际董事、复星基金会理事长及海外主要业务负责人，首批成员为：郭广昌、汪群斌、陈启宇、徐晓亮、康岚、龚平、王灿、秦学棠、Jorge Correia、Henri Giscard、Franz Hahn、Michael Bentlage 和山田卓也。作为公益时刻的另一个重要环节，复星的 27 位全球合伙人作出郑重承诺，全力投入 “健康暖心——乡村医生精准扶贫计划”等项目，对于项目选取的首批 24 个国家级贫困县示范点，每位合伙人都将作对口支持，以实际行动助力国家实现 2020 脱贫计划。

郭广昌动情地说，“最感动人的，在于公益时刻。复星立足于要做一个来自中国的、负责任的全球公民，好的商业自然是最好的公益，但除此之外，‘乡村医生’，鼓励年轻人创业的 Protechting 也要积极推进。商业充满风险，需要勇气，需要同行的人。而所有复星人，都是我们一起同行的人。今年是中国的狗年，Studio8 拍了部电影今年会上映，和狗有关系。全片最重要的就一个字：爱。狗年我们一起顺顺利利，因为我们心里有爱。”

复星更快地跑起来，是 26 年的厚积薄发，但“复星从来不以快制胜，复星靠的是坚持”。2018，复星将沿着对的方向，将伟大的商业实践坚持到底。（P4–28）

复位复星同学、各位合作伙伴：

大家好！首先，欢迎远道而来的复星新成员、新同学，欢迎BCP主席和CEO、印度最大仿制药企业Gland Pharma CEO、法国有123年历史的健康品牌St-Hubert CEO，还有德国轻量化解决方案提供商Koller CEO，NAGA CEO以及BondIT首席科学家Hillel Raz先生。印度也来了不少朋友，欢迎快递企业Delhivery、Fintech企业Ixigo，英国InsureTech企业The Floow，日本Seven Dreamers以及国内青岛啤酒、哈罗单车、火火兔和百合佳缘的朋友们。当然我们还有一批老朋友，也是复星一家非常重要的企业家，葡保的Jorge、Studio8的Jeff，还有太阳马戏的Daniel、地中海的Henri，欢迎回家，Welcome home!

还有一直以来支持和陪伴复星成长的老朋友们，国药总裁刘勇，保德信副总裁Bob Fallon，我要对复星合作伙伴们一并表示感谢和欢迎!

2017年已经过去了，大家都很不容易，也很辛苦。但我觉得大家过去一年也过得很充实、很幸福。因为现在我的幸福感最主要来源，就是为家庭客户解决痛点。

当我知道因为复星凯特的CAR-T技术，癌症将在未来五年成为慢性病；当我知道桂林南药的青蒿琥酯已经在非洲销售超过一亿支，并且挽救了两千万人的生命；当我看到一个个家庭在地中海俱乐部露出了开心的笑容。我就感到生活充满了幸福。正是因为你们，我才能收获这种幸福感，感谢你们!

> “对整个复星来说，就是我们设立的要服务于全球10亿家庭的整体目标”

过去一年，我们围绕C2M，围绕生态系统，围绕科技引领，围绕工匠精神，围绕产品力，围绕企业家精神，围绕产业运营，围绕着这些关键词我们做了很多事情，也取得了很多成绩。

但是复星一直有一个传统，我们总说在我们跨过一座山之后，要爬一座更高的山。我们2017年做了很多事，我们前面26年做了很多事。但站在今天，就像汪同学所说的，我们给在座的所有复星人提出了更高的要求——未来要让全球10亿家庭生活得更幸福。这是很难做到的事，但是我们还是设定了这个目标。因为有了这个目标，所以我们也为下面的企业设定了更高的目标。我们的核心企业，比如说复星医药，能不能有更多销售额十亿、二十亿美元的爆款产品，这些产品要尽快地让癌症变成慢性病、让手术变得更加简单，最为重要的是让老百姓能够负担得起；南钢要尽快转型，未来要做中国乃至世界制造业的脊梁；豫园股份重组之后，财务能力更加强大，应该对标大健康板块的复星医药，成为复星旗下快乐的旗舰；宝宝树、海南矿业等也要加快转型。我们希望复星所有的企业都有一个共同的理念，那就是：因为复星，世界可以更美好，因为我们这些企业，社会可以更美好，因为大家的共同努力，世界有所不同。

为了实现我们的梦想，我们要坚持做对的事，我们要坚持做难的事，我们要坚持做需要时间积累的事。这个事情是什么？对整个复星来说，就是我们设立的要服务于全球10亿家庭的整体目标，我们要让他们的生活因为复星而更加幸福。

围绕这样一个目标，我们怎么做？

### 为了这个目标，复星准备好了

第一，从大环境来说，作为中国的全球化企业，我们坚信中国政治的稳定、经济的发展。正所谓“水大鱼大”，未来五年、十年、十五年，这个市场还会不断地发展，所以有足够的空间，足够的稳定的环境让我们沉下心来做研发、谋发展。

第二，经过这么多年的发展，复星已经有足够的积累支持我们朝着更高的目标迈进。现在我们的财务状况非常稳健，未来无论是在全球化布局还是在研发投入上，我们都有足够的财务支持，让我们做难的事情、做需要时间积累的事情。所以，我们提出在研发上，未来三年至少要投入两百亿以上，未来十年至少投入一千亿以上。复星在C和M端都有相当的产业积累，这是我们服务于10亿家庭的基础。

第三，就是我们的人才储备。因为复星有全球合伙人和在座的各位，你们是复星最大的财富，也是我们最大的信心来源。

### 我们更懂得“智造”，为好的产品代言

现在已不再是靠价格竞争的时代、也不再是信息短缺的时代，现在的问题恰恰是信息泛滥、产品同质化。所以，谁有更好的M端的产品，谁就有更好的C端粘性，最后谁就会能胜出。像阿里、腾讯也在提生态系统，他们有巨量的用户，复星跟它们比，在用户量上确实有劣势，但是我们也有自己的优势，就是我们在M端独特的深厚积累。

### 好产品是造出来的C2M双向驱动

好产品是造出来的，不是卖出来的。

所以我们要先在M端发力，形成独特的产品力，再打穿C端，形成C2M的闭环。比如旅游业，我们七八年前投了地中海俱乐部，就是因为它们产品的独特性，比如它的一价全包的模式、独有的GO服务、MiniClub的城市体验区。以前，ClubMed还是委托别人销售；但现在，Henri说要和客户之间直接互动，通过对商业流程的改造，更好地响应C端需求。这就是从M端驱动C端。

当然，我们也要从C端的流量入口，去打通M，用好的产品去满足客户的需求。比如宝宝树，首先它是年轻家庭的一个C端入口，聚集了大量的、信赖它的C，然后宝宝树为用情怀为这些C端客户去寻找M端最好的产品，比如三元牛奶、Silver Cross；更重要的，它跟很多M端共同围绕个性化需求进行研发定制，通过这样的方式，从C端驱动到M端。

以前，我们虽然也是一个生态系统，但企业和企业之间、C和M之间是弱关联，虽然我们希望赋能企业，但毕竟联系还很弱，整个系统内的C和M的彼此触达不够通畅。现在开始，我们希望生态系统成为强关联，比如我们设立了C2M推进办公室，推出了“有叻”会员体系。“有叻”将作为面向家庭客户的综合服务平台、深度赋能平台和ONE Fosun会员平台，搭建基础框架、制定融通标准，助力复星幸福生态实现C2M的双向推动。

### 不要在完美战略下，犯下完美的错误

做对的事情，做难的事情和做需要时间积累的事情，最重要的是要有好的战略，并且在正确的方向上一步步走下去；但不能在完美的战略下，犯下完美的错误，战略一定要跟战术相结合。对复星来说，要通过C2M战略，在科技引领下形成服务于全球10亿家庭的幸福生态系统，我们必须围绕核心战略，重点在以下几个维度拓展：

**第一，要更宽。**我们要进一步全球化，2016年、2017年复星全球化的步伐并没有放慢，我们积极地走出去、引回来，支持复星生态内的企业更好地在中国发展，复星的全球化战略得到了方方面面的肯定与支持。所以未来，我们要继续全球化，其中很重要的一点，就是人才。我们坚定地认为，作为来自中国的全球化企业，复星不能只给中国人更多机会，所有复星人都应该有同样平等的机会；我们坚定地相信Glocal的重要性，所以我们既要有本土团队，也要全球化的团队， Global和local相结合，会让我们的事业更宽。

**第二，要更高。**我们要在技术上更高，就是要实现科技引领。什么都能省，但不能省研发费用，要舍得在技术上投入。但我们要做聪明的投入者，而不是乱花钱。我相信最有效的研发是跟科学家团队合作，就像复宏汉霖，我们非常重视科学家团队的自主研发实力。

**第三，要更深。**我们对产业的理解、产业运营能力要更深。我们今年提出一个概念“只有多维生存，才能降维打击”。我们要比一般的企业更全球化，从而比其他企业积累更多、研发投入更大、产品更新、产品力更强，这样我们产业能力更强，生存的维度也就更高。

（下转第12版）

# 汪群斌：把复星打造成基业长青的百年企业

复星国际 CEO 汪群斌：颠覆性技术会改变产业格局，2018 我们要量化指标，切实落地 C2M，打造基业长青企业

亲爱的合作伙伴们，创业者们，复星的同学们，女士们、先生们，大家上午好！欢迎回家！

今天我的演讲题目是“客户、科创、稳快、智行”。“智行”就是要以客户为中心，围绕着客户需求，以科创引领，又稳又快地发展。今天上午，启宇同学代表董事会和管理层为大家做了2017年集团工作报告，非常好，上午会议的主题发言和论坛也都非常好。我的发言主要想跟大家分享一下，一直以来，包括我在内的管理层对复星发展的感悟和实践，还包括对复星同学们和合作伙伴们未来的期许。

**首先，做企业，作为企业工作者，我们应该始终不忘初心。**

那么复星创业团队的初心是什么呢？就是要做有企业家精神的创业者；我们的文化价值观“修身、齐家、立业、助天下”是我们始终坚持的方向。同时，作为负责任的企业公民，我们要牢记使命，“做新时代美好生活的创造者”。既然提到“新时代”，很重要的还是要与时俱进，所以我们的愿景、使命和战略也要根据内外部环境的变化，不断更新、调整和完善。我们要通过打造C2M幸福生态系统，植根中国面向未来的打造世界一流的企业。

**第二，要打造C2M生态系统，最重要还是如何落地，在这里跟大家分享一下如何落地生态系统的关键词和一些想法。**

我们要始终坚持“学习”，就像郭同学一直讲的，学习是我们最重要也是最核心的竞争能力。具体来说，我认为学和习就是是思考规划和实践落地。一方面，我们的管理层在做好每天的工作的同时，一定要拿出时间来思考和规划未来，时间维度上来讲，包括一年的规划和预算，五年的战略规划，同时还要看十年、要想一百年，我们希望把复星打造成一个基业常青的百年企业，甚至几百年的企业，这就要求我们要不断调整、迭代、进化。

当然，思考规划之外，关键还是要实践落地，还是要以项目为抓手，以解决问题为抓手，以创造价值为目标，要通过制定伟大的目标来吸引全球的优秀人才，培养优秀人才。当然，“学和习”这两者之间，要有一个时间分配，思考规划大概在5%左右，落地实践要在95%左右，同学们，关键还是行动！行动！实践！实践！

**第三，对公司发展的战略目标，还必须有量化的指标。**

这个世界变化很快，我们要做世界一流企业，起步的市值就是千亿美金，现在最领先的企业市值已经快到万亿美元了。目前，复星国际的市值两百多亿美元，如果乘以五倍，是千亿美元，乘以十倍，是两千亿美元。在复星过去的发展历程中，我们一直有一个重要的经验，就是要敢于有“十年十倍”的思维。现在世界上的优秀企业如腾讯、亚马逊等都是十年几十倍的增长，如果以这些优秀企业作为对标，那就很有想象力。当然，这也是有空间的，到2035年左右，预计全球互联网科技企业总市值将达到30万亿美元，比2017年还有十倍的增长空间。

在这个过程中，我们需要不断对标和借鉴这些世界一流企业，复星希望集众家之所长，同时也希望我们每个板块、每个核心企业对标世界一流的企业。现在，部分企业像医药、豫园、德邦，南钢已经很明确了。我们希望不仅是部分核心企业的总部，部分企业的分支，比如豫园的黄金珠宝，医药的医服板块，都要有不断的细化对标。

对标、借鉴、定战略目标的过程中，现在我们有的企业已经达到了千亿人民币市值并且正在思考千亿美元，比如复星医药；有的企业，比如南钢，已经两百多亿人民币了，达到千亿人民币的规划也容易，所以，我就给他们定了新的目标，要制定千亿美元的战略，黄一新现在还没有搞明白，千亿美金什么时候能做到。这里面有个方法，我们要做千亿人民币市值，就要调动全国的资源，同时给予时间，当我们要成为世界一流、用市值千亿美元考虑问题的时候，就必须调动全球资源才能达到。这就要求我们打开思路，在全球寻找更多的发展机会。

> “我们希望未来有一千到一万个爆款产品，每个产品销售额全球一亿美金起，要全球合伙人每人认领一百到五百个”

**第四，关于C2M，这两天讲得比较多了，有些关键指标再强调一下。**

C端。我们要有可控的流量入口，我们希望服务10亿级的家庭客户。2Link技术。目前2Link端至少八大技术，而且还在发展。我就不一一展开了，希望大家认真了解。在技术和M端，未来的物联网还有3.9万亿美金到10万亿美金的空间。所以物联网、移动互联网、AI、云计算等，未来技术驱动的发展空间非常巨大。关键是我们怎么抓住，比如M端这些产品和服务，**我们希望未来有一千到一万个爆款产品，每个产品销售额全球一亿美金起，要全球合伙人每人认领一百到五百个**，会后我们大家一起共同规划。

关于C2M生态系统，我们还是强调生态系统中的企业相互赋能，作为集团总部，我们要用推动ONE Fosun的体系为所投资的企业赋能，同时推动企业间相互赋能。

大的生态系统里，我们也要有多层次、多维度的生态系统，比如母婴生态系统可以跟快乐、大健康、富足、旅游的企业相互赋能、共生发展。此外，我们还要在全球重点区域建立复星的生态系统。接下来生态系统的建设，希望有一定规模的企业都用生态系统的思维来考虑业务的发展。区域生态系统，我在这里要特别表扬一下我们日本的山田卓也同学，是他率先提出的，我觉得很好。另外，还是要强调一点，我们的生态系统一定要以客户为中心，而不是说以市值为中心，市值只是我们以客户为中心努力工作带来的结果。

**第五，C2M生态系统落地的重要举措。**

1.坚持中国动力嫁接全球资源，要坚持中国资源嫁接全球动力。因此，我们的人才、业务要继续进行全球布局。去年年底我们梳理了一下，目前布局比较弱的区域，是在非洲，所以，近期我们会加大非洲布局的力度。很多欧洲企业在非洲已经先行了，我们集团的队伍，尤其是总部的分支机构，现在还不够多，要加大力度。

2.在研发上，我们要加大投入，而且要量化，要聪明的投入，研发也讲价值投资，要以项目为抓手。

3.我们的投资，要以项目为抓手，方向除了大项目、独角兽、资管平台等，还要通过商务拓展、孵化等形式进一步开拓，同时要考虑怎么跟生态系统进一步赋能，实践方法论上，除了控股，我们也希望通过参股形式、或者在全球部分区域市场控股，结合技术、品牌、代理销售等模式，进行客户、会员的合作，为生态系统中的客户和M端相互赋能。

4.我们要继续坚持内生式增长、外延式扩张、整合式发展相结合。

5.在现在这个时点，我们要充分重视加快全面对接资本市场。全球的资本市场目前都处于高位，美国道琼斯工业指数已经是2007年金融危机爆发前的两倍了，香港港股市场已经创历史新高，中国市场非常稳定，监管者监管有方。所以在未来的几年，我们要加快速度争分夺秒地对接企业相关的资本市场，希望大家高度重视。

6.关于人和组织进化。原来集团总部除了业务投资团队，主要是人、财、风控、综合4条线，2017年我们进行了组织变革，即“4+3”，设立了智能科技创新部、C2M推进办公室和科创中心，未来这3条线还要进一步加大力度，这三个办公室希望能尽快地、很好地横向到边、纵向到底的在重点板块和核心企业建立起来。同时，组织变革中，人是非常重要的，目前我们高能级的人还是进得太慢，要进一步加强HR的猎头能力建设，希望我们投资的企业，尤其核心企业，HR团队有猎头能力的要占50%或以上。我们还要加大力度轮岗、挂职，实现更好地通融。同时还要有优胜劣汰，淘汰不合格的员工，总部在2018年要加强淘汰低效员工的机制。

7.我们要把复星的生态系统打造成一个敏捷组织。怎样像美国军队一样，虽然是一个人或一个小团队在前线，但不是一个人在战斗，也不是三个人战斗，而是整个组织快速反应地在支持战斗。这是我们要的，我们总部现在有点像了，但投资企业像的还不多。我们要一起努力，要通过科技驱动。还要充分授权而不是简单放权，在复星，我们的管理永远是横向到边、纵向到底的，不会完全放权，但会充分授权你在一线作战，我们也有风控系统记录授权以后的信用和发展情况。我们希望，通过敏捷组织打造和组织进化，实现像《让大象飞》里所说的，让更多创业团队、创新团队，在我们这里更好地创业。

8.关于敏捷组织，我认为足球队就是一个非常好的例子。我和狼队的教练交流时问他，你凭什么在2018年赛季能冲超，他说因为我用的是343阵型。我问他上次是什么阵型，他说是433阵型，也取得了很好的成绩，343阵型以前用过，相信会取得更好的成绩。343阵型的核心点就是一定要有人才储备，有优秀的前锋、优秀的中场和优秀的中后卫，同时板凳深度要厚。这样在碰到问题要轮换的时候，可以灵活机动，人员要调整的时候，有足够的厚度和人才储备。目前狼队取得的成绩证明，343阵型是敏捷组织实践的很好范例。

9.人才方面，最近我强调比较多的，还有领导力Leadership。复星是精英组织，精英组织中的每个成员都要有领导力，自身有很强的能力之外，你还要能领导团队，懂得如何帮助组织通融和加强相互合作，从而共同进步，要懂得如何群策群力，怎样调动郭同学在内的董事会所有的智慧，支持你的发展。

10.团队方面，我们要继续进化合伙人模式。多维度的合伙人模式要进一步横向到边、纵向到底，尤其要推动合伙人模式建立在基层团队和项目上，当然，合伙人的进出、运行、考核、激励、约束、压力等配套机制。

最后，启宇同学报告中讲了商业价值、生态建设和社会责任三张成绩单，我们说得再多再好，最后还要用数字说话，要靠成绩单说话，以结果为导向。

最后，希望复星的同学们永远keep calm，淡定，同时又要永远快0.01秒。希望我们大家一起，持续创新创业，共同努力。让世界因为我们而不同，让世界因为复星而更加美好！谢谢大家！

# 陈启宇：复星未来关键词，C2M、科技创新

*复星国际联席总裁陈启宇：时间很快，复星要加速发展。布局2018，我们坚守C2M和科技创新*

2017年，复星经历了不小的变化，我们进化了战略："以家庭客户为中心，智造植根于中国的全球幸福生态系统"。新战略得到了合作伙伴、投资者、行业和客户的尊重与认同。这一年，我们围绕新战略，重点聚焦"健康、快乐、富足"，拓展产业深度。复星新生代管理层也得到了认同，承担起重大职责。新的合伙人体系已经形成，不仅增加了一批根植于产业的合伙人，还形成了职能、业务板块的合伙人体系。

## 2017年，复星最大的亮点是C2M

这一年，复星最大的亮点是C2M战略。从2016年提出雏形，到2017年深化、落地、推进，C2M已成为复星每天必讲、工作中必须思考的一个词。

在C2M战略推动下，又诞生了"有叻"。"有叻"将成为复星一体化的会员体系，通过会员管理、整合营销，在双十一举办的第一次整合营销活动中，就已顺利完成了1个亿的小目标。

我们的市值，在新战略、新团队、以及良好的业绩表现下，得到了资本市场的认同，创下了近几年新高。

人才体系建设上，不断优化管理架构，推进合伙人模式。围绕"健康、快乐、富足"核心能力打造，团队不断成长和发展。

产业运营不断提升，在"健康、快乐、富足"板块，核心企业都取得了很好发展，业绩实现了高速增长。

在投资上，不断落实新战略，不断聚焦，Gland Pharma、青岛啤酒、St.John、Tridem等重要项目完成了投资。在Biotech、FinTech、区块链等领域，不断推进新的创新投资，保险资产的资产配置投资能力得到了大大优化、提升，全球资管平台不断发展。

2017年，我们交出了这样一份答卷，我们能看到的精确的数字是2017年上半年的，全年的数字，也完成得非常漂亮，伴随的是我们股价的成长。

## "解密"核心产业的成绩单

在2017年，核心产业持续"深·展·宽"得到落实。

"健康"：复星医药千亿市值实现，是复星医药"4In"战略全面实施的成果；成立健康险集团，正式开业运营了复星联合健康保险公司，积极开拓市场；母婴消费家庭产业，宝宝树、亲宝宝等核心的平台都快速成长发展。

"快乐"：青啤投资签约正式入股，是我们一个非常重要的延展；Club Med取得了近年特别优异的业绩和快速成长，在中国储备了新的产品线和发展基础；亚特兰蒂斯建设进度符合预期，各项销售和业务发展超越了预期；爱必依景区管理，项目发展非常顺利。

"富足"：2016年投资BCP，2017年又进一步增持股权，成为了第一大股东。BCP业绩在2017年表现优异。Fidelidade等保险企业在2017年也快速发展；BCP联合银联在欧洲发行第一张银联卡，也是复星金融战略走向全球、响应国家"一带一路"战略的体现；我们协助H&A完成了对Sunlight的收购，推动NAGA在德国上市。

"蜂巢"：蜂巢项目持续落地。BFC成为新地标，成为展示企业形象重要的场所；豫园股份业绩良好，豫园股份重大资产重组得到证监会正式审批通过；首条民营控股高铁开始建设；地产资管运营能力进一步提高；资管平台在全球各地发展非常良好。

"资源&制造"：大宗业务在2017年取得了很好的发展。南钢很好地把握住了行业反弹机会，取得了业绩大幅度增长。

投资上：产业投资积极围绕C2M的整合投资开展，聚焦三大核心板块，强化产业深度，加大科技投入，提升保险资产配置收益，实现大项目有序退出。

全球化布局进一步得到深化。在战略版图上，我们沿着一个严密、长远的战略逻辑进行全球布局；随着Gland Pharma、Tridem、Breas、Paref、Roost等一系列医药、金融、科技等领域项目的落地，复星在全球产业的深度，从研发、制造到营销都在不断推进。全球的资管平台的不断完善，使得复星全球体系不断发展。金融科技领域的不断投入，也支持着复星未来在金融领域的大发展基础。

人力资源、人才体系也应集团战略变化而不断升级。围绕战略转型、ONE Fosun主题，积极推进C2M办公室的设立，大健康、富足、快乐都相继完善了团队体系。

2017年，我们还有很多不足。C2M生态需要不断打通；会员体系存在着割裂、缺失；智能科技及应用投入还不够；ONE Fosun还没成型；体系内人才还没打通；核心企业盈利能力仍不足；金融业务风控能力还需要大幅提升。

## 复星未来的主题：C2M和智能科技

复星未来发展的主题，是C2M和智能科技。2017年全球前十大市值企业，已经形成了智能生态企业格局，基本是中国和美国的互联网企业，共性特点是具备以亿为单位的海量客户，以海量客户乘以智能科技，产生驱动效应。

下个时代的竞争已经开始。未来全球领先企业，将围绕以10亿级别为单位的客户，相互竞争与合作。目前已经有六七家企业占据了版图，苹果、亚马逊、谷歌、Facebook、中国的阿里巴巴、腾讯、平安。所以全球未来可能有10家、20家这样的生态企业，有10亿级别客户，有智慧的企业核心大脑，来围绕这些客户展开竞争和发展。

展望未来，全球的领先企业是什么样？一类是有大脑、智能化的平台，是有海量客户和智能科技驱动型的企业；一类是以知识科技、高科技驱动的，以医药企业为代表的一批科技创新型企业。这两类企业的不同在于，前一类更广泛，可以打穿各个行业，后一类更聚焦，更深度。

今天，这个市场上最领先的企业是阿里、苹果，都是从消费开始的；腾讯是从娱乐、社交开始；平安从金融开始。这些企业已经占据了大部分消费场景，他们正深刻影响着全球的经济和产业。健康产业依然存在机会，阿里、腾讯，所有互联网企业都往健康产业挤，这里还存在巨大空间。这也就是复星的战略定位，是未来机会的切入点。

复星未来，希望成为一个健康的、赋能的、共成长的生态平台。我们希望在这样的平台上，连接复星所有的关联企业、合作伙伴，形成一个生态、且连接海量家庭客户，共同进化智能科技，形成一个新时代美好生活的幸福家庭生态圈，让这些家庭更健康、更快乐、更富足。

## 千亿美元是我们阶段性目标

对于复星，千亿美元是阶段性目标。更长远的目标是，实现符合10亿客户、智能科技企业发展定位的市值，在各个行业取得行业领先，完善全球化布局，使得复星真正成为科技驱动的伟大企业。

## 未来五年，围绕这个目标，我们将有一系列战略举措：

首先，要全力建设"有叻"会员平台，全面实现客户数据化。"有叻"这个平台将是我们大家共同创造价值的场所，是我们相互赋能、共同成长的场所。

我们要积极推进ONE Fosun科技平台建设，打通业务数据，客户数据，实现复星所有业务一体化。这是我们企业抱团、结伴、共成长、共发展、共赋能的一个基础。

我们要以健康为切入点，形成针对家庭客户的优势产品组合，依托大健康，把家庭客户转化为会员。我们还要快速推进"健康、快乐、富足"多维度的需求进入家庭，智造复星优势产品。

我们要积极打造流量入口，流量入口是复星发展极重要的一个生命线，也是巨大的价值驱动点。基于家庭客户需求，积极融通现有流量入口，寻找、布局、协同其他入口，深化、深挖、进化家庭入口。同时，要积极思考在流量入口布局上的全球化，不仅在中国，还要在葡语区、欧洲、非洲、东南亚、印度等区域，形成全球区域的流量入口，驱动复星全球化战略发展。

我们要不断提升M端的品质和数据化能力。M端是复星的优势，这些优势，奠定了今天复星的市场地位，是未来转型升级发展的重要依托和基础。所以进一步提升M端，也是我们的一项重要工作。

我们要继续加大科技创新投入，提升创新能力。要推动科技场景的应用，孵化未来的关键技术，投资广泛覆盖的赛道，研发设计创新的产品、爆款的产品。昨天复星宣布了未来的科技创新战略——科技创新中心成立，并承诺未来十年，要投入不少于1000亿的科技投资，未来三年要投入不少于200亿的科技投资。

我们要积极布局全球科创的制高点，在中国、美国形成两个创新总部，同时还要积极布局欧洲、以色列、日本等全球创新活跃地带。要形成两个创新深度，一个是生物科技，一个是互联网科技、智能科技。通过两个市场互动，获得全球最优科技创新的驱动能力。

我们要积极布局物联网技术、智能终端设备的入口。复星要积极布局，以大健康为切入，布局健康智能终端设备，最终整合这些设备，打造复星平台。

我们要不断加强企业运营能力，追求行业领先，使得核心产业形成产业优势能力。我们要在现有的投资全球化的能力基础上，努力提升投资和产业运营的全球化发展能力，未来我们要进化成智造家庭生态圈的全球化能力，我们要根植于全球不同市场，实现不同市场间的协同、互动。

我们要继续增强投资和产业整合能力，未来投资更多将是产业的整合能力、产业赋能、产业共享，产业生态的形成。环保、资源、智能制造上，要积极提升产业能力，形成产业竞争力。

我们组织要不断发展，特别要建立起一个适应未来生态发展的敏捷的组织，打造优秀人才团队。一个敏捷的组织，需要在战略定位不断变化的过程中，做到到边、到底，扁平化，能适应全球化。我们的优秀团队，要强调人才布局全球化，各个业务人均指标的全球一流指标水平，继续深化AB角合伙人模式，提升人力资源的信息化水平。

## 2018年工作重点：科技创新

未来，我们将快速地成功地抢占未来智能科技企业平台中健康这一角，这一角的成功，也将使得复星在消费、文化、娱乐、金融领域全面成功，真正实现复星智能平台的打造。

2018年，围绕我们的战略举措和战略目标，依然是按照C2M、科技创新、ONE Fosun、产业运营、投资的角度去展开。特别是C2M，希望能得到所有企业、所有伙伴积极的响应。

要大力发展"有叻"会员体系，在最短时间里要实现10亿的会员/用户目标。2018年是非常重要的，我们希望2018年会员体系能达到数亿规模，并形成有效的赋能、互动。

科技创新也是复星2018年工作重点，我们要积极落地三年200亿科技创新投资的规划，完善科创中心的组织建设，要联络、通达全球领先的创新投资机构，进入每个全球创新的第一阵营城市和区域。

在产业上，希望"健康、快乐、富足"依然保持高速增长、健康增长态势，各企业实现高速的、良性的发展。投资继续要深化大项目，独角兽和资管平台的建立，积极围绕核心战略，助力核心产业成长，行业领先优势的巩固和发展，助力全球营销体系的建设，助力核心产业在研发上的深入、深化。同时通过投资，获得更优秀的人才。

我们的保险资产管理能力还要进一步提升，资产配置优化要进一步发展，我们还要时刻准备管理更大的保险资产。

我们要继续积极引进C2M幸福生态系统方面的人才，要积极发展合伙人体系，形成更为互补的ABC角色布局，形成良好的人才梯队；在财务方面，积极建立共享机制，能全球化地支持支撑业务发展，推进全球业务的风险控制管理；风控体系要进一步完善，不断深入"健康、快乐、富足"的业务，不断适应复星多元业务的发展，全球区域布局，要不断适应复星未来要智能化、互联网化企业发展的格局。综合条线要不断继续支持企业整体发展。

# TECHNOLOGY IS CHANGING THE WORLD

# 徐晓亮：相信科技是改变世界的力量

复星国际联席总裁徐晓亮：一个超级平台，导向一个超级生态，超级生态的布局将决定未来的竞争格局

各位复星的同学，大家好。

时代从来没有停止过变迁，复星也从来没有停止思考。思考决定了你的认知，认知决定了你的布局，布局决定了最终的竞争结局。

## 人们越发意识到，科技将带来颠覆性改变，而这一天在加速到来

在2016年的时候，复星已经问了一个重要的问题：我们每一个人、每一个家庭，终极目标是什么。我们的答案是幸福感。幸福需要健康作为基础，财富作为保障，同时还要有快乐的体验。所以，这两年复星在健康、快乐、富足领域，加速全球布局。

2017年，复星又在思考一个问题：当世界在变，真正影响世界变化的力量到底是什么？我们看到了朝代的更替，看到了帝国的兴衰，也看到很多巨头的企业沉浮。这当中到底是什么力量在起作用，是资本的力量？资源的力量？我想答案很简单，是科技的力量。

马克思说过，科技是最重要的生产力。中国有一位伟人，他说了——“科技是第一生产力”。现在人类已经经历过两个时代，战争时代和和平时代。

战争时代起决定因素的是军事力量，决定军事力量的背后因素是科技。无论是冷兵器还是热兵器，无论是第一次世界大战还是第二次世界大战。如果用第二次世界大战的军事技术来打第一次世界大战，那历史将改变。如果用现在的军事力量来打第二次世界大战，大家会觉得二战不是“打仗”，是“打架”。当然我们很幸运，我们生活在和平时代。和平时代是商业的竞争、企业的竞争，背后起决定性力量的依然是科技。

在前十年，整个世界的科技力量发生了巨大改变，有两个东西诞生出来，一个叫互联网，一个叫智能设备。这两个东西加在一起，就变成移动互联网、移动智能设备。

## 科技诞生超级平台，超级平台向前是超级生态，复星正在建设

在科技的推动下，诞生了超级平台。阿里巴巴2014年才上市，至今也只有短短的3年，由最初的2300多亿美金，现在已经到了5200亿美金市值。腾讯十年前的市值还是千亿美金，现在的腾讯市值达到5600亿美金。亚马逊十年前才390亿美金，今天的亚马逊6800亿美金。谷歌十年前2000亿美金，现在8000亿美金。特别“笑傲江湖”的是苹果，十年前的苹果才1700亿美金，今天的苹果8750亿美金，最高的时候已经达到了9200亿美金，离万亿仅一步之遥。

这些市值的背后实际是超级平台。超级平台抓住了科技，抓住了时代。他们现在在思考什么？很简单，就是要推动千亿变成万亿。

超级平台得有四样东西，有庞大的客户——C，有支付，有数据，还有大量的电商——B。通过这样一个超级平台，通过移动互联网加移动设备，把人都联系在一起了。所以我们看到了千亿美金的超级平台。但是，超级平台要达到万亿美金，背后的关键是科技的力量在推动，再往下走就是超级生态。

超级平台到超级生态，当中有一个最最关键的步骤，就是如何从小B到大B。小B是我们的企业。为什么会有这么多企业愿意到这个超级平台上来，因为它有海量的C，有10亿的C，我可以把这个C导给你，可以让更多的C来买你的东西。所以，电商很活跃。但超级平台靠什么来赚钱呢？支付。谁也没想到，支付的力量能够把C牢牢地捏在手里。

但是，又出来一个新的问题。在超级平台上，这些B感觉你平台除了给我C，其它东西你给不了我，而且给C的成本越来越高。这当中存在的根本问题，在于平台没法实现赋能，也就是说，B跟B之间无法赋能。平台上有很多数据，但是这些数据发挥不出价值，因为它没法利用这些数据帮这些B赋能。

复星在很早的时候就意识到这个问题。大家都知道未来要往生态去走，但是要做生态，一样得要有庞大的C，一样要有支付，一样要有数据，但核心的核心还是那个大B。要做超级生态，兵家必争的点在哪里，在大B。大B是什么？是C2M的B，可以赋能的B。

物种决定了生态。生态里面必须是有物种的，物种就是C2M的企业。同时，生态赋能物种。C2M的企业在超级平台发挥不出来，也成为不了C2M的企业，彼此也没法赋能。但是在生态里面，生态会让物种彼此赋能。

这是我们所预见到的，从超级平台到超级生态的变化。

在这样一个基础上，复星董事会很明确地提出，我们要为全球家庭打造一个植根于中国的幸福智能生态圈，发力点包括平台的建设、生态的打造。

平台的建设，必须围绕三个大的主题：健康、快乐、富足。我们一样要支付，一样要十亿级的C端数据。同时，还要有B。核心是C2M的企业。

## 复星为什么要打造幸福生态系统？因为家庭的根本需求是幸福感

为什么我们要打造这个平台？我们要有十亿的C端数据，我们要让支付切进去，要让这些数据来帮着企业改造它的M端。我们要在内部彼此赋能，要有更开放的生态，要融汇全球资源。所以，复星已经很清楚，我们要打造一个生态圈。

科技的力量在改变世界，我们通过思考也知道了自己要做的生态，但是一个生态的打造，背后一定是要有一个生态的组织。复星要为全球家庭客户打造智能幸福生态系统，首先复星这个组织一定是一个生态组织。生态组织的标签是一个群体，领导这个组织的不是靠一个人、两个人，是要靠一群人，彼此相互赋能。

所以复星不是一个金字塔的组织，也不是一个矩阵式的组织，而是一个网络性组织。

从纵向来说，有复星顶层的全球合伙人，现在27位，很高兴今天又会迎来一批新晋升的全球合伙人。有我们不同产业的合伙人，产业下面有很多的企业，每一家企业又有合伙人，企业下面还有我们重大的项目，每一个项目上也有我们的合伙人。

从横向来说，有条线。就像踢球一样，未来无论踢什么阵型，没有绝对的前、中、后，在现在的组织里面也没有前台、中台、后台，所以未来更多的是战略条线、资源条线、风控条线，所有的条线里面，每一个条线都有条线的合伙人。

横向到边，纵向到底，到边到底。只有这样的合伙人群体领军，才能够真正到边到底。

## 超级生态使用“敏捷组织”的架构，是完美组合

我还想强调的是，再大的组织无论再怎么分，都是分层不断层。无论事情怎么分工，分工不分家。

汪同学提出“敏捷组织”，未来随着组织越来越大，横向、纵向的合伙人都很多，但是就要看你够不够敏捷，“大象”是否飞得起来。

在复星，未来的打法就是合伙人合作的打法。合伙人是复星内部精英中的精英，有过很好的战绩和业绩，合伙人之间是一种合伙的关系。合伙人掌握人、财、物等重要资源，一旦有硬仗要打，我们以合伙人领衔，其他合伙人可以迅速地把资源调集起来，指哪打哪。这样的组织会很厉害，这样的组织是彼此赋能的，这样的组织才能实现打造生态的愿景。

当然，合伙人也是荣辱与共的。合伙人要看状态的，不是终生制，也是有优胜劣汰的，因为不止复星一家想做生态，大家都想练最高级的武功，因此，合伙人组织必须是一批状态非常好的人，才能领先别人0.01秒，去打造生态型的组织。

最后想分享的内容，我相信大家都是感同身受。的确，因为相信所以看见。前十年，因为相信科技是改变世界的力量，相信互联网，所以催生出超级平台。

在今天看未来，你相不相信科技是改变这个世界的第一生产力？你相不相信未来超级平台将进入超级生态？你相不相信所有的企业都要C2M？只有你相信了，才有可能实现。同样，你相信了以后，只有坚持才能实现，因为对的事情一定是难的，而且一定是需要时间的。

我们现在想做的这件事情不是一年两年能做的，有可能起步就是五年，但是一旦把它做起来了，整个复星对世界的贡献就不一样了。

还是回到那句话——格局决定布局，布局决定最终的竞争格局。

最后想说，复星每位同学都有这样一个愿景。很幸运，我们不是生活在一个战争年代，我们在一个和平年代去使用科技的力量，为这个世界，为更多的家庭智造美好的生活。

我们2018年要开好局，一起把事情做好。

谢谢大家。

# 复星国际市值提升的路刚刚开始

复星国际执行董事、高级副总裁，首席财务官（CFO），复星科技创新中心联席主任王灿：价值导向，集团希望看到更多好的大项目，项目“到位”，资金到位；创新也是 2018 要加强投入的

参加过去年、前年年会的同学肯定都记得，我一直用“价值导向，坚持创新”作为发言主题，不仅今年用，在接下来的五年我还会用这八个字来指导财务工作，要求财务团队。

这根线大家应该都非常熟悉了吧？没错，这是复星国际 2016 年至今的股价走势图。2017 年，新的 IR 团队通过有效的沟通和充分的披露，最终让市场认可了复星的战略和战略执行的结果。2017 年我们的股价上涨了 60%，但我更习惯说“估值修复”，而不是“股价上涨”。因为复星国际的故事刚刚开始，复星国际市值提升的路也才刚刚开始。

## 价值导向，所有复星人都要为早日实现千亿美元市值的目标贡献力量

我们先来看一下2017年的主要工作。除了市值之外，我们在许多方面都有突破。无论是移动报销、共享服务，还是基础的财务风险管控，都有一些不同的进步、进化；评级方面，经过团队上上下下的努力，穆迪刚刚给复星国际提升了评级；智能科技、融资创新方面，南钢在黄一新董事长的带领下完成了“春雨计划”，这是业内首创的一个融资方式；最后，我们在资产配置的效率、效果方面也都有提升。

关于财务工作的要求，主要是四块内容：管控财务风险、助力投融管退、推动管理创新、落实降本增效。大家可能觉得，财务为什么要推动管理创新？我认为创新不仅仅是前台的工作，中台、后台、每个复星人都要身体力行推动创新，最终为复星创造价值。在这里我要再强调一下复星财务团队的价值观，“忠诚、勤奋、专业”。忠诚是指要忠于每个人的职业操守；勤奋指的是勤能补拙，尤其复星提倡创业家文化，希望大家都保有勤奋的工作态度；专业指的是财务团队一定要有专业素养、专业能力，这是最基础的要求。最终。财务都是服务战略的。无论是“健康、快乐、富足”，还是 C2M，所有复星人都要为早日实现千亿美元市值的目标贡献力量。

## 加持创新，复星数据化转型势在必行

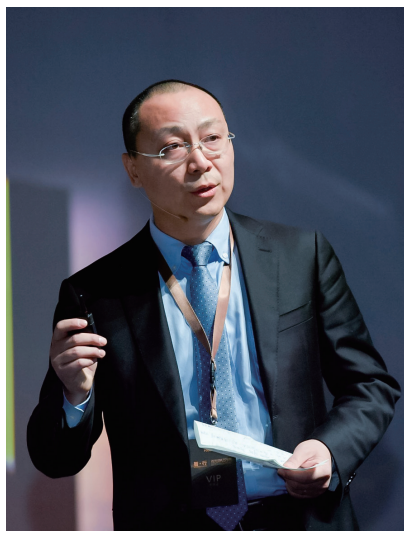
接下来我想谈谈复星数据化转型的工作。首先，要实现业务流程的全面数据化，只有这样才能更好地做到智能化决策、支持和赋能。第二，价值可视化，信息全面对称，创造一个透明、客观、公正的工作环境。第三，管理创新化。过去我们一直讲管控，未来我希望管控的措施、想法和思路要充分融入到业务场景中去，不是为了管控而管控，最终要以疏导代替管控。

然后是 2018 年的主要工作。2018 年我和团队将继续围绕资产负债管理、融资创新、科技创新、提升评级、全面对接资本市场以及最基础的财务风险管控开展工作。其次，作为 CFO 还是要跟团队一起做好复星国际的盈余管理，对股东和客户负责。另外，要落实 ONE Fosun 以及 C2M 的工作。这不是 C2M 办公室一个部门的工作，所有复星团队、所有复星生态成员企业要一起努力才能把 C2M 战略愿景变为现实，才能切切实实兑现为复星 C2M 生态圈的客户创造价值、提供极致体验的目标。最后，所有的这些都要通过人才来实现。在 2017 年财务团队合伙人的基础上，希望财务团队在 2018 年继续努力，为集团 C2M 生态用好现有的人才，留住更好的人才，引进更多的人才。

最后让大家认识一下我的团队。希望我和我的团队秉承着全球广度、专业深度，一起为复星的 C2M 战略鞠躬尽瘁，贡献我们自己的价值。We are ONE TEAM！

最后祝大家狗年“健康、快乐、富足”，有了 ONE Fosun，有了 ONE Team，我们就什么都有叻！谢谢大家！

# 全球跨界，聚焦海量入口和优质项目



复星国际执行董事、高级副总裁，复星地产 CEO 龚平：远处有风景，世界有不完美，就是复星智造幸福的动力所在

有幸给大家做一篇命题作文，分享复星在价值投资、全球布局方面的战略思考。

两个关键词：一个是全球，一个是价值。

## 看全球，我们要加大研发投入

在看全球之前，我想先从中国开始说起。为什么从中国开始说起，并不是因为我们今天在中国，而是因为从客观上来讲，中国在未来十到二十年，将是影响全球格局的一个最大的变量。14 亿人口在同一种语言、文化、行政体系的支持下，变得更迅速，同时科技以前所未有的速度在发展。这些在过往历史上，从来没有发生过。这个大时代对我们意味着什么？先回顾一下历史长河里曾经发生过什么。

一千多年前，唐这一国家形成。唐当时的人口，巅峰时期就已达到四、五千万，已经占了全世界 2 亿人口的 20% ~ 25%。它的背后，是第一次出现一个统一语言、统一政治体系、统一文化的国家。

五百多年前，大航海时代揭幕。以葡萄牙、西班牙为代表的具有探索精神的国家，以其背后的驱动力揭开了另外一个时代，那就是探索新市场、新技术、新产品、新型商业组织。

五十年以前，以美国为代表，大型跨国企业崛起，商业组织升级，技术进一步改造、创新。

今天，我们面对所有这些变量的集合体，大体量的民族、国家，大体量的人口，商业组织的再塑，科技摧毁性的变化，新型商业模式的探索，这个过程中，会充满不确定性。同时，伴随着技术的高速发展，导致很多原来不相关的行业，互相发生强关联。

比如自动驾驶崛起，将在未来五到十年极大地影响房地产价值迁移。一项统计研究表明，自动驾驶技术如果在湾区迅速铺开，将影响湾区接近一千亿美元房地产价值的迁移。零售被电商侵袭，有零售商被收购的时候，董事长说了一句话：我们击败了这个行业里所有的对手，但却输给了时代、技术。所以，加大研发投入，将是我们的一个重点考虑。

## 围绕价值，我们要跨界和穿越周期

但更有意思的是，在过去，我们认为的价值，是在于这个变化的时代，专注于客户，同时利用智能技术、数据技术，让柔性的生产供应链变成可能，专注于打造生态系统，为全球越来越多的家庭客户提供服务。

在这个过程中，我们如何捕捉机会？

第一，很多时候满足家庭需求的产品和服务，是来自行业跨界之处，那就要求，我们要打破传统组织界限，打造敏捷组织，多团队布局，同时鼓励跨界协同。

价值在什么地方？除了在跨界的探索，还在于结合不同周期的低谷性机会。最理想的是黄金三重奏，捕捉到宏观、行业、公司的周期。因此，我们集团过去几年，孜孜不倦地探索收购的机会，建立合作，建立新型平台。我们欣喜地看到，这些平台为整个集团的产业运营、投资管理方面，创造了巨大价值，而且为整个集团输送越来越多的拥有当地能力、代表了全球高度的全球合伙人，我们叫 Glocal Culture。

第二，在不同的国家，全球轮动的过程中，如何捕捉机会？重点在于我们能穿越周期。

过去几年的实践已经展示了我们的思考。在发达市场的周期底部，欧洲的周期底部，新兴市场的周期底部，我们都有能力利用我们的团队、嗅觉，捕捉到良好的价值投资机会。

但我更想讲的是，在新兴市场、前沿市场，因为政治、汇率、利率的波动性，时间周期没有那么显性，什么时候走出周期，是有问号的。我们作为产业投资集团，具备穿越长周期的能力，这是我们的一个显著优势。如果你是财务投资人、基金投资人，很难真正做到穿越周期，寻找机会，并抓住那个机会。而我们作为有产业深度的集团，有长期资本来源，有专注的产业深度，我们可以成为那个合适的投资人。同时在不同的地区打造我们的生态系统。复星在多策略、多产业、多地区、多行业的立体交汇模式，已经创造了若干典范，包括三亚的旅游生态圈，葡萄牙的金融和健康的生态圈，日本的地产和旅游生态圈，这些已经初具雏形，代表了我们的成功实践。

## 大型项目、海量入口、优质产品和服务是我们要捕捉的价值重点

当我们知道价值何在，全球事业何在，身处什么样的时代以后，回到当下，我们应该捕捉什么样的机会？

我们捕捉三个类型的项目：大型项目、海量的流量入口、优质产品和服务制造商，捕捉大型的产业龙头公司，同时还要从事早期投资，孵化未来的独角兽，支撑我们未来的体量。很关键的一点，建立我们 Glocal 的团队，做支点型、敲门砖型的投资。

总而言之，回到原点，我们的价值投资，一切围绕全球家庭客户，植根于中国，为他们提供系统的幸福解决方案，快乐、健康、富足，打造属于我们的生态系统。全世界还有大量人口人均收入不高，没有享受到基础的健康服务、金融支付服务、电商服务、零售服务。世界的不完美之处，就是复星智造幸福生态系统的动力所在。

远处有风景。让我们共同探索这个风景的背后，成为这个风景的缔造者。

# 产业投资与产业运营，智造幸福生态系统

复星全球合伙人，复星国际高级副总裁，中国动力基金（CMF）联席董事长兼总裁，时尚集团董事长，化妆品集团董事长，复星创富董事长，能源环境及智能装备集团董事长唐斌描绘“产业＋投资”3.0 时代概貌

复星产业布局不断调整和深化，2018，“产业＋投资”如何更好运作，良性生态系统如何建设，成为现阶段重点。唐斌以“产业投资与产业运营，智造幸福生态系统”为主题，系统分析了复星“产业＋投资”模式的变革。演讲内容如下：

## 投资 1.0 时代：利用产业能力发现投资机会

复星是具备产业深度的投资集团，在投资 1.0 时代，我们依托复星的产业深度，前瞻性地捕捉了许多投资机会，并获取了丰厚的投资回报，如分众传媒、绝味食品、科大讯飞、韵达快递、博纳影视、博天环境、中山公用等。复星投资科大讯飞就是预先看准了行业机会，获得了 80 多倍的回报；2011 年，复星也提前布局快递行业投资了韵达快递，也获得 14 倍的回报。但是这类投资只是机会性投资，并没有为我们带来平台效应。

## 投资 2.0 时代：产业投资与产业运营相辅相成，相互赋能

投资已进化到产业投资和产业运营是相互赋能、互为生态的 2.0 时代。首先，产业要依托产业深度、技术高度、全球广度，并通过持续创新来提升运营能力；其次，产业运营能力赋能投资。通过产业投资可以快速形成产业平台，并为行业板块的构建进行赋能。产业投资与产业运营，相辅相成、相互赋能。

前两天复星国际 CEO 汪群斌提到，优秀的 CEO 一定是两条腿走路：既要有产业运营能力，又要有资本运营能力。同时作为优秀的投资人，我们每一位 MD 不仅需要具备投资能力，也需要有产业运营能力，这也是对投资和运营人才的要求。复星医药从产业运营起步，通过投资助推和持续的科技创新，市值也突破了千亿，这正是我们在产业投资和产业运营相互赋能，打造产业板块的成功案例。同样，复星在 2010 年前在旅游板块的产业布局几乎为零，随后，我们以投资 Club Med 为基础，打造亚特兰蒂斯、孵化爱必侬、战略入股 Thomas Cook，通过产业投资嫁接产业运营能力，形成了复星旅游板块，成为全中国和全球旅游板块的翘楚。

再看南钢，一是在产业运营方面持续打造核心能力：技术创新、管理创新、组织创新。一是通过技术创新形成技术壁垒扩大护城河；二是在管理创新方面通过阿米巴管理模式形成效率壁垒；三是在组织创新方面通过多层次合伙人制度形成组织保障，激发组织活力。通过投资去促进南钢转型，南钢的产业转型在嫁接复星的钢铁装备和投资能力的基础上，去年获得了显著的突破，新产业贡献利润高达 4.5 亿。未来，南钢就是钢铁、环保、新材料、智能装备的工业服务集团，要成为中国工业的脊梁！

事实上，复星过往几年的发展路径，不难发现去年一年成立产业集团的速度明显加快。成立产业集团是推动投资产业化的有效抓手，“投资产业化，产业集团化，集团平台化”。集团平台化的要求，正是每个产业集团对标的一千亿市值任务和目标。新成立的化妆品集团，有效依托于我们的运营团队能力，去发现更具产品力的商品，通过不断投资好产品来形成化妆品集团，快速建立复星在化妆品领域的行业地位。正是因为我们具有 turn around 基因，具备 turn around 的能力，时尚集团中 Tom Tailor 就是我们做 turn around 项目的成功案例，股价从 3 欧元翻 4 倍至目前的近 12 欧元。我们要敢于做对的事，难的事！

## 投资 3.0 时代：智造幸福生态系统，产业和投资服务生态系统，生态系统反哺产业和投资，三者形成聚变

投资 3.0 时代就是在产业投资、产业运营和智造全球幸福生态系统的整体闭环，三者相互赋能。在全球广度、产业深度、技术高度，中国资源嫁接全球动力上，每个产业都有生态圈，各生态圈也是围绕健康快乐富足的大生态圈，通过投资俱乐部来加速促进产业生态圈。而在 ONE Fosun 平台上未来会有 10 亿以上的用户体系去促进产业运营和产业投资，为我们整个生态圈的产业或者企业进行赋能，也为投资俱乐部的资金进行赋能。形成这个生态圈也要具备大项目、独角兽、科技引领、持续创新、客户导向等要素，多层次合伙人体系提供了有效组织保障。这是投资 3.0 时代的产业＋投资，智造幸福生态系统，产业和投资服务生态系统，生态系统反哺产业和投资，三者形成聚变。

复星投资青岛啤酒正是对投资 3.0 时代最好诠释。“美好生活，来杯青岛啤酒”！

# 升级为家庭客户、科技驱动的 C2M 敏捷组织

复星国际总裁高级助理、CHO 兼人力资源部总经理，管理学院副院长沐海宁：智慧筑巢，创新引凤，汇聚生态成长源动力

“C2M 战略”成高频词。

近期针对企业高管的全球调研显示，超过一半受访者认为所在企业不具备制胜战略，三分之二受访者表示所在企业不具备执行战略的能力，战略和执行间有道鸿沟难以逾越。调研对亚马逊、苹果等几家成功实施战略的公司做研究，一个发现很有意思：解决战略变化后的执行问题，一种标准实践方式是架构调整，但这几家企业却拒绝进行颠覆性的组织架构重组，而是利用企业内部根深蒂固的思维方式和行为方式的力量，通过企业文化的作用而不是完全依赖结构的变化来推动变革。这个发现和我们的做法不谋而合。

## “小生态”是敏捷组织的重要体现

2017，围绕 C2M、科技创新战略，集团在现有的架构上进行了调整和升级，成立了 C2M 推进办公室和科技创新中心，并贯彻落实到各事业部和企业层面；把传统的 IT 职能定位为智能科技发展，向智能创新、大数据、人工智能的方向进化升级。

2018，当集团的战略进一步明确为智造 C2M 全球家庭美好生态，相应的，虽然从架构上我们不做大的调整，但组织的内涵升级为：围绕家庭客户为中心、科技驱动的 C2M 敏捷 组织生态。整个组织生态分为小、中、大三个层面。

小生态是敏捷组织的一个重要体现，敏捷才能快速准确满足客户需求，这也是为什么要把企业做“小”的原因，我们的各个运营企业也就是 M 端，可以围绕着某个特定客户群 C 端，提供产品与服务，比如慢病管理生态中，围绕慢性病患者客户群，协同诊断、药品、医院、保险、健康管理等形成闭环生态。通过科技的手段把 C 和 M 端链接起来。

同样的，我们还可以构建母婴、年轻家庭、高净值家庭、肿瘤康复等多个小生态。小生态之间的交叉连接，可以形成某个中观生态，比如健康生态。在中观生态中，通过产业运营、科技创新来不断提升产品力和客户规模，实现内生式增长，同时通过投资并购的手段进行重点产业补强、实现外延式增长。

这样，小中生态之间的交叉融合就构建起全球家庭美好生态，实现为同一个家庭客户提供健康、快乐、富足等多样性、定制化的产品和服务。在大生态中，复星的技术和数据中台将扮演基石的作用，ONE Fosun 核心企业将在这个平台上实现客户和数据的打通与共享。

此外，敏捷型组织还能在做到行业第一第二的时候，继续保持企业的本色不变，保持高效能，投入产出比保持最佳，这其实是大企业的优势所在。所以说，敏捷组织既能有大企业的规模也要有小企业的灵活。2018 年我们的组织将围绕这三个层面逐步演进。

## 人才之间要流动生态才能繁荣

人是组织生态的基本元素，同样，我们要围绕 C2M 战略组织生态来打造 ONE Fosun 共生、共通、共享的人才生态。

复星有着独特的资源和情怀，是一个非常具有吸引力的、能够容纳众多人才共同生长的平台。我们欢迎全球的人才加入复星，在这个平台上、在各层生态中找到合适的定位共同创业。我们将通过各项机制的创新来促进并保障平台：人才共生生态的发展和繁荣。

人才的流动也是生态的一个重要特征。2018 年我们鼓励也会要求集团和企业、企业和企业之间有更多的人才流动起来、既能避免久而久之的下塞上聋，又能盘活内部人才资源，让合适的人在最合适的生态环境下成长。

人才的共通和共享其实是分不开的，只有流动的渠道通畅了，才有更多的火花碰撞，通融、协同才能变得无界限，打造智慧的共享生态，让所有的 ONE Fosun 成员企业都能获益。

人才生态的生生不息还取决于源头活水和知人善任，简单而言就是用对人、找准人。

用人方面，复星讲究灵活、创新和动态适应。我们的合伙人模式已经进化到 3.0 版本，2018 年要把多维度合伙人模式建到更多企业、建到基层、建到项目中。同时会持续大胆提拔任用优秀的高潜人才，更加关注激励的效果，让激励机制更加聚焦于创造了价值和高成长的人才。

找人方面，我们仍然会持续引进具有全球视野、产业深度的投融资人才、产业运营人才以及在科技领域引领的尖端人才。我们要的是有企业家精神、契合的文化价值观的人，这样可以汇聚成敏捷的企业文化去推动变化，落地战略。

复星的所有企业在找人、用人标准和敏捷组织的机制上要保持内涵一致，文化一致。

## 集团人力资源 2018 年的重点任务

持续加强人才获取的能力，尤其是猎头能力来筑巢引凤；继续深化合伙人模式、ABC 角和人才梯队建设保障基业长青；盘活人才队伍，保证场上球员始终处于最好状态；围绕业务需求，在智能创新领域寻求突破；在数据打通、专业支持、共享服务等方面为成员企业深度赋能。

2018，人力资源致力发掘“汇聚生态成长的源动力”。希望继续得到在座各位的支持。

# 十年三步走 C2M 任重道远

复星国际总裁助理、首席客户体验官，C2M 推进办公室总经理王军：“有叻”有对未来坚定的乐观主义，将朝着集团服务家庭客户幸福生活的梦想加速前进

先从复星愿景说起：以家庭客户为中心，智造植根中国的全球幸福生态系统。

以家庭客户为中心，一是非常关注家庭客户，我们推出了“有叻”幸福家庭会员计划。二是以客户为中心，不是以利润或产品为中心，要提供个性化产品和服务去满足客户的需求，客户不是简单的 Consumer，是 prosumer 产销者。

智造植根中国的全球幸福生态或者全球幸福生态系统，重在“智造”，亦即科技创新。

## 复星 C2M 生态的目标是什么？

建设一个以科技驱动的客户信赖、生态中的物种相互赋能的开放生态。更高的要求是借助对客户的洞察裂变出新物种。

建设中，最最重要的成功关键是打造一个大流量、高黏性客户入口。M 端则要有极致产品和体验，比如亚特兰蒂斯、Club Med，医药。

## 准入标准是什么？

能够提供中产家庭需要的优质中高频产品或服务；

补充或补强复星生态科技创新能力的领先产品技术或资产，这是 2Link；

可控股、与复星 C2M 生态系统相互赋能的中产家庭流量入口。

这只是建议，希望大家做项目投资时，心系 C2M 建设的终极目标，以此指导投资方向。

## 生态系统建设有几个阶段？

三个阶段，2018-2027 年十年建成。

2018-2019 年开元阶段，大流量客户掌握在了我们手上。“有叻”场景实现一键登录，不管是豫园用户、禅医用户，还是 Club Med 地中海俱乐部用户，只要登录了其中一个 APP，就可以一键登录到“有叻”，反过来一样，只要登录了“有叻”，就自动登录到复星旗下所有业务场景。

2019-2021 年延展阶段，要用三年的时间让客户产生信赖。实现了客户黏性、让客户与平台高频互动，一千亿、一万亿的目标都是可以做到的。

下一步就进入爆发阶段。这个阶段幸福家庭的幸福生活再也离不开复星了。走到这一步很重要的前提是不断为客户提供个性化产品和服务，并裂变新物种。这是高要求，但“法乎其上”，才能“得其中”。

## 2018 年 C2M 重点战略是什么？

会员、营销、产品、客户满意度。

会员，我们要打造复星“有叻”幸福家庭会员计划，达成千万会员数目标。今年会有类似“双十一”这样的复星自己的会员日。

利用集团力量，做更多整合营销，创造更多销售额。

产品，做好更多的投后协同，在全球的范围内寻找更多爆款产品，来补足、补强 M 端缺口。

客户体验和客户满意度，这也是最重要的。要有优质产品和极致客户体验，这些来自于哪里？来自于在座每一位同事，只有在每一个场景对客户提供更好的产品、更好的体验，他们才会留在我们的场景里面，所以 2018 年要推出复星客户满意度计划，以及首席体验官计划具体方案。

最后请一起设想一下：

在复星这个幸福的生态里面，我们的客户体验是怎样的？我们客户的旅程是怎样的？我可以以外滩金融中心的 shopping mall 为例，当用户会员到了停车场，进停车场的时候经过车牌识别入口，“停简单”的 ETC 服务提前识别出他是我们的会员，同时后台在准备客户的画像、客户的需求，结合我们在 BFC 里面的资源做准备。

当他第一步到品牌专区消费的时候，品牌可以根据他的支付能力，根据他线上线下的浏览数据来为他推送个性化的精准的优惠，或者说是新品的推送。

购物完了以后可能去的是精品超市，在超市里面可以用积分兑换，也可以在那儿获取更多的优惠券。

随后又到了展示活动区，我们提醒他在这个地方有亚特兰蒂斯的现场展，他可以通过 VR 的形式来体验一下亚特兰蒂斯那边的房间是什么样子的、那边的餐厅是怎么样的。

到了午餐时间，我们可以根据他的饮食偏好推荐他适合或者想去的某个餐厅。

吃完饭之后，或者吃饭期间，我们告诉他在复星艺术中心已经有一个非常好的展览是他会喜欢的，他可以跟朋友一起到复星艺术中心去观展，最后回到停车场。

当然这只是一个比较简单的案例，也是比较容易理解、容易实现的，可能在 2018 年我们已经可以做到这一步。

未来我们可以预见，但是也没法完全预见，我们希望在座各位一起来通过 C2M，创造属于复星、属于全人类的不一样的未来！

# 超级物种闭环 ONE Fosun 弯道超车

复星国际总裁高级助理、首席信息官(CTO)，智能科技创新部总经理，C2M 推进办公室联席总经理梁剑峰：ONE Fosun 为全球家庭美好生活赋能

## 新一轮技术红利已然到来

这两年是互联网发展的重要分水岭，上半场的流量红利正在迅速衰减，过去信息打通和用户连接的发展模式催生了数个独角兽平台，如百度、美团等，通过信息分发与用户触达汇聚了大量资源，然而这样的流量贩卖模式仅仅提高了信息撮合效率，并没有解决大部分的产业效率问题。

面临日益稀缺的用户时间，高昂的流量成本，线下资源线上化本身无法获得持续增长，但其线上化与数据化的过程中沉淀了大量的数据资源，随着云计算、边缘计算、物计算、GPU 等计算能力不断升级，其边际成本优势逐步凸显，更可以想象 5G 时代下物联网技术的成熟也让万物互联成为可能，新一轮技术红利已然来到。

## 互联网下半场让非标标准化和个性化

我们判断下半场的互联网模式就是有机会让过去无法标准化的产业服务能够实现标准化与个性化，能够依托数据与智能科技来重新构建管理模式、升级运营效率和定义产业生。今天广受拥趸的盒马鲜生、无人驾驶汽车、无人便利店等正是互联网企业利用技术和数据更深层次的实现线上线下的融合发展，尝试重新定义产品和服务模式，重新定义生产力和生产关系，进行一种供给侧改革的商业实践。

## ONE Fosun 是下半场创新升级弯道超车的驱动引擎

ONE Fosun 作为复星的科技驱动平台，正是下半场创新升级弯道超车的驱动引擎，也是建设特色的 C2M 生态的重要抓手。面对建设基础比较薄弱的事实，ONE Fosun 平台将沿着两大路线纵深突破升级发展，第一是通过 ONE Fosun 平台深度连接产业、数据、客户，加快加速产业资源和客户流量布局；第二是拥抱智能科技与产业融合的发展机遇，以 M 端为切入点，加大投入通过 ONE Fosun 平实现科技赋能，改造产业、重定义生态，获得全球领先的产业地位。

ONE Fosun 核心逻辑是产业与科技双轮驱动打造产业超级物种

一方面强化产业连接能力，打通中后台管理，连接业务场景与客户资源，让数据、客户、产品和服务高效的汇聚在 ONE Fosun 平台上。另一方面强化科技能力建设，通过科技赋能提高运营效率，改善产业模式，实现企业的价值升级。通过智能化、数据化改造，沉淀更丰富的客户群体与更精准的数据资源，获得更领先的产品力。当连接在 ONE Fosun 上的强企业越多，越将汇聚成一个强产业生态，拥有更强的资源引力与创新能力，促进 ONE Fosun 平台会产生更大的裂变效应，带来新的超级物种，释放高维竞争的优势与能量。

模式落地需要深入的产业思考，实践推动与验证突破，不妨以 ONE Fosun 平台在大健康领域的机会洞察与创新发展来说明。

目前很多互联网医疗模式还是以流量为核心，如药品零售与医生服务，未触及服务本质。事实上医疗服务深度依赖专家经验，医生往往通过问诊交流与检验数据来进行诊疗判断，而社会化因素也加剧优质医疗与医生资源向三甲医院过度集聚，造成了三甲医院不堪重负，基层医院供给侧服务能力不足。这种供给和需求失衡是健康医疗成本高居不下、效率低、用户体验差的根本原因。

ONE Fosun 赋能模式是用智能科技把服务标准化，效率化，重新定义，挖掘新的产业机会。

产业服务上，通过 AI 医疗影像产品让诊断过程智能化，通过医患沟通自动生成病例，让病例数据处理智能化，用 AI 技术提升三甲医院的医生效率与精准度。过程中基于医疗大数据的积累与学习，获得诊疗路径服务能力，向二级医院及基层医院赋能输出，能够用最优方式为病人服务并有效嫁接集团的医药、器械、医生、医疗健康管理资源，为用户提供更全面便捷的服务。

生态塑造上，以智能科技为抓手，快速布局 M 端的智慧医疗和智能医疗的能力，深化

C 端各个层面的医疗场景和健康场景的连接能力，如乡村医生、基层医院、药店、诊所和区域化的医联体及智慧城市等。在三到五年内完成整体的产业布局后，通过健康云平台汇聚所有的场景、应用、数据，想象 IoT 时代，用户可以在任何入口了解与获得健康服务，通过的业务的场景不断打穿、迭代进化，ONE Fosun 裂变出各种超级的杀手级的应用，重新定义医药研发、保险、器械等产业模式。最终我们将构建世界一流的健康超级生态，对接全球医疗服务场景，并与健康险、供应链金融等服务产业能力有效地嫁接，形成领先的服务闭环。

未来，ONE Fosun 平台的科技驱动力量在健康、快乐、富足，各个产业都会形成一个个的超级物种闭环，帮助 10 亿家庭客户带来幸福的生活。每一个企业与板块都将用科技的方式改变产业，全球布局，吸引各种创新的团队，共同打造产业制高点与科技制高点。

# 保证盈利之上 实现对冲并抵扣风险

复星国际总裁高级助理、审计部总经理薛林楠：风控要做复星幸福生态系统的守护者

复星如何进行风险管理，有三点：

## 安全合规是 C2M 健康成长的基础

首先要让大家了解一下复星风控团队，在整个 C2M 战略中所起到的作用和创造的价值。复星的目标是打造一个 C2M 的生态系统，而我们则希望能够打造一个稳定的可持续的生态系统，那我们就必须要有一个非常多元化的，而且具有土壤的，并且欣欣向荣的基础才行。这样的基础是什么？我们希望精诚！除此之外有价值投资性、安全性、合规性。所有风控团队的这些同学，实际包括法务、审计、廉政办公室、董秘办以及其他相关风控人员，每天都在兢兢业业的工作，确保我们风控的基本职能，确保我们的生态系统能够健康并且稳步地发展，守正出奇。

这是一个前提，只有有了这样的前提，我们才能确保成为一块磁石，吸引更多的M端制造商以及客户留在我们的生态系统中。这就是风控团队对我们C2M战略所贡献出来的价值。

## 复星风控是在保证公司得到福利外实现对冲并抵扣风险

第二点复星需要怎样的风控团队？

罗振宇在新年演讲中中问了这么一个问题：如果有两个按纽，按红色的给你一百万美金，按蓝色的有 50% 的可能你赢得一亿美元，另 50% 的可能是一无所得。你要选择哪个按纽？他希望用这样一个案例，让大家了解到如果你在生活当中想取得成功，必须要做一个非常具有考量的决定和计算。

这就相当于我们的风控的日常工作，如果企业面临这样的选择，你应该选择哪个按纽呢？当然，如果风控团队我们会建议大家选择红色，为什么？这一百万美元是落袋为安的，没有什么风险的。而另外有 50% 的风险是一无所获，更好的风控团队，帮助公司分析风险偏好，之后针对特点和偏好建议选择按红色还是蓝色。但最好的风控团队会让大家按蓝色，为什么？因为 50% 的概率本身就是一个巨大的市场价值，企业可以把这个市场价值卖给别人，并且和其他投资者分享，卖出一个溢价超过 100 万美元的价值，所以普通风控、优秀风控和最优秀的风控的区别就在于，最优秀风控是在保证公司得到福利前提下，帮助对冲并且抵扣风险。

另一案例，近期复星审计团队帮助 Club Med 地中海俱乐部在中国做审计，发现了问题及风险，发现问题是第一步，接下来是和 Club Med 财务团队、IT 团队、采购团队齐心协力去解决问题。审计过程中发现的问题、短板，都把它防患于未然，防止同样的风险在未来再次发生。这些案例足以彰显在复星，我们不能够说做风控的人只是给大家提示风险而已，最重要的是，我们要给企业提供风控管理和处置方面有附加价值的解决方案。

## 复星的核心价值始终是诚实守信

第三，如何保持这样的基础，并且防止危险的发生，这不仅仅是风控的工作而已，这意味着是复星所有人都需要兢兢业业努力的方向，在我们来看，“万丈高楼平地起”，它的地基中主要的核心部分，第一是兢兢业业的诚恳，复星的核心价值自始至终就是要诚实守信，如果没有诚实守信将会行之不远，每一位复星人必须要谨记其中，践行在日常工作之中。第二点质量为先，郭同学一再重申，一个好的产品并不是靠卖出去的，而是靠你产生出来的，所以这是一种“匠人精神”，别具匠心意味着什么，不仅仅是制造者需要有独具一格的匠人精神，每个人都需要有一点匠人精神，因为每个人在日常工作当中都有产出，产出一定形式的产品，包括我们的行政部和 PR，这是一个产品。财务团队在进行的审计，人力资源在进行的人才招募，这都反映出我们的精神和实质，我们都要有精气神。所以匠心精神必须贯穿在每个人的心中，而且每个复星人都践行其中。

关于价值投资，郭同学在新年演讲中说道，相对来说长期可持续有回报的价值投资比短期的高回报的更好，郭同学说我们希望有一个可持续的投资回报，而不是投机型的短期的高回报投资。所以我们需要站住我们自己的精神，不能短视地进行投机性的决定。过去几年，我们一直在不断地快速增长，不断地壮大部门，因为我们在市场当中想有可持续的地位，但过去并没有一劳永逸地享受这一地位。这些快速增长还有核心价值是自始至终支持所有复星同学向前发展的动力，希望所有的复星人都把风控意识践行其中，把它体现在日常工作之中。

我们深信不疑，齐心协力、同心同德，以同样的价值观指导前行，意味着复星高品质出品的一天很快会到来。

# 综合条线要向世界各地各界讲好复星故事

复星国际总裁助理、公共事务与企业传播部总经理祝文魁：讲好复星故事，战略进化的综合条线为复星赋能

综合条线的战略进化的轨迹，从 SSL 到三个 +。在新时代 C2M 的大背景下，我们提出 i 综合，打造一个集智能化、国际化、通融化、创新化为一体的综合条线。

2018 年我们还将循着这些线索去讲我们的故事：立足上海，植根中国的主场故事，医药大健康领域、AI 人工智能领域以及钢铁智能装备的创新的故事，当然还有家庭幸福故事，深耕非洲区、葡语区的故事和一带一路的故事。

## 企业传播团队要以大项目为抓手讲故事

回首 2017 年，PR 在 2017 年以大项目为抓手，聚焦品牌的受众，透过舆情管理和体系建设，向媒体、向广大的投资者和广大公众讲述复星的故事，做好传播。积累了经验，也积攒了教训，磨练了队伍和市场耐受度，也让我们对于“行稳致远”四个字有了更深的认识。在今天快速迭代和互联网背景下的商业环境，谣言和真相谁能够更快 0.01 秒，谁就能更快的抓住阅读者的新制高点。所以当信息的获取越来越廉价，越被动的今天，真知、真相和真情显得尤为弥足珍贵。

与其被动应对，不如主动共舞。2017 年尝试了以郭同学为代表的复星核心管理层和粉丝更近的沟通。广昌和青岛啤酒的故事，半小时时间阅读量过万，截止到今天，已经超过 10 万。肿瘤被攻克的时候彻夜难眠，这条故事的阅读量 86494 次。数据说明一点，好的内容永远不缺市场，而且正知、正念永远会占据上风。

## 公共事务团队要向政府和机构讲故事

2017 年 GR 和首代事务，在热闹忙碌的背后都是在向政府和机构讲故事。无论是重大战略合作、框架战略协议签订、还是区域总部的设立、外滩金融峰会举办，还是这琳琅满目的外事活动，让核心高管层有机恰当的嵌入无不在向外传播复星的战略理念核心和价值观。家国情怀，世界舞台，复星的故事无数次闪烁在复星的内外交的场合。

文化既装着十九大以来的各种精神落地，也装着复星的工匠精神，同时还装了复星一家横向覆盖，纵向打穿的通融精神，但是无论是健康、富足还是快乐领域，主营业务可以千差万别，但文化的传递绝不能打折扣，对员工讲好故事是我们文化工作 2017 年的重点。

复星基金会 2017 年心系一个顶层设计，聚焦五大领域，触达更广泛人群公益也在讲故事，在向非洲的儿童，在向帕金森病人，向有着梦想的创业青年，跨界讲述复星的故事。

2017 年行政的故事围绕着一幢美伦美奂 BFC 职场的搬迁，客户体验的提升和智能化展开。团队走到哪，业务覆盖到哪，行政的跟随和服务一定跟到哪。

## 2018 讲好故事要依托 CCO 体系和科技

2018 年怎么去讲好故事。综合条线有两个依靠：

一是 CCO 体系（Chief Communications Officer System，以首席沟通官为抓手，在集团体系内全面打通沟通事宜）。。我们要面向投资者、政府、媒体、公众，以及员工，一个也不能少，一个也不能偏废搭建这样一个体系。

首先，面向政府多讲创新故事，产业故事，C2M 故事，多讲高铁助推一带一路，金融一带一路，健康一带一路，基础设施一带一路。今年是中国的改革开放 40 周年，复星是一家伴随着改革开放发展壮大起来的全球化企业，我们要为国家和民族，为全人类的福祉去贡献智慧和力量。

其次面向媒体，更加精准的向 C2M 需要直达的客户传播。聚焦全球的中产家庭，补足海外不足传播的短板。内容端要发力，用 95 后、00 后爱接受的方式去讲他们爱听的故事。广昌看世界，2018 年我们的任务是要让它粉丝量最好是 30 万。面向投资者要讲故事，投资者要的是价值，清晰的业务逻辑，成长的良好预期，稳健的财务结构。对于全世界所有的投资者来说，产业和创新，科技和引领，这个故事大家都爱听，这也是价值成长的重要源泉，2018 年将同 IR 董秘部门亲密合作，共同讲好价值故事。

接着是面向社区，CSR 报告要更加专业，公益要更加走心，并且让公益成为一种品牌，让公益能够更好的把复星人的初心和我们的情怀诠释得更到位。

以及，面向员工：关爱，担当，合伙。共享信息还不够，要共享发展成果，共担全球化、国际化责任，要强调文化一家，强调奋斗者为本的奋斗文化。

第二个依靠是科技，建设“i 综合”。观云系统，复星知道，这些 C 端发力客户满意度。M 端以极致的态度，工匠的精神，去打磨产品力，依靠技术驱动 Fosun。

2018 年集全集团之力，动员全球的合伙人们以及复学同学上山下乡需干一件无关商业的大事情，那就是乡村医生，这个走心的故事一会儿留给海峰同学来给大家演绎。

四个只讲了三个，还有一个创新没讲，很简单，创新无处不在。讲好故事，本身就是一项有挑战的创新。世界故事，中国故事，复星故事，这当中尺度有大有小，但贯穿它的线就一根，那就是Better story from better Fosun。

2018，让我们以更快 0.01 秒的精神，以更加 C2M 的方式去讲好复星的故事。

# 保险的魂在何处？人情味

*复星全球合伙人，Fidelidade CEO，Luz Sa ú de 董事长 Jorge Magalhaes Correia：坚持价值、团队协作与应对压力时的弹性心态是必要的*

最近郭同学到访里斯本，说过一番话，希望我们能不按常理出牌，需另辟蹊径。葡保亲身参与到众多的转型进程当中，我们为迎接新经济、数字化经济带来的挑战做好了准备。

## 人类许多超前的想法技术仍无法超越

有一点我深信不疑：所有公司要做的事情都大同小异，我们拥有同样的技术，只不过有的早有的晚而已，只是时间问题。葡保的魂在何处？这个魂推动了我们的战略、沟通，让我们了解到自己在市场中的位置。葡保最终的比较竞争优势，就是人情味。

现在人工智能已经无人不知了。当时没人能料想到，人工智能在我们日常生活中能有如此多的体现，现在人们在口袋里就带着人工智能芯片，不仅只是听音乐，还能做很多事情。在技术、各方面的知识发展，都是呈几何数的增长，人类和机器的融合程度，也越来越高了。与此同时，人脑也已经发生了重大变化，我们大脑的处理能力、运行速度、神经元的复杂程度，现在还是没有技术能超越。

从哲学角度说，很多东西源远流长，一直铭记在心，爱因斯坦的很多超前想法，现在的超级计算机还在不断验证中。

## 保险公司照顾全社会，才能得到全社会的信任

另一方面，人类的真情是不变的，我们内心追求的东西是一样的。我们渴望爱，渴望能与我们信赖的人在一起，父母希望孩子茁壮成长，孩子虽然有电脑、手机可玩，但还是喜欢与父母、祖父母在一起。

葡保认为，一家公司的前景，不仅只是科技发展，更重要的是有人文情怀。人文情怀到底指什么？首先，葡保是一家非常真实的公司。现在有很多虚假、夸张的东西不断渗入社会，我们要回归真实，要非常谦逊，要服务我们的客户，不能自负也不能骄傲自满。此外，要像公民一样有担当，保险公司要成为企业公民。我们不仅要考量客户，与也要考虑所有的人群，希望照顾到全社会。

为什么要有这样的行为准则？只是因为我们是好人吗？不是。这样行为准则是因为我们有如此的价值观。葡保做每一件事都不只是关注利润。利润和发展的背后是客户对我们的信任。葡保的意外险不仅是产品，更是针对客户的服务，而且很多客户甚至愿意支付更多保额给我们，因为信任。

在整个葡保，无论是CEO还是普通员工，都在意事、在意人，不仅要完成保险公司应尽义务，还要超越期望。为此我们专设了“我们在意”（We Care）项目。

今天葡保想传达两个理念，一是创新，二是人文情怀。一个新的品牌形象，小狗，带给人忠诚的印象，让人感受到家庭关爱。这是我们传递创新理念和人文情怀的希望，也祝大家狗年顺利！

（上接第4版）

# 郭广昌：做对的事、做难的事、做需要时间积累的事

## 复星要做 Turn-around 的全球专家

Turn-around 的能力，就是利用我们对产业的深度理解和团队的深厚积累，把一个碰到困难的企业变好。这才是我们真正的能力所在。比如，IDERA 帮助豫园收购了 TOMAMU 的度假村，通过改善运营创造了价值；最近我们又通过为其嫁接 ClubMed 的资源，增厚了 TOMAMU 的产业深度。

所以，并不是说我们的投资一定是准的，也并不是说我们的产业一定不会碰到问题。为什么要有产业深度？为什么所有投资在投资那刻才刚刚开始？为什么强调所有的价值都是管理出来的？因为我们深信，只有这种 Turn-around 的产业能力，才能真正长期地实现一个公司的价值增长。通过产业能力的提升、通过科技的提升、通过产品力的提升，赢得更多的消费者。这很不容易，需要时间的积累。

## 做需要时间积累的事情和比别人快 0.01 不矛盾

去年，我们说我们要比别人快 0.01。今年，我们说要做对的事情，难的事情，要靠时间积累的事情。这两个矛盾吗？不矛盾。我们要做需要时间积累的事情，是因为对的事情、难的事情需要我们投入时间去认真打磨，但这个时间，别人要用十年，你能不能只用八年，比别人快一点？这是效率和能力的体现。

而且，我们说快 0.01 秒，如果只是一个瞬间快了 0.01 秒，那是没有用的。只有长期的、坚持一年、五年、十年甚至更久，每时每分都能够比别人快 0.01 秒，这样长时间的积累，等你再回头看，后面能追上来的就很少了。

我们说行稳至远，首先要走得比别人稳。很多时候是因为别人翻车，我们才超到前面去了。但同时，速度也是需要的，落后太多同样会被时代淘汰。

我们在长长的雪道上，就一定碰到这种问题。所以我们要对困难有足够的准备，所以我们自身要更强，我们要赋能给生态系统的各个企业，让大家变得更强。所以我们要“产业投资 + 产业运营”双轮驱动，投资是手段，产业才是目的；我们要深度赋能，实现所有生态内的企业相互赋能；对暂时碰到困难的企业，我们要有 Turn-around 的能力；我们还是要鼓励所有企业对接资本市场；我们要守正出奇，这个“正”，就是做对的事情，真正从客户角度去思考问题、解决问题。这个“奇”，就是要动脑筋，要用正确的、更好的方法，行稳走远。

## 球场如商场

狼队 2017 年最后一天的一场比赛，是跟当时排名第二的打。如果赢了，二者间的差距就拉开了；但如果输了，我们的领先优势就更小。比赛刚开始，狼队一个队员被红牌罚下，我们很被动。好在我们教练马上换人，上半场以 10 人逼平了对方，我们没有输球。但下半场一开始，刚过十几分钟，我们就被人家进了一个球。在 10 人打 11 人且落后一球的情况下，怎么翻盘？这时候，我们教练又换了一个年轻球员，结果我们马上进了一个。更好玩的是，对方后面也被罚下了一个，两个球队回到了同一起跑线。我想这场球还不错，能打平很不容易。谁想到最后 30 秒，我们又进了一个，最后 2：1 赢了。

为什么举这场比赛的例子？有几个启发：

第一，看了这么多足球比赛，我有个感觉，因为足球是圆的，所以什么事情都可能发生。一方面，任何强队都有可能输，强队也可能输给弱队。我们做商业也一样，就像汪同学说的，在研发上，我们是屡败屡战。任何一个商业项目，你能确保成功吗？商业本身，一定是有偶然性的，我们要应对这种偶然性。另一方面，从整个赛季来看，球队的实力跟成绩还是正相关的。组织、结构、球员的配合和本身的技能，这些不是偶然的。商业也是这样，一个投资，一个研发项目可能有偶然性。但如果变成十个项目，一百个项目，这个时候比拼的，就是资金实力、团队能力、战略方向等等。

第二，板凳的深度很重要。有人被红牌罚下，要有替补队员能补上，所以复星提出了 ABC 角的机制。比如有时候我不能出席一个会议，汪同学在我就比较放心；当然他不能参加的时候，他对我也比较放心。

第三，要有全攻全守的能力。这场比赛的入球都不是前锋进的，而是后卫进的。我们法务部门、人事部门、审计部门，不要只把自己看成是守卫，守和攻本身就连在一起，所以我们要全攻全守。后卫也要有传球意识、进球意识。

第四，汪同学提到，我们要敏感、要迅速，要在人家犯一个小错误的时候，比别人快 0.01 秒，给予致命一击。我希望所有在座的同学都对新生事物保持敏感，复星生态系统将全世界成功的传统企业和最新的科技型企业放在一起，就是希望这些传统企业向初创企业学习。大家对新生事物要非常敏感，要拥抱变化、热爱变化。现在技术的变化，太快了；市场的变化，太快了；全球的变化，太快了！我们要尽我们一切努力，比别人更快一点。我们还一定要坚决对抗官僚主义，保持企业的敏捷性。

第五，要给予年轻人更多机会。我们的狼队，别的不敢说，但有一点特别好，就是特别年轻，未来对狼队来说最值钱的不是球场而是球员。对复星来说，最值钱的不是我们五千亿的资产，而是在座的各位。

最后，还有一点特别重要。即使全队各个队员都很强，但是如果大家不能拧成一股绳、成为一个团队，没有必胜的信心、没有共同的文化价值观、没有共同的目标，肯定是不行的。

复星要做对的事情、难的事情、需要时间积累的事情，这是我们的愿景和使命，我们的目标需要大家一起为之不懈奋斗。所以我在这里，恳请大家一起努力，希望大家能从灵魂深处认同复星的战略、价值观，因为我相信好的企业的价值观都是差不多的，比如企业家精神、更有效率，比如对客户负责。所以我们要做好的企业，要坚守我们共同的价值观。

## 复星同学要知道这七件事

我们非常高兴的看到，又有不少新的同学加入了复星一家。希望新加入的同学们也能够在灵魂深处认同复星的价值观。

第一，企业家精神。企业家精神最重要的一点，就是自我驱动，不要等我来驱动你。

第二，要接受一定的灰度。我们要有高情商，不要希望什么事情都说清楚再做。很多事情暂时说不清楚，需要在做的过程中逐渐把它说清楚。

第三，要正能量，不要抱怨。不管环境好坏，不管面临多大的市场竞争，我们都要有正能量，不要抱怨。我不需要怨妇，我需要的是企业家，需要大家解决问题。

第四，坚守投资纪律，坚持长长的雪道的积累。我们要价值投资，并不是说只投便宜的。没有增长的便宜，对我们来说没有意义。

第五，要形成闭环。我们既支持每个企业从自身出发，在公司内部形成一个个的商业闭环。同时，我们非常希望每个企业能积极支持“有叻”的发展，每个企业都成为复星大生态闭环的有效组成部分，C端和M端都是复星有效的组成部分。然后相互赋能。

第六，我们说说秋天的账本。我和朱军红谈投资控股的时候，他没有跟我谈过什么条件，但他已经成为我们的全球合伙人。所以，无论今天复星跟你之间的条件谈好没有、暂时合理不合理。当我觉得你已经做了很大贡献，但还没有，得到应有的回报，复星就会有一本“秋后的账”，我们终会奖励那些为公司做了很多贡献的人却暂时被忽略的人，可能会晚一点，可能会迟到，但不会很久。

秋天的账本的另外一个含义，就是我们反对一切腐败，对任何损害复星利益的违法事件，秋后也要算账，这是我们对人、对事的一个基本态度。

第七，学习能力。复星就是最大的商学院，学习是复星最大的竞争力。没有一个公司像复星这样多元、跨界。现在这个世界，已经不再是界限非常分明的世界，不是说你做你的地产、我做我的商业，你做你的大健康、我做我的快乐，已经不是这样。现在是跨界运营的时代。跨界的目的只有一个，就是综合各种技术手段、各种产业能力，包括投资，包括研发等等，去更好地服务于客户。所以，不要觉得别人的技术跟你没有关系，别人在做的事情跟你不搭界。可能很多竞争，就是从你根本想不到的地方打过来的。这是一个跨界的时代。而复星恰恰为大家提供了一个跨界学习的机会，这里就是大家的商学院。

2018，大家一起加油！

# “只要做对的事，机会就在前面等着你”

## 一旦有了思路，做对的事，机会、方法就会来

问：复星一直在提 C2M 战略，希望复星旗下企业能互相融通，形成产品闭环和生态系统，但各个企业要打通沟通障碍，把企业间资源共享机制建立起来，还是很困难的。我们应该克服这个障碍？

郭广昌：你讲得太对了，内部打通是很难的。但我说了，不难的事情，我们就不做了。包括“有叻”会员体系的提出，一开始本来希望从上向下推，现在感觉以行政方式做是不行的，还是要先形成一个闭环，“有叻”提供一个体系标准、组织架构，然后一步步把它打穿。的确很不容易，但我们要一步步去做。到底该怎么做，汪同学、启宇同学说一下。

汪群斌：你这个问题很好。原来我们提 10 亿“有叻”会员的时候，还是很担心的，到底能不能行？是不是离我们很遥远？这些天我们得到了很多积极反馈。今天王灿（复星国际执行董事、CFO）在台上说，他要干 5 个亿。所以给王灿鼓鼓掌！我在星泓会议上说了以后，马上东家 CEO 呼应说，他要贡献 1 亿，豫园一年有 6 千万。这只是刚刚开始，我们离这个目标差距不大了。

当然肯定会有个过程。我们不是第一次做整合，之前在医药、工业、零售做了整合。在医药、工业和商业上相互赋能已经做过一遍了。所以这方面有难度，但我们有经验、有信心。具体请晓亮落实。

陈启宇：我也补充一下。其实很多企业加入复星，本身就有打通连接的愿望，这本身就是众望所归的事情，我们不做才是错的。思想上大家有这个想法、有这个需求。

第二，我们要有组织保障。特别是 C2M 办公室建立，组织有保障了。C2M 办公室组织保障到位，工作深入，有规划也有落地。当然每个企业都要有相应的组织保障，包括复星医药、豫园。过去我们没有抓手，没有一个整体推动，现在有组织、有队伍来做。

第三，大家要形成共同的目标，可以很快相互赋能、共享价值成长。针对只有一两百万用户的小流量入口，我们给它赋能，从几十万用户级别升到几千万。大用户的入口，像微医、宝宝树，我们给它带来新的服务、增量。每个业务融入到 C2M 环节中都是增值的，大盘子做好，“有叻”跟进，就形成了复星整体的价值。

这个事情既是众望所归，也有组织保障，最后又有利益共享。我相信是能实现的。

郭广昌：现在我越来越相信一句话，思路决定出路。一旦有了思路，做对的事，机会、方法就会来。我们提出“中国动力嫁接全球资源”的时候，在全球什么都没有，但有了这种思路，地中海俱乐部就来了，太阳马戏团就来了，Folli Follie 也来了；我们提出“保险 + 投资”，人家笑话我们，你们有什么保险？结果 Fidelidade 就来了，现在大家都说我们保险在全球有一定的分量了。所以，关键是方向要对，方法总是有的。

所以内部打通这个事情，除了启宇刚才讲的几点外，我们运气也很好——现在 IT 技术发展很快，为内部打通提供了更多可能性。虽然我不懂技术，但我有感觉，技术上的应用，会让复星内部打通没有那么难。以前说多元化很难，现在我们叫跨界，也越来越容易了。只要你做对的事，机会就会在前面等着你。所以我们要努力做对的事。

## 屡败屡战很重要，要不断尝试，积累经验教训

问：复星医药 2017 年表现很厉害，除了数字增长，复星凯特也有非常好的突破，复宏汉霖在生物类似药方面有领先的地位。十年看过来，今天的复星医药和十年前，像是两家完全不同的企业。请问这背后的模式和经验是什么，是怎么做到的？

陈启宇：创新上的尝试，复星医药不是一天两天了。我们是屡败屡战，做了很多尝试，砸进去很多钱。屡败屡战很重要，要不断尝试，积累经验教训。除非你运气真地非常好，才会第一次就成功。

第二，做研发，做创新，不要想着用雇佣的模式，雇几千人，发工资让他做好，这个机制是不对的。我们最近几年从引进团队、分享价值、股权分配行等角度着手，设定里程碑，这是最大的成功经验。

第三，要瞄准“一流”。在创新上要按全球标准，做最好的事情，创新就是高手之间的比较，只有最好，没有次好。我们引进了复创、复宏汉霖团队，去年医药又引进三个团队，还有就是搞合资。去年、前年我们跟 Kite Pharma 合资，跟 Intuitive Surgical 合资。做最好的事，引进最好的团队，包括 VC 也是这样。

## 咬住青山不放松

问：我来自印度，中国企业全球化过程中，复星是一股非常重要的动力。现在很多国外企业希望能接受中国的投资，但一些国外媒体对中国企业走出去，有很多误解，对这些国际媒体的相关报道怎么看？

郭广昌：复星在成长过程中，一直被拿来与别人比较，而且不管谁出问题，常会拿复星来说事儿。其实我们自己知道，我们一直坚持做对的事、难的事。比如，我们一直坚持投资的同时，双轮驱动，坚持产业发展，一直坚持价值创造，一直坚持比较稳健的财务政策等等。所以，复星不是跑得最快的企业。我一直说，我们走到很多企业的前面，并不是因为我们跑得快，而是那些不顾风险、比我们走得更快的企业，一个个倒下了。不管别人怎么评论，我们一定要咬住青山不放松，一步步走下去。

时间长了之后，别人对你有信任。我们会继续往前走，因为我们相信自己。

## 未来任何一个要全球化的企业，都不能忽视中国市场

问：现在欧洲、世界很多地方都非常欢迎中国的投资者去投资。在这方面，复星还有哪些进一步的举措？

郭广昌：昨天英国首相特蕾莎 · 梅来豫园走了一圈。在当天上午的中英企业家论坛上我有个演讲。我说，英国企业家如果再不来中国，那就真晚了。我大胆假设，未来中国在很多产品上的销售总量，会是日本 + 欧洲 + 美国的总量。所以，未来任何一个要全球化的企业，都不能忽视“水大鱼大”的中国市场。中国有这么大的市场，需要更多好的产品，未来会有更多中国企业加入到创新研发中去。今天早上，我们宣布未来十年至少要投入 1000 亿人民币以上用于研发。

另外，一定会“加大中国动力嫁接全球资源”。中国已经有很多技术、品牌跑在全球前面了，我们要把这些技术、品牌，拿到非洲和欧洲去。对复星而言，中国和全球市场互促共进是复星未来会长期坚持的基本战略。

## 你不 C2M，不满足客户需求，这个企业就没有价值

问：我是来自 Club Med 的孙法泉。Club Med 一直在做一些 C2M 的摸索。晓亮总提到现在的 C2M 企业如果将来发展上不偏向 C2M，就会被淘汰。如果您做一个画像、定格，未来 C2M 企业将会是什么样的？

徐晓亮：2017 年年初郭同学提出 C2M，所有企业要拿出 30% 的利润投入于研发、科技。在 2017 年初，大家可能不一定完全听得懂，至少我没有听懂。一年下来，复星对 C2M 的理解已经很深了，也讲得很清楚了：有两个方面：

我们企业离 C 要近，要有海量 C 去做用户画像。三点最关键：一是共性需求，二是个性需求，三是未来潜在的个性需求。过去用 C 的个性需求改造 M 被认为是天方夜谭，现在移动互联网 + 人工智能来了，一下子天变了，未来企业不 C2M，不满足客户动态需求，就没有价值。

M 端“赋能”最关键，复星已经看到了这样的未来。

## 不是店开不动了，是你的产品力不够

问：目前中国的零售业，在 BAT 公司主导下，兼并收购风起云涌。请问复星对现在零售业的变化怎么看？

徐晓亮：还是变和不变。不变的是始终要研究客户。变的是在高科技背景下，手段和方法一定要变。

举个例子，我们美轮美奂的 BFC，今年商业要绽放出来。地下一层和二层有两条商业街。从传统零售角度说，招商会很难，因为要收高昂的租金，进来也要付高昂的装修费，一旦做得不好，还要让他走，还要换。这是传统零售的痛点。这次 BFC 同学做了一件很好的事，自己用最好的设计，也研究了市场需求，把这两条商业街的场景完全打造出来了。里面每个店，每个陈列柜台，每个柜台上用什么灯照着最好，每个房间用什么包装纸最好，包括支付问题，都解决好。现在卖得最好的、最符合动态消费需求的业态，把它搬下来，场景都搭好，你只要把东西晚上陈列好，第二天就可以营业了。做一段时间下来，如果不行再换。换的成本也就是一个晚上。当然现在还在路上，对于新零售，大家看到的是消费需求不断在变化中，实际上要以不变应万变。

郭广昌：三五年前，我听到很多品牌商说，突然线下店开不动了，就去做电商。实体店卖 100 元，在电商平台卖 30 元，说是因为线下店租金、成本太高，所以卖 100 元钱，怎么可能线下店成本高，就把价格卖贵？痛定思痛，很多品牌商想明白了一个问题：不是店开不动了，是你的产品力不够。

复星为什么要提 C2M 战略？我们跟 BAT 最不一样的地方，是要在 M 端直接发力，要做成一个生态系统，这是任何商业组织都没有做过、也没有做成的事情，确实很难。但还是那句话，因为难，我们更要坚决把它做好。

# 风控是球队后卫 必要时补位前锋

论坛主持人：薛林楠 复星总裁高级助理兼审计部总经理
论 坛 嘉 宾：于晓东 复星风险管理部总经理兼复星保险 CRO、健康险与健康管理集团风险管理部总经理
郭小舟 复星法律事务部总经理
Nuno Amado CEO of BCP
Henri Giscard d’Estaing Presdient of Club Med
Kenn Allen CEO of AmeriTrust

一支优秀的足球队，它需要有会进球的优秀前锋，但也需要一群能够抓紧篱笆，能够守住球门的后卫。而对于风控团队来说，他们在企业中，其实既承担着“进攻”的责任，也承担着“防守”的重责。一方面，它们需要为企业的管理层、业务团队提出解决风险管理的办法，另一面，他们也需要在工作中不断发现企业和项目中的问题，为企业生态环境的土壤除害。

## 风控要制衡才能保驾护航

薛林楠：风控团队其实就像一支足球队，大家之间的关系是怎样的？

于晓东：我总结了四点。第一点我们是一个整合的复星“足球俱乐部”，是一个团队，我们的目标是践行 C2M 战略。第二点尽管我们各司其职，但我们的风控团队必须要去担当职责，我们必须要和其他部门进行通融合作。第三点是要让大家了解到如何以主动的方式对风险进行管控。第四点是我们每个人都应该对风险管理担当职责，一个优秀的业务团队必须要有一双慧眼能够洞悉到问题的发生，而且自己有解决问题的能力。

Nuno Amado：风控在银行当中是格外重要的，它需要和很多团队进行沟通，同时，它也需要依据自身团队的水平与企业管理层探讨策略的制定。而在具体的执行层面，风控好比是“后卫”，做好风险控制，为企业做出贡献。

Henri Giscard d’Estaing: 相对金融行业，风控对于我来说，我们希望家庭能够有一个非常愉快的假期，所以风控就要符合我们的这一目标。对于组织来说我们有自己的原则，另外我们也有一些务实的做法，首先要做风险方面的评估，这是我们前期一定要做的，这也是高层管理人员必须要做的。另外一方面是权衡，甚至要做一些制衡，我们的业务在发展过程当中，对于风控要有制衡的作用，才能保驾护航。另外就是要营造一种文化，要创建价值。

## 风控贴近规则、但心系为项目抵扣风险

薛林楠：风控是更加贴近项目还是规则？

Kenn Allen：企业的 CEO、CFO 包括前台人员，都应相当了解当地的监管机构的要求。在美国 50 个州都拥有自己的监管机构，所以每一个州的监管规定都要遵守。在我们企业中，有一套奥萨法案，它意味着我们在做任何管理的 60 天之前都有自查的规定，所以在美国，我们有合规官，也有风险官，还有首席风险官，我们由各个条线来进行管控，保证监管机构的规定得到保障。

郭小舟：对于一个律师来说，我们认为风险管理更应该贴近规则。许多企业利用投机的做法来规避风险，但同时我们也看到政府出台了很多的法律法规，为的就是要让这些企业更加贴近规则。另外，从法律层面来说，我们必须要遵守所有的法律法规，因此风险管理部门应该和我们的业务部门共同合作，确保我们的规则得到遵守。

## 平衡是风险管理的艺术

薛林楠：在座的各位 CEO，对于风险管理的重要性是如何看待的？

Nuno Amado：必须要有风险管理的独立性，当然也必须要和其他条线通力合作。同时，我们也要确保在不断的进化过程中与不同的监管机构，还有评级机构进行沟通交流，根据他们的要求设定我们的风控人员水平。

Kenn Allen：在保险行业，风险控制其实就是一种平衡，AmeriTrust 有 50 多年的历史，所有的风险都可以进行承保，前提条件是整个资产负债表没有受到危害。对于我们来说，我们在销售保险的同时，我们也会相应的考虑我们的风险，所以这也是我说的要取得一种平衡。

Henri Giscard d’Estaing: 风险管理对于业务管理非常重要，当然不同的产业，不同的公司，可能会有所不同，因为我们会有不同的义务，不同的监管要求。我们希望在推进 C2M 战略的过程中，把风险管理的概念让更多的人知道，而且要让每天每个人都能够牢记在心，要知其然，知其所以然，要保证客户的安全，每天来提醒自己包括他人。

# 使命、机制要做人才的“桃树”、“李树”

主持人：冉飞 复星地产总裁助理、复星地产人力资源部联席总经理
嘉 宾 ：姚方 复星医药联席董事长
储良 复星保德信人寿总裁
许田 复星医药首席科学顾问、复星领智科学委员会主席
姚子平 集团副总裁兼资源集团 CEO
Rogério Henriques　Vice president of Fidelidade

冉飞：高技术领域人才的获取、管理，应该怎么做？

许田：一个公司最核心的就是高层人才。一波一波的科技革命，都是找对正确的科技浪潮，才对社会有最大贡献。下一波，就是大健康。

一定要有科技，但只有科技，是不行的，一定要有business strategy才行。business 和 strategy，要“结婚”。怎么结？复星医药最近在组织科技顾问团，不仅可以帮我们判断项目，还需要每年为我们讲讲大健康研究前沿和行业趋势。

第二，可以请已经有创业经验的科学家为我们谈谈， 公司的发展方向等。

第三步，围绕着几个有可能出现的方向，邀请全球的找科学家一起出谋划策。

专注 Business 和 strategy 的人，要想办法促使他们“结婚”，一起做大健康，才有可能突破到下一个方向。

冉飞：大健康是集团的顶层战略，团队和梯队建设上，我们做了系统性的盘点，当年您给许总颁聘书的时候，这也是您的计划的一部分，听听姚总的智慧分享。

姚方：许教授是我们敬仰的人，从小就是我们追求的目标。当时复星医药布局希望能把融合做好。许教授比较谦虚，说他是做技术的，我们做战略的，其实没有这么严格划分。因为如果不懂技术、看不懂趋势，是做不出战略的，那是闭门造车，肯定失败。

讲到人才战略，首先要明确人才的定义。

第一很重要的是人品，第二，才能，第三，态度，大健康尤其关注的，就是技术和态度。技术一定要到位，因为大健康是涉及人的生命，没有重复的机会。所以，日新月新年年新，一定要与时俱进看人才。自己成为人才，才能吸引到专业人士进来。开始我们做，就自己成立 VC 基金，先尝试着跟高层次的、高大上的专家对得上话。通过 VC，我们了解了科学家、技术人员在想什么的投资人，再通过他们，敲开科学家的门。

第二，毕竟你是在组织里做一些有突破性的业务，一定要团队作战。不怕神一样的对手，就怕猪一样的队友。

冉飞：我们自己要不停的升级。在新的技术时代下，对我们很多传统的生意，也提出了很高的人才竞争要求，比如保险，我们想听听来自复星保德信的储总，谈谈在业务快速扩张的背景下如何做好人才队伍的建设。

储良：复星保德信成立才五年时间，是保险行业非常新的一个公司，我们自己称之为“小型保险公司”。快速发展是未来我们的一个主题。双方股东非常支持我们快速发展的策略，想发展，人才队伍建设是第一位。不然没有任何底子，我们会从几个方面开展工作，支持我们快速发展。

第一，总部大架构的建设。

第二，多层次机构发展，多元化的渠道建设，多种形式的队伍建设。我们计划每两年开三家分公司，每年在每个省取得牌照的都要往更深层次的地级市、县渗透机构和队伍。

第三，我们要找有新公司发展经验的人。

第四，面临新形势，金融监管严格。在新形势下，要找具备创新意识、同时踏实稳健有合规意识的人员，特别是分支机构的开设，要特别注重人才培养和储备。

冉飞： 姚总加入复星前，在五矿任高管，加入时间不长。从新复星人的角度谈谈您眼中的复星、复星人是什么样的？

姚子平：我在央企工作二十多年，刚来复星 2 个月时间。郭同学讲，在复星工作 1 个月，可能相当于在其他地方工作 1 年，是指工作强度、信息量、获得感。在复星工作每一天，都充满了挑战、，也拥有幸福感和获得感。幸福感来自复星平台给我们所有人强大的赋能、保障，让我们更有条件做成一些事、大事。获得感，就是我们跟各行各业的顶尖人才在一起工作、学习，自己会有收获。

今天我们提到敏捷组织、多层次的合伙人、有针对性的灵活的考核机制，在众多不同类型的企业，是不是可以在架构设计里给不同企业留出更多授权和灵活度、空间？让他们根据自己的业务发展。

冉飞：葡保是如何吸引人才的

Rog é rio Henriques：我们希望能吸引人才，保留人才并打造人才库，帮助我们落地战略。葡保有超过 200 多年的历史，员工平均年龄 45 岁以上。现在我们考虑转型，希望在海外有所发展。我们的重点工作是：第一，招募年轻人才。第二，放眼未来，对技术的发展，IT 的人才的发展，我们都要未雨绸缪。我们有培训生项目，有轮岗机制。

我们的目标，不仅是招募人才，还要保留人才。我们有 HRBP，HR 必须深谙实体业务之道，熟悉业务。我们也希望加强内部沟通，打造附加价值，使员工有主人翁精神，不断给公司做贡献。

# 智慧财务会为 C2M 插上一对翅膀

主持人：董娅 复星总裁助理、副 CFO 兼税务部总经理
嘉 宾 ：张厚林 复星高级副总裁兼资金管理中心总经理
吴晟 复星总裁助理兼投资者关系部总经理
武晓春 德邦证券总裁
Michel Wolfovski　Deputy CEO & CFO of Club Med
达鸿飞 分布科技 CEO

董娅：资金管理中心如何 C2M 和 ONE Fosun？

张厚林：资管中心是公司业务团队一部分，从投前融资结构设计、资金筹措，到投中资金支付、交割、项目促进，到投后管融资方案、项目贷款、评级及退出，服务于业务全过程。资管中心要为项目赋能，而不是“负能”，不能把自己当成第三方独立咨询机构，站在制高点说这个不行、那个不行。而要把自己当成团队一员，提供服务，做好助手。

董娅：追问一句，项目团队如何反过来对包括资管中心在内的职能部门赋能而不是负能呢？

张厚林：2018 年总体的形势大家都感觉到不太乐观，资金成本上升、监管加强、流动性紧张、去杠杆，监管新规比赛一样层出，这就要求业务团队选择项目时，要符合国家和集团战略、政府鼓励、银行欢迎、科技引领，有中国动力、也有中国资源，股东盈利，有现金分红，有流量入口，有市值贡献等等，这些确实很难。但为什么难？是因为它对。

这里插播一小段，复星对外投资始终得到政府积极支持，因为复星坚持海外投资项目受益于中国成长之后，反过来拉动中国经济发展。

我也知道项目本身非常困难，尤其是投后管理，所以资管中心和业务团队在新的一年里，一起牢记使命、不忘初心，逢山开路、遇水架桥，不驰于空想，不骛于虚声，我们砥砺前行，终达彼岸。If projects are good enough, money is ready!

董娅：好项目是复星国际股价信心的来源，在过去六个月，复星国际股价表现非常好，市值增长超过 500 亿人民币，投资者关系部（简称“IR”）是怎么跟资本市场讲故事的？

吴晟：我们作为 On-line 团队，必须把股权故事有效传递给投资者，同时把投资者的正确反馈提供给公司，所以我们每天在做的也是“C2M”。对 C 端和 M 端要用不同方式讲故事，对于 C 端，来源于哪儿出现了重大变化，另一方面，基于数字化的强劲，市场推广方式也大量转移为线上沟通。对 M 端，复星是非常大的组织，复杂性不言而喻，IR 赋能增值的核心工作就是提供统一声音向外传达。

董娅：德邦证券的目标是成为中国的高盛，那您最关心的财务问题是什么？

武晓春：德邦证券是复星富足板块核心企业，C 端扩大基础客户量，M 端提升产品力，技术和数据提供支持。未来三方面助力 C2M 和 ONE Fosun：一是德邦客户体系和有叻会员体系充分对接，第二给复星同学提供更多有吸引力的产品，第三复星在海外投资很多金融和科技企业，未来德邦可以从外延式走到世界投资一些海外的企业。

这两年证券行业都越来越重资本，资本为王的现象越来越显著，所以德邦在经营过程当中最关心的是净资本和资金平衡问题。因为金融企业不是说你有钱就能开展业务，有资本金的约束、有风险资本的计提，所以我们最关注平衡。

张厚林：给你做个广告，要上市找德邦，要融资找德邦。

董娅：区块链技术对企业的财税及中后台管理能带来哪些创新及应用价值？

达鸿飞：作为复星投资的一个非常年轻公司，我们专注的区块链技术正在做一个本体网络的区块链，通过本体网络可以让消费者之间，生产商之间，渠道之间的数据不再是一个个信息孤岛，而能共享和交流，消费者被激励分享自己的数据，区块链会给 C2M 插上一对翅膀。

有一个概念叫智能经济，有了区块链之后，整个经济智能化：第一所有东西数字化，包括货币、身份、资产；第二所有交易免信任，信用历史、中间人担保都会不需要；第三数字化信息可编程，被类似“智能合约”来编程化控制和管理。因此，未来，财税及中后台可能会与 AI 结合、变为机器 + 系统网络来工作，这不能说造成失业的灾难，而应该是把聪明人解放出来，像在座各位一样去做更有价值的事。

董娅：Club Med 如何 C2M，又如何平衡业务与风险？

Michel Wolfovski：Club Med 的战略优势之一是直接和 60% 的客户对话，我们近期把 IT 和市场营销团队整合，以期让旅行变得简单，重点在于：入住智能化、结算无现金化。这是我们在 C2M 上的尝试。

对于发展与风险的平衡，我们有发展委员会牵头执行新的决策，其他业务条线包括销售、建筑、项目配合，时间点的数据、财务方面的数据共享，再统一在如回报率、回报周期等关键指标指引下，去实现这一目标。这样就能一边控制风险一边发展，稳步前行。

# 复星每个板块都在 C、2、M 中迅速站位了

## C 端：链接家庭，洞察需求与痛点

嘉宾：冯培华 亲宝宝创始人
谢大志 佛山市禅城中心医院院长
王长颖 复星创投总裁、健康控股副总裁、母婴与家庭产业集团总裁
田范江 百合佳缘董事长

问：中国 80 后、90 后已成为最主要的消费群体，我们该怎样满足他们个性化、定制化消费需求？

田范江：以百合佳缘为例，婚恋择偶本身就是个性化的。通过用户信息收集、专业心理测试及后台数据分析，提供一对一匹配，并提出“懂婚恋，更懂你”的核心竞争要点。

王长颖：通过宝宝树、亲宝宝后台数据可以看到以往 60、70 后以孩子为中心的消费已经逐步变成既能照顾家庭消费，又能顾及自身的消费。选择投资标的时，之前按年龄维度来定义，对用户画像认知更立体后，增加了两个，一是某阶段消费习惯和消费偏好，一是行为特征。

谢大志：禅医去年 7 个项目落地，3 个进行中，还拿到了最新版国际 JCI 资质，所有这些，都离不开复星 C2M 战略引领。我们在大湾区、珠海医院、深圳医院以及港澳的布局都是围绕 C2M、以家庭为核心展开。这是我们立足之本。

冯培华：亲宝宝是复星很好的 C 端入口，过去一年加强深度学习和大数据挖掘是我们作为 C 端的努力。

问：怎样才能抓住消费者挑剔的口味，不被时代淘汰，进一步扩大 C 端消费者市场？

田范江：一方面是怎样进行资源整合为用户提供二次服务，另一方面主动融入 C2M 体系中，为前端的 C、后端的 M 创造更大价值，增加对 C 端用户的吸引力。

冯培华：亲宝宝将推出“母婴严选”，希望这个品牌在前端将所有 M 端整合起来为所有年轻家庭服务。

谢大志：对 C 端、M 端来说，医院其实是一个最好的载体，因为有“人”，我们希望复星所有资源都能与禅医合作。

王长颖：一是通过投资获取更多 C 端用户，接着与被投企业一同导入更多集团资源，把用户变成真正有效的消费用户。

## M 端：科技引领，M 端升级与革新

主持人：杨伟强 集团总裁高级助理、复星瑞这董事长兼总裁
嘉 宾 ：黄一新 复星全球合伙人，南钢董事长
刘世高 复宏汉霖 CEO
魏洪兴 遨博机器人创始人
张良森 复星全球合伙人，复星国际 总裁高级助理，复星创富总裁，浙商成长基金总经理
刘 斌 复星全球合伙人，复星国际 总裁高级助理，复星地产联席总裁，星泓控股总裁，复星商业流通事业 部总经理

杨伟强：M 端创新升级的具体案例？如何把好产品做出来的？

刘世高：生物制药跟整个医药产业一样，是严格控管的，对质量要求非常高。复宏汉霖一路走来，跟复星医药的创新国际化战略是高度匹配的。在生产方面，我们引进了新一代生产技术，确保质量、降低成本，把质量标准跟国际接轨，为未来的产品国际化铺路。同时，我们的产品依靠严格的生产治理，做到质优价廉。

魏洪兴：中国制造业有两大痛点，一是人力成本增加，二是劳动力短缺，遨博向时而动。做工业产品，首先要达到性能指标，还要长期稳定可靠运行，遨博优势在于掌握了核心技术。其次，核心部件生产全部国产化，遨博机器人相对国外产品既便宜、响应速度又快。

黄一新：南钢 2017 年，在生产经营、产业发展方面，都取得了 60 年以来的最好成绩，应该说，M 端升级起了非常大的作用。钢铁行业是传统制造业，升级靠四点：第一，钢铁产品及工艺先进程度和市场占有率稳步提升；二，解决高效率、低成本优质生产问题；三，提高信息化与工业化融合程度及智能制造的广度；四，个性化结合柔性化生产。

刘斌：以流通事业部为例，我总结就是以科技为助力，以蜂巢城市场景为核心，以供应链重构和资源化平台服务为抓手，以产业金融为推动力，实现商品有序流动。

张良森：我认为有两点，一是工业自动化，这几年，在中国各个行业内都推广很快，不仅是节约劳动力，对产品一致性、质量、能耗都有好处；二是大工业大数据对智能制造的改变。这会比自动化更彻底，有了工业大数据，真正实现对每个设备赋予智能。两个加起来，推动中国智能制造升级。

## 2Link 端：2Link，智慧科技赋能 C2M

主持人：何 川 云济科技副总经理、星际 大数据总经理
嘉 宾 ：潘东辉 复星全球合伙人，复星国 际高级副总裁，文化产业集团总裁兼新技术与新经济产业集团总裁，复星锐正资本董事长
姚文平 复星全球合伙人，复星国际副总裁，复星科技与金融集团总裁，德邦证券董事长，复星恒利证券董事长
辜校旭 复星全球合伙人，复星国际副总裁，复星金融服务集团总裁
张瑞安 乐鑫信息科技 CEO
孙 炜 复星保险副总裁

何川：三句话总结 2017 年做得最好和最遗憾的一件事，以及 2018 年一定要做成的一件事。再谈谈各自领域 2Link 的智慧科技赋能 C2M 的做法。

潘东辉：2017 年，最骄傲的事没有，痛点非常多。2018 年必须要完成的事我想一定是要继续围绕集团战略，从产业大数据角度，把数据无论是横向还是纵向全面打通，在现有和即将要投资的产业布局上串联起来。

2Link，以哈罗单车为例，它符合集团 C2M 战略，哈罗单车整体单量已超过一天千万，未来还会进入 350 个城市，这意味着每个城市需要单车出行的人群都能为我们所用，这样我们未来的想象空间巨大。

姚文平：科技与金融板块 C 端数量比较薄弱，M 端产品力应该提升，未来要做的就是提供更好的产品力。2Link 端，复星优势在于全球化布局，全金融牌照，但我们自身缺乏基础技术把他们链接起来。现在我们有了 NAGA。最近越来越感到科技的力量，体会到科技与金融结合的爆发力、冲击力。未来要把德邦 30% 的净利润投入到科技里去。辜校旭：过去一年，BCP（葡萄牙商业银行）股价翻了一番，为集团创造了近 4 亿欧元浮盈。我们需要改进的是团队建设，海外团队建设和新科技人才的引进上还有很大差距。2018 希望和所有产业条线团队深度对接，创新发掘新产品。

关于 2Link 端，像我们投资的桃树科技，行业内具有一定领先型，所以，我们还是得跟上年轻人的步伐，深入了解学习他们的产品和服务。第二个思考是科技的运用如何跟健康 +、快乐 +，以及所有的产业找到结合点，这是复星 C2M 很大的机会点。第三个思考是一定要有开放的心态，未来在新的生态里，我们会把技术不断的打磨、提升，能够达到市场化竞争的先进水平。

张瑞安：2017 乐鑫构建了多元化的团队，年累积出货量达到一亿，体现了我们信息科技的质量跟对客户支持的投入，但也因为多元化，团队的沟通、经验不同，2018 希望能够得到改善。同时，2018 年希望可以将 AI 技术进行落地。这一块分两部分，希望已经完成的语音识别技术上，再增加视觉部分的识别。

孙炜：保险要实现真正的 C2M 就要完成两件事，一件事是科技的赋能，另一件事是搭建以科技为基础的、从创新一直到资金端的更有效的通道，能够从最早的风险到直保到再保到咨询端，形成一个从创新到最终产品的实现路径。

# “健康、快乐、富足”的千亿旗舰 要以产业运营夯实

主持人：吴以芳 复星全球合伙人，复星医药 CEO 兼总裁
嘉 宾 ： 康 岚 复星国际执行董事、高级副总裁，复星保险板块董事长，健康险与健康管理集团联席总裁
王基平 复星总裁高级助理，复星地产总裁
梅红健 豫园股份党委书记、总裁
朱军红 上海钢联董事长
Dr.Ravi Penmetsa CEO of Gland Pharma
Jeff Robinov CEO of Studio8

近年来，复星聚焦健康、快乐、富足领域，希望通过在这几大板块通过深度产业运营，形成产业闭环，建设 C2M 家庭幸福生态系统。如何在这三大领域打造千亿旗舰？如何通过产业运营推动企业创新发展和价值创造，来自集团保险、地产、豫园等企业和部门，以及印度、美国被投企业的同学在论坛上发表了各自的看法。

## “复星全球化视野让我印象深刻”

吴以芳：康岚同学，保险一直是复星投资能力对接优质资本的有效途径，请你诠释一下复星投资加保险的战略。也分享一下您的一些创新思维。

康岚：对于复星来说，保险和投资如何相互赋能，有三个层面，第一，保险一个非常重要的能力是资管能力。要很好地推进资管能力。二，要运用保险能力让保险公司进一步进行发展，不仅是内生增长，还能拓展到本国以外的市场，甚至收购其他公司。三，技术驱动推动保险公司的发展，这也是复星的能力。

吴以芳：请基平同学谈谈一年以来复地所做的工作和下一步计划。

王基平：过去一年我们拿了两个大的金融蜂巢项目，未来在武汉、济南将会有类似像 BFC 这样靓丽的的金融蜂巢项目落地。另外，围绕蜂巢产业建设和资源导入，我们也做了很多工作。PV 方面有了长足的进步，体育和健康方面也做了很多投入和尝试，特别是对于社区的健康管理服务。

商业方面也进行了很多尝试，现在差不多有三百万平方米的商业建筑同时在运营。过去的一年也花了很多精力在商业运营方面，我们感觉未来蜂巢城市的建设很大方面取决于场景的制造以后如何把它运营好。

现在高地物业也已经有 2300 万平方的管理面积，分布在国内 29 个城市。这是非常好的 C 端入口，通过物业结合有叻生活，把 C 端导入进来，契合 C2M 战略。我们把办公的流量、物业的流量、场景制造的流量定个小目标，定个一个亿的目标应该也是可以预期。

吴以芳：Dr.Ravi Penmetsa，Gland Pharma 去年 10 月加入了复星，作为复星的全新成员，你对复星有什么印象？你对郭同学有什么话要讲吗？

Dr.Ravi Penmetsa：非常高兴加入复星大家庭。说到印象，很多复星的高管都和我们进行了接触，你们的全球化视野给我留下了非常深刻的印象，我很惊喜也很荣幸。郭总、汪总花了很长时间和我们沟通，非常感谢。

吴以芳：能够邀请您加入复星大家庭，我们非常开心。回到讨论的话题，复星医药的市值已经超过千亿人民币，所以现在我们的目标是希望能够实现千亿美元的市值了，具体时间表是希望到 2025 年能实现，我想问一下 Gland Pharma 计划能作出多少贡献？

Dr.Ravi Penmetsa: 我们希望能够承接大致 10% 吧。

## 最深刻的体会是“坚持”

吴以芳：好，我们希望你们这边能够做到更多。Jeff，您这边也制作了很多商业上非常成功的影片，在您的职业生涯中，您觉得哪一个是最成功的？请分享一下您的经验。

Jeff Robinov: 非常感谢复星大家庭的同学们邀请。这是我第四次参会，每年规模都逐渐扩大，这让人振奋。对我来说最成功的就是《哈利 · 波特》。我们当时是在德国一个书展花了 75000 美元买的这个项目，6 个月后它成为全世界最火的畅销书。我们突然意识到压力山大，如何把影片制作好、执行好，另外如何能够把品牌打起来。从这个角度来说，包括哈利 · 波特的三个主角等等，我们也希望能选到正确的角色，包括演员、导演，以及制作、时间表的安排等等。我们在连续十年的时间窗口里一直在比较大的压力下不断推进。我们是 75000 美元买的资产，之后全世界 80 亿美元的票房，整个过程压力很大，但我们感到非常自豪，我们应对了压力，最后获得了成功。

吴以芳：请问梅同学如何把豫园打造成为快时尚平台的旗舰？

梅红健：豫园股份目前旗下有黄金、商业旅游板块包括有文化地标以及它旗下的一大批老字号产品，这些产业和产品与快乐、时尚有天然联系。去年复星完成战略进化和聚焦 C2M 生态系统后，豫园股份作为复星旗下的快乐板块的一个重要旗舰店，我们通过自己的努力建立了 1+1+1 的战略，就是线下的时尚产业，线下的时尚地标加上线上的家庭快乐用户。至于未来的发展战略，我们将通过三个途径把豫园场景消费进一步提升：豫园旧里、漫步豫园和空中豫园。通过进一步整合，提升复星豫园品牌知名度。

吴以芳：军红同学是一个创业者，当年从 5 个人到到一千多人，现在钢联是全球知名的钢铁行业和其他大宗商品公司之一了，请谈谈您创业中最深的体会，如何打造产品力而赢得客户。

朱军红：最深刻的体会是“坚持”。做实体一定是一点一点磨，因为产品都是紧紧围绕用户，为用户提供服务。我们开始人不多，在复星帮助和鼓励下一点点做大，最深刻的体会就是坚持。用户多了后，自然而然从资讯就可以做到交易，就可以为客户提供交易服务，提供供应链，提供仓储、运输，就是慢慢打磨的过程。

吴以芳：要想成为一个千亿市值的公司，您未来 5-10 年准备如何去发展和进化？

朱军红：我们在定战略的时候，紧紧围绕着“双轮驱动”，第一块就是资讯 + 产业大数据，我们以前在钢铁很强，钢铁这几个领域里，确实我们的数据在全球的数据应用都非常广泛。几年前我们跳出钢铁，在有色、能源、化工、建筑以及农产品等领域布局，把面做宽。这样，整个产业大数据的雏形已经形成了，用户的黏性会更强。这是从资讯 + 产业的数据的角度。对标全球，这种市场其实非常大，把这几个产业加起来，收入在全球有两三百亿人民币体量。

有了用户我们就开始围绕着交易加供应链加仓储，这个市场其实更大，我们今年如果含水的话就已经挤进一千亿的交易额了，而且供应链的金额也非常大。

## 保险产品的成本是后置的

吴以芳：Jeff，是否可以和我们分享一下 Studio8 的战略，如何增值赋能服务于您的企业和客户。

Jeff Robinov：现在我们这个行业面临转型，包括内容分销会有一波整合。在供应侧流媒体的公司也在出现。我们不仅是电影，现在是电影 + 电视的公司。我们的定位是内容提供商，业务要面临转型，转型对我们是机遇，例如跨平台供应内容。我们的定位在进化，一方面我们当然是电影制片公司，有很好的价格点支撑高质量内容。同时也在寻求类似《饥饿游戏》、《哈利 · 波特》这样的项目。短期的方法论是抓住市场转型的机会，成为跨平台内容的提供商。

吴以芳：Dr.Ravi Penmetsa，请问 Gland Pharma 怎样保持竞争优势。

Dr.Ravi Penmetsa: 可以讲我们万里长征只走了一半而已，还有长足发展的机遇。我们加入到复星大家庭，希望能够在美国做直接营销渠道，这样会增加附加值。我们的在建项目会陆续向市场推出，会有更多的产品问世。我们有很多生物制剂的产品，希望得到更高的增长。作为一家源于印度的公司，我们和其他国家的公司有协同增效的积极点，我们的势头是非常良好的，对未来很有信心。

吴以芳：最后一个问题问康总，请你谈谈复星保险板块未来的产品创新战略。

康岚：我们做的是保险产品，它是最了不起的一款产品，为什么这样讲？比如说药品，你可以看一下药品的成本，销售药品之前的成本是大头，因为大多数的成本是研发成本，包括制药成本。如果你在电影院放映一部影片，大家买票了，立刻就知道观众喜不喜欢这个影片。但是我们卖的是保单，你把这张纸卖给别人，这张纸代表的是承诺。别人拿到这张纸，他会给你付保费，大多数成本是事后发生的，不是事前发生的，可能要几年后看出来。这就是为什么保险产品的研发和计划是一个连续制造的过程，因为大多数的成本是后置的，并不是前置的。

换一个视角去看，客户在买保单的过程中还没有体验到产品是什么，触发到事件之后才可以体验到你的产品，所以你卖的是你的可信度，是一种信誉，一旦保险事件被触发，你可以给他们提供援助之手，及时满足他们的诉求。

保险的成本是后置的，在产品发展过程中，我们要考虑成本问题。怎样防患于未然，让人们不要撞车，就像医保一样，能否让大家尽量不要生病，一旦生病了，怎样对症下药，找到适合的解决方案，降低成本。这是一个复杂的过程，我们需要很大的心思，也需要在服务商之间加强协作。保险公司不是万能药，我们无法自己做所有的事，但可以和医院、医生、4S 店、销售汽车的店、维修部合作，我们有一个网络，和其他服务提供商携手共进，确保我们的服务质量是很好的，成本是可控的。

其实万本归一，保险的实质是风险管理的机制，我们会给客户提供风险管理服务，帮助他们减缓风险。作为复星生态系统当中的一部分，就要有一个运筹帷幄的思维才行，要另辟蹊径，要去主动创造需求，还要控制成本，直接触达客户。也希望提高消费者防范风险的意识。

# “坚持价值投资，发掘高潜力大项目独角兽，助力复星全球家庭美好生态”

主持人：
李军：复星国际总裁高级助理兼复星保险副总裁

嘉宾：
李涛　复星国际副总裁，复星保险板块总裁，香港办总经理，健康险与健康管理集团联席总裁
谢懿立　复星健康控股执行总裁
苏斌　复星国际总裁助理、能源环境及智能装备集团总裁、南钢联副总裁
金华龙　复星锐正资本总裁
Yasin Sebastian Qureshi　CEO of NAGA

## 寻求真正的价值洼地，在风险中寻找机会

李军：价值投资是复星核心的投资哲学，今天想请嘉宾谈谈复星的价值投资的不同之处。复星价值投资在战略上聚焦“健康、快乐、富足”，请李涛同学讲讲，为什么我们要聚焦？怎么聚焦？

李涛：有关保险投资聚焦，我想借这个机会谈我对三个词的认识。

一，赋能者。已有的保险战略投资里，典型的例子是Fidelidade。保险对复星的赋能是有特殊含义的，是基础资产的提供者，这是首要的赋能责任。所以我们在已有和未来的投资中，都会聚焦于赋能者的寻找。

二，转型的推动者。我们进行了一些跟InsureTech、FinTech相关的投资，以及Floow等保险科技方面的投资。但未来保险板块及金融板块，需要把这些投资和我们要寻找的标的形成合力，让保险、金融板块由传统保险经营者向现代科技保险或保险科技模式转换。

三，反向投资。复星一直倡导价值投资，不希望团队随大流，介入过多热点资源的无谓争夺，更需要保险团队有一双更好的发现美的眼睛。我们要寻求真正的价值洼地，在风险中寻找机会。保险板块一贯在用相对扎实的基础和专业能力，去寻找过去不好、但正在复苏的一些地区、领域和行业。

李军：复星做投资，很强调协同，希望我们的投资帮助产业，产业帮助投资。听听谢同学的分享。

谢懿立：在健康板块，我们在全球对产品和服务进行投资。复星医药的研发能力、产品能力，给了我们非常强大的赋能。在全球范围内，我们有两种机会。一是平台的价值，能赋能给复星。我加入复星时，汪总、郭总对我的要求，是在美国找“另外一个复星医药”。我们还在寻找中，希望2018年复星健控能找到这样的企业。二是产品的协同能力，特别是中国动力方面。对医药、设备领域来说，中国越来越重要，还有消费、文娱、健康保健的市场，中国人口消费能力都很强，机会也不断增加。

2017年，我们做了很多投资，例如在美国投资了一个基因公司，投资后它就和复星医药合作了，希望把复星医药的20个产品引入美国市场，复宏汉霖的一个在研产品也会融入这个公司。产品的协同效应已经显现了。另外两个投资，一是生物科技方面，我们希望把美国的生物科技技术引入中国市场，更好满足国内医疗需求，另外也投了美国健控方面的公司，美国一些新药可逐步让中国公司分销。我们不断投资，同时被投企业的科技实力反过来也给我们赋能。

## 战略高度聚焦，“狂轰乱炸”撕开口子

李军：复星价值投资的第三个特色，我们是投资+产业的公司，不是单纯的投资公司。苏斌团队通过投资打造了产业能力，请分享一下经验。

苏斌：第一，在继承复星宏观战略的情况下，团队中观战略不断进化。我们团队原来采用裂变方式进入环保、材料、公共事业领域，但现阶段可能要适度采取聚变，战略要高度聚焦。复星是非常大的平台，有很多优秀的同事和丰富的资源。人是被各种诱惑所吸引，小团队在组织上一要动态迭代、进化，二要采用跟团队、集团相匹配的目标。我们过去几年一直努力在产业上撕开一个口子，“狂轰乱炸”，甚至适度保持人员冗余，通过集群方式从上游到下游纵向并购、横向合并，快速形成产业集群。目前团队战略会更采取聚变方式，而不是裂变方式，因为资源有限。

第二，从2016年起，团队投资总监以上高级别人员，来自投资背景、产业背景的基本做到了1：1。人才比例调整，显著加快了我们产业控股投资的速度。前几年我们做了很多投资，但投后不敢管，投前判断要想快0.01秒，相对很多专注的基金、竞争对手、产业集团，没有产业深度的人才判断，并不容易。未来希望团队投资背景和产业背景人才比例变成2：8，20%投资背景，80%产业背景。

第三，既然人才配置上要多元化、丰富化，那对人才的微观考核，心理按摩以及帮助他们浸润复星文化，要创造出不同的考核小气候。在遵循复星HR考核大标准的情况下，针对不同地域、企业、发展阶段和个人情况，制定个性化的考核标准。每年11、12月和1月、2月，一个个企业投资团队里每个人的考核标准，都不一样。这是要花很多时间和精力的，所以我们经常跟HR同学一起合作。反过来，产业背景人才多了，融入复星大家庭，继承复星文化价值观上也需要做很多引导。磨刀不误砍柴工，不是说他们不优秀，而是帮助他们尽快用自己长处助力复星发展，更重要的是开放、包容的心态，相信组织会给他们的适度包容期，给他们鼓励。

当战略、人才、机制清楚以后，下面就比拼执行速度了。过去几年我们有了一点进展，包括水废、固废、气废、新材料等都有了控股企业，产业上通过狂轰乱炸、撕开一个点后，现在更强调打造产业集群。过去我们讲究复星跟被投企业之间的协同、赋能，产业集群建立后，我们同样重点强调被投资企业之间相互协同、赋能，组成一个有机生态群体。

最后，太阳底下没有秘密。我特别认同郭总说的话，要坚持做对的事情，难的事情，始终在一线，跟团队在一起，跟企业家在一起，跟管理层在一起。

## 将投后服务或价值创造前置

李军：金同学带领复星锐正资本团队进行了很多优秀的VC早期投资。请你分享一下如何和被投企业良性互动？

金华龙：我们投资阶段主要覆盖天使轮到B轮，过去四年共投了约80家企业。因为比较早期，如果有个好股东给它提供系列投后服务、价值创造和资源，会让它发展更快。所以我们内部非常强调对被投企业的服务、支持，一直要求每位投资人都要做创业者的合伙人，想企业家之所想，把自己当作企业的个人股东，全方位支持企业发展。

最近几年，风险投资市场越来越成熟，企业家也越来越注重投资人的资源。所以我们能给被投企业带来资源，已经成为复星在好项目竞争上的重要能力。

从实践操作中，我们把投后服务或价值创造前置。我们有个特色，因为每个投资人员一年要见三五百个项目，跟每个新企业聊时我们会想，它的技术、用户，跟我们的被投企业能有什么合作，跟复星呢？复星的其他资源能带给它什么价值？我们经常在第一次聊项目时就开始对接资源。投后服务前置，做业务尽调，整体试下来效果非常好，会让他觉得锐正、复星是非常靠谱的机构。而已投企业、复星其他的业务部门，也会从中嫁接一些新资源，同时我们自己的投资人员也会形成比较好的口碑，久而久之就形成良性循环。

回过头说投后服务、价值创造，具体分两部分。一是标准化的投后服务。其次还包括PR协助，创业企业大多营销弱，所以我们用PR力量，从项目投资开始系统性提供帮助。效果非常好，经常有新投资人和业务合作伙伴找上门。刚投资一家企业，下个月直接做一个小的加轮，助推企业发展。还有非标化投后服务，主要由投资人员牵头，调动集团资源帮助企业成长，包括战略沟通、更深程度的资源对接和联合投资等。

## 继续寻找大体量、具战略价值的投资标的

李军：创业者的合伙人，这个提法非常好。NAGA是非常好的例子，能否跟我们分享一下和复星合作的流程上的故事？

Yasin Sebastian Qureshi：复星最初就非常努力尝试。当时我们和郭总见面时，公司历史还不到一年。谈判过程中遇上一些棘手问题，当时中国投资者在德国做投资，会受到政府极度关注。但即使德国政府提出极度不合理的要求，复星也永不放弃，最终获得了批准。NAGA有清晰的目标，要上市。我们非常紧密地和复星大家庭的成员企业H&A合作，H&A银行助了我们一臂之力。在早期阶段，针对IPO会有一些法规障碍，例如在德国企业至少要有两年历史才能申请上市，当时我们申请IPO，公司是18个月。得益于H&A的网络、团队和复星的资源，我们说服了德国的证券交易所，把我们的申请做了例外处理，允许我们IPO在常规的法律时间表两年之前能提前放行。

在IPO期间，我们又进入了一个新的发展阶段。包括虚拟货币，我们非常关注。其中有两种资产类别，包括金融市场和虚拟商品，对这些虚拟货币是非常好的桥接。我们联系了复星，去年10月和郭总进行了讨论，如何打造我们NAGA自己的货币，确实是很有建设性的探讨。整个过程中，复星战略性地陪伴我们，并不断让包括H&A在内的复星成员企业参与其中。

之后我们继续在集团内进行融通。我们和H&A的Easyfolio资管公司结为合作伙伴关系，把他们的智能投顾技术应用到我们公司。一个基本观点：在复星，我们和H&A已经实现了协同效应，未来要深度挖掘，进一步加大协同、赋能增值。

李军：时间有限，2018年我们怎么更好地做好价值投资，请各位给个建议？

李涛：对保险战略投资和保险资产的布局，应该还是抓住大势。无论是美国政治和法规环境的变化，欧洲主流国家缓慢升息的预期，还是南欧国家在复苏阶段，略微好于我们的预期，这些都应该是我们要看到的机会点和风险点。

谢懿立：2018年，我们将继续寻找大体量、具战略价值的投资标的。除美国、大中华区外，还会扩张到其他的地区。希望2018年在其他地区，包括欧洲、拉美都能有更多项目。

苏斌：2018年还是要更多引导企业重视融资工作。尤其最近这段时间，可能资金紧张的局面会持续。

金华龙：2017年我们看到了印度和东南亚互联网方面的一些布局机会，后面会在这方面加强布局。

Yasin Sebastian Qureshi：下一个NAGA如何去找寻？团队很重要，领导力非常关键。我们企业家要不断寻找好的CTO、总监，找到人才执行我们的战略。

# 产品力没有最好 要永不懈怠超越现有创造力

主持人：张学庆 复星全球合伙人，复星国际总裁高级助理，健康控股总裁，健康消费产业集团总裁，健康险与健康管理集团执行总裁

嘉 宾 ：曹鸣龙 复星国际总裁高级助理，旅游文化集团高级副总裁，海南亚特兰蒂斯总裁

Isabel Vaz Luz Sa ú de CEO

李碧菁 和睦家 CEO

王怀南 复星全球合伙人，宝宝树创始人、CEO

曾明光 复星联合健康保险总裁，健康控股副总裁

Daniel Lamarre 太阳马戏董事长、CEO

围绕“企业如何从 C2M 的角度围绕消费者的需求，打造出世界级产品”这一主题展开讨论。探讨如何用生态思维打造世界级产品，集团新战略指出要瞄准客户的痛点，在健康、快乐、富足板块打造打磨产品力，形成一个个产品的服务闭环，最终形成 C2M 闭环的生态系统

用生态的思维来打造世界级的产品是非常好的一个 C2M 的话题，打造世界级产品首先要做好客户定位，在此基础上我们用高效的方式，获取客户，再深度了解客户需求，连接 M 端的制造以及服务提供，来打造最符合客户需求的产品，直接送达消费者手中。话题围绕“极致产品力”展开。

## 令人尖叫的产品是“媳妇熬成婆”需要坚持再坚持

张学庆：亚特兰蒂斯的曹鸣龙同学，我们知道 2013 年复星与柯兹纳集团宣布联手打造三亚亚特兰蒂斯，复星一直致力于为中国的家庭提供健康、快乐、富足的生活方式，三亚亚特兰蒂斯的产品是令人尖叫也是最符合这样要求的，请问亚特兰蒂斯最新的进展如何？

曹鸣龙：这个项目已经有四年的时间，从无到有，我们现场有一万名员工，三百个工作施工单位和八十个设计单位，一共花了四年零一个月的时间，终于将这个产品呈现给大家，其中汇集了整个复星人的智慧和所有的心血。目前这个项目已经开始试营业，第一个付费的客人是在 2 月 15 号，年三十入住，春节期间我们大概预估会开到 400 个房间，水上公园 3 月 1 号开始试运营，4 月 28 日是我们正式的开业典礼。

张学庆：三亚亚特兰蒂斯有着明确的人群定位，将来一定能够成功抓住客户的需求，打造出世界级的旅游度假产品。和睦家也是一个非常好的典范，1997 年进入中国，已经在北京、上海、天津、广州、青岛等地进行成功的布局高端医疗网络，面对不断变化的中国市场和睦家也不断的在改变自己，请李碧菁跟大家分享一下和睦家从最初的服务在华外籍人员到如今为全国一线的高端人群服务，如何针对中国客户需求打造符合中国的医疗生态？

李碧菁：确实 20 年前我们有一个中国健康的梦想，想把全球最先进的医疗和医疗服务理念带到中国。随着中国的发展现在我们从 99% 的患者是外国人变成 70% 多是中国人。我们把自己看作一个医疗生态，就是携手患者，帮助她保持最佳的健康状态，而不是说在我们的医院等她生病。和睦家有两个方向的发展，一是从地域层面，除了在新的额城市需求机会，我们也在现有城市扩大服务范围，比如去年我们增加了一个产后康复的服务。同时我们会不断引进新的医疗技术，比如靶向治疗，机器人手术。

与复星联合健康险的合作，是我们和复星大生态合作的典范。和睦家除了在诊所和医院以外，在线上也跟很多用户打交道。宝宝树也是复星大家庭的一员，他们会提供很多机会让我们与潜在的客户打交道，同时跟我们的专家有更多的交流和互动机会。所以我觉得 C2M 总需要有一个落地的地方，从医疗在和睦家落地，患者得到非常好的服务之后，我们可以给他延伸到复星生态系统中其他的企业。

张学庆：确实和睦家在整个生态系统里做了很多的积极尝试，我想也正是跟和睦家一起成长的过程中，我们看到了中国母婴市场的机会跟契机。2016 年复星投资了宝宝树，请教王怀南同学，宝宝树从创始至今，你们建立了哪些核心能力，又发展了哪些核心业务去满足客户的需求？

王怀南：我们跟复星合作有两年多了，从相识到相知，到最后水乳交融的状态，确实是我们自己对 C2M 不断学习，也是不断感悟的过程。第一是要牢牢抓住用户的核心需求，有些东西是永远不变的，有些东西是瞬息万变的，作为一个创始人和创业者来讲，一定要牢牢抓住那个万古不变的东西，同时不要担心转瞬即逝的变化。比如从母婴的角度来讲，我们大概做过几百个小时的用户调研，你会发现其实用户就四个需求，知识的获取，交流和交友，记录孩子的成长，学习什么样的品牌和服务是最适合她的，并且获得这些品牌和服务。我们拥有大量的中国年轻家庭客户，也是 C2M 的 C 在母婴端的入口。宝宝树和复星的 C2M 战略，不在于我们有东西是琳琅满目的，不在于我们只能选择最好的，而在于用户动机反向促进我们真正产品的产生。

张学庆：宝宝树加入到复星大家庭之后，我们在 C2M 的战略上更加坚定了。复星作为一个全球化企业，不仅要在国内打造 C2M 的幸福生态圈，更要在全球范围内复制这样的成功模式，葡萄牙是一个很好的例子，复星在葡萄牙布局了保险，银行，医疗等领域，为 C2M 实践打下了坚实的基础。请 Isabel 介绍一下 Luz Sa ú de 的最新发展以及如何发现 C 端的个性化的需求，并且向市场提供更好的产品与服务。

Isabel Vaz：对于 Luz Sa ú de 来说，主要有患者，保险公司，和公司企业三大客群。对于病人来说，我们要以客户为中心，对疾病治疗做了很多提升。现在成功的衡量指标要看患者的满意程度，比如过去我们衡量癌症治疗是否成功的指标就是看死亡率，现在我们更关注患者恢复的情况。作为我们的另一个客户，保险公司，我们在葡萄牙和 Fidelidade 的合作非常紧密。对我们来说，和保险公司的合作也推进了我们提高效率进行理赔等。我们对于实现和复星的赋能增效，在纽约的投资团队在人工智能方面也做了很多投资。也做了非常好的工作，因为确实该团队例如在人工智能的企业作出了大力的投资，通过这些包括医疗影像诊断的工具，我们能够更高效的使用资源。

## 满足客户需求 + 不断超越想象力 = 极致产品力

张学庆：谈到 C2M，大家都充满期待。医院的服务离不开保险的支付端，复星联合健康险在 2016 年 8 月拿到牌照，用了不到半年的时间，于 2017 年 1 月正式开业。产品创新在保险行业里面至关重要，下面请曾明光同学讲述一下复联在保险产品的打造上做了哪些尝试？

曾明光：说到产品创新，因为保险行业是一个传统产业，也是一个高度监管的行业，但保险从来就没有停止过创新。一是产品，二是服务，三是管理，四是平台。从我们新成立的保险公司来看，产品创新主要是从以客户为中心的角度来创新，我们现在贯穿的思路是以保险 + 的形式，保险 + 客户，不同的客户有不同需求，保险 + 服务，我们根据后端的服务去设计相应的服务。保险 + 渠道，不同的渠道，包括一些代理的渠道，经纪的渠道，个人代理的渠道，电商的渠道，不同的渠道也对应着不同的客户。我们也是保险 + 资源，尤其是复星大家庭的资源，也涉及到保险 + 医疗，保险 + 药品，在这方面确实复星联合健康也做了很多探索。另外我们也开发了一些高端的险种，这些险种也是把我们的高端服务和我们的医疗保险充分结合。

张学庆：说到创新跟创意，不得不提到加拿大的国宝级演艺集团太阳马戏，三天前太阳马戏代表作《阿凡达前传——魅影骑士》已经在三亚上映了，此次前往三亚也是太阳马戏加入复星大家庭以后最大的一次动作，据说一票难求。Daniel，太阳马戏已经成为全球最精彩的、最有创新力的品牌之一，您是如何保持这样的领军地位的？

Daniel Lamarre：《阿凡达前传——魅影骑士》借助复星来到三亚，确实擦出了新的高科技火花，非常精彩。几年前哈佛商业评论也说太马发明了一种新的艺术表演类别，今天我想告诉大家，太阳马戏其实自我在进行进一步的重新发明、重新再造，我们成为全球娱乐行业领军企业，在复星的大力支持下，我们将把现场艺术表演在中国推到新高。太马确实投入了大量的资金来做研发，我们总会扪心自问，例如是否能够让人飞起来，是否能够让机器人变成可以表演杂技的机器人，如何运用 3D 技术，如何在表演中加入虚拟的人物角色。我们会继续不断地超越现有创造力。

# 复星“中国动力嫁接全球资源”2.0 启动 助投资企业真正国际化

主持人：钱建农 复星全球合伙人，复星国际高级副总裁，复星旅游文化集团董事长兼总裁，法国地中海俱乐部控股集团董事长，海南亚特兰蒂斯商旅发展有限公司董事长

嘉 宾 ：温晓东 复星全球合伙人，复星国际总裁助理，基础设施产业发展集团总裁，星景控股创始合伙人、CEO，复星铁投 CEO

Patrick Cahuzac St-Hubert CEO

山田卓也（Takuya Yamada） 复星全球合伙人，复星地产副总裁、IDERA CEO

Michael Bentlage 复星全球合伙人，Hauck & Aufhauser CEO

当今世界变化速度如此之快，商业环境也在日新月异地变化；如果我们想继续保持成功，我们必须应运而变。对于复星来说，我们有非常统一的、一致的战略，我们的目标，即帮助国外企业在中国进行发展，并帮助我们收购的目标真正成为国际化的公司。论坛嘉宾相信这样的模式将能得到越来越多的国外的认可

当今世界变化速度如此之快，商业环境也在日新月异地变化。如果想继续保持成功，必须应运而变。如何打造全球化的发展，实现中国动力嫁接全球资源 2.0，成为复星海外、国内合作伙伴都需要探讨的话题。

## 海外企业希望进一步协同复星资源，拓展中国业务

钱建农：之前我们在法国投资了地中海俱乐部，从那个时候开始，我们每年都会研究地中海俱乐部的部署。今天我们有了一个新的复星重要成员，St-Hubert，这是一家健康食品行业的领军企业。请 Patrick 跟我们谈谈，为什么和复星及三元进行这样的合作伙伴关系？接下来您有什么计划，

Patrick Cahuzac：我们相信，生活是美好的，我们希望帮助消费者乐得其中，享受生活。作为一家纯天然食品公司，我们拥有超过一百年的历史。天然食品的细分领域，在全球本身飞速发展。因为大家都想追寻健康的生活方式，想要健康的产品，中国也有这样的趋势。中国有 80% 的消费者希望能通过吃健康的食品，做健康预防性的一些保护。复星深谙中国食品消费市场之道。复星的资源也非常丰富，我们有许多协同增效的能力，这样一来，我们就有很多机会，能确保在中国展开 St-Hubert 的活动。

钱建农：接下来想问一下我们山田卓也先生，三周之前，我们参加了 Club Med 在星野度假村的开幕典礼。现在星野度假村的情况如何？请您分享一下。

山田卓也：也许我应该带个图文并茂的视频，因为在北海道，星野度假村太漂亮了。去年的时候，那里还什么都没有，在几个月里，我们就完成了基本的地装。现在我们已经举行了开幕仪式，正式营业。复星于 2015 年 12 月投资了北海道星野度假村。这是一个非常好的休假度假的去处，但以前利用率非常低。我们有 700 间房，50% 都是闲置的，没有运营。我们希望北海道本土的消费者能在我们这里停留，同时夯实基础，所以跟 Club Med 谈了意向。现在 1/3 的房间都已经利用出去了。我们将继续研究，如何进一步满足日本及国际游客的需求。

钱建农：Michael，你加入复星一家差不多有两年了，H&A 是一个领先的私人银行集团，在德国有非常久远的历史。自从加入复星大家庭以后，H&A 取得了怎样的进展和成就？

Michael Bentlage：在过去十年，德国整体的银行业发展缓慢，尤其国际金融危机以后，基本每个银行都在开源节流，节约成本。复星给了我们思维方式的改变，帮助我们在 2017 年力挽狂澜，成为了德国的最佳银行，而且收入、利润都创新高。在私人银行领域，我们在股权资本市场排第一，作为小盘股，市值也不低，还有资产服务，在过去四年我们一共增长了 25%。连续五年都增长非常迅猛，远远高于银行平均水平，跑赢大势。从资产管理的类别来说，如果资产类别小于一千亿欧元，我们是增长最快的前三。一年半前我们把 NAGA 介绍给复星，双方一拍即合，NAGA 去年作为第一家初创互联网金融公司在德国上市。

钱建农：我想问一下 Patrick，昨天郭同学提到，对中国有些产品来说，销售业绩、市场的份额，可能超过了日本 + 欧洲 + 美国的总额。您的产品属于这种类型吗？在中国市场如何推进？

Patrick Cahuzac：我深信我们是属于的。中国是个快速发展的国家，我们希望把产品带到中国市场，针对中国人的味蕾，我们可能需要调整食品配方，让中国人吃起来更舒服。我们需要探索分销渠道、在线零售商。中国的在线零售商比法国发展得成熟很多，这是一个雄心勃勃的项目。但我们非常理智，之所以说理智，是因为中国和西方国家一样，人口众多，包括高胆固醇、肥胖等问题，都是共通的问题。从这个角度来说，我们的天然食品、健康食品，能帮助大家预防疾病。我们的潜质不容估量。这是我们和中国很好的一个契合点。复星能帮助 St-Hubert 加速在中国市场的发展速度。在所有的品类、地域中，我们都可以借助于复星的资源。

钱建农：山田卓也先生，IDERA 在日本投资的时间也不算短，包括办公大楼，包括星野度假村。能不能言简意赅地让我们了解到您未来在日本的计划是什么？怎么把日本资源对接中国市场？

山田卓也：在过去一段时间，我们的房地产信托基金在东京证交所上市，包括零售、办公楼、酒店，是多业态的，有稳定的现金流，发展非常好。日本是一个非常拥挤的国家，在日本有很多公司的估值过于低，还有很多物流资产。未来我们希望能把已经投资的资产结合在一起，协同增效，达到合力，打造一个生态系统。通过这些方法，希望创建更多的协同效应，把更多的资产通过和复星的整合，提高一个台阶。

Michael Bentlage：2018 年我们有个战略性的目标，要加快组织的改变和数字化的改造，和复星加强协作。首先，组织内部的有机增长。对投行来说，我们 2017 年表现非常卓越，我们想继续延续这样的发展。同时，我们要和复星发展协同效应，希望能更多从一个德国的银行变成一个国际化的银行。今年我们有很多好想法，希望在中国建立起一个合资公司。因为中国是全球最大的资管市场之一，增速也是最快的。我们作为复星旗下的银行，希望紧抓这个机遇，深化我们在中国市场的发展。

还有一点。现在有很多中国公司到德国收购本地的企业，比如库卡被美的收购。德国很多人感到比较谨慎，感觉中国公司好像要把德国整个工业买下来。这方面，我们要相对谨慎。因为中国公司的声誉非常重要，我们要维护好复星的声誉。不仅我们要和媒体、政界打好交道，更重要的是跟复星一起，把金融行业做好。这对未来复星在欧洲的收购有帮助，甚至对中国企业在欧洲的收购，都很重要。

## 复星搭平台、整合国内企业及海外资源，助力国内项目“走出去”

钱建农：台上有中国同学，全球同学，晓东算是在中国塑造了一个历史，尤其今年。他投资了高铁，是私营企业领域史无前例的一个投资，能给我们介绍一下吗？

温晓东： 我们经过一年多的努力，非常幸运，去年成功投成了杭绍台高铁。是国内第一个民营控股的高铁项目。这个项目在中国铁路史上来说，是破冰之旅，虽然里程只占了已通车里程的 1%，但是意味着铁路改革从 0 到 1 的突破，以至于这个项目被载入了中国共产党党史。这意味着这一刻开始，我们与中国高铁、铁路产业的发展，紧紧捆绑在了一起。帮助中国高铁技术走出去到海外，成为了我们责无旁贷的历史使命。在这个时候，我们正好借助于中国高铁的先进、研发、生产和运营能力，整合国内优质企业，借助复星在海外强大的资源以及复星市场化非常强的竞争能力，打造一个更强大的企业，以民营控股的身份一起走到海外，让全世界的老百姓分享中国高铁时代给大家带来的优质生活。

钱建农：温晓东主导的另外一个非常成功的投资是对中马国际的投资。不知道你的投资理论是什么？你是怎样做抉择的？

温晓东：星景控股做的事情，就是打造和捕捉更多的在跑道上能滚动、跳跃的雪球。在这个基础上，我们一直在扫描聚焦“健康、快乐、富足”的投资理念的产品结合国内中产阶级的崛起，富裕阶层的增加，我们看重了体育优质项目，我们去年控股了中马国际，目前是国内唯一一个“中”字头的全国的马上运动巡回赛事组织机构，也是国内最高级别的国际型赛事的巡回赛组织机构。11 月份我们成功把复星旗下十几个品牌，包括 Club Med、太阳马戏、和睦家等，在比赛里集中向市场进行了呈现。上个月，中国国家马上运动奥运队正式成立，结合刚刚出炉的胡润富豪榜产业分析，马上运动是中国富裕阶层最感兴趣的体育运动。通过这样的产品打造，我们希望让更多人聚焦在复星的“健康、快乐、富足”幸福生态圈，让更多人享受优质的生活。

钱建农：我们一直强调 2.0 版的复星国际化战略。我们的目标，就是要帮助国外企业在中国更好的发展。而且还要帮助投资的企业真正成为国际化的公司。我相信，复星这样的模式，能得到越来越多来自国外的认可。

# FIRESIDE CHATS 围炉夜话

“围炉夜话”是复星2018全球年会期间的崭新环节，灵感源于亚布力中国企业家论坛的起源：几位金融大咖在亚布力滑雪后，当晚促膝长谈。围炉的开展，让意犹未尽的主会场讨论延伸到场外，嘉宾之间的交流更紧密、更深入。

2月3日晚，首次“围炉”设置了同时进行的金融和健康两场。金融围炉，将复星金融、保险、科技业务板块和相关被投企业领军人物集聚一堂，90分钟里分享经验、为痛点把脉，主持人是德国私人银行H&A董事总经理、执行董事会成员梁剑博士。健康围炉则齐聚健康行业来自医院、科研、区块链技术等各细分领域的前沿意见领袖，展开思想的对话。金融围炉全程全英文，健康围炉嘉宾则自带翻译功能、中英文双语交流。两个“围炉”节奏紧凑、干货足，原本安排了60个座位的场地，实际涌入超过80位嘉宾，门口也挤满听众。郭广昌、 汪群斌也到场细听，两边串场还觉得不过瘾，称“不明觉厉”。

直击夜话现场，同飨精彩。

## 新药、生态、跨界联手、模式创新 “新医疗”未来空间巨大

围炉夜话大健康专场围绕“新医疗”深入探讨。

会议一开始，主持人“医学界”CEO陈奇锐就抛出“猛料”，根据界面传媒最近发布的中国富豪千人榜，上榜最多的行业是大健康生物医药行业——高达105人。“祝贺大家，因为你们选择了一个好行业。”

沙龙第一部分，是近期最火爆话题之一：区块链在医疗行业的应用。来自上海的医疗区块链创业公司“边界智能”CEO曹恒女士带来了一个演讲——《AI+区块链：可信高效的医疗健康数据分析和交换》。曹恒认为，区块链在医疗行业将主要用于“医疗数据的可信加密分析和交换”，能够支持的场景包括：个人医疗健康数据的管理和授权、医院分级诊疗病例病案交换、保险公司和医院协作的自动理赔、医药采购的供应链金融。分享结束，即引发现场热议。

沙龙第二部分由健康控股副总裁、战略部总经理许喆主持，复星医药高级副总裁兼首席医学官回爱民、复星医药医投集团执行总裁梁友铭、Flagler CEO Didier、BFC诊所首席运营官宋庆泳围绕“新医疗生态系统”各抒己见。

回爱民3个月前刚刚加入复星医药，他之前曾在国内做过肿瘤科医生、在日本和美国做过多年的药品研发工作，他认为新医疗主要受技术驱动，以癌症治疗为例可分为三个阶段：第一个阶段，癌症慢病化，不少癌症成了慢性病、患者可以长期生存，这个目前已经基本做到了；第二个阶段，将癌症临床治愈，目前只有少数癌症能够做到；第三个阶段，像消灭天花一样，把癌症彻底消灭掉。目前癌症治疗，正处于第一阶段向第二阶段发展的过程中。他认为复星医药在包括CAR-T、单抗等药品研发上的进展，就是为新医疗做贡献。

来自新加坡、从事了30多年医院管理的梁友铭先生，同样刚刚加入复星3个月。他对比了国内和新加坡医疗的情况。在新加坡私立医院和公立医院基本平分了最优秀的医生，但在中国大陆，目前优秀的医生可能95%以上都在公立医院内。因此新医疗要打造生态系统，吸引优秀医生。梁友铭说，复星医药旗下有像禅城医院这样非常优秀的医院，他的目标是，让复星医药旗下其他医院像禅城医院一样飞起来。

来自美国的Flagler CEO Didier 先生说，Flagler不是一家医疗地产公司，在美国他们做任何一个项目，都会首先考察当地的医疗生态系统、调研当地居民的需求、调研医生团队，然后他们会和业主一起设计出医疗产品，最后才是做医疗地产——这反映了Flagler的理念，地产只是在为医疗提供空间，最重要的是里面装入什么样的医疗内容。Flagler之前在美国主要做重病专科项目，目前他也在考虑向全科医学延伸，“在美国，每年3.2万亿美元的医疗费用，主要用于重病，未来我们能不能做出以预防保健为重点的新医疗生态呢？”

宋庆泳先生刚刚加入复星，他之前曾在百汇诊所、和睦家、平安保险等工作过，对于诊所和保险非常熟悉。他介绍说，目前中国的商业医疗保险占比还非常低，发展空间很大。以英国为例，NHS主导医疗，但因为NHS的预约等待时间太长、体验不佳，所以英国有11%的国民参加了商业医疗保险，相比之下，中国的商业医疗保险占比还非常低！

为什么中国的商业医疗保险不成气候？宋庆泳说，“必须有好的医疗服务，才能吸引客户参保！”只要去过和睦家看过两次病，客户往往都会选择购买商业医疗保险，“因为他们感受到了和公立医院完全不同的服务和体验”，目前制约商业医保扩大的主要原因是“优质医疗供给不足”。

许喆点评道：先有优质医疗还是先有商业医疗保险，是个先有鸡还是先有蛋的问题。现在看来，还是要先有优质医疗。

宋庆泳表示同意，他说随着互联网巨头的进入，传统的健康险销售通路发生了巨大变化，与此同时线上互联网医疗企业开设线下诊所已经成了新趋势——期待未来医疗的生态能更丰富，这样新医疗才能落地并产生影响。

“区块链”、“保险”、“生态系统”，热词盘桓、热情飞扬，时间转瞬即逝，围炉夜话医疗沙龙热议近2个小时后，蓬勃收场。

主持人陈奇锐总结说，从早上8:30开始C2M峰会，直到沙龙结束，感受到了复星“中国动力嫁接全球资源2.0”的能量，相信创业者们站在复星的大平台上，能走得更稳、走得更远、飞得更高，能为新医疗的发展做出更大贡献。

□李兴鹏

## 金融要有“壮士断腕”决心 靠近客户追上新技术

Rogério Henriques 复星葡萄牙保险Fidelidade副总裁：

保险公司的IT部门整合与发展不易，葡保以服务导向进行IT设计，提高编程效率，经过多年努力，已拥有开放、灵活架构，算是有成功经验。目前葡保在承保等环节已大幅改善了客户满意度。

科技公司与金融机构如何做好通融？最为典型的就是葡保和复星、The Floow的故事：事实上葡保比复星更早接触英国车联网科技公司The floow，双方业务关系已维持多年。另一个是汇聚科技创业团队的Protechting创业大赛，前两届非常成功，2017年第二届，欧洲区选送项目获得最终大奖。作为复星大家庭成员，葡保从复星体系学到不少宝贵经验。

传统企业接受和吸纳新技术会有何种阻力？很多人会低估组织架构对创新技术应用的阻力，传统金融机构引入新科技时，要面对的是组织架构挑战，还有文化挑战。从葡保的实际经验看，其中一个解决方案是将部分任务外包，在外部寻找靠谱的合作伙伴。

Aldo Monteforte 英国车联网公司The Floow的创始人兼CEO：

我本人当年选择离开投行，是因为想做一些对社会有影响力的事情。The Floow在2012年白手起家，现在已有百余员工。我们早期就开始与葡保Fidelidade展开了合作，成为团队壮大的助推因素。你问我创业团队如何能够“勾搭”上大企业，在我看来，小创业团队劣势是缺资金，但优势是小巧灵活、决策快速，而且创业者更有钻研精神、痴迷于解决问题。我们现在葡、意、英甚至巴西、南非都有客户，就是小团队接地气、灵活多变的结果。

同一体系内企业之间的通融，不是自己凭空就能发生的，是互相学习讨教的结果。比如复星大家庭的互相交流，经验值就会迅速提升。

作为其他企业的解决方案提供商，我们The Floow专门设有一个叫做“客户成功”（Customer Success）的团队，快速为客户解决问题。我们看到，对保险公司而言，他们靠自身力量不太容易解决新技术应用和维护当中的若干涉及“人”的问题，所以这是我们的用武之地。

申志华 复星金服副总裁、 掌星宝（上海）网络科技有限公司执行总裁：

复星金服在金融科技Fintech领域，一方面自己在做孵化，同时也在看外部的投资项目。眼下各种创新技术层出不穷，我们正在密切关注的是移动互联网、人工智能、云技术、大数据、面部识别、区块链等几个方面。区块链技术的核心是价值交换，如互联网TCP/IP通信协议这样普及底层技术，我们认为还会再次出现。一个很好的投资案例是区块链技术企业趣链科技。

在“中国动力嫁接全球资源”的逻辑下，复星大家庭能方便各种经验和资源的分享，在中国、也在世界其他地方。举个例子，我们可以帮助葡萄牙BCP银行等企业走向全球其他市场。

我们发现，银行、保险业往往是科技创新的头号追逐者，所以，欧洲金融企业引入二维码付款这种中国普及出来的新技术，应该是大有前途。

João Bras Jorge 葡萄牙商业银行波兰CEO：

如果我们做企业的要赶上数字化、物联网、人工智能的时代，就必须快速行动，要有“跳出笼子”、壮士断腕的决心。金融业在瞬息万变的时代也必须跟上节奏，组建有实力的数字化团队，做新业务。有数字化支撑，银行就能跨行业去做业务。当然，截至目前遗憾的是我们还没涉水区块链技术。

如何看待科技公司冲击传统金融机构的现象？我们甚至没时间去仔细梳理这个问题的答案，因为我们忙于防守以及策划反击。我们从未停止过尝试和创新的步伐，我们的一大工作是要读懂客户在其他金融机构的金融消费行为，反过来为我们的业务服务。

Yasin Sebastian Qureshi 德国金融科技企业Naga创始人兼CEO：

2017年7月，Naga在德国成为上市企业，是一个里程碑。我本人之前也是投行出身，我们的创始团队是有激情、有钻劲的团队，一直以来不断进化手中的技术和产品，快速迭代，灵活变换赛道。我们的经验是，如能找对合作伙伴，会事半功倍。

他们心目中的2018关键词：

Rogerio：客户体验、生态系统、效率（customer experience, ecosystems, efficiency）

Aldo：人、产品、市场（People, products, markets）

Edward Shen：大数据建模（Bigdata modeling）

Joao：细分、分析、人工智能（Segmentation, analytics, AI）

Yasin：满足客户需求（Delight our customers）

□王帆

# 复星全球合伙人全体投身“乡村医生”扶贫计划

乡村医生计划首批示范县示意图

2月4日下午，在复星“智·行2018 ONE Fosun全球C2M家庭幸福生态大会”上，复星的27位全球合伙人作出郑重承诺，全力投入 “健康暖心——乡村医生精准扶贫计划”，对于项目选取的首批24个国家级贫困县示范点，每位合伙人都将作对口支持，以实际行动助力国家实现2020脱贫计划。

过去几年里，中国扶贫工作取得诸多进展，但在贫困地区，因病致贫、返贫成为脱贫的“最后一公里”，全国的因病致贫、返贫率不降反升。因此，国家卫生计生委等启动了“国家健康扶贫工程”，提出“三个一批”：“大病集中救治一批、慢病签约服务管理一批、重病兜底保障一批”，以到2020年彻底解决贫困问题。作为在大健康领域有长期积累和竞争优势的民营企业领袖，复星决定集中优势资源，参与到健康扶贫工程中去，因此将目光聚焦到乡村医生这个群体。

目前我国约有乡村医生150万人，为6.5亿基层群体提供基本诊疗和公共卫生服务。由于乡村医疗体系建设落后于经济发展，乡村医生群体普遍面临“进不去，用不了，留不住”的困境。“进不去”指罕有年轻人愿意进入这个行业，“用不了”指大部分乡村医生的专业水平落后于需求，“留不住”则乡村医生的待遇、工作条件及社会保障水平难以留住有能力的乡村医生。

因此， 为解决这些问题，在国家卫生计生委员会的指导下，复星基金会和《健康报》社于2017年12月29日在北京联合启动了“乡村医生”计划，联合复星医药、万邦云健康、复星保德信、复星联合保险、微医、和睦家医疗、禅城医院、新华医院等成员企业，通过多样化、有针对性的线下线上培训，及与县、省级优秀医院结对等，切实提高乡村医生的专业诊疗水平和社区健康管理能力；通过提供意外险、健康险等补充保障措施，解决乡村医生的后顾之忧；通过重症难症的绿色转诊及器械、药品等捐赠支持，帮乡村医生解决社区里最困难的病例；通过各省及全国性的“最美乡村医生”的评选，对有代表性的优秀乡村医生进行奖励，并提高全社会对基层医疗与贫困之间关系的关注。

项目首批已选取中西部12个省、自治区的24个国家级贫困县，包括“三区三州”深度贫困地区及复星已有产业基础的地区作为首批示范点，相关团队开始前期调研和落地计划的制定，春节后将由全球合伙人带队，推动项目全面营地。

在“复星全球合伙人投身乡村医生精准扶贫计划”启动仪式上，每个县都有一个相对应的医药箱，每位全球合伙人将自己的承诺书签名后郑重投入医药箱，表明自己对项目的承诺，包括来自法国、葡萄牙和香港的三位外籍合伙人，他们将配合中国的合伙人在不同的省份和县开展工作。此外，复星成员企业的党组织，如南京钢铁、海南矿业、复星医药等，也都确定自己的对口支持县域。

□张翼飞 于佳鑫

## 聚水成涓，复星公益唤醒全球每位同学乐于助人的情怀

——李海峰在2018 ONE Fosun全球C2M家庭幸福生态大会“公益时刻”上的发言

自1992年创业以来，全体复星人26年来一直秉承着“修身、齐家、立业、助天下”的理念，始终没有忘记回馈社会，回报社会的社会责任。对复星的文化和价值观来说，公益就是融入复星血液的一种信仰、一种坚持、一种始终不渝的精神状态。

复星承诺，每年将不低于0.5%的利润用来投入复星全球的公益事业，聚焦在精准扶贫、教育机会的平等、青年创业、中外文化交流等领域。 我举一些案例：

11年来，我们在海南捐助了近5000位品学兼优的贫困高中生，让他们顺利完成了学业，考上了大学。有一位女孩和郭同学交流，讲述她大学毕业后的梦想，她希望未来能成为一名警察，服务于社会的正义与公平。

2014年5月，当复星投资Fidelidade以后，郭广昌董事长代表全体复星人向时任总统席尔瓦总统赠送了一幅精美的唐卡，目前已被葡萄牙总统博物馆永久珍藏。这幅唐卡来自四川省阿坝州壤塘的唐卡学校，这是一所致力于中国非物质文化遗产传承教育的公益学校。复星基金会亦一直深度和关心支持着这所学校。

在复星基金会王津元主席的带领下，2016年，在外滩精心打造了一座艺术中心，成为上海推广、中外文化交流和打造时尚地标的一张新名片。

这样的复星公益故事，还有许多许多。五年来，复星公益前行的路上，我们有许多志同道合的伙伴，他们全身心地投入到我们“乡村医生”项目中；或奔波于欧洲各国，为全球青年创业打造了一个Protechting青年创业平台；我们在上海、巴黎、法兰克福举办公益活动，为中法、中德文化交流也做出了贡献。未来，对复星人来说，需要更多的公益合作伙伴，能更持久、更有效也更有影响力地传播复星公益品牌。

我们借复星的年会，为复星基金会全球理事会揭牌，而要说2018年最关心的有哪些事，我相信“乡村医生”项目一定是其中一个，这也是复星基金会今年的一号项目。我们收到全球合伙人的申请，要一起投身到乡村医生项目中来，一起守护我们万万千千的乡村医生。今天，我们一起见证复星全球合伙人投身“乡村医生”项目的启动仪式，让我们合伙人和全体复星公益人一起，守护我们的乡村医生，让他们能安心守护中国农村的父老乡亲。

中国现在有800多个贫困县，5500万贫困人口。健康是扶贫攻坚的“最后一公里”，郭同学来自浙江东阳农村，自小在和乡村医生的交流中，对乡村医生就着浓浓的感情。他对乡村医生项目的初心是“让乡村医生更专业、更进步，活得更有尊严，也因此让他们服务的农村兄弟姐妹们能看得起病，看得好病，更加健康。”

为此，在2017年最后一个工作日，复星基金会与国家卫计委共同启动了“乡村医生精准扶贫计划”。短短一个月我们团队走访了十多个贫困县进行调研。未来，复星基金会和我们这些全球合伙人，和千千万万的复星公益伙伴们，要用5-10年时间，解决一百个贫困地区的乡村医生的问题，给中国的脱贫攻坚事业做出我们复星公益以及全体复星人应有的贡献。

## 复星公益有了全球理事会

2月4日下午，在“智·行2018 ONE Fosun全球C2M家庭幸福生态大会”的公益时刻上，复星基金会全球理事会宣布成立。

复星于2012年11月成立了复星基金会，以复星集团及旗下各成员企业为主要捐赠人，公益领域包括：救灾、扶贫、文化艺术和教育事业资助、青年创业就业支持等。随着复星走向全球，复星基金会也不断拓展海外公益事业，先后在纽约、里斯本、柏林等地开展公益和企业社会责任（CSR）活动，先后成立了复星全球CSR联盟、纽约复星基金会和香港复星基金会。为把复星基金会建设成最具全球视野的中国企业基金会及世界一流的企业基金会，复星决定在现有组织架构上，构建复星基金会全球理事会，以打通复星ONE Fosun公益资源和提升全球公益品牌。

复星基金会全球理事会包括复星国际的董事、上海复星基金会理事长及海外的主要业务负责人，首批成员包括：郭广昌、汪群斌、陈启宇、徐晓亮、康岚、龚平、王灿、秦学棠、Jorge Correia、Henri Giscard、Franz Hahn、Michael Bentlage和山田卓乃。

理事会将为复星全球公益和CSR提供战略层面的指导，并督促战略及重点项目的落实，协助调动各种社会资源，以保证复星公益影响力的最大化。

□于佳鑫

# 莫问西东，
## 我只想一场痛快拼博的人生
——郭广昌对话海南00后

66

*你有爱，为社会去创造，整个社会是积极向上的，这样的生活才会更美好。复星希望跟大家一起为海南美好生活的建设一起做些事。*

99

1月21日上午，在温暖如春的三亚地中海俱乐部度假村，一群青春洋溢的00后高中生们，和他们眼中的郭学长——复星国际董事长郭广昌，进行了一场别开生面的“我与海南的未来”座谈会。

这10多名高中生是获得复星光彩教育奖助金资助的、来自海南热带海洋学院附中的学生。为推动海南省教育事业发展，解决部分海南品学兼优且家庭经济困难的普通高中学生上学问题，复星集团自2007年设立海南省复星光彩事业教育奖励基金，每年资助部分海南普通高中学校的优秀学生完成学业。

在这场由中学生自己来做主持人的座谈中，对于复星和海南、求学和人生、个人和海南的未来，还未成年的他们会有哪些思考？面对即将高考、迎来人生转折点的他们，幽默又有见地的郭学长又会给他们哪些建议呢？

### “我心中有爱还是很重要的”

在许多人眼中，高中生都还是没长大的孩子。座谈一开始，这群高中生就让坐在他们身边的学长们刮目相看，他们和学长们一样，并不是只知道学习、考试，而是对国家和社会的发展有着敏锐的感知，对自己的成长和海南的发展有着独立的思考。他们的问题不仅涉及海南的发展，也关心复星在海南的布局。

学生提问：您来之前，我们刚才在讨论十九大以后中国进入新的发展阶段，大家怎么看海南的发展。这张纸上是大家对海南发展的看法，希望您粗略看完以后，做一个评论。

郭学长认真看完同学们写在纸上的讨论结果，说，“我感觉都说得很好，把我想说的都说完了！”之后，他还是认真地对同学们的意见作出评论，一是海南要往哪里去，它最根本的目标还是让海南人民生活得更美好。二是该怎么做，还是要靠改革开放，继续发展经济。

此外，生活更美好也不能仅停留在物质层面。“我觉得心中有爱还是很重要的。人不是钱越多就一定生活越好。你有爱，为社会去创造，整个社会是积极向上的，这样的生活才会更美好。复星希望跟大家一起为海南美好生活的建设一起做些事。也希望大家好好读书，未来读上好的大学，学成之后能够回海南来建设。”郭学长说。

### “我小时候的家庭状况不比你们好”

在座的学生大多家庭困难，对于受复星多年资助，他们一方面表示心怀感激，同时也特别想了解郭学长对于贫困，对于复星坚持做这一件事的看法。

郭学长和同学们回忆起自己小时候的生活，“ 生活的艰难，的确不是我们所追求的，但是你要把它看成你这辈子最好的安排之一。小时候的艰难也是一种财富，对你的意志品质都是很好的锻炼。”

郭学长说，我和复星对教育一直有着深厚的感情。我们应该给大家更多机会的平等，尤其是教育机会的平等。现在贫穷是两个因素带来的，一是没有教育，跟不上知识的更新，二是生病，没有能力去改善生活。教育和医疗是复星公益事业应该努力解决的问题。

### “一定要养成阅读和运动的习惯”

对于即将到来的大学生活，他们既紧张不安又充满期待，面对几位学长，他们自然少不了要问询一番。

郭学长说，大学生活要好好读书，游戏少玩一点，多参加一些体育运动，一定要养成运动和阅读的习惯，它会对你终身受用的。总之，大学生活可以丰富多彩一点，自我学习的能力很重要。

截至目前，复星累计资助学生4840人次，资助资金726万元，包括海南中学、海南华侨中学、文昌中学、嘉积中学、海南师范大学附属中学、琼州学院附属中学、国兴中学、昌江中学、万宁中学等。

据海南教育厅介绍，2012-2016年来，每年受助于复星光彩奖助金帮扶的有140余名学生参加高考，考上本科院校的比例超过了96%。其中，有61%的学生考上“985”或“211”重点学校。海南省学校后勤与学生资助管理办公室介绍，“复星光彩奖助金”在当地执行中收获良好效果，学生满意、家长高兴、社会反映好。受助学生们也表示要把这爱心传递下去，在学校期间好好学习、掌握知识，将来更好地为国家和人民服务。

复星将进一步扩充复星在海南的教育奖励基金，充分开展助学活动，结合复星在海南的项目团队，在提供助学金之外开展更多的教学拓展体验。 □李梁

# 复星基金会 助力 “棒球天使”扶贫计划

作为河北贫困山区的一名孤儿，如果没有“棒球天使”公益项目的介入，小川（化名）与“棒球”这个词也许一生都不会有任何的联系。

小川于2006年出生于太行山区深处的一个不知名的村落，父亲早逝，母亲生下他后不知所终，抚养他的大伯没多久因病去世，把他交给本身是低保户的二伯，小川长期过着饥一顿饱一顿的生活。2015年12月，当“棒球天使救助小组”寻访到小川，准备接他去北京“爱心棒球基地”学习棒球，小川以为二伯要将他卖掉，哭着不愿离去。到基地后，小川依然不愿与任何人交流，连着几天不大便，憋得肚子直疼。“爱心棒球基地”创始人、原中国棒球国家队队长孙岭峰看到小川的这个情况，亲自给他挤开塞露。在基地的悉心照料下，小川逐步开朗起来，目前已经是球队的主力投手和“二垒手”，在各种比赛中表现都非常出色，深得老师，教练和队友们的喜爱。

小川只是“爱心棒球基地”救助的21个孩子的一员，在这里，每一个孩子都有一个心酸的过去，现在的他们拥有了未来和追逐梦想的权利。据孙岭峰介绍，这些孩子们中最优秀的将选送参加国外的职业联赛，也可以根据实力加入国内的职业棒球队，如果不能成为职业球员，也可留在各地的棒球基地或自主择业工作。

2017年1月29日，“棒球天使救助计划”的发起方与复星基金会在上海豫园海上梨园举办了一个别开生面的签约仪式——在棒球和棒球手套上签约，承诺在国内合力拓展棒球扶贫项目，包括“贫困儿童救助”、“棒球扶贫志愿者招募”、“棒球扶贫公益活动”、“国内外交流”和“公益棒球学校”等五个方面，探索通过棒球运动系统救助贫困儿童的新模式。据介绍，2018年救助儿童数量将达到50名，并在未来几年内实现最终救助1000人的目标。

复星全球合伙人、复星基金会理事长李海峰在仪式上指出：复星提出“围绕家庭客户，智造幸福生态圈”的愿景，体育是至关重要的一个领域。一方面体育与健康紧密相关，另一方面，体育带来的不仅仅是健康的身体，还有许许多多心理和精神层面的收益；其次，复星也在迅速国际化、全球化的过程中，而体育和公益都是国际化的语言，这将有助于复星及其他的类似企业找到与国际社会对话、融合的更多结合点，也让中国在国际社会的话语变得更丰富、更综合。 □张翼飞 于佳鑫

“棒球天使”们在训练中

## 上海交响乐团“复星之夜”，奏响大师之作

恰逢伯恩斯坦诞辰百年，由复星冠名，1月20日晚，上海交响乐团深情演绎了国内首场“伯恩斯坦百年“纪念音乐会，以纪念这位伟大的奇才与全才。作为上海交响乐团的理事单位，复星基金会长期支持上海交响乐团的发展，推动着我国高雅艺术领域的不断进步，也是用音乐传递快乐公益、人人公益的理念。在这场音乐会中让我们看到一支中国交响乐团的国际视野，更在全球名团的百舸争流间窥见中国身影。 □于佳鑫

## 麦淘亲子专项基金设立

复星基金会麦淘亲子专项基金1月5日在复星艺术中心正式发布。麦淘亲子是复星的被投企业之一，为在未来更好开展公益活动，麦淘亲子决定在复星基金会下开设专项基金，主要用于支持残障和贫困儿童教育相关的公益项目。麦淘亲子是国内最大的亲子活动平台，通过“自营+平台”的模式，构建了完整的产品和服务体系，其自营产品有麦淘实验室、麦学游、营地教育、玩转博物馆等系列，其理念为让每一个生活场景成就最快乐的教育”。□张翼飞

# 赶集啦!

豫园股份
YUYUAN Inc.

在本次赶集大会现场，豫园股份带来了代表上海历史的年画、梨膏露及传统金饰。长期以来，豫园股份集团为保护上海的传统工艺做出了巨大贡献，手工制作的年画礼盒代表了上海最传统的年味儿，历史悠久的梨膏产品也在不断革新创造中焕发出了新的生命。久负盛名的豫园黄金也在现场展示了精美的十二生肖金饰，以及如意、福禄、招财等主题的黄金产品，构筑起浓浓的新年味道。

复星保德信
Pramerica FOSUN

复星保德信人寿自成立之日起，就积极推动公益项目与公司业务的共同发展，在每年年会上我们都会看到复星保德信的公益成果。在过去的一年中，复星保德信青少年社区志愿奖步入了第五个年头，项目已拓展至上海、北京、江苏、山东四地，鼓励了数千名优秀的青少年志愿者投身公益事业。而“守护快乐成长”儿童足球公益活动也已经紧锣密鼓地展开，为小学生提供更健康快乐的成长条件。复星保德信这份独特的公益文化，将常伴着企业迈向未来更广阔的发展。

PeakRe

在2017年加勒比海飓风灾害期间，鼎睿再保险位于Nagico的机构遭到了重大破坏。面对灾害，复星集团、复星基金会与鼎睿一起，以最快的速度为Nagico的朋友们提供了有力的物资支持，助力当地救灾。在赶集大会上，首次参加布展的鼎睿同学向我们传递了可持续发展理念、凝聚每一个员工的公益心和人性的关怀。

量富征信
FORTUNE CREDIT

复星金服致力于创新金融服务，打造一家汇聚产业深度、全球广度和科技高度的领先的综合性金融服务平台。同时本着“金融助善、共达使命”的企业文化，复星金服同复星基金会合作，积极宣传公益理念。在今年的赶集现场，复星钱包与星之灵为每一个有公益情怀的同学准备了狗年礼品，祝大家财运旺旺!

FOLIDAY
复星旅游
ATLANTIS
SANYA
三亚·亚特兰蒂斯

旅游板块

作为复星旅游文化集团的巅峰之作，三亚亚特兰蒂斯酒店已于2017年12月开始试运营。2018年4月28日，三亚亚特兰蒂斯将正式与全球游客完整见面，其独特的水族馆与水下套房格局，使住户可以同海豚获得真正的零距离接触。而在本次赶集大会上，亚特兰蒂斯的同学们把海豚带到了年会现场。这种人与自然的独特体验，未来将常驻三亚海棠湾畔，等待与每一位游客的亲密邂逅。

南京钢铁联合有限公司
NANJING IRON & STEEL UNITED CO.,LTD.
NISCO
KOLLER

能源环保及智能装备集团

复星能源环保及智能装备集团今年组织了南钢集团、德国Koller、遨博智能、菲尔特、生特瑞、柏中环境、恒通环境、金恒科技、思普润、天创环境、中荷环保、中岩大地等成员企业共同展示。本着“环保关爱未来、便携幸福生活”的理念，复星能环集团在科技创新、环境治理、能源可持续、提升社会服务能效等领域不断提升产品力，在企业发展的同时彰显社会责任

Thomas Cook
托迈酷客

旅游板块

作为旅游业的假期策划专家，托迈酷客致力为中国旅行爱好者提供私人定制和新颖别致的旅行安排，打造梦想中的完美假期。本次年会，托迈酷客带来了来自全球各个旅游目的地的纪念明信片和行李牌，为与会的同学送来了别样的异域风情。可爱的吉祥物lollo & bernie穿梭在现场，欢迎着各国朋友踏上托迈酷客的定制旅行。

Club Med

地中海俱乐部作为遍及全球的酒店度假集团，同样也是企业文化的领先者。在60余年的发展历程中，我们坚信为客人所打造的幸福时光决不能够以牺牲自然环境作为代价。绝大部分地中海俱乐部度假村都获得了可持续性旅游认证，并且秉持着对自然最友善的建筑容积率。其基金会成立40年来，每年组织3000名儿童参加公益活动，每年在度假村中募集到约15万欧元捐款。这份坚守，也推动着地中海俱乐部在中国打造出最棒的产品和最精致的服务。

FOSUN PHARMA 复星医药 · Silver Cross THE BRITISH ROYAL BRAND, SINCE 1877 · babytree 宝宝树 · 三元食品 SANYUAN · St Hubert

在赶集大会上，坐落着一个幸福健康生活体验馆，来自复星大健康板块的三元食品、绝味鸭脖、St Hubert等成员企业，为大会特意准备了特色食品，吸引着众多客人驻足品尝。宝宝树、亲宝宝则带来了当下最受亲睐的母婴产品，Silver Cross在现场展示了具有英国皇室血统的童车产品。一旁的童装走秀更是成为了现场的焦点，引来喝彩声不断。

大健康战略是复星的核心战略之一，通过各个成员企业的通融协作，经过对各自产品的不断打磨和进化，复星旨在为家庭客户提供完备的健康产品服务。这一份理想和坚持，也在本次大会上得到了集中体现。

FOSUN PHARMA 复星医药 · Alma Lasers

复星医药在赶集现场展示了复星大健康为社会做出的卓越贡献：桂林南药制作的青蒿琥酯针剂已在非洲使用突破1亿支，拯救了逾2000万人的生命。同时，复星医药等企业正在和复星基金会一起，推动乡村医生守护计划的实施。

复星医药也将其强大的科技力带到了年会上，我们可以看到复宏汉霖、复星凯特等最新的科研成果，更可以实地感受Alma激光仪器的神奇魅力。这是Alma Lasers公司的产品首次登上复星年会，倍受关注。

SUNGIN 星健

星健资本一直致力于探索最好的健康蜂巢产品，为社区人群提供优质的医养服务。蜂邻健康服务中心是星健在成熟社区中打造的一款一站式健康服务产品，力使社区居民能深切感知“蜂邻相伴，健康在你身边”。本次赶集大会，星健不仅将蜂邻的健康服务模式放进会场，同时还现场招募公益鲜蜂志愿者，把公益和服务融合起来，让爱真正进入每一个社区。

中马国际 Chinese Equestrian International Development Co., Ltd

作为复星一家的新成员，中马国际在赶集大会竖起了“马上版图”。中马国际是国内首个冠以“中”字头的马术顶级赛事，也是中国马术巡回赛的唯一承办方；麒麟马球俱乐部是英国马球职业联赛中唯一一支由中国籍运动员创办的马球队。复星将随中马一起，推动中国体育事业获得新的腾跃。

CIRQUE DU SOLEIL

在复星投资太阳马戏的第三个年头，这一来自加拿大的国宝正在中国大地上进行着卓越的表演。Kooza大篷秀在上海和北京取得了非凡的成功，阿凡达前传则正在海南三亚为全球宾客带来梦幻的体验。赶集大会上的阿凡达形象，吸引着每一位宾客前往三亚，感受这无与伦比的美妙旅程。

TSINGTAO 青岛啤酒

青岛啤酒为世界第五大啤酒厂商，是国产啤酒的骄傲。2017年底，复星成为青岛啤酒第二大股东，坚定不移支持青岛啤酒品质战略，做最好的啤酒，并在营销领域加强复星体育、娱乐资源的嫁接等。而在此次赶集大会上，青岛啤酒就和Studio 8、太阳马戏等展位一起，为大家带来了别样的体验。8种不同口味的啤酒，配上体育和娱乐的主题，营造了出了视觉和味觉的双重刺激。

在2017-2018赛季英格兰足球冠军联赛上，狼队一路高歌猛进，牢牢占据着英冠榜首之位。值此复星年会之际，巨大的狼队照片墙仿佛将宾客们带到了英冠的赛场，共同感受那胜利的预约。2018-2019赛季的英超联赛正在前方等着我们！加油狼队！

STUDIO 8

由复星旗下Studio 8公司出品的惊悚电影《Alpha》2018年即将与全球观众见面，影片讲述了在史前20000年前的欧洲大陆上，一个男孩与族人分开后不得不独自在野外求生的故事。在3月2日电影于美国上映之前，该片率先在复星年会降临，为年会增添了一份感观震撼。

# C2M 智能科技峰会：复星正成为一家智造 C2M 幸福生态的科技驱动企业

2 月 3 日，上海。

以多产业运营和全球化见长的复星，眼下立足“科技引领未来，智造幸福家庭生活”，此间举办的一场“C2M 智能科技峰会”，一口气将复星对“科技”与“幸福”的深入思考以及近来着力推进的相关落地项目，向公众进行了 360 度的全景展示。

这些年复星牵头主办的会议和活动不在少数，但像这般紧密围绕硬科技和实际应用展开的则实属首次。在携手创新工场和普华永道中国共同举办的首届 C2M 智能科技峰会上，复星宣布成立科技创新中心并将于未来 3 年在科创研发领域投入不少于 200 亿元人民币，同时向公众介绍了其成立后的第一个实践孵化项目——专业从事医疗影像 AI 产品研发的“杏脉科技”团队、推出“有叻”幸福家庭会员计划。一套组合拳体现出，作为拥有庞大产业链资源的复星发力切入“新赛道”，绝非蜻蜓点水。

## 复星首创 C2M 就是要解决产业和家庭生活痛点

复星对科技和创新的思考，其核心逻辑来自具有复星特色的 C2M（客户到智造者，即 Customer to Maker）。智造 C2M 幸福生态系统、为家庭客户提供高品质的产品和服务，是创立已有 25 年的复星在当下的立身之本。

复星所说的 C2M 模式，核心商业逻辑是实现客户和产品生成端的无缝链接，即通过人工智能、大数据、云计算、物联网等 2Link 技术，使客户参与到产品、服务和内容的设计和制作过程中，同时又能使客户需要的产品和服务，通过平台入口精准触达到客户，使客户需求得到精确的满足。

复星的 C2M 模式，更在于客户和产品与服务供应商间的真正互动，以智能科技清晰刻画客户肖像，并通过重塑供应链，让产品生成端快速、工业化、规模化、低成本地响应与满足客户的定制化需求，生产“不一样”的、“令人尖叫”的产品，带来极致体验，为客户提供健康、快乐、富足的幸福生活解决方案。

复星国际董事长郭广昌如此阐述复星眼中科技引领以及 C2M 的重要性：“科技的存在是为了解决痛点，复星的科技引领就是为了解决产业和家庭生活的痛点。2018 年，复星最重要的事情就是 C2M 打通，智造全球家庭幸福生态系统。C2M，可以说是人类商业发展以来最伟大的商业实践之一，直接打通 C 和 M 端，不仅是对复星有意义，它对中国的商业、对全球的商业，都有着非常重要的意义。”

在当天峰会现场，无论是微软亚洲研究院副院长张益肇博士和普华永道中国通信、媒体及科技行业主管合伙人高建斌围绕“科技引领智能未来”主题的演讲，还是麦肯锡全球研究院院长华强森在“数字化时代的 C2M 浪潮”框架下的分享，均与复星特色的 C2M 战略形成呼应。

高建斌表示：“重视人工智能已成为全球共识。与世界领先国家相比，中国在人工智能领域拥有自己的优势，数据的积累和应用场景之丰富均走在世界前列。企业必须快速前进，才是最佳应对方式。”

## 科创中心成立 | 杏脉科技签约 | 有叻会员计划

## INTELLIGENT TECHNOLOGY SUMMIT

### 复星科创中心成立 占据科技赛道制高点

当日挂牌成立的复星科技创新中心，其核心职能用复星自己的话说，是“为全球家庭客户提供幸福生活的解决方案，研究掌握领先的科学技术，引领复星 C2M 幸福生态系统的打造”。

据介绍，这一新机构将统筹复星体系内科技创新领域的项目投资、孵化、研发和创新产品的合作引进。复星未来 3 年将投入不少于 200 亿元人民币用于科技创新与研发，围绕健康、快乐、富足等核心产业，结合家庭场景应用，重点布局物联网、人工智能、云计算、大数据、区块链、机器人、新材料、新能源等领域的先进技术，孵化、培育、投资独角兽，全面提升 C2M 幸福生态系统的产品力与竞争力。

复星科技创新中心除了在上海设立全球科技创新总部外，还将在美国硅谷设立双总部，并在今后几年择机在深圳、北京、以色列、德国、英国、印度、东南亚等地设立相关的创新中心或者研究院，在全球占领主要科技赛道制高点。

复星国际执行董事兼 CEO 汪群斌说：“复星正成为一家科技驱动的企业，我们希望以科创引领，智造 C2M 幸福生态系统，汇聚全球最有产品力的优质产品和服务，满足家庭客户的‘健康、快乐、富足’需求，成为新时代的建设者和美好生活的创造者。”

### 复星主攻医疗影像 AI 的杏脉科技签约禅城医院和上海六院

杏脉科技团队，是复星在新时代高调宣布进入科技创新赛道的第一枪。杏脉科技是复星在新赛道上的先头部队，其主攻的医疗影像 AI，就是复星基于自身在医疗产业的雄厚底蕴而选择占领的第一个阵地。

从 1993 年初次涉足医疗领域算起，复星在医疗行业至今已深耕 20 余年，产业覆盖全球医院、制药、医疗器械、零售、保险、养老、健康管理等上下游全链条。复星国际执行董事、联席总裁陈启宇在解释复星涉水人工智能初期为何选择专注医疗影像时说：“经年累月的资源积累为复星塑造了独一无二的产业优势，也为自身人工智能技术的应用实践开拓了肥沃的‘试验田’，在医疗人工智能创业赛道上具有无可比拟的优势。”

杏脉科技同期推出的首款肺部 AI 早筛应用产品——“PRO-ZERO”，正是顺应了这一逻辑，“智能随访分析”和“智能报告”两大功能成为该产品的亮点。

事实上，杏脉科技的技术团队此前在肺部、乳腺、髋关节、膝关节等多个医疗影像与 AI 结合领域已实现技术突破。2017 年 9 月与 11 月，该团队先后两次刷新全球权威人工智能医疗影像肺结节筛查大赛“LUNA16”的比赛成绩，荣获双榜全球第一，令海内外业界刮目相看。

会上，杏脉科技签约禅城医院和上海第六人民医院，携手以科技引领“新医疗”变革。

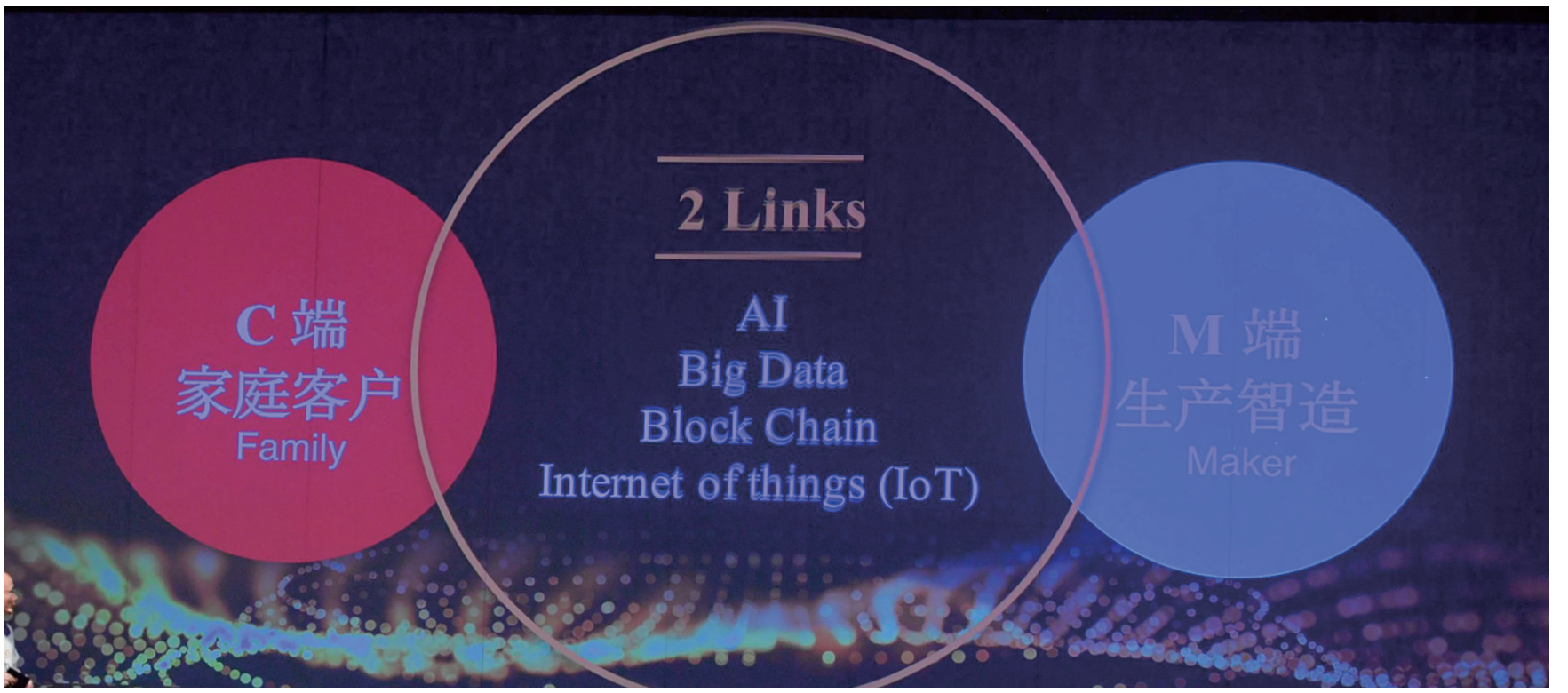
### “有叻”幸福家庭会员计划：复星 C2M 战略的统一入口

当天的智能科技峰会上，“有叻”幸福家庭会员计划的发布是一出重头戏。“有叻”是复星的特色家庭会员忠诚度计划，源于复星 C2M 生态的幸福家庭生活方式，为客户实现家庭积分打通、家庭权益整合、家庭激励定制和极致消费体验。峰会现场，复星请来三个具有代表性的“有叻”会员家庭，讲述当下中国最具代表性的幸福家庭的消费故事。

复星首席客户体验官、C2M 推进办公室总经理王军如此阐述这一服务平台诞生的意义：“‘有叻’是复星 C2M 战略的具体落地，进一步提升复星对于全球家庭客户的有效覆盖，优化 C 端家庭客户与优质产品和服务即 M 端间的匹配，持续为全球家庭客户提供极致的消费体验。”

在当天峰会现场，郭广昌表达了对‘有叻’的期望：“希望‘有叻’不仅是个会员计划，更是为复星所有家庭客户的一站式服务入口，并积极响应和反馈客户需求，利用数据在复星生态中形成深度赋能。相信‘有叻’会为复星生态中各个会员体系提供基础框架和标准服务，从而最大程度释放我们的协同价值。”（王帆）

# C2M 是一场伟大的商业实践




C2M 智能科技峰会将科技引领放在智造全球幸福生态系统前面，表明了复星的态度和决心，科技是满足家庭幸福生活非常重要的手段和方式，而 C2M 就是一场顺应“产品向客户靠拢“的商业革命的伟大实践。峰会上，郭广昌、汪群斌、陈启宇、徐晓亮四位董事对 C2M 做出了精辟阐释，并给出了具有实战性的落地要求。

## C2M 顺应“收到符合我要求的信息”的商业革命，复星在其中尽己所能

复星国际董事长 郭广昌

复星有一批非常值得自豪的科技企业。复星医药 NAGA 是第一个在德国上市的科技金融企业，是非典型的德国企业。宝宝树是年轻家庭最重要的社交网络入口。太阳马戏为什么这么炫酷，背后支持都是高科技。复星的科技引领不是炫技术，是用科技手段增强产品力。

我们也要做聪明的科技研发者。复宏汉霖很聪明，用有限的资金做最好的创新，找到可负担的创新药品。

另一个基本看法，复星科技投资是内部孵化 + 对外投资。我们今年有一个计划，要培育全球一流的应用科学技术的投资。这些事情不是复星关起门来做，要在全球未来十年至少要投资一千亿，通过孵化器、天使投资、科技研发、专利许可、VC 投资等，跟全社会最有活力的企业家一起合作。

我对中国过去十年的基本总结是，最伟大的商业成就来自于零售端革命。

零售端革命最根本的标志是 BAT，腾讯的微信让我们人和人的交互方式发生了深刻革命，阿里的电商让购物发生了革命性改变。我们看到整个零售效率提升，体验多样化，但还没有解决一个问题，即同质化的产品泛滥，还有信息泛滥。现在不再是低端、同类物质的缺乏，不再是收不到信息，现在的问题是，怎样收到符合我要求的信息，怎样有好的、真的、有价值的信息。

面对这些问题，我觉得会迎来一轮新的商业革命，社会资源的重新整合。这个整合，会是 C2M 的双向驱动。前十年大家想得最多的，就是怎么触达 C 端，怎么卖给他们，很少说我们怎么造一个好产品。产品，是“造”出来的，是需要你沉下心把它做出来的，产品不是“卖”出来的。

怎样通过双向驱动，让 C2M 更好地链接起来？这是整个社会的系统工程，不仅仅是复星的工程，复星把它提出来了，我们在里面做我们尽量能做的事。

什么叫双向驱动？ C+M 的驱动和 M+C 的驱动。制造端一定要直接、而不是通过平台触达 C 端。未来不是所有东西都拿来卖，越便宜越好，要有优选模式，东西选择性提供给客户。复星 C 端驱动最好的例子是宝宝树，比如它与太阳纸业合作能解决年轻妈妈需求的产品。另一方面，M 端拥有自己的 C 端数据后，应该洞察客户需求，改造流程、柔性化生产。这点酷特做得好。

串联二者我们需要 2Links，需要大数据、AI、区块链、物联网等技术，还需要设计师。

未来应该是整个供应链全部重新改造，美好生活场景将更有效率、更低成本。

所以就有了“有叻”。

复星本身要做什么？首先要形成能触达 10 亿以上的家庭客户，其次所有家庭客户会员之间要打通、共享。

两个任务：一是复星本身要打造一个科技引领的、能服务到 10 亿家庭客户的智造幸福生态系统；二是 C 端在复星这样大的生态系统里，能选择到满足其需求的幸福生活场景。要打造这样大的系统，需要复星内部、合作伙伴共同努力。

## C2M：2018 怎么做？我们落地三件事

复星国际 CEO 汪群斌

第一，复星以客户为中心的 C2M 幸福生态系统建设要加快推进。2017 年以来，郭广昌董事长带领公司董事会和管理层，始终在不断思考我们未来的发展方向。我们提出，复星要打造拥有自己特色的 C2M 幸福生态系统。在这个生态系统里，我们将通过 2 Link 端的各种科技，如人工智能、大数据、云计算、区块链、物联网、AR/VR/MR、生物识别、语音处理等，完全打通 C 端和 M 端，通过复星“有叻”会员体系，汇聚 10 亿海量客户在“健康、快乐、富足”方面的需求数据，洞察客户需求，帮助 M 端更好地了解客户。同时，M 端进行升级改造，重构生产端和供应链体系，进而重构整个价值链。

第二，牢牢抓住“科技引领”的手段，董事会决定面向未来，设立科创中心和科创基金，全力推动复星科技化、数字化、创新化转型，瞄准全球科技赛道的制高点。

第三，邀请科技界、产业界的学者和创业者与复星一同应用先进科技，打造开放、充满活力、不断进化的 C2M 生态系统。复星与大家携手共进。

## 科技：成立复星科创中心，触达先锋技术、网罗全球一流科研人才

复星国际联席总裁 陈启宇

过去 5-10 年，手机让我们生活巨变。

复星希望赶上这一波智能科技浪潮，未来三至五年迅速调整为智能科技引领的、围绕家庭幸福美好生活的企业。在这里，家庭用户从客户变成会员和长期服务、互动对象。

我们需要更多整合、更大投入，复星科技创新中心应运而生，目的是吸引全球一流人才一同整合全球创新技术。主要是四个维度：

科创将率先覆盖 C2M 三个领域：C 端，在精准触达和清晰客户画像的技术上积极投入，包括生物识别、智能硬件、移动互联网等技术。2Link 将重点投入人工智能、区块链、便携式智能终端、云计算、大数据等技术。M 端大力投入机器人、基因技术、新能源、3D 打印等。

打造复星全球创新体系。中国尤其上海是复星创新体系大本营，美国设立第二总部，形成全球创新双总部。以色列、英、德、法、日等布局复星创新网，触达先锋技术、网罗人才。

采用多元立体科创模式。孵化器、天使 VC、内生研发、专利许可引进、用户驱动开发等多管齐下，让全球有志于科创的科学家、研发人才都与复星合作、分享。

投入上，未来十年不少于 1000 亿元，未来三年不少于 200 亿元，用于生命科学、智能技术、2Link 技术，以及极致体验的爆款产品上。希望通过科技投入撬动产业、客户资源升级。

## 客户：“有叻”发布幸福家庭会员计划，让客户变长期服务、互动对象

复星国际联席总裁 徐晓亮

复星 26 年发展有一个“幸福的烦恼”。

很多企业在全球生根，有好的产品、内容和模式，这些企业还有很多客户。但我们的幸福弹，就像霰弹枪：每个企业的客户当量、流量不一样，有十万级、有百万级、有千万级的，也有宝宝树这样上亿级的。不同企业的客户粘性不一样，有些消费一次就结束，有些还可不断重复消费，而且这个 C 是散的，没法聚在一起。同样，我们每家企业的 C 当量不一样，造成企业对客户画像以及 C2M 进化能力也不一样。同时，这些企业彼此不能赋能。我们有这么多好的产业、这么多天天接触的客户，但我们的“幸福的烦恼”是，没有办法把它们聚在一起。

有了幸福的烦恼，就有了幸福的思考，要解决幸福的问题。所以复星推出了“有叻”平台。“有叻”平台是什么，能解决什么？

首先，我们希望把原来那把霰弹枪汇聚到“有叻”平台，然后通过“有叻”平台，把 C 汇聚，下一步开始做转化、进化。通过“有叻”平台，帮助更多 B 更快实现 C2M 进化，通过海量客户数据做好用户画像，通过更好的科技力量帮他们把 M 端柔性化制造进行改造。目的就是让客户满意，让客户从知道你、认可你到依赖你，从有美誉度到有忠诚度。希望通过“有叻”这个平台，汇聚更多 C，帮助我们 B 从小 b 变成大 B，每家企业能有更多的 C。

复星聚焦的三个板块，健康家族、富足家族、快乐家族，这些家族本身的 C 可以共享，企业之间可以彼此赋能，家族和家族之间也要彼此赋能，形成复星的幸福生态系统。C2M 战略的落地，我们希望通过“有叻”这个平台实现。

# 2017，荣誉属于他们

**复星工匠** FOSUN CRAFTSMAN
于小方–南京钢铁联合有限公司

**C2M推进贡献奖（C端突破）**
C2M CONTRIBUTION AWARD (C-END BREAKTHROUGH)
万邦云健康风友汇团队
C2M推进办公室
东家·守艺人
亲宝宝
宝宝树C2M团队

**C2M推进贡献奖（产品力提升）**
C2M CONTRIBUTION AWARD (PRODUCT IMPROVEMENT)
复星艺术中心
NAGA
超级猩猩
停简单
南钢C2M产品力提升团队
OUTSTANDING ENTREPRENEUR

**年度特别奖**
ANNUAL SPECIAL AWARD
审计部 & 廉政督察部
投资者关系部 & 公共事务与企业传播部 & 董秘办

**复星工匠** FOSUN CRAFTSMAN
游玉歆–老城隍庙餐饮集团南翔馒头豫园店

**杰出创业家**
星未来InnoStar全球创新创业大赛
上海复星医药
（集团）股份有限公司高管团队
王怀南–宝宝树
黄一新–南钢

**ONE Fosun推进贡献奖**
集团ONE Fosun联合团队
Folidayy项目及旅游文化集团C2M联合团队
Club Med Tomamu项目团队
“精益六西格玛”联合团队
Jorge M. Correia
–葡萄牙保险
上海钢银及南钢联合团队
ONE FOSUN CONTRIBUTION AWARD

**优秀创业家** EXCELLENT ENTREPRENEUR
Lior Moshe Dayan–Sisram Medical
刘强–重庆药友　戴文军–绝味食品
谢大志–佛山市禅城中心医院
国药控股股份有限公司高管团队

**杰出经理人** OUTSTANDING MANAGER
祝文魁　公共事务与企业传播部
苏斌 能源环境及智能装备集团
胡航　佛山市禅城中心医院
宋伟锋 复星地产华南公司
王俊杰　创富融资租赁
沈赟　董事会办公室
吴晟　投资者关系部
李胜利　万邦医药
何川　星际大数据
董娅　税务部
薛林楠　审计部
石琨　豫园股份
方建宏　星景控股
茅向华　复星地产上海公司
刘雨　美中互利医疗有限公司

**C2M推进贡献奖（科技创新）**
C2M CONTRIBUTION AWARD (TECHNOLOGY INNOVATION)
星际大数据–杏脉科技
分布科技
复宏汉霖创新研发团队
趣链科技
极光

**复星工匠** FOSUN CRAFTSMAN
房帅–杏脉科技
姜伟东–上海复宏汉霖生物技术股份有限公司

**复星工匠** FOSUN CRAFTSMAN
Nick Paxton-Silver Cross

## 产业发展贡献奖（融资）
INDUSTRY DEVELOPMENT CONTRIBUTION AWARD (FINANCING)

Sisram Medical IPO团队　创富租赁融资团队
境外公开市场融资联合团队　南钢“春雨项目”团队

## 产业发展贡献奖（投资）
INDUSTRY DEVELOPMENT CONTRIBUTION AWARD (INVESTMENT)

复星保险–彭玉龙团队　青岛啤酒项目联合团队　复星锐正资本
复星地产汉正街东片项目团队　复星医药GLAND PHARMA项目团队
复星资产管理 & 二级市场投资部（海外）团队　健康控股–谢懿立团队
健康控股 & 三元股份：St Hubert项目团队　星景控股杭绍台高铁项目团队

## 产业发展贡献奖（投后/产业运营）
INDUSTRY DEVELOPMENT CONTRIBUTION AWARD(POST-INVESTMENT MANAGEMENT/INDUSTRIAL OPERATION)

日本花旗大厦退出项目团队　佛山市禅城中心医院管理团队　复星创富–张良森团队
Ironshore投后管理及退出团队　复星创投投后管理团队　复星地产通州项目团队
Millennium BCP管理团队　复星凯特投资团队 & 运营团队　洛克石油管理团队
Tom Tailor投后管理团队　三亚亚特兰蒂斯及爱必侬管理团队　星堡管理团队

本报由复星主办　主编：谢诗辰　视觉编辑：张翼飞　电话：021–23156895　邮箱：17539649@qq.com
编辑部地址：上海市黄浦区中山东二路 BFC 外滩金融中心 S1 幢 16 层　邮编：200010　I 上海正橙广告有限公司、上海介禾文化传媒有限公司排版印刷　电话：021–62992428