

# 复星人

## FOSUN TIMES

让全球每个家庭生活更幸福 · CREATING HAPPIER LIVES FOR FAMILIES WORLDWIDE

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

极·智  
INTELLIGENCE IN ACTION



扫 码 收 阅  
复星人报手机版

总第376期 本期20版 2019年8月31日

收入：684.8亿元  
同比增长：57%

归母净利润：  
76.1亿元  
同比增长：11%

产业运营利润：  
61.2亿元  
同比增长：52%

杠杆率(总债务/总资本)：  
53.2%  
(标普上调公司评级展望至“积极”并确认BB评级)

净资产收益率ROE：  
13.6%

中期分红：  
0.13港元每股

## 复星2019中期 业绩发布

半年利润人民币76.1亿元  
再创历史新高

P02、05-06

财务业绩持续稳步提升

# 复星国际公布 2019 年中期业绩： 半年利润 76.1 亿元 再创历史新高



## 复星国际(00656.HK) 获纳入恒生中国企业指数

◎文 | 转载自“智通财经”

智通财经APP获悉，8月16日，恒生指数公司宣布截至2019年6月28日的恒生指数系列季度检讨结果，复星国际(00656)等5支股票将纳入恒生中国企业指数(HSCEI)，变动将于2019年9月9日(星期一)起生效。

恒生中国企业指数(Hang Seng China Enterprises Index)是港股市场重要的参考指数，被视为在港上市中国企业整体表现的晴雨表。晋升恒生中国企业指数的民营企业，除了满足市值、换手率等常规要求外，还需符合上市时间、股价波动率、盈利、经营活动净现金流、股息等多方面严格挑选准则。

除复星国际之外，本次新纳入恒生中国企业指数成分股的还包括中国旺旺、吉利汽车、中国太平和融创中国。

近年来，在不确定性持续增加的市场环境下，复星国际在业绩端保持了良好的韧性和稳定性。据复星国际2018年年报显示，公司在2018年再次取得历史最优业绩，总收入达到人民币1,094亿元，同比增长24%；归母净利润再创历史新高，达人民币134亿元，连续7年保持增长，10年复合增长率达26%。

未来，复星国际将继续聚焦家庭健康、快乐、富足需求，深度践行“深度产业运营+产业投资”及全球化战略，强化“1+N”生态内外部的协同，用科技赋能好产品的打造及企业运营效率的提升，以实现为全球十亿家庭智造幸福生活的愿景。

复星国际董事长郭广昌表示：“复星国际在2019年上半年取得历史最优业绩，总收入达到人民币684.8亿元(约合美元101.1亿元)，同比增长57%，归属于母公司股东之利润再创历史新高，达人民币76.1亿元(约合美元11.2亿元)，同比增长11%。更重要的是，产业运营利润达61.2亿元，同比增长52%，标志着我们聚焦全球化产业运营、打造1+N条产品线的战略得到了集团上下良好的贯彻执行并已取得可喜的阶段性成果。此外，我很高兴宣布，董事会提议首次中期派发股息，每股现金分红0.13港币。”

“在过去几年，复星致力于提升全球核心业务的运营能力，改善运营效率，打造世界级产品，增进与客户的连接，打造全球化品牌营销能力。我们目前强调1+N条产品线的战略，形成众多的龙头产品和品牌，如复星医药、复星时尚、复星旅文以及豫园。此外，我们将继续打造母婴、体育和宠物产品线，推出更多的市场领先品牌”。

“公司海外收入约43%，已成为一家不折不扣的全球化企业，从收入角度来看，57%来自中国，27%来自欧洲、中东和非洲，11%来自美洲，其他收入来自于新兴市场。我们全球化的布局及收入来源使我们能够更好地应对当前复杂多变的市场环境，分散风险。”

“展望未来，我们要对全球市场动荡保持审慎，推动核心产业运营能力的提升，增强公司业务增长的韧性和稳定性，尤其是夯实公司运营利润增长和股东回报。从中期来看，我们要聚焦旗下企业及产业ROE的提升，打造更多好产品和品牌，持续优化产业链间的运营效率及协同。从长期来看，要实现复星1+N条产品线成型，通过一个复星产业系统支持N个产品线，打造世界级的产品，服务全球10亿家庭”。

## 主要财务数据

2019年上半年，复星国际及其附属

公司(简称“复星”或“本集团”)总收入达到人民币684.8亿元，同比增长57%。2013-2018年5年总收入的复合增长率达16%。来自于健康、快乐及富足业务的收入占比分别为24%、45%及31%。从地区来看，57%来自中国，27%来自欧洲、中东和非洲及11%来自美洲。

排名前五的附属公司占总收入的83%，其中，19%来自复星医药，35%来自豫园股份，36%来自复星旅文，50%来自复星葡萄牙保险及26%来自鼎睿再保险。

归属于母公司股东之利润达人民币76.1亿元，同比增长11%，恢复双位数增长。

健康业务净利润同比增长4%，主要来源于复星医药及大健康投资的利润贡献。复星联合健康保险借助复星大生态快速发展，2019年上半年全国范围保险业务收入同比增长607%。复宏汉霖研制的汉利康获国家药品监督管理局批准上市，是中国第一个获批上市的生物类似药，已被列入国家基本药物目录。

快乐业务净利润达18.2亿元，同比增长86%，主要得益于复星旅文以及狼队扭亏为盈。复星旅文因度假村及旅游目的地运营业务的强劲表现，归母净利润由去年同期的净亏损2.5亿元增至净利润4.9亿元。狼队在报告期内取得了令人振奋的成绩，获得英超2018/2019第七名及英超2019亚洲杯第一名。此外，重组后的豫园股份2019年上半年归母利润超过10亿元。

富足业务净利润同比下降3%，其中，葡萄牙商业银行BCP净利润达1.7亿欧元，同比增长13%，拉动了金融板块的净利润提升；受资本市场波动影响，复星葡萄牙保险净利润同比下降，同时，投资板块净利润也同比下降6%。从复星国际利润的整体构成上来看，富足业务中投资业务的利润占比在不断减少，未来更多的利润将来源于健康、快乐及富足产品线下的产业运营。

2019年上半年，本集团积极管理负债水平，债务结构持续优化。截止2019年6月

30日，总债务为人民币1,931.9亿元，净债务人民币894.4亿元，其中，人民币及外币债务占比分别为56%及44%。截至2019年6月30日，本集团总债务占总资本比率进一步降低0.5个百分点至53.2%，中长期债务比率进一步提升1.8个百分点至65.4%。鉴于本集团资产多元化分布及资产流动性的改善，标普于6月将公司评级展望从稳定提升至积极，确认BB评级。

2019年上半年，每股盈利为人民币0.89元，折合港币1.03元，同比增长11%，过去7年复合增长率达17%。本集团每股账面价值为港币15.27元，较去年底增长5%，过去7年复合增长率达14%。报告期内，本集团净资产收益率为13.6%。

董事会提议首次中期派发股息，每股现金分红0.13港币。

## 2019年半年业绩发布会

复星国际2019年半年财务业绩公告完整版在公司官网www.fosun.com以及香港联交所网站公布。

2019年8月28日上午9:30(北京/香港/新加坡时间)，集团管理层将介绍集团关键财务业绩和战略前景。通过http://live.vhall.com/843059179即可观看发布会视频直播(中/英文版)。

投资者关系业绩简报的最新版本亦可从本网站下载。

## 关于复星

复星国际有限公司是科创驱动的家庭消费产业集团，于2007年在香港联交所主板上市(股份代号：00656.HK)。复星于1992年成立，深耕健康、快乐、富足三大业务，为全球家庭客户提供高品质的产品和服务。2018年总收入达到人民币1,094亿元(约合美元165亿元)，截止2019年6月30日，公司总资产达人民币6,815.1亿元(约合美元991.3亿元)。

# 郭广昌与中国驻印大使孙卫东会面 抓住中印关系稳定机遇期 发展 Gland Pharma 合作模式

◎文 | 黄献辉

印度时间8月20日下午，复星国际董事郭广昌在新德里与新任中国驻印度大使孙卫东会面。

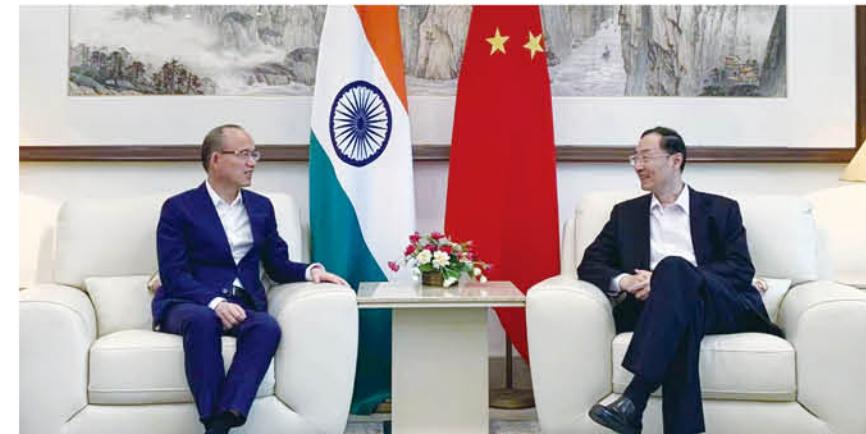
郭广昌简要介绍了复星在印度的产业布局情况，Gland Pharma近两年来发展迅速，复星继续推动其与中国市场的衔接与合作，并计划助力明年上市。此外，他也希望以2020年中印建交70周年为契机，发掘更多印度特色产业，导入更多中国竞争力强的产业，扩大在印布局，如旅游等，为促成中印更紧密经贸合作作出贡献。

孙大使表示，中印合作潜力巨大，互补性强，去年两国贸易额约950亿美元，中方享有约500亿贸易顺差，印方急切希望开拓中国市场。今年6月，习近平总书记在上合组织成员国元首理事会上提出“支持在广西防城港市建立国际医学开放试验区，继续推动上海合作组织医学创新合作”的建议。中方欢迎印度药企在华建厂建院，进一步推进中印医药合作。希望复星推进和

Gland Pharma的合作与复星在印的产业布局，与印度企业实现合作共赢，成为中印合作共赢主旋律的成功典范。

郭广昌表示，复星将充分抓住中印关

系稳定发展的机遇期，促成更多产业合作。也将推动印度成员企业更积极参与“进博会”，助力中印双边关系更好、更健康发展。



郭广昌与新任中国驻印大使孙卫东会面：中印合作共赢是当前主旋律，潜力巨大

# 郭广昌：得产品力者得天下



复星国际董事长郭广昌：复星坚定坚持“1+N”战略的核心是用户需求思维

8月28日，复星国际举办了2019年中期业绩发布会。复星国际在2019年上半年取得历史最优业绩，总收入达到人民币684.8亿元，同比增长57%，归属于母公司股东之利润再创历史新高，达人民币76.1亿元，同比增长11%。更重要的是，产业运营利润达61.2亿元，同比增长52%。发布会上，复星国际董事长郭广昌也谈了他对复星未来机会的思考。

复星这几年开始，战略上更加聚焦，就是围绕家庭消费，形成了“健康、快乐、富足”三大业务，也由此打造了N条不同的产品线以及更多的好产品。这个战略现在看来，已初步显示出可喜的阶段性成果了，后面我们就是要一步步把它做得更好。

具体怎么把这个战略贯彻好？我觉得最重要的是产品力。我们相信，“得产品力者得天下，好产品是做出来的”。每个复星的同学，现在要花更多的时间和精力研究客户和打磨产品，通过不断的科技研发和技术创新，矢志不渝地去努力打造好的产品。

什么叫“好产品”？我感觉真正的

好产品，就是要有独特性，要能为客户、尤其家庭客户，解决痛点，让他们真正喜欢。

那如何打造“好产品”？这方面我们也非常明确：

第一，科技创新。像复宏汉霖可以说是十年磨一剑，通过不断加大创新研发，才能够研发出汉利康这样的好产品，未来的创新产品在复星的体系中会越来越多。当然，在创新研发上，我们也会加大跟别人的合作。比如医药，我们引进了达芬奇手术机器人，CAR-T等全球最好的技术，并在中国落地。第二，通过投资，在全球范围内获取好的产品、好的资源。我们的全球投资不是目的，而是不断补强我们产业的手段、方法。

比如，我们最早海外投资的地中海俱乐部，就是针对家庭消费很好的产品，现在已经是全球最大的滑雪度假村运营者之一。我们也在布局更多的滑雪学校和室内滑雪场，产品力是得到广大家庭客户印证的。

用跨业务创新打造更好的产品。为什么复星联合健康保险在2019年上半年可以取得超过600%的业务增长呢？最根本的原因，就是客户买了复星联合健康保险的产

品不仅仅是买了一个保险，而是通过这张保单获得了整个复星的大健康服务，包括复星在全球的医院服务、健康管理，以及复星研发和引进的最创新的药品、医疗器械等。

正是因为复星在健康业务上有深厚的积累，所以我们的健康险也做了很多产品创新。比如说把保单卖给了身患某些疾病的客户，过去保险公司是不会对这些客户进行保障的，但是因为我们的健康险和健康服务的充分融合，所以我们有信心通过治疗来帮助这些客户，让他们能够逐步稳定病情并最终康复。

所以说，复星打造生态系统的核心就是要打造出更多的爆款产品。现在，我们的团队和同学们都充满信心，包括已经有很多产品都即将到达爆发的前期；还有C2M战略正在全球不断深化布局，储备了很多好的产品。现在，我们最重要的工作，就是把这些产品能够“从0到1”再到“N”地打造好，最终形成爆款。这也是复星管理层形成的战略共识。

未来，复星会继续保持战略定力，步步为营，坚持实现让每个家庭生活更幸福的使命，我们对此充满信心。

# 汪群斌：复星发展需要六种能力



复星国际 CEO 汪群斌：组织进化了，我们就能成为全球数一数二的企业

## 追求理想能力

人类寿命将会超过121岁，复星寿命也要超过121岁。更重要的是所在产品线企业怎么样做到全球数一数二，市场份额在所在行业和区域怎么做到20%-30%？

有时候我们的企业说行业竞争格局已经形成了，但我们发现，许多行业内龙头企业市场份额只有4%，没有超过10%。所以，实际上我们所处的很多行业战役才刚刚开始，这就要求每个人、每个团队、每个组织、企业进化速度是全球第一。

## 创造价值能力

作为商业组织，实现理想很重要的指标是商业指标。复星有两类资产：账上资产和人。年初说了在稳健基础上高效成长，其中很重要的指标就是ROE、IRR，这是牛鼻子。除了经济指标，还要为客户创造价值，为社会创造价值。为社会、客户创造价值的同时，也要考虑复星作为全球化民营企业的使命，这就是合规地在为客户、社会创造价值的基础上，通过创新提升ROE。

除了资产效率，很重要的还有人均效率（ROP）。以南钢为例，十几年前，南钢的人均吨钢200吨，16000人。现在是人均超过1000吨，9000多人。实际上生产钢铁的人均钢铁水平增加了5倍左右。现在的目标是对标美国的Big River，人均产能是4000吨，也就是说南钢还有3到4倍的空间，资本的效率也一样。

我们的人均效率（ROP）方面在同行间也要有竞争力。资本要有竞争力，人才效率要有竞争力，员工收入也要有竞争力。我们希望资本的效率是全球数一数二，人均效能是全球数一数二，员工收入也是全球数一

数二。我们要让组织进入良性循环，更好地吸引培养、保留世界一流人才。

所以，当我们说起社会责任，我觉得要加上很重要的一点是，怎么样既抓住当前C2M的红利，也为全球、中国所有城市C2M产业转型升级创造价值。

## 业务增长能力

ROE目标实现还是要靠业务增长、业务创新，增长的核心是创新。创新要抓手，比如深度产业运营要以运营产品线企业为抓手，投资要以项目为抓手，生态协同要以产品和项目为抓手。

董事会要直接关注产品运营。比方豫园，豫园总部更要关注老庙、亚一运营得怎么样，在行业间的影响力、竞争力地位怎么样。HR条线，HRBP就要关注豫园珠宝时尚的HRBP是谁，他和我们之间怎么能更好地共建和共享。

深度产业运营，要梳理重要价值链，把产品类、服务类、投资金融类这三类做好。产业运营的企业这三类权重不一样，但都要双轮驱动（深度产业运营+产业投资），都要充分利用资本市场，都是在打造产品的同时，把服务结合起来，把有形产品和服务结合。深度产业运营，要更多使用世界先进工具，像IPD、营销工具、阿米巴工具等，这些工具一方面让大家充分利用，另一方面要智能化。

说到底，企业最核心的能力就是两个创新：产品创新和营销创新。现在，还要有互联网和人工智能驱动的各种各样的创新。

除了产业运营，复星也建立了很好的投资能力，包括“投融管退”能力来助推。这些能力必须不断加强，唯一的方法是科技创新、创意设计，要通过找新的东西

创造更大的价值，从而超越别人。仿制和追赶是需要的，但远远不够。像产品创新未来十年有个目标，我们希望上亿的产品要有5000到10000款，10亿产品要有100款。对比来看，天猫新品发布未来三年要有1亿款，10亿产品要有100款。这说明一定要靠创新，而且创新的机会很多。作为差异化C2M品牌驱动、科创驱动、高度全球化的企业，复星依然有巨大的机会。C端家庭客户10亿目标都在量化，但在量化的过程中还有差距，还有很多事情要进一步推进。

在发展产品上非常重要的能力是BD能力，怎么更多地和有知识产权的技术、内容、品牌合作。希望接下来各个团队的产品运营企业都要加强BD能力。产品运营是基础，产业投资及资本能力还要继续强化，投资、多元创新融资的人员还是要继续强化，Turnaround能力、投资独角兽能力、生态协同也要继续强化。

能力加强要有组织架构保障。追求理想能力是战略规划条线、战略赋能条线、董事办牵头；价值创造能力是财务条线牵头；业务增长能力有投管中心、董事会投资管理团队牵头，对于深度产业运营，我们也建立了CGO条线。

要坚持加大研发投入，一方面是计算机驱动、人工智能的研发，另一方面智能化和数字化的基础是流程不断优化，6SIGMA是最有效率的，所以要增加管理研发投入。

## 风控能力

风控能力强调一道防线、二道防线、三道防线，重点是数据安全。在顶层设计和组织架构上，风控要好好学习互联网公司优秀的网络安全方法。

(下转第5版)

## 陈启宇：“1+N”生态要以日为单位执行



产业集群要以十年为周期规划产业，要以年为周期做计划，要以季为周期调整计划，以月为单位进行业务分析，以日为单位进行管理的执行

复星中期会议上，复星国际联席总裁陈启宇在讲话中指出：怎样做好产业集团？“1+N”生态系统建设是复星未来价值实现关键点，落到实处就要通过“产业+投资”深度双轮驱动，以生态协同做大、做强、做久N个产业集群。

### 持续进化的领先产品是大、强、久的企业基石

产业集群本身也是企业，企业做强了成为产业集群，大、强、久的企业基石是持续进化、领先的产品和产品群，企业的根在产品，产业集群的抓手还是要围绕产品。对标我们平时熟悉或羡慕的优秀企业：

1976年成立的苹果公司，其产品线包含第一台PC及系统，iPod、Macbook、iPhone、IPAD，这套生态系统打造了强大的苹果帝国；1987年成立的华为，经历了从交换机到通讯系统基站到手机再到5G，30年三次变迁带给华为今天的竞争优势和骨气；1886年起步的强生公司，在几十年里通过一系列并购整合和业务结构调整，从“邦迪”到成为全球医疗行业老大，依靠的是在消费产品、制药产品、器械产品线的布局。

一流企业、一流产业集群可以归纳为研发驱动型、营销驱动型、整合驱动型三种。

研发驱动型产业集群需要一流的研发团队，要同时具备耐得住性子的长时间打磨、保证产品高性能，研发资金充足、有引领产业规划产品线的能力、预估5至10年以后未来市场的能力和卓越执行能力等多项资质。

营销驱动型产业集群通过营销实现卓越价值，比如医药行业著名企业——辉瑞就是典型的营销驱动型企业，他们通过BD并购获得好产品，把别人营业额10亿、20亿美金产品通过营销实现50亿、100亿美金收入，这需要一流营销体系、一流的BD团队，BD团队其实是一支非常精干、高能的特种兵部队，在产业发展中BD团队必然是打造优秀产业集群非常重要的一支力量。

整合驱动型产业集群具备一流整合能力，能快速并购及并购之后的整合效能提升，做目标及被并购企业的产品，节约大量的成本形成协同价值，这中间要有非常强的产业布局规划能力、很强的买卖能力。整合型企业除了会买也一定要会卖，一定要坚决地卖，在提升效率、资本运作方面要有很强的能力。

复星大健康产业自创业（1993/1994年）至今已形成有多个产品、创新能力支撑、具备竞争力的产业集群。从诊断产品开始到目前涵盖诊断、制药、器械、国控分销零售、医疗服务、康养、海外医疗、消费品、健康保险、母婴产业集群，也进行相应资本运作。

复星大健康产业发展中产品是基石，首先是满足未被满足的需求，更高层次是创造需求，以健康为中心开发产品是“刚需”。一定要思考怎样去治疗疾病，比如肿瘤是当前需要攻克的大难关，我们用什么科技解决？用小分子药物还是大分子药物？细胞治疗还是基因治疗？或者是手术放疗？我们又将如何获得新科技？

### 产业集群要以“日”为单位管理执行

我们一直在强调灰度、内部竞争、主战场，医药行业的主战场在产品研发领域，需要内生研发团队、小分子/大分子团队、BD团队并肩协作。同时，从技术到产品到市场进行全球化管理，引进一流的人才建立相应的激励管理制度，全方位的营销能力都是产业集群必备的竞争优势。线上、线下零售业自营和加盟、直销和渠道营销、To B/To C/To KOL都是我们需要关注的。产业集群打造过程中要持续关注有长期投入的健康ROE，这是我们管理企业、管理产业集群需要时刻放在脑海中的。孵化、创业、进入行业可以有一定时间的亏损周期/低利润周期，但一定要看未来怎么实现高质量ROE，从15%到20%再到25%怎么提升，并且要有长期投入。产业集群要以十年为周期规划产业，要以年为周期做计划，要以季为周期调整计划，以月为单位进行业务分析，以日为单位进行管理的执行。

做好优秀产业集群后要打造优秀的健康产业生态，从VC开始抓科技，“VC孵化、全球出击”。研发产品除了自主研发还要通过GMV合资企业找全球一流技术，通过BD发展引进一流产品，用最优秀的供应链和制造能力/营销能力实现价值，形成服务端药品营销零售、线上线下、医药诊所全方位的服务能力，打造保险支付能力、健康管理/健康消费能力。在全产业链、全价值链打造过程中，一定要坚持全渠道营销整合、科技驱动中心、智能中台“铁三角”支撑。以健康险为例，复星联合的健康险成立两年以来已经开发了与医疗服务整合的产品——“和睦医疗”；与医学数据整合的针对乳腺癌患者的产品——“乳果爱”；与医疗产品打造的——“药加保”。

坚持“1+N”战略，齐心协力打造好每一个产业集群。

## 徐晓亮：把握趋势保持企业战略进化



复星国际联席总裁徐晓亮：复星科创引领的消费型企业定位逐渐明晰，在“1”个赋能的平台上，要以智能平台、会员营销、产品品牌能力为核心，形成产业服务的生态

复星中期会议上，复星国际联席总裁徐晓亮受董事会委托，代表复星管理层做2019年复星上半年工作报告，指出要把握趋势、抓住痛点，保持企业战略进化。

复星在2019年坚持以战略驱动发展，上半年在产业运营、投资及资本、科创引领、全球布局、组织系统等内功修炼方面，涌现不少亮点。经过总部和各个产业生态的努力，相比2018年同期，复星国际在各方面都取得了进步，我们可以一起关注复星国际中期业绩报告。

### 我们看到成绩的同时，依然面临诸多痛点

**“1+N”生态建设：**各产业集群实现行业数一数二的战略目标与路径尚需明确，盈利能力、ROE、IRR仍有待提升；顶层架构与组织阵型需要进化。

**C2M方面：**营销能力有待提高，产品研发效率有待提升，BD渠道需要拓宽。

**产业投资与资本方面：**缺乏对资本市场的创新机制，错过较多独角兽项目，Turnaround能力有待提高。

**生态赋能方面：**已投项目实际协同赋能效果不佳。

**组织能力方面：**团队效能参差不齐，领军人物和专才不足，考核激励机制有待提高。

**科技引领方面：**缺少布局未来的引领性科创项目，未来需搭建高效的科创投资和孵化体系。

### 下半年，我们将针对痛点，把握趋势，保持企业的战略进化

这里是复星最新提炼的六个要建设的核心能力：

首先是以使命、愿景、价值观为核心的追求理想的能力；其次，在文化价值观的引领下，以创造价值为目标，以业务增长为手段，以风控、组织和系统智能能力为支撑，实现企业整体的进化。

在不断变化的市场环境中，复星始终不忘初心，追求理想，使命跟愿景不变，

致力于服务全球10亿家庭客户，让世界因复星而不同。在未来十年，我们将深化转型，调整结构，打造行业领先的“铁三角”能力，布局产业独角兽和大项目。最后建成N个数一数二的产业集群和卓越的生态赋能能力，成为全球家庭客户首选的消费集团。为了实现这样的量化目标，复星从“成长、高效、稳健”三个层面进行了顶层设计。

经过半年的打磨进化，复星进一步明确了科创引领的消费型企业定位。在“1”个赋能的平台上，以智能平台、会员营销、产品品牌能力为核心，形成产业服务的生态。在“N”个产业上，将继续围绕家庭“健康、快乐、富足”消费场景，以大产业项目和独角兽项目为抓手，驱动产业集群的各产品线触达全球10亿家庭。“N”个产业生态的打造，以经营产品线的企业为抓手，接下来复星将推动深入思考每个产品线的战略路径，实现跨企业的协同，打穿每个产品线的生态。

我们必须看到，当前各个产业生态中的核心企业与全球领先的企业相比，在整体的效能上还是有不少差距。所以，我们要全面提升企业的业务增长能力，推动从复星到产业集群、到产品线都能实现既定的ROE目标。

- 1、要夯实C2M运营“铁三角”。
- 2、以深度产业运营、投资与资本推动产业集群的建设。

3、加强科技创新和创意设计，完善科创顶层设计。

4、以全球化能力抓住全球化商机，关注欧亚非拉业务发展，加大在中国粤港澳大湾区的相关投入。

业务增长能力的提升，需要匹配组织能力的提升

首先，要以顶层设计进化支撑不断迭代的商业逻辑，组织设计需要条块结合、到边到底，服务项目打通团队，产业集群和赋能条线形成网络化的体系，在运营端支撑多个产品线的发展，在投资端服务跨团队项目。

组织能力提升，在顶层设计解决了“对不对”的问题，还需要体系化的量化评价机制，解决“好不好”的问题。根据2%：18%：80%的结构，我们对高层、中层、一线员工，将运营、投资、职能等指标层层分解，最后根据量化指标进行考核排名。对前10%的员工进行资源的倾斜和激励，对长期处于后10%的进行换岗、优化。这些最终都将通过科技赋能中台的信息化系统自动实现。

随着组织成长进化，需要依靠系统智能落地“1+N”中“1”的职能，提升企业运行效率。目前，已经初步搭建了复星智能中台FBS，这套系统将通过全链路的数字化、智能化，实现高效赋能业务、支持决策、创造生态价值。

各位复星同学，我们行至半山，道险且长。我们不仅要关注脚下的台阶，更要夯实追求价值、业务增长的能力，提升风险控制，系统智能跟组织的能力。同时，更要抬头看看浩瀚的星河，理想为引，方能矢志不渝。

最后，希望各位同学能在创造价值的同时，不忘追求理想；在脚踏实地的同时，不忘仰望星空。我们一起努力为更多全球家庭创造“健康、快乐、富足”的幸福人生。

## 2019 中期业绩发布会现场直击

# 复星是一家科创驱动的家庭消费产业集团

科创引领, 深耕产业, 双向驱动全球化

◎文 | 谢诗辰

8月28日, 复星国际在上海BFC外滩金融中心举行了2019年中期业绩发布会。

2019年上半年, 复星继续坚持全球化产业运营、打造1+N条产品线的战略, 明确了自身作为“科创驱动的家庭消费产业集团”的定位, 在充满挑战的全球经济形势下, 依旧取得了历史最优业绩, 实现总收入人民币684.8亿元, 同比增长57%, 归母净利润人民币76.1亿元, 同比增长11%, 产业运营利润人民币61.2亿, 同比增长52%, 并首次在中期分红派息。

发布会上, 复星管理层与投资者深入交流, 对复星的产业深耕、产业运营、投资能力、全球化等议题做了细致解读, 以下为现场实况对话摘录:

**产业深耕: 复星当前最重要的使命是深耕区域、深耕产业**

问: 未来那些细分行业是复星计划关注的?

郭广昌: 复星前几年, 从根本来说是在做产品布局、产业布局和区域布局, 今天全球区域和产业布局基本完成了, 当前最重要的使命是深耕区域、深耕产业。我们已经拥有了很多有产品力的产品线, 现在就要它们做大做强, 以及继续布局能补强现有生态系统和产品线的产品。从投资角度来说, 会更注重于控股型和独角兽企业。

问: 蜂巢地产最新进展及下一步计划如何?

龚平: 2019是复星蜂巢产品的“大年”。武汉云尚国际时尚中心开业、BFC零售部分即将登场, 复星各产业发展集团也会亮相很多项目, 包括三亚亚特兰蒂斯、Club Med地中海俱乐部, 丽江、太仓复游城, 苏州星光耀商业广场, 1935西安, 上海宜家对面大的Shopping Mall, 纽约Liberty28等。标杆产品落地, 意味着很好的租金收入、参与经营收入, 复星蜂巢更要从三个维度做中长期发展考虑: 一是和复星深入产

业能力结合, 二是匹配房地产开发、经营提升、收益稳定阶段, 对接体系内外不同资本来源, 进一步强化金融属性, 三是在包括两个湾区在内的中国新兴区域、海外重点区域, 继续捕捉、深耕、交付蜂巢标杆产品。

问: C2M的框架和设想是怎样的?

王灿: C2M设想宏大, 但见于微小, 非常具体, 具体到每一个客户的每一个需求。C2M要做的就是聚焦产品需求, 逻辑就是创新和引领。譬如今年515复星家庭日活动期间, 复星首次尝试与“复星全球好物推荐官”薇娅合作, 真正打到了消费者需求, 对C2M有很明显的推动, 今年上半年复星2C业务占比81.5%, 和去年同比增长52%。

**产业运营: 最终保障对股东的效率和回报**

问: 复星产业板块生态如何相互赋能、协同发展?

汪群斌: 一是家庭客户为中心、好产品为抓手、员工为本。二是好产品为抓手分为健康、快乐、富足业务产品, 及生态产品之间集成的组合创新产品。三是科创驱动, 做市面上没有的东西, 在科创上坚持30%左右利润投入, 未来一两年会有更多新产品, 目前医药有非常雄厚的产品线, 豫园、旅文也都在打造爆款IP产品。四是通过让会员享受好的产品和服务来加强会员与企业的粘性。五是通过FBS智能中台, 精准、快速进化服务家庭客户的产品。六是通过BD、全球化能力获取更多好产品, 持续推动未来一两年上市。最终保障投资和产出对股东有很好的效率和回报。

同时, 三大板块之间的相互赋能, 复星目前主要通过用户、产品生态合作、全球化销售渠道共享、FBS智能化管理、全球化人才五大维度展开。



复星国际董事长郭广昌, 复星国际 CEO 汪群斌, 复星国际联席总裁陈启宇, 复星国际联席总裁徐晓亮, 复星国际高级副总裁、CGO 王灿, 复星国际高级副总裁龚平、复星国际 CFO 薛林楠等管理层参加 2019 中期业绩发布会

问: 复星涉足十多个行业, 怎么确保每个团队都是业内最优秀, 能成功 Turnaround, ROE 达到15%?

徐晓亮: Turnaround 的能力, 要有几个要素, 一是一定要控股, 二是要有符合这个时代消费者需求的好产品, 三是一定要根据客户需求做柔性化产业链的C2M。

郭广昌: 复星定义自己, 不是注重于“我的能力”, 而是注重我的能力为客户解决什么问题。所以我们定义自己是为家庭客户提供健康、快乐、富足的产品, 产品后面的能力是非常重要的。

复星不是多元化投资企业, 而是聚焦家庭消费、科创引领的消费产业集团, 这是复星的定位, 我们要强化研发能力、产品开发能力。

此外, 复星坚持“Global+Local”, 这种全球合伙人机制, 让复星不只有中国人管理, 而是全球最优秀经营管理的全球化企业。

**全球化: 复星的全球化是双向驱动的**

问: 复星是否会把海外公司业务拓展到中国、把中国业务延伸海外及往哪些方向延伸?

郭广昌: 一方面, 我们以全球视野寻找能增强我们产品线、生态系统能力的全球资源及品牌, 另一方面, 我们也把中国的好产品、中国好的业务模式发展到全球, 很好的例子是我们的青蒿琥酯在非洲的高覆盖率, 我们有个愿望是消灭非洲疟疾、让非洲人民更健康。复星的全球化是双向驱动的。

复星要做的事就是非常难的, 容易的事回报也低, 没必要我们做。复星最常说的一句话是“做难的事、对的事、需要时间积累的事”。我们没那么幸运, 一下子做出一个巨无霸, 我们每一份耕耘都是付出汗水的, 还有很长的路要走, 这是非常难的事。因为难, 才值得全体复星同学坚持, 因为难, 才值得所有投资者关心我们, 共同支持长发展。谢谢大家。

## 汪群斌: 复星发展需要六种能力

(上接第3版)

### 组织能力

现在要从更多关注数字, 关注事到关注人, 因为数字最终是反映到人, 反映到团队。现在“人”核心关注四类: 1.外部客户; 2.内部客户, 也就是员工, 要让员工成为高效创造价值的创业者; 3.投资者; 4.生态合作伙伴。合并报表后, 复星国际是7万人(不包括南钢), 把复星是第一大股东的企业员工加进去是10万人左右。董事会、CEO怎么关注到10万人? 这只能靠科技, 只能靠人工智能。以前我们只关注项目团队这2%的核心管理层(MD/ED), 现在要关注18%的产品线核心管理层(MD/ED)、店长、团队负责人, 和80%的一线员工。

组织能力提高的关键首先是CEO, 组织能力有问题就是CEO有问题, 所以组织能力建设是CEO非常重要的工作。当然CEO的战略合作伙伴是人力资源团队, 人力资源团队要关注到一线员工、一线团队长、店长、高层、合伙人、经理、人才。动力

有两点: 1.精神层面是文化、理想、价值观; 2.激励。

激励包括精神激励、物质激励; 激励也包括正激励、负激励, 惩罚也是激励; 激励包括短中长期激励, 所以需要全方位激励。另外不能只用年度激励、月度激励、季度激励, 更要每天激励。所以现在要有员工门户, 给员工分数。将来要像游戏一样, 让工作机制每日进化、游戏化。组织进化里加入了品质、效率、流程, 就是考虑如何让流程更高效。

人力资源组织进化在全球最佳实践的基础上增加了“三支柱”: 1.共享服务: 生态系统如何有更多的共享。要像足球管理一样把合伙人人和高潜人才单独拿出来。共享服务是怎么把更多专业服务能力, 包括猎头服务上升到狼队的“星探”能力。2.数字智能。以前是智能中台事业部, 现在要求是所有职能条线都要有数字智能能力, 要有自己的团队, 要有联席总经理, 这样才能让数字化从上到下横向链接得更快。3.流程与质量: 如何在推进的过程中保证到边到底。以前流程质量更多是产品。产品服务质量

要好, 这是对的, 但现在还要加强流程和管理的质量。比如说不同条线、不同产品线人力资源队伍的管理流程合不合理, 架构对不对, 是不是很高效?

有时候CEO习惯了做事, 发现事做不过来就找人来做; 更上升一点, 自己没想清楚的事找人来做, 引进比自己更强的人, 也就是要从“做事用人”进化到“用人做事”。

顶层设计, 到边到底; 组织高效, 人才高效; 内部竞合, 内外竞争。领导力的选择只有一点——快速进化, 你不进化得快, 其他的技巧都是浮云。

### 系统智能能力

在进化过程中, 各条线和产品线要想方设法加强IT人员, 先要流程优化再数字化, 数字多到一定程度再人工智能化。最近, 我们和很多人工智能的第三方服务商沟通数据的来源, 他们表示是通过技术进行抓取的, 而且都是合规抓取。

有了人工智能后, 在合规基础上可能抓取或付费购买全球很多数据。有了这么多外

部数据, 再加上内部数据, 完全可以用社会数据、竞争对手数据、第三方数据、各种先进的人工智能成果来改造和进化我们的能力。当然, 这些能力我们很多人不会, 所以就要学会用人做事, 引进一些IT人才。

在引进技术的同时确实还要注重好几个平衡。要用系统, 但不是用了系统人就不重要了, 人也很重要, 所以系统和人要平衡; 要优化流程要信息化, 但激励了是不是流程就不重要了? 流程也很重要, 需要有平衡。

最近提出我们要建设智能中台FBS(Fosun Business System), 怎么来赋能? 在门户上要有客户的门户, 现在也要打造员工的门户, 更好地赋能员工, 让员工更好地赋能客户、投资者。有的条线已经做了, 比如说财务报告共享。虽然挑战大, 但因为很多人都没做, 所以机会多。我们要围绕价值创造, 有轻重缓急, 不是纯粹为数字化而数字化, 而是希望通过数字化让我们进化更快, 价值创造更好、更多、更有竞争力。

在这些过程中, 我们要紧紧盯着业务, 要快0.01秒, 每日进化速度全球第一, 要有终极思维, 做到全球数一数二, 追求理想!

# 中期业绩再创新高！复星做对了什么？

◎文 | 转载自“腾讯自选股”

8月27日，复星国际（00656.HK）公布了2019年上半年业绩。报告期内，公司总共实现收入人民币684.8亿元，同比大涨57%，归母净利润达人民币76.1亿元，同比增长11%，重回两位数增速。

基于近年来聚焦产业运营的战略，公司首次披露产业运营利润，达人民币61.2亿元，同比增长52%。同时，公司自上市以来首次在中期派发股息，每股现金分红0.13港币。在全球市场持续波动的大背景下，复星上半年的数字可谓相当稳健。

## 收入大涨，净利重回两位数增长

2018年，全球经济形势不确定性激增，波动不止，复星亦受波及，当年净利润增速一度降至不足2%。今年，市场走势依旧不甚明朗，但公司业绩企稳明显，归母净利润增速重回两位数。

比净利更值得关注的是公司总收入，达到684.8亿元，同比增幅高达57%。两年前，复星国际董事长郭广昌首次提出深度产业运营+产业投资的战略，标志着复星开始逐步向产业运营公司转型，总收入也自然而然地成为了核心数据之一。

从业务构成来看，公司划分的健康、快乐、富足三大业务分占总收入的24%、45%与31%，且各自都实现了不错的增长，尤其是快乐业务的收入增幅高达128%，归母净利润增幅也达到86%。作为以To C产品和品牌的主阵线，复星快乐业务的高速增长符合公司近年来聚集To C端业务的战略大方向。

从子公司业绩贡献来看，复星旗下5家子公司——复星医药、豫园股份、复星旅文、复星葡萄牙保险以及鼎瑞再保险的营收已占到了公司总收入的83%。收入向这5家公司集中有助于投资者更快解析公司业务状况，尤其是复星医药、豫园股份与复星旅文三家上市公司占到公司总收入的63%，显著提升了母公司的业绩透明度。

从区域分布来看，复星全球化运营效

果显著，境外收入占公司总收入的比例已接近50%，债务融资币种也接近境内外各半。2019年上半年，公司一方面加大在印度、秘鲁等新兴国家的布局，如印度物流独角兽Delhivery、东南亚母婴平台龙头theAsianparent、秘鲁当地领先的保险公司La Positiva，等等；另一方面，持续在发达国家市场寻觅优质的产业资源，如全球领先的德国柔性自动化生产线解决方案提供商FFT等。

最后，从股东回报来看，尽管近期市场波动频繁，复星保持了积极稳健的净资产回报率(ROE)，2019年上半年达到13.6%。自2014年以来，平均ROE达到13.4%，显著高于港股均值。公司首次在中期业绩发布时进行了现金分红，金额达到0.13港元/股。自2016年至2019年上半年，公司总分红金额已达到90.8亿港元。

## 科创驱动的家庭消费产业集团

稳健的财务业绩增长背后是战略的驱使。在本次业绩发布中，复星国际明确自身为一家“科创驱动的家庭消费产业集团”，这个定义可谓信息量不小。

首先，公司通过“家庭消费产业集团”确定了自己的核心目标客户，不再是B端企业，而是C端家庭消费者。这意味着，复星将直接参与到产品和品牌的打造和营销中。

这一转变在信息披露中有所体现。相较于之前介绍每个产业集团的业绩表现，本次公司着重提及了旗下的重点产品和品牌。报告显示，目前复星旗下年收入过亿的产品已有超过100个，收入过十亿产品有10个，收入过百亿品牌有2个（地中海俱乐部与老庙黄金）。这些数字非常值得注意，因为如果要以产业运营为核心，那么复星未来的收入就来自于旗下所有产品和品牌销售的总和，能打造出越多量级过十亿甚至百亿的产品，复星的增长就越快。

放眼复星旗下的产品和品牌，不少已



处于行业领先地位，还有一些正处于高速上升期。领先的如名列中国药企前五的复星医药，全球最大的休闲度假村经营者Club Med，年销售额破百亿、上半年进一步新增327家门店的老庙黄金，葡萄牙最大的保险集团复星葡萄牙保险，2018年ROE排名第一的德国私人银行H&A等。

尤其是三亚亚特兰蒂斯，继去年正式开业后，便大受欢迎，日均房价由1,562元增长至2,371元，涨幅达到51.8%。

在正处于高速上升期的产品阵营中，有去年在英超取得佳绩且扭亏为盈的狼队，今年两次发布新品都大受业界好评的LANVIN，完成中国首个自主研发的生物类似药汉利康上市的生物医药独角兽复宏汉霖，扩张与运营同步取得良好推进的国内领先养老社区星堡。

而在产品打造与品牌营销层面，复星国际与传统的消费品集团不一样的地方，在于其围绕家庭客户的产业生态布局。产品和品牌在复星旗下都不是孤立的，横向跨界的协同是其运营的核心之一。比如复星联合健康

保险能与制药、医疗、康养等产品很好地结合，以设计出最贴合客户需求的产品，凭借此，其2019年上半年全国保险业务收入同比提升了607%。同样的，还有婚恋+珠宝、旅文+亲子、旅文+健康等等生态产品，都是在家庭生活的一个个场景下，赋予了复星在产品打造方面独特的优势。

有了以上这些实体产业的基础，复星国际也开始推动企业的数字化转型。这也正是新的公司定义中“科创驱动”的由来。报告中，公司提出了“智能中台(FBS)”系统。该系统既包含对接外部客户的数字化业务系统，也有企业内部对接员工的管理系统，核心是为了提升公司运营效率，以客户为中心赋能好产品的打造。

展望今年下半年，郭广昌表示，公司将继续对全球市场保持审慎，聚焦旗下企业及产业运营能力和ROE的提升，增强公司业务增长的韧性和稳定性，持续优化产业间协同及运营效率，打造更多世界级的产品和品牌，实现通过一个复星产业系统支持N个产品线，服务全球10亿家庭。

# 谁将成为复星的增长黑客？

◎文 | 转载自“财联社”

一两年前，“增长黑客”席卷国内营销界。这些黑客以能实现“低成本、高效率的精准营销”让一直以来被诟病“大手大脚”传统营销黯然失色。一时间流传这么一个论调：传统营销已死，增长黑客才是正途。

8月27日，复星国际中期业绩公告挂网，报告封面上“科创驱动的家庭消费产业集团”的公司新定位，算是给复星的增长黑客战略落了“实锤”。那么问题来了，谁将成为复星的增长黑客？

## 重点产品品牌数 × 客户会员数

作为一家知名投资集团，复星核心业绩是投资收益驱动的，基于这种商业模式，我们可以把它的增长公式设为：投资项目数 × 项目回报(IRR)。所以复星过去的增长发力点基本在这两项上。

那么今天复星作为一家“消费产业集团”是如何定义自己的增长公式的呢？从投资者报告中注意到几个数字被公司突出，一个是“客户会员数”，另一个“重点产品品牌数”。

客户会员数，复星给出了>3.4亿的控股企业的会员数。这个数字可以简单理解为复星控股企业所管理客户会员数的简单累加，并未实现完全的打通。换句话说，这些会员客户只是复星旗下某家企业的会员客户。

比如其中就包括复星旅文旗下营销平台“复游会”，开立不过一年会员数已经达到350万。其他的，我们知道复星的业务遍及医疗、零售、保险、地产等各个领域，这些企业各自都拥有其庞大而精准的客户资源库。

尽管这些会员信息目前还只存在于某一家或几家成员企业，而不被整个复星体系成员共享。但笔者认为这个数字依然有它的价值，它代表着一种潜力。据复星的管理层所述，公司已在迅速推进资产数字化的系列工作，未来的目标就是通过内部数字化智能中台打通、共享所拥有的各项资源。

第二点是重点产品品牌数，复星给出了旗下收入过亿产品(100+)、过十亿产品(10+)以及收入过百亿品牌(2)的个数。这种披露方式效仿了那些大型快消品集团。在快消领域，我们知道要看一家快消品集团

的实力，较为浅显的就是通过它旗下有多少个“10亿美元品牌”，也被称为“十亿美元俱乐部”。比如宝洁、可口可乐这些世界级快消品集团很早以前便已掌握20多个，部分还远超十亿美元。

虽然与这些世界顶级消费产业集团尚有差距，但我们可以理解复星未来的一大核心关注点——产品。这与增长黑客的一大核心逻辑完全相同，就是好产品是增长的根本。

那么有了以上两个核心因素，我们可以初步确立一个复星的基本增长公式 = 重点产品品牌数 × 客户会员数，它们将是复星未来增长的核心发力点。不过，我们说增长黑客之所以常能实现超越传统营销的指数级增长还有一个关键杀手锏，那就是数字化技术，这也是他们被称为“黑客”的原因。复星在这方面也早已有所动作。

## 智能中台：复星增长黑客的数字引擎

事实上，增长黑客理论并未颠覆传统营销理论，以客户需求为中心打造出好产

品，才能以更小的成本投入撬动更直接的增长回报。换句话说，增长黑客只是纠正了如今与产品和用户渐行渐远的营销思维，而是让营销重回经典的4P理论，通过在产品(Product)、推广(Promotion)、渠道(Place)和价格(Price)策略上的完美结合实现最高效的增长。而这当中唯一的进化，但却起到Game Changer作用的便是——数字化。

数字化复星C2M战略的技术基础，是复星提出智能中台战略的原因。

如果将复星用户在这些场景的行为进行数字化沉淀，那就将是一笔极有开发价值的数据资产。这也许就是智能中台真正要实现的目标，不仅要打通复星整个生态用户群，更要形成一个囊括复星所有生态产品和渠道的数据看板，提供各个产品在各个渠道的即时销售数据，服务于复星增长黑客的各种策略。

虽然复星的智能中台刚起步，但515期间与薇娅直播的合作尝试、豫园文创网红产品频出等，已值得一看。

# 复星医药发布中期业绩：加速创新转型国际化拓展 2019上半年主营业务均衡增长

◎文 | 陈晨曦

## 上海市人大常委会主任殷一璀一行调研复星医药

◎文 | 高雪英

殷一璀主任一行参观了复星医药及复星医药生物药平台复宏汉霖，随后双方进行了座谈交流。在座谈会上，复星国际董事长郭广昌汇报了复星国际的总体情况。郭广昌表示，未来，复星将继续扎根上海，加强在沪科研创新投入，吸引国际领先医疗技术和服务落地上海，造福上海乃至全国人民。

复星国际联席总裁、复星医药董事长陈启宇汇报表示，复星医药在上海成立及发展，二十多年来，始终将创新研发作为企业发展最核心的驱动因素，深耕上海、布局全球。未来，复星医药将继续围绕未被满足的医疗需求，加快治疗性、治愈性的产品上市，为患者提供更可及、更优质、更可负担的产品和服务。复星医药总裁兼CEO吴以芳就生物医药、细胞免疫治疗、手术机器人等发展所面临的挑战，对加快推进本市生物医药产业发展提出了思考及建议。

殷一璀主任充分肯定了复星和复星医药在大健康产业的全产业链布局及国际化发展，也非常高兴看到复星医药汇聚了全球一流的科学家团队和卓越人才，这代表着企业的未来和核心竞争力。殷一璀主任进一步表示，期望复星医药继续发挥自身产业优势，以创新为驱动，保持在上海生物医药产业中的领先地位，助推上海生物医药产业新一轮发展。

2019年8月26日晚，上海复星医药(集团)股份有限公司(以下简称“复星医药”，股票代码：600196.SH, 02196.HK)公布2019年上半年经营业绩。

复星医药集团的业务领域覆盖医药健全产业链，其中以药品制造与研发为核心，并以医疗服务为发展重点。上半年，复星医药实现营业收入人民币141.73亿元，同比增长19.51%。其中，药品制造与研发业务继续保持稳定增长，实现营业收入人民币108.95亿元，同比增长21.65%；医疗服务业务实现营业收入人民币14.60亿元，同比增长21.56%。复星医药销售增长、回款良好，经营活动现金流保持持续上升趋势，2019年上半年经营活动产生的现金流量净额人民币14.50亿元，同比增长13.40%。上半年，复星医药实现利润总额21.96亿元、净利润18.20亿元，同比增长7.78%、4.70%，当季及半年度环比逐期改善。

复星医药总裁兼CEO吴以芳表示，“在医药行业面临转型的特殊阶段，复星医药坚定地走创新、国际化道路。我们相信，在创新领域的布局，有助于复星医药实现创新转型；而稳健的国际化发展将使得企业在运营标准及市场拓展上更具备国际竞争力。”

### 创新驱动，完善产品布局

复星医药以创新研发为最核心的发展驱动因素。报告期内，复星医药集团研发投入共计人民币13.51亿元，同比增长13.69%。其中，制药业务研发投入为人民



复星医药中期业绩

币12.05亿元，同比增长13.23%，占制药业务收入的11.1%。

截至报告期末，复星医药集团在研新药、仿制药、生物类似药及仿制药一致性评价等项目233项。此外，引进项目23项，其中进口创新药8项、进口仿制药15项。

上半年，复星医药重点加大对单克隆抗体生物创新药及生物类似药、小分子创新药的研发投入，系统性推进仿制药一致性评价。

### 主营业务均衡增长 首个国产生物类似药获市场认可

复星医药在持续提升创新能力、夯实产品力的同时，专业化经营团队建设进一步强化，药品制造与研发业务稳定增长。

2019年上半年，复星医药在抗肿瘤、心血管系统、中枢神经系统、血液系统、代

谢及消化系统、抗感染等疾病治疗领域的药品销售保持其竞争优势。

在医疗服务领域，复星医药集团实现营业收入人民币14.60亿元，同比增长21.56%；旗下控股的禅城医院等核定床位合计4,328张。在医疗器械与医学诊断领域，复锐医疗科技(Sisram)2019上半年业绩持续增长，拓展全球直营布局；HPV诊断试剂、T-SPOT试剂盒营业收入同比快速增长。

### 持续培育和拓展国际化能力

复星医药坚定国际化道路，通过布局国际化高水平且具有成本优势的研发及制造体系，提升国际竞争力。目前，复星医药已在国内的重庆、桂林、徐州以及印度的海德拉巴建立了符合国际标准的生产制造基地。

在国际化拓展上，复星医药在美国、欧洲建立子公司，培育运营能力，同时在非洲、印度等新兴市场培育并形成市场及生产能力。

复星国际联席总裁、复星医药董事长陈启宇表示，“复星医药以让每个家庭乐享健康为使命，未来将在‘创新、国际化、整合、智能化’战略的指导下，坚持内生式增长、外延式扩张、整合式发展的发展模式，围绕未被满足的医疗需求，持续增强研发能力，通过多层次创新，持续优化产品结构，加强治疗性、治愈性药物的上市，为患者提供更优质、更可负担的产品与服务。”

小细胞肺癌的随机、双盲、国际多中心的3期临床研究在中国完成首例患者给药，旨在比较两组之间的临床疗效、安全性。

HLX10单药/联合其他产品开展免疫联合疗法可广泛用于实体瘤的治疗。目前，其已获得美国、中国台湾及中国大陆的临床试验批准，正进一步探索其用于治疗慢性乙型肝炎的可能性，其联合化疗一线治疗局部晚期/转移性食管鳞癌(ESCC)患者的3期临床研究已在中国完成首例患者给药。HLX10联合HLX04(贝伐珠单抗生物类似药)、HLX07(抗EGFR单抗)的联合疗法已相继获国家药监局临床试验批准及注册审评受理。HLX10联合HLX04用于晚期实体瘤的治疗更作为国内率先获得临床试验批准的国产单抗联合疗法于中国开展临床试验。

### 复星医药成为ACCA认可雇主

近日，复星医药获得ACCA(特许公认会计师公会)认可雇主资格，支持和鼓励员工学习ACCA，并更愿意招聘拥有ACCA资格的人才。

ACCA作为全球广受认可的国际专业会计师组织，为全世界有志投身于财会、金融以及管理领域的专才提供资格认证，在全球拥有7571家认可雇主。成为ACCA认可雇主的企业，除了在人才招聘政策上以“ACCA优先”外，可以获取最新、最专业的全球财会行业信息，还可以获得ACCA定期定向的人才推荐。ACCA将有助于复星医药培养更多具备国际视野、学习创新潜力和全面素质技能的财务金融核心管理人才。

## 【信息速递】

### 治疗三阴乳腺癌创新药ORIN1001获得美国FDA审批快速通道资格

◎文 | 陈晨曦

最新消息，美国食品药品监督管理局(FDA)已于近日授予复星医药创新药ORIN1001审批的快速通道资格(Fast Track designation)，该新药主要用于治疗复发性、难治性、转移性乳腺癌(包括三阴乳腺癌)，三阴乳腺癌治疗有望取得新突破。

ORIN1001是复星医药子公司复星弘创(苏州)医药科技有限公司(简称“复星弘创”)自主研发的具有新酶型靶点、新作用机制和新化学结构类型的首创(First-in-Class)小分子药物，用于治疗晚期实体瘤，其第一个探索中的适应症为复发性、难治性、转移性乳腺癌。截至2019年5月，复星医药集团针对该新药已累计研发投入为人民币约4,547万元。

### 万邦医药口服固体制剂生产线通过美国FDA现场检查

◎文 | 俞本庆

近日，复星医药成员企业江苏万邦生化医药集团有限责任公司(以下简称“万邦医药”)收到美国食品药品监督管理局(以下简称“美国FDA”)关于其口服固体制剂生产线已符合cGMP标准的函和现场检查报告。

本次检查的车间为万邦医药制剂五车间，本次认证所涉产品为万邦医药受托生产产品孟鲁司特钠片，该车间的片剂的设计产能为20亿片/年。孟鲁司特钠片产品主要用于哮喘、过敏性鼻炎治疗领域，本次通过现场检查表明万邦医药的制剂五车间符合美国FDA cGMP标准，其受托生产产品孟鲁司特钠片可进行商业化生产。

复星医药坚持质量至上，持续推进卓越运营管理，积极推进成员企业国际化。目前，复星医药已在国内的重庆、桂林、徐州以及印度的海德拉巴建立符合国际标准的生产管理及服务体系。

未来，复星医药将持续推进药品制造业的产业升级、进一步加速国际化进程，以提升产品在国际市场的占有率。

### 复星医药拟转让和睦家医疗部分权益继续参股运营

◎文 | 孙丽

近日，复星医药宣布将向新风天域公司(纽交所交易代码：NFC)转让其所持有的和睦家医疗权益，并将通过持有NFC 940万股股份(约占NFC经扩大后股份总数的6.62%)参与NFC对和睦家医疗的运营。

和睦家医疗成立于1997年，是中国大陆较早的外资医疗机构之一。秉承国际标准和现代医院管理理念，和睦家医疗致力于为来自不同国家和地区的患者提供以全科医疗为中心，贯穿整个生命周期的医疗服务。2009年，复星医药通过战略投资美中互利参股和睦家医疗的运营。经过二十多年的不懈努力发展，和睦家医疗于国内一线城市

市中心地带布局，并已在全国一线、二线城市开设并运营7家中大型高端医院及14家高端诊所。

### 结核病药异烟肼片通过仿制药一致性评价

◎文 | 李红玲

近日，红旗制药收到国家药品监督管理局颁发的关于异烟肼片(规格：0.3g)的《药品补充申请批件》，该药品通过仿制药一致性评价。

异烟肼片主要与其他抗结核药联合使用，适用于各型结核病的治疗。2019年3月，红旗制药异烟肼片(规格：0.1g)通过仿制药一致性评价。2018年度，红旗制药异烟肼片(规格：0.1g)于中国境内(不包括港澳台地区)销售额约为人民币2,909万元。截至2019年6月，复星医药现阶段针对异烟肼片(包括0.1g及0.3g规格)一致性评价累计研发投入人民币约563万元。

目前，红旗制药已有3个品种共5个品规的抗结核药通过仿制药一致性评价，分别是吡嗪酰胺片(规格：0.25g、0.5g)、0.3g利福平胶囊、异烟肼片(规格：0.1g、0.3g)。

### 复宏汉霖抗PD-1单抗联合化疗治疗sqNSCLC 3期临床研究完成首例患者给药

◎文 | 陈迪

近日，复宏汉霖自主研发的HLX10(重组抗PD-1人源化单克隆抗体注射液)联合化疗(卡铂-白蛋白紫杉醇)与化疗(卡铂-白蛋白紫杉醇)一线治疗局部晚期或转移性鳞状非

08  
09

快乐·旅文

HAPPINESS · TOURISM &amp; CULTURE

# 复星旅文 2019 中期业绩超预期 净利润创历史新高

◎文 | 复星旅文

2019年8月19日，复星旅游文化集团（简称“复星旅文”，也称“FOLIDAY”，香港联交所股份代号：HK.01992），宣布截至2019年6月30日，2019年复星旅文中期业绩主要表现为：旅游运营业务强劲增长；收入、净利润创历史新高；首次宣派中期股息每股普通股0.07港元。

## 复星旅文财务摘要：

人民币(百万元)	截至6月30日止六个月		变动
	2019	2018	
收入	9,062.7	6,667.4	+35.9%
毛利	3,015.7	1,798.5	+67.7%
经调整 EBITDA	1,994.2	425.0	+369.2%
经调整 EBITDA 利润率	22.0%	6.5%	15.5 ppts
归属于母公司股东之利润/(亏损)	490.0	(254.5)	N/A
每股基本盈利/(亏损)(人民币元)	0.4	(0.25)	N/A

- 收入及经调整EBITDA增长强劲，剔除适用国际财务准则第16号的影响，分别录得35.9%及221.3%增幅
- 录得净利润人民币4.90亿元，扭转2018年上半年的人民币2.55亿元亏损
- 首次宣派2019年上半年中期股息每股普通股0.07港元
- 度假村业务营业额以不变汇率计增长5.0%，剔除适用国际财务准则第16号的影响，经常性EBITDA增长5.5%达人民币7.69亿元
- 三亚·亚特兰蒂斯经营收入和访客量为去年同期三倍以上，经调整EBITDA达人民币2.82亿元
- FOLIDAY旅游分销平台的营业额大幅上升288.3%

## 度假村业务稳步增长

### 营业额及经常性EBITDA皆录得提升

复星旅文以CLUB MED品牌于全球各地提供精致的度假村服务及以家庭为中心的一价全包休闲度假服务。2019年上半年，度假村分部业务继续呈现活跃的增长。受益于冬季滑雪产品畅销及四星和五星度假村容纳能力的增加导致平均每日床位价格增长5.9%的驱动，营业额由2018年上半年的人民币66.03亿元升至2019年上半年的人民币69.30亿元，同比以不变汇率计增长达5.0%。剔除适用国际财务准则第16号的影

响，度假村业务的经常性EBITDA升至人民币7.69亿元，同比增加5.5%。

复星旅文持续贯彻升级战略，在2018年开设了5个度假村，并于2019年上半年翻新和扩建了3个度假村，并有3个度假村于翻新和扩建后重新开业。2019年7月，本集团在中国北京市延庆开设了一个新的CLUB MED JOYVIEW度假村。

谈及CLUB MED的表现，复星旅文副董事长及副首席执行官HENRI GISCARD D'ESTAING表示：

“受益于‘升级、全球化和快乐数字化’策略影响，2019年上半年CLUB

MED在所有主要市场营业额和客户数量均录得新增长。CLUB MED在数字技术和C2M方面的创新奠定了重要里程碑，期内推出新APP《MY HAPPY DAYS》，为客户规划活动日程带来便利，同时推出度假村创新体验‘AMAZING FAMILY’。作为欧洲最大滑雪度假村供应商，CLUB MED凭借其强大的滑雪生态系统，计划进一步在快速增长的滑雪地区发展，预计2019年的盈利能力将继续增强。”

**三亚·亚特兰蒂斯经营业务收入达人民币6.56亿元  
为去年同期三倍以上**

2019年是三亚·亚特兰蒂斯首个完整运营年度，该项目自2018年2月试营业，2018年4月正式开业。2019年上半年为复星旅文带来人民币6.56亿元经营收入，2018年同期收入为人民币2.05亿元。三亚·亚特兰蒂斯2019年上半年在平均每日房价、入住率和到访客量等方面实现了理想的运营业绩。平均每日房价达人民币2,371元，同比增长51.8%，按客房数的入住率上升14.5个百分点至62.0%，到访客量为去年同期接近三倍，约达250万人次。三亚·亚特兰蒂斯于2019年上半年盈利显著改善，经调整EBITDA达到人民币2.82亿元。

三亚·亚特兰蒂斯旗下名为棠岸的可售度假物业单位，复星旅文于2019年上半年将23套公寓及118间别墅交付客户，对应人民币17.70亿元的合约负债于2019年前6个月确认为收入。为更好地利用住宿资源，复星旅文旗下的旅游目的地管理公司爱必侬迄今已为棠岸专案的业主管理243套公寓及8间别墅。

2019年上半年，三亚·亚特兰蒂斯的数字营销也取得重大进展。截至2019年6月30日，在“抖音”上以“三亚·亚特兰蒂斯”为主题的用户原创内容数目超过18亿条。

三亚·亚特兰蒂斯后，复星旅文又推出



复星旅文中期业绩发布

已于2019年初开工建设的云南丽江复游城和江苏太仓复游城。

## FOLIDAY生态系统发挥协同效应 内容与渠道业务巨大进展

通过FOLIDAY平台及与THOMAS COOK联盟，复星旅文协助客户规划量身定制一站式度假产品。2019年上半年，FOLIDAY旅游分销平台实现营业额人民币1.98亿元，大幅上升288.3%。2019年3月以来，上海已有两家迷你营俱乐部投入运营；在三亚·亚特兰蒂斯上演的《C秀》于2019年2月正式开演；会员忠诚计划复游会累积约350万名会员，会员每月平均购买额约为人民币750万元。

复星旅游文化董事长兼首席执行官钱建农表示：

“复星旅文将继续专注于业务模式创新和产品力提升、强化品牌、网络及人才全球化发展，休闲度假场景的生态系统和协同效应，并把握内容及分销平台的发展，以及投资、并购或战略联盟的机会，进一步充实我们的FOLIDAY生态系统。”

## 复星爱必侬联手 互邦签约版纳精英汇

◎文 | 张玉佳

继复星旅游文化集团丽江项目顺利落地，复星爱必侬进一步加快西南战略布局，以C2M战略为指引，深耕西南旅游市场。2019年7月31日，复星爱必侬与互邦投资就西双版纳精英汇（简称：版纳精英汇）项目达成爱必侬度假酒店合作签约，复星旅文副总裁兼复星爱必侬董事长黄咬宇，互邦投资董事长杜沛泓出席。

版纳精英汇，位于云南两个国家级度假区之一——曼弄枫国家级旅游度假区。该项目定位为“城市级旅居项目”，在诸多领域开创西双版纳先河：首创五星级全套房酒店、约6米宽幕观景面、玻璃私家泳池，赢得中国众多旅居家庭青睐。

在一期销售中，成为了西双版纳楼市销冠。此次，版纳精英汇携手复星旅文爱必侬，打造西双版纳唯一复星爱必侬全套房酒店，拟引入版纳首个国际儿童玩乐俱乐部迷你营，深化“家庭地产+度假旅游”创新模式。

黄咬宇表示，希望双方在打造智慧旅游综合平台及市场渠道等方面更广泛合作，为家庭客户带来更快乐居住、投资和度假体验，提升资产价值。

杜沛泓表示，相信复星爱必侬专业化的运营管理将为度假酒店赋能添彩，复星爱必侬在文旅产业的丰富经验和生态体系中的优秀旅游资源是互邦非常看重的，互邦对此次合作充满信心。

# Club Med Joyview 安吉开启“竹海绿影”之旅

◎文 | Sophie

坐落于浙江安吉县的CLUB MED JOYVIEW安吉度假村，因其便捷的地理位置及清新自然的景致广受城市宾客的青睐。毗邻竹海美景，CLUB MED JOYVIEW安吉度假村以丰富多彩的活动和远离城市喧嚣的自然风光，令中国消费者在竹林绿影间焕然身心，尽享悠然假期。

CLUB MED今年全新升级的“焕然假期”度假理念，旨在让家庭中的每一位成员不仅在度假村的每一秒都值得回忆，还能收获一场重新认识自己的蜕变之旅。此次，CLUB MED JOYVIEW安吉度假村将结合收获臻味、收获新视野、收获欢聚和收获激情四大要素，通过打造以“收获不止美好回忆，焕然而归”为主题的一系列特色活动，带领广大宾客一起领略无与伦比的感官世界，感受摩登休闲假期的无穷魅力。

## 收获臻味：畅享独具杭帮特色和来自全球的多样美食

在CLUB MED JOYVIEW安吉度假村，宾客可踏上一次奇幻多元的味蕾之旅，与家人一起享用具有杭帮特色和纯正国际风味的美食。在这里，品国际餐厅提供中式和国际化风味的三餐自助美食，满足各国宾客多样的味蕾需求；吉餐厅则为宾客带来丰

盛可口的亚洲美食和餐饮服务；在安吉度假村独有的竹特色餐厅内，宾客可以享受到当季创意式杭帮本地菜料理和精致单点美食。三间餐厅的多样选择，让宾客在此尽享特色美食俘获无穷乐趣。

## 收获新视野：感受安吉竹海自然美景与清新惬意

位于安吉的中国大竹海面积达666.7万平方米，以《卧虎藏龙》、《像雾像雨又像风》等影片的拍摄地而闻名。CLUB MED JOYVIEW安吉度假村距大竹海车程30分钟，宾客们可以体验观竹王，望竹海，赏竹艺等丰富项目，在茫茫碧海中探寻竹山林海美景，领略回归大自然的极致乐趣，收获到与都市繁华完全不一样的自然新视野。

## 收获欢聚：参与“Amazing Family”多样项目创造欢乐家庭时光

在CLUB MED JOYVIEW安吉度假村，宾客还可以与孩子们一起加入“AMAZING FAMILY”活动，体验度假村专为家庭宾客推出的各类服务。通过一起戏水、一起游戏、一起寻找、一起关爱四大主题的活动安排，加深家庭情感纽带，

感受精彩无限的天伦时光。在AMAZING FAMILY活动中，全家通力合作解锁度假村各处谜题并领略美景，收获意料之外的惊喜；并关注大自然的健康，身体力行各类环保活动，践行关爱彼此、保护自然的倡议。

## 收获激情：体验度假村内丰富活动远离城市喧嚣

宾客们可以激情体验安吉度假村提供的水上活动、射箭、马术骑行、尊巴舞蹈等动静皆宜的活动。度假村内全新开放的夏日水上活动将带来别样夏日激情，可通过单人/双人皮划艇、脚踏船活动乐享属于自己和家人的休闲时光；也可以在射箭场体验射箭这项历史悠久的精准奥运比赛项目；更能在蓝天绿草中骑马漫步，领略马术骑行的独特魅力。此外，宾客们还可以享受清迈式水疗体验，在静谧的环境中重焕活力光彩。



扫码获取 Club Med Joyview  
安吉度假村更多资讯

# 李安导演挑战科幻题材？新片《双子杀手》到底有多神！

◎文 | 转载自“策源家”(ID: Choiz\_Join)

提前锁定《双子杀手》，因为导演是李安啊！

要知道，距离他上一部上映电影《比利·林恩的中场战事》已经过去3年了。

所以，当《双子杀手》北美正式定档2019年10月11日的消息传来时，大家都迫切地想知道这究竟是一部什么样的电影。

## 玩科幻，安叔已不是那个安叔

影片讲述了美国国家安全局的一位特工准备退休，却发现自己正被一个冷血杀手追杀，而这个杀手竟是25岁的自己……

这样的科幻题材，定位还是动作、惊悚，听起来似乎和长于叙事剧情的李安并不相符。

我们印象中的安叔，拍的是《饮食男女》、《喜宴》里的家长里短，拍的是《断背山》、《色，戒》里的爱恨痴缠。

而早前拍的《绿巨人浩克》，就算其耗资1.3亿美元，用了当时最顶尖的CG技术，结果还是因为安叔细腻敏感的叙事情怀，而被人诟病把浩克拍成了史上最憋屈的超级英雄。

但时光轮转，当《少年派的奇幻漂流》上映之后，大家都被其华丽炫目的视觉效果所折服。

安叔终于打通了自己剧情和技术的任督二脉，不但特效一流，还保留了其特有的哲思质感。

相信这部《双子杀手》会有更好的表现。

## 技术宅，电影的工业进步

关于《双子杀手》值得一提的是，这次的拍摄格式依然是120帧/3D/4K！

记得当年，《比利·林恩的中场战事》以每秒120帧格式拍摄的方式曾引来不小争



《双子杀手》制片人、主演、导演（右一）等合照

议。不少人觉得所谓120帧，只是片方宣传的噱头，跟一般3D也没差啊。

那可能是因为，你看到的还真就是一般的3D。

《比利·林恩的中场战事》当时在LA的11分钟试映时，是采用了科视的双4K激光投影机和赢康公司的7sense Delta Infinity III服务器，配备杜比3D眼镜，使观众获得了导演所要呈现的观影体验。

演员面部的每一处细节、汗毛、纹理，甚至肌肤被按压触碰后，发白又一点点恢复正常的过程，所有这些细微的变化，都能被捕捉到。因此在试映后，获得了众多的惊叹和赞誉。

但当时面向大众的很多电影院，并不具备可以同时满足120帧/3D/4K的播放条件，观众其实无法感受到导演所预想的那种沉浸式的体验。

而三年过去后的《双子杀手》，除了120帧/3D/4K，在今年2月份的金马奖庆功

宴上，李安还透露这部电影中融合了VR技术。

安叔曾说到，“改变人们的习惯和颠覆一种文化是非常难的，我的好奇心的确有点旺盛，但是我已经不年轻了，我不愿再等。”

他一直在尝试各种类型片，而技术就是他拓展题材边界的武器。

其实《双子杀手》的电影剧本在好莱坞已经存了20多年，早在20世纪90年代迪士尼就曾筹备拍摄，但最终由于技术原因放弃，其中最大的困难就是，演员需要同时饰演年老和年轻时的自己。

而现在，CG技术的成熟运用使得我们终于有机会将这部尘封已久的作品搬上银幕。

所有的电影技术革新，总要有人发起，才会慢慢变成标准，为全球影迷带来更完美的试听体验。

安叔选择了尝试，选择了用自己的力量去推动整个行业的改变，而我们，选择

支持。

## 超强卡司

最后，说下这部作品的卡司。

当然还是李安团队的惯例强大。

请来的有《源代码》的编剧比利·雷，《怪物史瑞克4》的编剧达伦·莱姆克，还有《权利的游戏》的编剧戴维·贝尼奥夫。

这么多大神编剧云集，剧本烧脑程度绝对值得期待！

而男主，则是被誉为第一黑人影星的威尔·史密斯。

史皇在片中分饰中年特工和年轻特工，想到全程自己跟自己pk，想必会比《黑衣人》系列还要精彩！

女主方面，据说也是纠结了好久，直到开拍前一个多月，才确定了玛丽·伊丽莎白·温斯特德。

虽然乍听这个名字并不是很熟，但搜了一下发现原来她就是《冰血暴》中的Nikki，而且在前一阵爆火的《爱，死亡，机器人》也有参与。期待！

最后，再来说下为本片保驾护航的制片人。

那就是好莱坞开挂级金牌制片人大佬，杰瑞·布鲁克海默。

《加勒比海盗》系列、《国家宝藏》系列、《勇闯夺命岛》、《空中监狱》等等，光是看到这些名字就觉得票房榜在闪闪发光吧！

毫无疑问，有这些大牌坐镇，这次由复星影业携手派拉蒙Paramount、天空之舞Skydance共同出品的《双子杀手》必将是今年最值得期待的影片之一了。

虽然《双子杀手》现在只公布了北美定档10月11日，但有复星影业做东，相信中国内地引进还是非常稳的。

《双子杀手》这一局，我pick了，你呢？



财富玖功



经济数据多数回落  
贷款利率市场化加速落地

◎文 | 徐国荣

宏观数据

(一) 7月经济数据多数回落。

2019年7月，规模以上工业增加值同比4.8%，较6月回落1.5个百分点。2019年1-7月，固定资产投资完成额累计同比5.7%，较前值回落0.1个百分点。2019年1-7月，房地产投资累计同比10.6%，较前值回落0.3个百分点。商品房销售面积累计同比-1.3%，较前值上升0.5个百分点。2019年7月，社会消费品零售总额当月同比增长7.6%，较前值回落2.2个百分点。7月经济数据多数走低，半年末季末数据形成一定季节性扰动，但贸易摩擦及全球经济增速下行仍将负面影响国内经济，国内需求也相对较弱，预计下半年政策将保持相对宽松，逆周期调节政策出台可期，稳增长预期可能会加强。

商品房成交面积环比下降，六大发电集团耗煤量环比上升，高炉开工率环比下降。猪肉价格环比继续上涨，农产品批发价格指数环比上涨。螺纹钢价格周环比上涨、动力煤价格周环比持平、有色金属、水泥价格周环比下跌。

(二) 央行改革完善LPR形成机制，利率市场化加速落地。央行8月17日公告称，为深化利率市场化改革，提高利率传导效率，推动降低实体经济融资成本，中国人民银行决定改革完善贷款市场报价利率(LPR)形成机制。LPR报价由每日改为每月；报价形式由MLF加点形成；报价银行由10家扩大至18家；增加5年期期限；各银行新发贷款参考LPR定价，存量可按原合同执行；纳入MPA考核。央行开启贷款利率市场化改革。

全球经济

美国7月CPI数据公布，同比增长1.8%，较前期1.6%有所上升。

事件与政策：

国内：中方将对美国对华3000亿美元商品加关税予以反制。国务院关税税则委员会宣布将对美国对华3000亿美元商品加征10%关税予以反制。

国际：英国与美国贸易协定将十分艰难，但可以达成。英国首相约翰逊接受采访时表示：与美国的贸易协定将是一个艰难的任务，但我们能够达成，当前最重要的是与欧盟的贸易协定。

投资策略

格局逻辑层面，一方面是地产、出口拖累下经济下行压力，另一方面是宽松政策延续及融资融券标的范围扩大有望为市场流动性带来支撑。需要注意的是，当前无论是绝对收益类机构，还是相对收益类机构的仓位均处于近三年以来相对较高水平。因此，在指数反弹有经济层面因素压制的情况下，预计存量资金在反弹之后会减仓获利了结；而在流动性保持充裕，两融标扩大等因素支撑下，大盘指数回调至区间震荡低位时，继续走低意愿不大，即大盘指数展望维持震荡。

资金生态层面角度来看，近期强调资金从权重板块抱团切换至中小创优质科技类个股抱团的行为特征已连续三周得到资金数据验证。由于抱团、配置型资金具有中线性质，因此展望存量资金从主板切换至中小创之后，资金中短期从中小创离场概率并不大。反而值得关注的是，沪深股通、两融盘、地产调控下宽松货币政策对股市的青睐等，将有望为当前科技类板块带来边际增量资金。因此，展望中小创中期走势大概率会延续震荡偏强的运行节奏。

# 上海星艾中标杭州仓前车辆段上盖开发 复星基发深耕TOD领域更进一步

◎文 | 毛钰琼



缝合盖板上的城市空间，打造车辆段上盖标杆

日前，复星基础设施集团控股子公司上海星艾工程设计咨询有限公司(SHANGHAI FA DESIGN AND CONSULTING LIMITED.,以下简称“上海星艾”)，联合上海复旦规划建筑设计研究院有限公司、艾奕康设计与咨询(深圳)有限公司，成功中标杭州机场快线仓前车辆段上盖开发规划项目。

上海星艾成立于2018年5月，由复星联

合美国AECOM在华合资创立，在大出行、大市政、大基建多领域布局。

公司专注于TOD (TRANSIT-ORIENTED DEVELOPMENT)公共交通导向开发，包括轨交全线与沿线站点、交通枢纽与车站周边用地、车辆段与停车场等市政综合体，其他大型基础设施项目总体策划、规划、设计、开发建设与工程管理，同时

也对依托产业资源驱动的开发项目，如特色小镇、大型综合体建筑设计、市政类项目等，提供策划规划、设计、工程和项目管理服务。

杭州机场快线仓前车辆段位于杭州主城区西侧、余杭区城西科创暨余杭组团、未来科技城片区内。仓前车辆段为杭州机场快线及杭州地铁3号线的上盖，并毗邻杭州西站，与杭州西站交通距离五分钟、直线距离四公里。项目占据余杭组团(未来科技城)与杭州西站枢纽辐射区绝佳位置，旨在打造高效率·慢生活的无限未来TOD社区，也是新一代车辆段上盖社区标杆，宜居、宜学、宜游、宜业。

2022年杭州轨道交通机场线将于亚运会同步开始运营，仓前作为其始发站意义重大。盖上总规划面积49.8公顷，盖下总规划面积47.7公顷。

上海星艾承担项目的整体管理，包括总体协调、进度把控、内容整合等。具体涉及项目定位、功能业态策划、确定用地布局、优化交通组织、区域城市设计、效果图及多媒体监督把控，以及投标项目成果的制作。

本次中标，是作为上海星艾控股母公司的复星基础设施集团参与车辆段上盖项目的有益探索，对深耕TOD领域有重要战略意义。

# 南钢股份荣膺“中国主板上市公司价值百强”

◎文 | 高静涵

8月11日，由《证券时报》主办，《新财富》杂志社联合主办的第十三届中国上市公司价值评选榜单揭晓，南钢股份荣获“中国主板上市公司价值100强”。

“中国上市公司价值评选”是国内最权威的上市公司评选活动，依据上市公司在评选当届与过往两年为投资者、股东及自身创造财富的总体表现，综合参考机构推荐、监管处罚、信息披露等市场指标，评选出财务绩效优异、治理水平较高、拥有一流管理团队及在品牌、战略等指标上符合价值标准的优秀上市公司。本次入榜的主板上市公司100强包括贵州茅台、华泰证券、恒瑞医药、招商银行和海螺水泥等。南钢股份首次获此殊荣，与大冶特钢成为榜单中仅有的两家钢铁主板上市公司。

南钢股份坚持创造价值并回馈投资者。公司《未来三年股东回报规划》明确2018-2020年度南钢股份每年现金分红的比例不低于归母净利润的30%，坚持“以投

资者为本”，与广大投资者共享公司经营成果，是钢铁行业价值创造能力最强的公司之一。南钢股份2018年全年实现归母净利润40.08亿元，现金分红13.27亿元，分红比例33%。2019年第一季度实现归母净利润8.37亿元，净利润、ROE、销售毛利率、销售净利率等指标均在钢铁行业上市公司中名列前茅。

近年来，南钢股份荣获“中国主板上市公司投资者关系最佳董事会”、“上市公司创新指数百强”、“中国民营上市公司社会责任30强”等荣誉，重回沪股通和上证380等重要指数，并被纳入FTSE RUSSELL(富时罗素)全球股票指数系列，充分体现出资本市场各方对南钢股份在价值创造、股东回报、投资者关系和高质量发展的认可。

此前不久的8月7日，南京市委常委、江北新区党工委专职副书记罗群一行查看南钢生态文明、绿色发展建设情况。罗群强调，绿色生态是最大财富、最大优势、最大

品牌，南钢一定会走出一条经济发展和生态文明水平提高相辅相成、相得益彰的新路子，职工群众生活幸福感会更加强烈。南钢党委书记、董事长黄一新，副总裁朱平等陪同。

黄一新汇报了南钢立足“绿水青山就是金山银山”，倡导“节约、低碳、清洁、循环、高效”绿色发展新理念，推进节能减排，开发超高强、耐蚀、复合等高性能绿色钢铁产品，实现“制造绿色”等工作的进展情况，介绍了“工厂花园”理念，70万平方米的湿地公园现已种植1万5千余棵树木。罗群称赞南钢的“大手笔”投入改造，做到江景和岸线的园林景观融为一体。

8月6日，中国钢铁工业协会、中国金属学会正式公告2019年冶金科学技术奖获奖项目，南钢金恒自主研发的“基于视觉定位的机器人全自动冲击实验机系统的开发与应用”作为唯一的冶金机器人获奖项目，喜获二等奖。

# 复保联手伯豪推出基因检测服务

◎文 | 吴思源

8月6日，复星保德信人寿保险有限公司联合上海伯豪医学检验所有限公司在上海举办基因检测启动会。复星保德信与上海复星长征医学科学有限公司、上海伯豪医学检验所有限公司副总经理相关人员参加启动仪式。

目前市面上有超过1000种遗传性疾病可以通过基因检测技术做出推断，成为越来越多人关注健康、及早预防的重要手段。

会上，复星保德信生态处负责人王宏轩

以“建立长期竞争优势——走进复保生态建设”为主题向与会人员介绍了当前复星保德信的生态体系与构建目标，并围绕生态、基因项目的推进与项目实操进行了系统讲解。上海伯豪医学检验所有限公司副总经理陆琦向大家阐释了基因与人体健康的关系。他表示复星保德信更懂基因，明白基因在疾病预防中的价值与作用；复星保德信关注项目的可靠性和检测的质量，真正为客户健康着想，而这也正是伯豪的优势。基于一致的追

求与理念，双方走到一起展开合作。

复星保德信总裁陈国平对伯豪的专业与品质表示高度认可，作为基因检测方面的权威，伯豪提供的基因检测技术好、位点足，能够确保检测结果准确，是目前市场上性价比最好的产品之一；目前，客户对身体健康与基因检测愈加重视，基因检测项目的开展能够帮助复星保德信为客户提供更好的服务。陈国平表示，复保要把高质量的基因检测项目带给更多的客户，确立行业典范。

# 点亮长江之眼 开启未来之城 武汉 BFC 复星外滩中心起航

◎文 | 王进 李和裕

8月25日，位于汉正街中央服务区的“武汉复星外滩中心”项目正式开工启动。武汉这个酝酿多年的国际化服务业重大项目，正翻开汉正街新一页，开始实质性开发建设。

复星国际董事长郭广昌，复星国际联席总裁徐晓亮，复星蜂巢控股CEO龚平，复地产发集团董事长王基平，云尚产业控股集团董事长刘斌，豫园股份执行总裁黄震，复地产发集团高级副总裁宋伟峰，复地产发集团武汉公司总经理曾芳等300多位嘉宾参加了启动仪式。

武汉复星外滩中心项目规划总建筑面积约144万平方米，项目秉承复星“让全球每个家庭生活更幸福”的企业使命，在规划上以现代金融、高端商务等业态为主，并致力于在空间形态、业态组合、客户体验等方面进行全面升级，打造全球首个完美展现复星C2M幸福生态系统的国际化样板区。通过广泛嫁接复星全球各类优质产业资源，计划引进多家世界500强企业以及“一行两会”许可的全国性金融机构区域总部。

为献给世界一座新武汉，该项目力邀全



武汉复星外滩中心整体效果图

球一流大师团队，打造集约470米全球最高连廊双子塔、MALL PLUS滨江购物艺术公园、复星艺术中心、塔尖住宅、超奢华酒店

等全系国际化业态。未来这里将会是一座融入创新、时尚、人文、艺术、社交元素，并着眼于武汉商业文化传承和创新发展的产

业蜂巢标杆，助推区域产业发展、升级。

复地产发集团董事长王基平在致辞中表示，复地产发将把握城市发展脉络，搭建产业生态，运用工匠精神打造出好产品，保持战略定力持续运营产业，将产业化和城市化进程协调匹配，传承武汉历史文脉，打通武汉历史商脉，为武汉的产业升级与城市发展提供全球化动力。

王基平还表示，未来复星将依托复星外滩中心项目，紧紧围绕建设“现代化、国际化、生态化”武汉，助力强化武汉“国家战略要津”地位，把该项目打造成为“武汉之心、长江之眼、世界之窗”，展现武汉“历史之城、当代之城、未来之城”的绝代风华。

17年来，武汉一直是复星深度产业布局的重点区域之一。如今，政府蓝图在前，复兴大幕开启，复星必将全力以赴。当日开工建设的复星外滩中心项目，正处于这样一幅宏伟蓝图的核心区，肩负了复星与武汉共同发展的使命与抱负，将以新科技、新产业、新模式的导入，实现为汉正街中央服务区功能提升及武汉城市产业升级赋能的目标，助推武汉打通“商脉”与“金脉”。

## 复星康养入选“2019中国年度影响力养老运营商 TOP10”

◎文 | 胡亚楠

8月7日，中国房地产行业年度盛事——2019博鳌房地产论坛于海南三亚正式开幕。该论坛起源于2001年8月，已连续成功举办十九届，是中国房地产全行业规格最高、最权威、规模最大、影响最广泛的专业论坛。复星康养作为养老行业代表受邀出席，从大健康的角度切入，深度分析中国养老行业趋势，复星康养战略、核心能力及运营经验等，发出行业最强音。在当晚“2019年度中国地产风尚大奖”颁奖典礼上，复星康养荣膺“2019中国年度影响力养老运营商TOP10”殊荣。

“2019中国年度影响力养老运营商TOP10”是博鳌论坛举办19年以来首次设立关于养老行业的奖项，作为行业热点方向的风向标，该论坛敏锐观察到整个大健康新趋势。同时获得该奖项的运营商有：泰康健投、万科养老、远洋养老、亲和源、光大汇晨、九如城、国寿健投等。

此奖项是通过评估企业的各种运营指标来综合衡量企业的硬实力：其中包括企业在产品的推广及运作模式等方面的能力，以及衡量企业品牌是否在市场内具有广泛的认知度来进行评审。

博鳌房地产论坛邀请每一年的房地产界、金融界、财经界及政府协会的杰出人物对主题作精彩演讲或预期推断，并针对不同的议题展开系列演讲和对话。2019博鳌房地产论坛围绕宏观经济、房地产政策、市场形势、企业模式与策略、资本金融与土地市场等议题展开讨论。

复星康养CEO董岩受邀在以“创造未来：科技、教育与康养潮流”为主题的论坛上发表主题演讲。他表示中国养老产业正面临着巨大的挑战和机遇。



### 尊重生命是复星康养的精神内核

董岩指出，复星康养信奉的生命价值观是：“人生，就是不断的努力成长。LIFE IS ABOUT CONTINUING TO GROW。”这种理念也一直贯穿在整个项目的运营服务中，复星康养会让长者不断追求生命更高价值的梦想继续实现下去。

在大多数人眼中，老人是落伍和保守的代名词。在复星康养项目居住的长者，他们的晚年生活彻底告别枯燥和乏味，以年轻的心态去享受晚年生活，努力追求生命的价值。例如在星堡，就有拄着拐杖，认真的学习华尔兹舞步的老人，他们尽情绽放晚年生活的无限可能。

### 从0-1精耕细作，从1-N的不断迭代和突破

2012年，复星率先成立以纯正美式CCRC养老社区为代表的机构养老品牌——星堡，经过七年的精心打磨，星堡已被客户认可，成为精品、爆款。星堡多年来坚持的高品质、标准化服务，有时会处女座般的追求“极致”，比如统计洗了多少碗，配了多少药等等，通过运营数据分析和改进服务，通过运营数据控制和降低成本。

董岩指出星堡已经完成了从0-1的转变，通过精细化的运营管理技术和先进的养老理念，以及丰富的养老运营经验，维持了稳定的入住率，探索出可盈利的商业模式，具备了从1到N不断复制的能力。星堡以优秀的运营能力来赋能存量资产，撬动业务规模的不断扩张。

### 整合复星资源，实现大健康产业生态闭环

复星康养聚焦急性期后“预防、康复、健康管理、养老服务”健康产业链，持续构建“整合式健康服务”的中国模式。整合式照护有两个维度，一个是通常意义上考虑的从急性期到急性期后服务，到社区和居家的健康管理，是完整有效的服务链条。另外一个是横向的维度，“医、康、养、护、医、食、住、行”客户需要的所有服务体验都可以打通。

在复星大健康生态产业板块中，复星

实产业基本盘，同时与复星体系内资源形成良好组合，共同打造复星大健康板块的生态闭环。

复星康养执行总裁、星堡总裁王雨珂在以“养老愿景，营运与回报”为主题的博鳌大讲堂上详细分享了星堡盈利的三个关键模式：首先通过租赁制模式迅速占领市场份额；其次是通过会员制的模式出售使用权，快速回笼资金，提升地产附加值；第三是输出星堡品牌，快速建立规模。

分享结束后，复星康养执行总裁王雨珂还和在场嘉宾进行了深度互动，详细解答了嘉宾提出的问题。

2019博鳌房地产论坛还邀请了陈淮、巴曙松、樊纲、陈启宗等知名企业家及经济学者作精彩演讲：

知名企业家及经济学者也分享了对中国房地产市场未来的看法，房地产商要如何调整前进步伐，在多元格局中突围而出，值得大家深思与探讨。

中国社会科学院研究生院城乡建设经济系主任陈淮特别提到，未来房地产商想要获取土地，一定得靠产业资源提升土地的附加值，例如旅游、康养等资源，在后期可以带来更好的稳定收益，实现政府及企业的双赢。

作为行业热点方向的风向标，在此次的博鳌房地产论坛上，嘉宾及议题内容都重点提及了康养产业，预示着万亿康养产业将是下一个行业发展的方向，业界对康养产业的发展充满了期待。

复星康养旨在围绕“让每一个家庭更健康”的愿景，为中国家庭客户提供全方位、个性化、连续型的健康服务，推动大健康产业创新和升级。未来，复星康养将继续努力，立志成为中国养老行业的领先品牌。

# 复星携手上海嘉定赋能 FFT 项目 推进“上海智造”

◎文 | 马觅



一家有着近50年历史的德国‘工业4.0’标杆企业。复星投资FFT后，将致力于国内智慧工厂解决方案的全价值链覆盖，利用中国制造的潜在优势帮助FFT为全球客户提供更加优质的服务。”

郭广昌说，复星将依托FFT上下游产业链布局，大力开拓FFT中国市场业务，引进人才，打造智能制造产业平台。

“未来，我们将通过整个复星的全球生态系统给FFT赋能，不断加大全球性的研发投入和成果转化，利用中国这个全球最大的生产制造应用市场针对激光检测、自动化输送、虚拟调试、数字孪生等方向系统开展技术创新和场景利用，构建完善的工业4.0新型能力体系。复星将秉承产业+资本的开放合作的运营理念，以FFT作为契机和平台，不断加强中德两国间的产业合作、标准化合作以及人才培训合作，用未来3年时间，力争将复星工业自动化版块打造成为全球营收一流智能制造集团。”

FFT CEO Manfred Hahl 在本次论坛中发布了FFT全球发展战略。他表示，

“FFT未来会在复星的帮助下继续加码智能制造，利用我们在汽车、航空行业的技术积累，为更多行业的客户提供更加智能、更加柔性、更加高效的生产制造解决方案。同时，FFT也会持续提高研发投入，充分挖掘机器人等自动化设备和人类的协作能力，让工业自动化更好的服务人类。”

## 复星锐正三家企业创始人获 “中国海归科技创业者100人”

◎文 | 田燕

改革开放后，中国派出的第一批留学生到2019年，正好度过了40周年。

当年留学生中的绝大多数，已成为各行业领域的佼佼者。在科技创新日益重要的今天，数百万的“海归”是中国科技创新的最重要力量之一。

亿欧历经数月的收集和筛选，从数千名有代表性的“海归”里，选出在科技创新领域卓有成绩的创业者，向他们道贺。

复星锐正三家成员企业创始人荣膺“中国海归科技创业者100人”，他们分别为：

周灏，量化派创始人兼CEO，莱斯大学(Rice)物理系博士；

常东亮，Molbase创始人兼CEO，瑞士苏黎世联邦理工大学(ETH Zürich)博士；

姚晓菲，融贯电商创始人兼CEO，伦敦政治经济学院(LSE)。

作为一家VC投资机构，复星锐正一直积极培育代表中国科创实力和潜力的优质企业，力图为这些引领中国科技创新水平不断向上攀登的“创新者”提供更大的支持。

以下为三位企业家简介：

### 01 周灏

周灏，量化派创始人兼CEO、科技领域中的优秀创业代表。2014年，为响应国家号召，周灏放弃了在美国华尔街的高薪工作和优渥生活而选择回国创业，创立了国内首家基于大数据和人工智能链接金融机构与消费者的科技公司量化派，专注于人工智能和机器学习技术在消费金融的研究和应用。

### 02 常东亮

常东亮，Molbase创始人兼CEO。曾任瑞士Austral biotechnology公司技术副总、中国科学院广州化学研究所纤维素国家重点实验室副主任，2004年从中国科学院广州化学研究所引进到嘉兴至今。其创办的嘉兴摩贝(Molbase)信息技术有限公司市场估值超过400倍，市值20亿人民币。目前正在全力开拓印度和南美市场，现阶段常东亮已成为活跃在全球互联网经济的核心人物。

### 03 姚晓菲

姚晓菲，融贯电商创始人兼CEO。毕业于伦敦政治经济学院，在英国学习工作10余年，曾任宝洁英国及爱尔兰总部高级管理职务，是名副其实的一名海归才女。但最让人印象深刻的是，自2011年回国创办融贯电商以来，她始终对医药行业怀有敬畏之心，由此投身到医药互联网这个新兴行业，助力中国医药及大健康产业打造国际影响力。

# 世界人工智能大会 | “未来诊室”再进化 科技方舟触手可及

◎文 | 邓雪城



2019世界人工智能大会现场，“未来诊室”前人头攒动

8月29日，复星“未来诊室”连续第二年亮相“2019世界人工智能大会”。

### AI+医疗“未来诊室”提供四位一体解决方案

“未来诊室”由复星旗下杏脉科技、大数医达、星医通、直观复星等共同打造，通过

“智能便携设备、人工智能辅助诊疗技术、大数据临床路径和家庭医生健康管理体系”四位一体科技赋能，提供全方位新一代健康诊疗服务。现在，家庭医生在平台上可以构建完整的患者健康档案，还可在AI辅助下进行高效的肿瘤早筛，并通过智能医生助手作出精准诊断，为患者提供双向转诊及慢病管理服务。

复星智健CEO何川表示，“未来诊室”智慧计划融合了复星二十余年大健康资源积累与科技创新优势，是国内首个一站式区域医疗赋能平台，有助于让医疗检验和诊断变得更为高效、准确，让患者获得更好的医

疗服务体验。

上海市经信委主任吴金城、嘉定区委书记章曦分别发表致辞。

依据合作协议，上海爱夫迪自动化科技有限公司（简称“爱夫迪”，2019年5月，复星旗下基金设立的上海爱夫迪自动化科技有限公司收购了FFT GmbH & Co.KGaA 100%股权）将落户嘉定，发挥复星在智能制造、工业自动化等领域的领先优势，共同推动嘉定汽车等产业创新发展，提高区域发展质量。双方还将共同发起成立智能制造新兴产业投资基金，重点投资和引进智能制造等领域高科技产业项目。

复星国际董事长郭广昌表示：“FFT是

过杏脉锐影的AI髋关节检测，短短数十秒，花费数十元就能对骨关节病早筛早诊。”

何川认为，设备下沉基层必须结合基层医疗人员培训。复星计划到2025年在全国落成100个“未来诊室”，赋能贫困县3万名村医，至少惠及3000万村民。

### AI实现多场景应用、全周期管理

复星“科创引领”战略指引未来诊室智能基层医疗服务、智能区域医联体服务、智能三甲医院精准诊疗服务等实际应用。

此次“未来诊室”中AI技术支撑主要来自于复星首个自主孵化的人工智能企业杏脉科技。据杏脉科技总裁房勍介绍，“根据复星‘科创引领’战略，杏脉科技AI辅助诊断产品已覆盖人体‘从头到脚’器官，积累超过40余种AI疾病模型储备，成熟应用于包括肺癌、乳腺癌、宫颈癌、糖尿病、肺结核、关节炎等疾病领域。”前不久，杏脉科技又拿下大奖，团队在乳腺癌病理全球竞赛中，以Kendall’s tau-b（一致性系数）94.6%成绩荣登排行榜第一。

据悉，杏脉科技已合作全国200余家医疗机构，日阅片量2万余例，AI辅助产品使用率达90%以上。

大会现场了解到，杏脉科技集成全球顶尖智能气管镜设备，全球首创肺癌一站式诊疗解决方案，全周期“防、诊、治、管”疾病：定位病灶智能化，在实时导航下操作气管镜，更能突破医生经验瓶颈，现场分析病理，开创全新的人机协同内镜检查方式。术后，医生通过杏脉智能随访平台，可长期追踪与管理患者，确保最好治疗效果。

# 曹霄辉：不“屠龙”，打造堡垒占据地盘

◎文 | 谢诗辰



自动化及机器人产业集团执行总裁，能源环境及智能装备集团执行总裁，复星创富投资董事总经理曹霄辉对智能制造有着前瞻的解读

2018年，曹霄辉到复星一年有余，他复合背景的简历把采访的关注吸引了过去。海归工学博士，归国后先后担任航天科技集团研发中心和国防科工局处长，参与起草了“中国制造2025”，“十三五”发展规划等国家顶层战略的他给人的印象是在自动化及机器人赛道的专业、资深和高敏感度。如今，他担任自动化及机器人产业集团执行总裁，能源环境及智能装备集团执行总裁，复星创富投资董事总经理，主要负责集团智能制造产业链的战略制定、投资并购、核心企业投后管理等工作。

曹霄辉在去年的采访中坚定主张复星布局智能机器人这一赛道，“智能制造大家要是放掉，这就放掉了未来十五年乃至二十年的红利期。一旦放掉，很难追回来。”2019年8月22日，他团队主导的FFT项目与上海嘉定区人民政府签署战略合作协议。以下是2018年采访实录（部分），现在看来，颇值得玩味——复星在这条赛道一直走得很稳且去年已经走出了第一步，很多投资逻辑都具有强烈的前瞻性：

问：具体来说，智能化制造中间哪些细分板块值得去看？

曹霄辉：传统的工业机械臂就不说了，现在没得投了，因为发那科、安川、ABB、库卡四大家族太成熟了，这个市场人家已经完成了市场的垄断且全部核心零部件都在别人手里。未来五到十年，都没可投的。而且协作机器人要有技术成熟度和市场不可替代性。

服务机器人，无论C端B端现在技术水平满足不了需求，且成本确实高。这块的机会反而在核心技术，比如语音交互、视觉、图象识别、导航。这个阶段，我们更多要做“军火商”，不要参加“世界大战”。我是提供语音技术的，做语义识别的，做导航算法的，做机电控控制系统的，你们任何一个人赢了，我都有机会。这是一个好路线。

问：复星怎么占据这个行业的堡垒？

曹霄辉：我们不是投制造业，我们投

的是更往上一层的，是服务业。C2M就是个性化定制，都需要一个高度柔性的生产线，才能满足客户需求。一个企业，把所有设计都参数化，意味着任何一个客户下订单，直接从库里调出完成度75%的产品出来另外25%是个性化的，满足不同客户需求。这就是郭总说的，要做服务M端公司，要打开C端庞大市场群，但市场有了，怎么满足？更多挖掘能满足C端和M端的需求，M端你要满足，就需要一个供应平台。这是我们做的。

企业要有上游核心技术，再往下游走。下游要有明确的市场接受度。我最怕是搞屠龙技，技术再好没人用，这就没意义。这就是业内说，世上没有龙可以屠，屠龙技有什么用？

复星一直说投资产业化，产业平台化，平台证券化。就相当于我在产业链上游、中游、下游要扎在一个点上，才能通吃产业链。大的机构都在做平台。我们的逻辑，投资产业化，大家已经在做了，产业平台化，大家也认识到了，复星也在做，最后就是平台集群化。这个操场门槛很高，我先进来，作为一个玩家，占一个点，打造堡垒，才能占据地盘。制造业这是目前稳妥并且能大幅度盈利的一个口。平台证券化，更是我们一直以来追求的目标。

问：占据堡垒之后的游戏规则是什么？有具体项目为例吗？

曹霄辉：目前在看的（编者按：即FFT项目，已于2019年5月30日完成交割）德国这个项目营收和利润都很好，项目拿过来以后就是一个平台，我们的堡垒，是全球工业自动化解决方案的标杆。

因为这家公司是解决方案集成商。它集成了大量的技术，应用到汽车、航空各个场景中。第二，体量足够大。第三，五十多年积累下来的东西，已经“生根”、“发芽”，在中国是能“开花”、“结果”的。这是一个平台。同时，我们点了很多点，未来希望有线状和网状协同。比如创富投的传统工业或传统制造业，重型机械、轴承等，都是上游供应商和下游客户，有些已经是了，有些是潜在。第二，复星投大量的制造型和工业型企业，这都是互相弥补的一个过程。

工业4.0是一个耦合过程。大家理解十个工人拿十个机械臂把工人替掉，这个逻辑就结束了，这是非常大的问题。机器人换人，更多的是工艺再造。

譬如生产一只笔需要十个工艺。工业4.0后，只要三个。因为机器人干了人干不了的事。如何把十变三？不是机器人厂商做，而是解决方案提供商做的，只有了解了工艺，才能把工艺优化，提高效率。这是非常难的，在行业不做十到二十年，是没有办法理解这个行业的。

很多人觉得，我告诉你我要什么，你就给我做吧。这是非常难的。现在能做到这点的只有汽车行业。除了汽车，无论是3C还是消费电子、医药、食品、航空，都做不到，因为积累太短，没有办法有效把工艺再造或优化。我更多看一个企业有没有在一个行业吃透，只有吃透了，才能更好地享受行业发展或是行业转变过程中带来的红利和市场。

# 一个精算师的自白： 互联网保险“填坑”手账

◎文 | 沈喆颋 转载自“分子实验室”



复星联合健康险总精算师沈喆颋在2019乌镇保险科技大会上发言

“希望是本无所谓有，无所谓无的。这正如地上的路；其实地上本没有路，走的人多了，也便成了路”。

——鲁迅《故乡》

本文根据复星联合健康保险公司总精算师沈喆颋在分子实验室2019乌镇保险科技大会发言整理。

后，我痛定思痛，花了一年的时间，让我们的公司能够有这样一个能力，就是一个月上线四个产品。

## 营销和节奏

我一再强调互联网长期健康险需要莫大的信任。互联网的价值在于信任的传导可以非常迅捷地完成，这是一个非常大的价值。我很认可这个价值，因此对于平台和代理人，我作为精算师，不会过于刻意压低营销费用，我认为这个事情是有价值的，而且我们看到在这样的价值下面，我的新业务价值率还很坚挺。所以你会看到，从2017年康乐上线开始，我们线上产品定价体系，从来不会做到行业最便宜的那一款，也不会是给到佣金最高的那一个，我们会去寻找当中非常微妙的平衡点。这个特别重要。

所以我们会维持一个体系的稳定感，在信任这件事情上，保险公司、互联网平台、代理人，所有的营销体系，互相之间都应该有足够的信任，而这个信任是由稳定的产品体系和快速迭代的产品体系带来的。

## 人设

最后一个讲人设，为什么要讲人设？因为发现大家真的快活不下去了。

2017年的日子非常好，上线第一个月300万，后来以几何级数上升！但是现在不一样了，在刚刚过去的5月份，我们同时看到市场上出了五款重疾，其中有三款都是拿我们复星联合健康险的产品对标，费率比便宜1%，佣金率比我高3%。深恶痛绝。

这些产品大同小异。但重疾还是有多种玩法，加中症，多分组。还有癌症二次理赔，我觉得这个是有价值的事情，我相信所有在互联网上接触过长期重疾以后，大家有一个共同的疑问，就是现在拼杀到这种激烈的程度，接下来该怎么做？

## 保险要解决的客户痛点在哪里？

这四个是复星联合健康战略级别的关键词。复星联合健康险就是想解决客户真正的痛点。

那这个痛点到底在哪里？

对于重疾险来说，我一直在问自己，也在问客户一个问题，客户发生重疾以后真的需要这30万么？

复星推出一种疗法叫CAR-T，药效好但一般人无法承担药费。我们做了特药保险，只用每一年一百块的成本就可以COVER掉200万保障，这是我讲的医药可及性的问题，还有很多各种精准医疗方面的事情，我认为这是未来重疾的方向！

慢病管理是不是可以列入重疾保险？

还有一个终身重疾险，比如我们的“乳果爱”。

所以我相信客户真正的痛点是什么？不是得了乳腺癌之后的那30万，而是全生命流程的真正的健康管理解决方案。

今天我的故事就讲到这里，希望复联不仅仅是一个破冰者，也希望跟各位一起成为互联网健康险行业的乘风破浪者。

## 快速迭代

上了互联网长期健康险的“贼船”以

# 3000 商户开市 600 原创设计集结 云尚·武汉国际时尚中心开业占据武汉时尚 C 位

◎文 | 余鲁西

8月25日，云尚·武汉国际时尚中心开业庆典暨2019中国·汉正街国际时尚产业峰会在武汉汉正街云尚·武汉国际时尚中心举行。

3000家商户齐开市，超600原创设计品牌亮相，300多年历史的“汉口之根”——保寿硚在原址重现，华中地区最大专业秀场“T-HOUSE”闪亮登场。

在2019中国·汉正街国际时尚产业峰会上，武汉市、首尔市政府官员、中韩国家服装设计师协会主要领导、中韩顶级服装设计师、知名企业家及专家学者共聚武汉，为汉正街及武汉时尚产业发展建言献策。

## 开业首日吸引30万市民 武汉时尚新地标复兴商业

上午7点，66门礼炮齐响，位于硚口区中山大道与多福路交汇处云尚·武汉国际时尚中心正式开门迎客，首日就吸引了近30万武汉市民购物参观。

云尚·武汉国际时尚中心由复星豫园股份旗下云尚产业发展智造，项目位于汉正街中央服务区，定位“以服贸为核心的产业中心、以服装为核心的时尚中心”，将建成华中首屈一指的亚洲原创时尚产业集聚区。

复星国际联席总裁、豫园股份董事长徐晓亮在庆典上表示，云尚·武汉国际时尚中心是复星为武汉这座全球“设计之都”订制的世界级产业场景，为繁盛了500年的汉正街蜕变献上的诚意之作。他介绍，云尚·武汉国际时尚中心不仅仅是一座57万方的高标准城市地标，更是一个连接世界的时尚产业策源地。在这里，云尚用云



云尚·武汉国际时尚中心开业

端科技和线下场景为设计师提供了极具想象力的发挥空间。“时尚中心将通过团队的创新智慧运营和复星生态的全球资源导入，成为立足武汉、引领世界的东方时尚中心！”徐晓亮说。

中国纺织工业联合会副会长夏令敏在发言中介绍，目前，武汉在国家发展大局中战略地位凸显。“一带一路”、“长江经济带”、“中部崛起”等一系列倡议及政策导向给武汉的时尚产业发展带来重大机遇。夏令敏表示，云尚·武汉国际时尚中心的开业，将助推汉派服饰重回巅峰。

中国纺织工业联合会副会长夏令敏，首尔特别市政府城市产业聚集发展推进局局长宋昊宰，韩国服装设计师协会会长洪恩珠，韩国著名时装设计师李相奉，中国服装设计师协会副主席杨健，艾尔菲洋董事长金荣子，以及复星国际联席总裁、豫园股份董事长徐晓亮，复星蜂巢控股首席

执行官龚平，豫园股份联席副董事长、云尚产业发展集团董事长刘斌，云尚产业发展集团CEO田左云，智慧零售总裁李琦，云尚产业发展集团商业管理中心总经理江克璐等300余名嘉宾出席了云尚·武汉国际时尚中心开业庆典。

从上午11时到晚上19时，云尚·武汉国际时尚中心举办了九场大秀，为消费者带来一场场视觉盛宴。

开业当天，云尚·武汉国际时尚中心还举办了云尚时尚学院·“新你学”研究素人改造活动。前期网络票选出的十位素人接受国际顶级造型团队的专属打型。

## 打造THE PLACE、YOSHOP 原创集、YFD孵化器三个平台

其中THE PLACE韩国馆吸引500余家韩国品牌入住，大量韩国独立设计师资源也随之入驻，带来“原汁原味”韩流服

饰，让人仿佛置身韩国东大门。

YOSHOP原创集汇集全球100多个知名独立设计师品牌，注重时尚创意研发，集研发、设计、销售为一体，并实现智能数据平台全网打通，打造中国原创时尚集合中心。

YFD孵化器以“让原创更有价值”为目标，是华中地区首个以时尚原创产业领域为核心的孵化平台，致力于构建完整的时尚产业生态平台，发掘并培养全球原创设计师，为原创设计师提供全面的设计产品化和商业化支持。

同时，云尚·武汉国际时尚中心还将为入驻商家提供小单快返、智慧云仓、网红中心等十大服务。

## 文化复兴：357岁保寿 回归汉正街

本次峰会还举行了保寿硚揭幕仪式。

357年前，康熙年间，汉正街多福路和中山大道交叉地，曾有一条玉带河，河上有座保寿硚。之后，玉带河被填、保寿硚被水泥覆盖，几经沧桑，2016年时尚中心开发时，沉埋地底的保寿硚重见天日。8月25日，汉口地区现存的这座最古老石桥修缮后迁回原址，扎根汉正街云尚·武汉国际时尚中心。

25日下午2时30分，时尚中心4号门口，保寿硚重现世人眼前。白色麻石桥体，联结市民进出商场的通道。

“时尚产业根植于文化。守住历史，时尚产业才能走得更远。”云尚产业发展集团CEO田左云表示，云尚将保寿硚迁回原址也是为了传承百年老街的“商脉”和“金脉”。

# 国际时尚产业峰会：走出一条武汉时尚独特路径

◎文 | 余鲁西

8月25日下午，2019中国·汉正街国际时尚产业峰会上，专家学者建言献策，思维交锋火花不断。

大韩民国驻武汉总领事馆总领事金永瑾，首尔特别市政府城市产业聚集发展推进局局长宋昊宰，韩国服装设计师协会会长洪恩珠，韩国时装界著名设计师李相奉，法国驻武汉总领事馆商务领事孙雅俊，中国服装设计师协会主席张庆辉，联合国人居环境规划署亚太地区代表中国项目主任张振山，北京大学国家发展研究院院长姚洋，武汉大学城市设计学院副院长程世丹等中外专家学者，武汉市政府副市长徐洪兰，武汉市商务局党组书记姚彬，武汉市重点办副主任吴俊勤，长江日报传媒集团党委书记陈光，硚口区委书记景新华，硚口区政府区长刘丹平等市区相关领导，以及复星国际董事长郭广昌，复星国际联席总裁、豫园股份董事长徐晓亮，复地产业发展集团董事长王基平，云尚产业发展集团董事长刘斌，豫园股份执行总裁黄震，复星时尚集团董事长程云，云尚产业发展集团CEO田左云等300余位嘉宾出席本次峰会。

首尔特别市政府城市产业聚集发展推进

### 局长宋昊宰：

时尚不是闭门造车，能与中国中部枢纽武汉建立合作，机会宝贵。以访问武汉为契机，希望今后建立长期合作关系。

### 复星国际董事长郭广昌：

武汉发展时尚产业有两大优势，一是时尚产业基础好，是中国最早建立现代服装工业的城市之一，品牌商和流通商云集。二是科教资源丰富，许多高素质、高学历年轻人正投身时尚产业。接下来，云尚将助力汉正街及武汉实现时尚产业升级与复兴的“小目标”，走出一条武汉时尚独特路径。

### 中国服装设计师协会主席张庆辉：

云尚·武汉国际时尚中心将成为武汉乃至全国时尚产业高质量发展的加速器。

### 韩国服装设计师协会会长洪恩珠：

希望同中国服装业合作，突破常规打造出兼具两国特色的服装品牌，通过文化碰撞促进全亚洲潮流发展，满足海外市场的需求。

北京大学国家发展研究院院长姚洋发表主题演讲《城市的差异化发展》：

汉正街在街区建设上要更有人间烟火气、有丰富景观，更宜居，让老百姓愿意来，更多商户愿意入住，助力武汉成为国际时尚之都。武汉智能制造的工业根基，也能让制造业发展螺旋式上升。

### 对话《时尚产业复兴武汉商业之根》：

中国纺织工业联合会流通分会副会长钱晋、复星云尚产业发展集团董事长刘斌、韩国服装设计师协会副会长明裕硕及武汉大学城市设计学院副院长程世丹，对话产城融合重要性。嘉宾认为，武汉要想实现时尚复兴，就必须对标国际，在不断完善产业链、提升价值链的同时，借力新的商业运营模式，补齐人才设计短板，大胆创新创意。

### 《设计创意驱动亚洲城市》圆桌论坛：

云尚产业发展集团CEO 兼总裁田左云主持，联合国人居环境规划署亚太地区代表中国项目主任张振山、复星时尚集团董事长程云、韩国设计师代表李相奉、YOSAR云尚星科技创始人龙亮在中韩大师跨文化对话中，充分肯定了通过创意设计与文化的结合，能推动城市焕发新生机，在带动产业发展的同时提升城市竞争力。

签署协议推进中韩时尚交流并发布云尚线上三平台

峰会举行期间签署了《武汉市商务局与韩国首尔特别市城市产业聚集发展推进局时尚产业经贸交流合作备忘录》和《中韩设计师时尚产业交流与合作框架协议》，以汉正街为圆心，拓展对外工作新版图，为今后中韩两国时尚产业的交流合作搭建了桥梁。

中国服装设计师协会、云尚产业发展集团与韩国服装设计师协会，三方签订“中韩设计师时尚产业交流与合作框架协议”，协议表示，三方共享时尚资源与信息；支援时装人才成长、就业、创业、海外拓展；支援时装设计师宣传、营销及推广；运行如中韩设计师时装秀、设计师大赛、买手对接会等时装设计师交流项目；指定云尚·武汉国际时尚中心作为商业落地机构等内容，以促进三方时装和时尚产业的友好交流、持续发展以及时尚产业人才的交流互通。

同时，云尚产业发展集团旗下打造的线上资源APP尚来、新供应链技术平台IPX、智慧商贸服务平台YOPAI 等线上平台发布。

# 李光洁探访孤岛村医：一个男人 20 年的沉默坚守

◎整理人 | 王柳

一个人、一艘船、两座岛、二十年、一千多位村民，余家军的故事是中国150万乡村医生的缩影。2019年8月19日是第二个“中国医师节”，希望演员李光洁的这篇探访手记，能让更多的社会力量关注到乡村医生这个群体。

丰饶与贫瘠并存，似乎是中国乡村的共同写照，齐山村是当地医疗资源匮乏的特困区域。更难想象的是，村子里唯一的医生，十多年来守着一间漂浮的船屋，靠撑船行医看病。

2017年12月，我加入由复星基金会等单位主办的乡村医生健康扶贫项目，成为乡村医生守护者，探访孤岛村医余家军是我此次公益之行最重要的任务。

下了大巴车，徒步一个半小时赶到码头后，我们换乘渡船继续前行，从村中心出发前后两个多钟头，才最终抵达余家军所在的小岛。让我感触颇深的是，30年后的今天，定居北京生活多年的我早已习惯了立体化的交通出行方式，但在这些偏远山区，自然条件依然严重制约着村民们的日常出行。



李光洁与余家军合影

余家军所在的安徽六安金寨县海岛居民组，分布在响洪甸水库的两个孤岛上，陆路不通，交通闭塞。他告诉我曾有重症病

患因为路上耽搁太久，错失了最佳的抢救时机，这件事情给他的触动很大。所以在做村医之初，为了方便两个岛上的村民看病，他

就把诊所建在船上。

多年来，他以一艘小船每日穿梭于两岛之间，只要接到病人电话，他就会拎起药箱，驾起小船即刻出发，他的船被村民们亲切地称为“水上120”。

近20年的坚守，余家军已经和岛上的村民建立了比亲人更亲的感情。青壮年常年外出务工，家里的老人和孩子留守乡村。多年来，余家军不仅保卫着村民的健康，还填补着他们在亲情上的空缺。他帮老人修家电、换灯泡，做着本应自家儿女需要干的活；半夜上门给孩子看病，叮嘱他们饭前洗手注意卫生，他给孩子们树立了一个慈父的形象，老人和孩子都离不开他。

齐山村只是中国农村的一个缩影，而余家军也只是中国近150万乡村医生中的一员。村医帮扶之路任重道远，我会充分践行乡村医生守护者的使命，和复星基金会一起为中国乡村医疗现状的改善做出应有的努力。也希望有更多的社会力量关注到乡村医生这个群体，和我们一同守护这些悬壶济世、医者仁心的乡村白衣天使。

## 复星医药在坦桑尼亚开展疟疾防控合作项目

◎文 | 易锦媛

近日，中国卫生代表团一行在中国国家卫生健康委员会李斌副主任带领下前往中坦疟疾示范项目 Rufiji 现场考察，开启了中坦卫生合作交流的第一站。

自2015年以来，在中英全球卫生项目的支持下，中国和坦桑尼亚联合开展了疟疾防控试点项目并取得了丰硕成果。截至2018年6月底，干预社区（中高度流行区）的疟疾感染率下降了70%至85%，并结合WHO-T3策略和中国疟疾防控经验，试点项目探索和创新了适合当地、基于社区的快速筛查和治疗策略（1,7-mRCT：即1天内完成病例信息收集和报告，7天内对识别的高风险人群完成快速筛查和治疗）。

复星医药多年来一直积极支持和参与援非抗疟行动，在抗疟疾领域，因其拥有自主知识产权的拳头产品青蒿琥酯而享誉全球，并将继续作为合作伙伴之一支持“中坦疟疾防控合作项目”。复星医药希望携手全球更多专业和创新力量助力非洲早日消灭疟疾。当天，代表团一行还前往试点社区参加了健康宣教动员活动，并在活动现场举行了简短的捐赠仪式。

在坦桑尼亚卫生部长 Hon. Ummey Mwalimu女士、中国国家卫生健康委员会李斌副主任的见证下，复星医药副总裁、桂林南药董事长文德镛代表复星医药向“中坦疟疾防控合作项目”捐赠价值50万元的口服青蒿素制剂D-ARTEP（双氢青蒿素磷酸哌喹片）。

“中坦疟疾防控合作项目”已于2018年11月在坦桑尼亚启动。坦桑尼亚卫生部长 Hon. Ummey Mwalimu女士高度评价了项目取得的成果和重要意义，并感谢中国在资金、药品、技术、医疗人才等方面给予的支持。她惊叹于中国在疟疾防控方面取得的成就，并希望吸取更多中国成功经验，探索出适合坦桑尼亚的可持续的疟疾控制模式，以帮助加速坦桑尼亚疟疾控制和消除进程。

## 宝宝树助力永胜母婴健康建设

◎文 | 刘一口



宝宝树的合作伙伴开丽捐赠 10 万待产包

为了解决村医的困境，切实践国家的精准扶贫和乡村振兴战略，2017年底，在国家卫生健康委等的指导下，复星基金会等单

位启动乡村医生健康扶贫项目，致力于服务中国农村 150 万乡村医生群体。去年 4 月，宝宝树加入乡村医生健康扶贫项目，并对口

帮扶云南省永胜县。

8月5日，宝宝树再次深入永胜县。由宝宝树首席人力资源官郭颖、上海复星公益基金会项目副总监郭帅、开丽公司副总经理朱道锋等多人组成的公益爱心团队走进云南省丽江市永胜县，进行为期3天的乡村医生健康扶贫项目调研工作。

宝宝树团队前往六德乡北华村等地走访贫困户，调查当地母婴健康情况，还参观了当地妇幼保健院，为当地的村医、产妇讲解如何科学健康地度过产褥期。上海复星公益基金会向永胜县捐赠了“20万家庭医生签约奖励”，宝宝树的合作伙伴开丽带去“10万待产包”，助力当地妈妈们的孕产健康。

作为深耕母婴行业12年的平台，宝宝树一直在用实际行动践行社会责任感，对爱和善的探索从没有停止。宝宝树在自身发展壮大的同时，一直用爱反馈给需要帮助的人，以公益回报社会信赖，以爱心践行品牌责任，以品牌力量为社会赋能。

## 复星联手民盟在冀落地“乡村医生”

◎文 | 田燕

近日，“中国民主同盟帮扶广宗县健康扶贫签约仪式”举行，全国人大常委会副委员长、民盟中央主席丁仲礼、民盟河北省委主委边发吉、民盟天津市委主委高玉葆、民盟上海市委秘书长费俭等领导出席仪式，并代表民盟中央为当地捐款。

民盟复星支部主委、复星全球合伙人金华龙代表复星基金会，与上海民盟同舟公益基金会、广宗县政府签署乡村医生健康扶贫项目三方协议，将河北省广宗县正式纳入“乡村医生”项目覆盖县，此后将为当地村医提供切实帮扶。

民盟中央主席丁仲礼在此次签约仪式中强调：“脱贫攻坚已进入决胜决战的关键时期，民盟要进一步加强对口帮扶工作，推动帮扶项目实施，坚持发挥资源优势，以教育、医疗为主要帮扶领域，凝聚社会合力，帮助地方改善民生，为促进乡村振兴战略的实施、助力我国全面建成小康社会做出更大的贡献。”

金华龙表示：“民盟复星支部自去年底成立以来，积极将复星基金会的乡村医生健康扶贫项目和民盟的社会服务工作、支部的品牌创建工作紧密结合。此次签约后，支部

将身体力行地投入到当地乡村医生的帮扶工作中来，提升基层医疗的服务现状，为实现全国脱贫目标贡献力量。”



民盟复星支部主委、复星全球合伙人金华龙代表复星基金会签约

# 远在大山 以心为灯：他们是村民的守护者

◎文 | 庞安琪

8月5日-6日，复星全球合伙人龚平一行来到甘肃省临夏回族自治州东乡县，走访基层医疗卫生机构，并为复星援建的果园村卫生室、锁南镇“未来诊室”试点、复星乡村医生驻点扶贫队员工作站揭牌。他们走访了三个乡镇的乡镇卫生院和村卫生室，并代表复星为这些扎根大山的“天使们”送上了物资和慰问金。

## “尕大夫”的新盼头

去年7月18日，果园镇果园村的“尕大夫”马金花的卫生室被洪水冲走，当地政府和复星基金会都非常关注，果园卫生院第一时间招聘马金花进入卫生院工作，复星蜂巢和复星基金会立即发起重建筹款，用于果园村卫生室的重建。

时隔一年，当龚平一行人再来到这里，新卫生室已按照国家级标准建设完毕，面积达60平方米。“感谢你们提供的这些帮助，让我感到特别有福气”，马金花朴实地说，能用更好的医疗条件服务于村民，是“尕大夫”的新盼头。

## “乡村医生”：行走在深山的呼唤

东乡县锁南镇伊哈池村，有一朝东的两层小楼，小楼二层是该村新卫生室。今年29岁的妥晓芬是其中一员，负责为本村提供基础医疗服务。“一年前村里还没有卫生室，现在诊断室、卫生室、药房、治疗室都有



获得慢病签约奖励金的村医

了。”她略带羞涩的模样，很难让人想到这个90后已是行医近5年的骨干。

2014年，她成为第一批拿到乡村执业医师证书的村医，并义无反顾地选择扎根大山。以前没有卫生室时，她都是在村里巡诊，虽说巡诊以慢病为主，但一个10岁男孩却让她颇为记挂。男孩在一次骨折后，前后又发生15余次骨折，后被省城医院确诊为“脆骨病”。今年6月，县人民医院与北京协和医院进行远程会诊，给出相应治疗方案，但每月高达四千的治疗费，让这个家庭因病返贫。龚平当即表示，会为其联系复星康养资源，帮助进行手术矫正和康复治疗，与他一起渡过难关。

在东乡县，这样的村医还有很多，如仓房村村医陈玉芬，管着全村村民的健康，自

己却有一个脑瘫孩子需要照顾，这些也只是东乡县近300名村医工作的缩影。

## 守护村医 我们在行动

东乡县是全国唯一以东乡族为主体的少数民族自治县，平均海拔近2200米，属国家重点贫困县。虽然该县已完成87.4%的人口脱贫，但由于基层医疗资源匮乏，因病致贫、因病返贫的情况还时有发生。

东乡县副县长樊惠蕊提到，“从内部来讲，乡村医疗最缺的是‘人’，今年东乡县新设了5个卫生医疗岗位，50个村医编制，共有152人报考，这是一个很大的进步。从外部来说，我们需要专业医疗设备以及相对应

的医疗技术，以支持村医进行系统化的专业医疗技术培训，更多地考取‘乡村全科执业助理医师’证书。”

8月，龚平同两位驻点队员、樊惠蕊副县长、锁南镇卫健局唐占珍局长、各乡镇卫生院负责人一起，为全县127名优秀村医发放慢病签约奖励基金，以表彰他们对人民健康工作的付出。同时，推出的“未来诊室”也在本月落成，用智能化的设备赋能村医工作。龚平指出：“复星将结合自身优势，为乡村医生提供更好的医疗培训资源，将继续调动筹集社会资源参与，将以‘乡村医生守护联盟’为纽带，建立开放平台，邀请更多企业、NGO加入乡村医生项目，形成全社会帮扶乡村医生的宏大合力。”

# 暖心村医 | 退伍军人扎根云南 当村医 边行医边种地

◎文 | 周波 转载自“腾讯新闻”



罗庆红，今年51岁，从事村医工作近三十年，生活在云南省普洱市澜沧拉祜族自治县上允镇芒角村，现在是村卫生室负责人，和另外两名村医一起保障着周边3700多名村民的健康。

上允镇住有傣族、拉祜族、佤族等多个少数民族，汉族只占当地人口的30%，大多村民不懂汉语。而罗庆红精通当地少数民族语言，能与各族百姓顺畅沟通，因此，他也常被借调到其他村去协助工作。

1984年，罗庆红参军，在部队当卫生员，跟随成都军区四十二师参加对越自卫反击战。参军前，他不懂医学，到部队才开始学习医疗卫生知识。1989年，罗庆红转业，看到村子里缺医少药，便选择留下当了赤脚医生。当年村医在少数民族寨里开展工作尤为艰难，囿于语言及迷信等因素，因无知丧失生命的案例比比皆是。

加之路况太差，为孩子打预防针也是工作困难点之一。罗庆红负责16个村寨，但打一次预防针往往需要一周的时间，他需要背着冷藏包和药箱，挨个村寨跑。随着时代发展，这一情况才得以改善，现在只要通知家长，就主动来村卫生室打预防针了。

98年刚工作时，罗庆红一个月收入20元，他不止一次想过放弃村医，可他放不下乡亲，后来就边做村医边种地来维持生活。为了生活，家里现在种了六亩半的甘蔗地，靠妻子照看，马上就要到砍甘蔗的季节了，由于他需要被病人随叫随到，所以能帮妻子干农活的“下班时间”也不多。

在没有开展新农合之前，芒角村没有卫生室，医生也只有罗庆红一名。因此，他常在家里给病人们看病，自己的床要给病人睡。2006年合作医疗开始推进之后，乡村卫生室才建成，罗庆红成为这里的负责人。在他的影响下，两个儿子都去读了卫校，大儿子毕业后在乡镇卫生院工作，而小儿子因为经济原因读了一年多就辍学在家。

“村医没有养老保险、工伤保险、失业保险，感觉没有保障。加之收入不高时间少，年轻人宁可到县城去打工，也不想做乡村医生。”罗庆红无奈地说，“希望以后待遇和保障能提上来，更多的人能加入到村医的队伍里。”

# 暖心村医 | 他的诊单 从来不只是治病这么简单

◎文 | 闫国顺 王柳



我叫闫国顺，2019年3月27日加入到乡村医生健康扶贫项目，成为贵州省习水县的一名驻点扶贫队员。在习水县的100余天里，我走访了68位村医，8位卫生院院长，冯发康就是其中一名，他是习水县同民镇卫生院院长，是我记录的第一位医者。2005年卫校毕业后，他的第一份工作是习水县青年义务志愿者，因为表现突出，他很快被分配到同民镇卫生院，从事临床工作。

## 年少时的誓言，十四年的坚守

14年的行医生涯，从临床医师到卫生院院长，冯院长挑起全镇百姓健康的担子。我曾问过他：“按照您的资历，为什么不选择去城市发展？”他只反问了我一句：“救死扶伤，在哪可不都一样吗？”看着目光坚定的冯发康院长，我似乎能看到他当年从医宣誓时的场面。他说：“年前的聚会，我才知道很多同学已经离开了医疗行业。有的开了连锁药店当老板，有的在江浙定居做了公司管理层。但我还是庆幸自己能坚守在医疗岗位

上，我是真的热爱这份事业。”

## 他的诊单，从来不只是治病这么简单

“让基层百姓小病不出村、大病不出镇”是冯院长心底的目标，自参加工作以来，开展外科手术超1000次。冯院长总是强调：“不管多苦多累，只要病人交付到我们手上，我们都要尽全力去诊治！”

“如果没有医保政策和冯院长的帮助，我们一家人不管怎样都负担不起医疗费用。”家住茶垭村二组的罗云才患有鼻咽癌，高昂的治疗费用让一家人陷入了窘迫的境地。冯院长得知该情况后，多方走访、收集资料、递交申请，最终帮患者把医疗费用报销比例提升到93%，给这个家庭带来了最大的帮助。而这样的案例在他的行医生涯中数不胜数，村民对此也都无限感激。

## 传好这个接力棒

冯院长今年37岁，他内心一直想着要接好老一辈的接力棒，将严谨治学和朴素的医德传承下去。提到对年轻后辈的要求，他说：

“我当时是中专毕业，在工作中常遇到知识不够用的情况，后来通过自学取得本科学历。现在的年轻医生也要不断学习，日后我才能放心把接力棒传给他们！”

临走时，冯院长对我说：“我没什么远大的志向，我就想着在这当一辈子的医生，其实不是百姓离不开我，是我离不开他们呀！”对于铁了心要一辈子扎根乡村的冯院长来说，乡亲们的一声医生，就是他的一生！

# “星青年”走进南钢 钢铁是这样炼成的

◎文 | 曹天睿

南钢在复星人眼中一直是低调而奢华的存在——成立一甲子，产量千万吨，收入千亿元，永远展现给人踏实、靠谱、敦厚、稳重的形象，是智造复星1+N幸福生态系统和产业集团中的重要成员。然而对于复星与南钢的青年来说，双方对彼此而言都是“熟悉的陌生人”。

8月2日—8月3日，20位星青年带着魔都的似火热情登陆南京，走进南钢这座熟悉而陌生的神秘熔炉。

## 星青年VS新员工篮球友谊赛 星青年探访南钢员工宿舍

8月2日下午，刚刚抵达南钢的星青年就立马与南钢今年入职的新员工开启了一场别开生面的篮球友谊赛。运球、防守、扣篮、助攻……60分钟的比赛紧张刺激、比分胶着上升，场边的星青年为双方队员加油

呐喊，星青年与南钢青年收获了别样的交流通融。

8月3日上午，南钢员工宿舍来了一批特殊的客人。星青年走进宿舍，走访慰问今年加入南钢的新员工，为在酷暑中坚持工作的新员工送来集团的问候和清凉。星青年和南钢新员工聊学习、讲工作、谈生活，双方都对对方的工作岗位、内容和平时学习生活更加了解，短短1个小时的慰问加深了双方的通融互动。

## 参观南京钢铁博物馆、 慰问南钢一线职工

70年中国钢铁工业砥砺奋进，61年南钢企业发展日新月异。为探寻我国钢铁工业从无到有、从弱到强的发展历程，了解南钢企业文化和发展成就，8月3日上午，星青年走进南京钢铁博物馆和南钢厂区第二炼铁



星青年最燃篮球队 2019 盛夏火热出道

厂、中棒厂、中厚板卷厂。

参观博物馆、慰问南钢一线职工给星青年带来了前所未有的震撼、感动和力量。过去两周，南京气温连续超过35摄氏度，厂房内的温度更是近50摄氏度。但是，星青年看到南钢人依然坚守岗位、以厂为家，汗流浃背的工人师傅拿到了星青年送来的慰问品，脸上挂满了幸福。

## “乡村医生”项目驻点队员 与星青年交流分享

南钢“乡村医生”健康扶贫项驻点队员刘玄、刘春利、陈心宇、姚佳伟、吴超、高宇同学先后分享了他们驻点期间的酸甜苦

辣。家中孩子仅1岁毅然下乡驻点并获得家人支持的刘玄，在贫困孩子家中看到简陋生活条件和满满一墙奖状的陈心宇，帮忙果园村马金花医生卫生室灾后重建的姚佳伟，在从事村医48年的张瑞廷眼神中读出自信、坚定、满足的刘春利，感受北川人民灾后重建、重拾生活信心的吴超，给贫困孩子送新衣服时从摩托车上摔下来的高宇……每一个队员讲起驻点经历就像打开话匣子一样，讲到动情处潸然泪下……

通过分享，星青年感受到南钢“共同成长、贡献社会”理念与复星“修身、齐家、立业、助天下”使命的一致性，也期待他们加入到改变社会面貌、助力健康扶贫的事业中来。

# 一新开讲 | 星青年对话南钢董事长黄一新 如何做当代的“四有青年”

◎文 | 曹天睿



复星全球合伙人、南钢董事长、党委书记黄一新的主题分享将此次“星青年南钢行”活动推向高潮。黄一新围绕“钢铁是怎样炼成的”阐述了南钢的成长和发展，并结合个人的工作成长经历，对青年人如何激扬奋斗的精神品格进行了分享，同时就南钢如何为青年人成长成才搭建舞台进行了阐述。

黄一新董事长一个半小时的主题分享妙语连珠、干货满满，星青年认真聆听，不时发出阵阵掌声。董事长具体讲了什么呢？星青年又问了什么问题呢？

## 钢铁是怎样炼成的？

黄一新介绍了钢铁的两种生产工艺。钢铁是铁、碳、硅、锰、磷、硫等元素组成的合金，目前有两种生产工艺，一种是高炉—转炉—轧机的长流程炼钢，主要原料是铁水和少量废钢；另一种是电炉—轧机的短流程炼钢，主要原料是废钢和少量生铁。三言两语就让星青年了解钢铁生产的主要原理。

## 南钢的成功密码

1958年，南钢在国家大力发展钢铁工业的政策驱动下应运而生，是国家战略布局

的18家重点钢企之一。到2018年，南钢产量已达到1005万吨，与1988年黄一新进厂工作时相比，钢产量翻了30倍，而职工人数却减少了2/3左右，工作效率大幅提升。今天的南钢已成为“四大基地”，即国际知名的中厚板精品基地、国内一流特钢精品基地、钢铁复合材料基地、国防装备材料基地。

## 南钢“四有青年”的“虎部队”

黄一新现场分享了自己1988年进入南钢以来，从一名基层职工做起，扎根南钢，一路成长发展的经历和感受，用自己的亲身工作经历勉励在场的星青年。他认为，复星同学要成为新时代有信念、有理想、有抱负、有担当的“四有青年”，打造一支战斗力强悍、客户至上、忠诚干净、敏捷组织的“虎部队”。

## 星青年对话复星全球合伙人

黄一新分享后，回答了星青年的现场提问。

Q: 南钢从传统钢铁产业向新产业转型升级有哪些经验？（复星资源集团胡敬廷）

A: 一方面我认为企业跨界转型非常难，所以转型还是要慎重，如果没有对新进入领域的深度了解，就不能防范可能面临的风险，更没办法制定应对措施。另一方面产业转型要大胆积极尝试，这两者不是矛盾的。

就南钢而言，我们认为新产业一定要与南钢本体有关联，这样才有“根”，这样我们就可以用成熟的团队、人才和经验，利用已有的感性认识去探索尝试。我们希望新产业是从南钢内部长出来的，形成裂变，同时在某些领域也能做成一个产业链、一个产业集群。总之，希望大家小心谨慎、如履薄冰。

Q: 钢铁行业是典型的周期性行业，南钢如何穿越行业周期，与周期共舞，获得持续发展？（复星能源环境及智能装备集团刘士萌）

A: 中国已经是钢铁强国，国内钢铁行业强手如林。钢企发展光靠做特钢、提升产品档次是不行的，能生产优质产品只满足了进入条件，企业能否盈利关键还是看成本。南钢要构建高效率生产、低成本智造的特钢体系，年初制定的20个亿降本指标目前已经基本完成。此外，南钢必须坚持以客户服务为中心，开发体验式营销，通过产品质量、产品价格、产品服务等一系列抓手实现企业长期稳定发展。

Q: 南钢对复星乡村医生健康扶贫项目的支持力度相当大，迄今为止共派出12名驻点队员。南钢和南钢同学参与乡村医生项目的初衷是什么？（复星基金会王慧博）

A: 一个企业有各种发展理念和思路，但是最重要的是一定要有为社会奉献的思想。个人的一种可贵品质和成功要领是要善于“吃亏”，只有甘于吃亏、乐于吃亏的人才会获得成功。

做公益也是南钢的一种担当，南钢的企业愿景是“创建国际一流受尊重的企业智慧生命体”，“受尊重”都是要帮助社会、多行善事。南钢一定会在公益的道路上持续坚持下去。

参与南钢行活动的星青年小伙伴们也有很多感想

● 在实业一线感知产业的生命力，运营、业绩不再是冰冷的财务数字和年报，更是一线员工对管理层战略的执行和反馈，是有温度的。作为一名二级市场分析师，更加深刻理解了“纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行”的内涵。

● 见识了南钢的精神面貌，对于仰望

星空、脚踏实地有了新的认识。也让投资人员从产业的角度切实感受产业面貌和实际需求，更深刻地思考如何才能通过投资为产业赋能。

● 走进一线基地了解钢铁的生产过程，让人感觉非常震撼。聆听黄一新董事长的工作经历以及他对星青年的寄语让我明白任何成功都不是一蹴而就的，要稳扎稳打，要敢于冒险，要勇于奉献，要明白吃亏是福，作为青年人更应不忘初心，砥砺前行。

● 企业之间如果想要有更深入的交流，更好的是参与到当地的工作环境之中，才能了解得更彻底；成熟的岗位及架构规划，不同人才的合理运用及跟踪，是非常必要且重要的；打下夯实的基础，多思考多学习，才能在以后的工作中越战越勇，越做越好；对大环境要有一定的敏锐度，及时调整方向和措施，才不会被动随波逐流。

“星青年”是复星团委联合复星大学开展的面向“复星一家”高潜青年的成长平台，通过走进复星成员企业、与全球合伙人对话、开展主题交流互动等形式，着力打造复星青年系列公开课，旨在加深复星青年对复星战略的了解和认同，促进“复星一家”企业文化的通融交流，服务复星1+N幸福生态系统和产业集团布局，培养面向未来的复星年轻人才。



颇有年代感的“发展钢铁，以钢为纲”

# 若干年后，让我们一起怀念那个夏天，钢厂、机器人、激烈的讨论，还有嘹亮的歌声

◎文 | 方炜瑾

智能化建设是很多企业关注的重点之一，如何利用数字化建设自己的智能平台，支持业务的快速发展？

这个夏天，领越训练营和CHO特战营一行27人来到南京进行实地参访学习。

## 1. 钢铁是怎样炼成的？

传说中的南钢集团是如何转型的？科技能力如何帮南钢升级智能制造能力？观摩了南钢的办公楼、炼钢流水线、南钢博物馆等，我们看到了南钢作为创建国际一流受尊重企业智慧生命体的愿景，在智能、感知、进化、融合四个方面所做的努力和不断地创新实践。明确南钢的发展方向后，南钢同学们一起努力奋发进取，践行南钢战略成为中国钢铁产业转型的引领者、都市环保型绿色工厂、世界级智能工业制造脊梁、千亿美元市值管理产业集群，在产业转型、环保、智能制造、资本市场方面独树一帜。

如果说南钢战略王芳同学和人力资源孙斌同学对于南钢一路走来的变革让同学们有了理性的认识；那么参观南钢博物馆使得这一理性认识有了更多的视觉冲击。

但更出乎意料的是当同学们进入炼钢厂、宽厚板厂亲眼目睹一千五百多度钢水倒入熔炉，厚厚的钢板压制完成的过程，最终成品钢有序的排列：

原来，钢铁就是这样炼成的。  
整个过程没有人在现场操作，更多的是



高度系统化智能化的运作，同学们参观后的感受如果用一个词形容那只能是：

震！撼！

## 2. 苏宁一家是如何建成的？

苏宁集团作为中国非常值得尊敬和学习的多元产业运营集团，其在南京的集团总部气势如虹。

进入苏宁展厅后听着讲解员小姐姐娓娓道来苏宁这几十年来从一家卖电器的小企业，敢闯敢拼，多元化发展，着眼未来的产业布局。

另外苏宁集团在智能科技，如云计算、人工智能、柔性供应链、机器人等方面也做了大量的线上线下业务互动的实践，在展厅里体验了智能量体试衣服务让大家不禁踊跃尝试。

苏宁易购集团人力资源总监殷霞和零售集团人力资源副总监刘传德与在场同学分享了战略下的组织变革与转型，作为同样面临组织能力建设和变革转型需要的复星同学们听得津津有味，也进行了热烈的互动交流。

摸着石头过河，走一条前无古人的道路

在人力资源的战略规划上，在组织能力建设全面提升上，作为人力资源的领军优秀人才和业务条线的年轻高潜，大家都责无旁贷。

借鉴兄弟企业的成功之道，规避踩过的坑淌过的水，更多互动和学习渗透在永不毕业大学里的每一天。

## 3. 彩蛋时间

这次CHO特战营的同学在结束了工作

坊学习之后进行了一项神秘活动。

在闷热的三伏天，大家躲进南钢影剧院更热的录音棚，热火朝天的开始了为HR条线年中会献礼的快闪彩排《我和我的祖国》

原来同学们中卧虎藏龙的舞者，灵魂歌手实力如此卓越，耳目一新，唱的都被自己感动坏了。CHO沐海宁和联席CHO高敏同学不但鼓励同学们唱出水平唱出风采，更是卷起袖子一起加入其中。

只有经历过才知道什么是台上一分钟，台下十年功。第二天的演出震惊全场，热血又感人的演绎也博得了现场同学的阵阵掌声。

若干年后，让我们一起怀念那个夏天，钢厂、机器人、激烈的讨论、嘹亮的歌声。

我和我的青春，  
我和我的复星。

# 聚星创造营 | 首届「寻星之旅」圆满收官

◎文 | 徐可嘉

超新星，亮度是太阳的5700亿倍，会在恒星演化接近末期时剧烈爆炸

这种爆炸度极其明亮，能够照亮其所在的整个星系。

这个夏天，我们发起了一场寻“星”之旅，寻找复星的SUPERNOVA。

## 团队脑爆 | 痛点和方案

五小时大上海“极限挑战”马不停蹄前往四家复星生态进行走访调研。回到大本营后各小组根据各自调研内容分别与来自豫园珠宝时尚集团、Wolford、AHAVA、小小运动馆的代表展开了激烈的头脑风暴并制定了详细的方案。

## 大咖分享 | 复星人有话说

在诸多讲师里，有明明可以靠颜值却

执着的凭借能力和努力的杰出女性投资人，通过自己的成长历程告诉大家职业选择不会一步到位，复星的平台和机会真的非常不错；有回顾自己与众不同的职业生涯感兴趣和去体验很重要从丰富多彩的经验中pick正能量的战略小姐姐；还有有深耕AI领域的年轻大佬，分享了自己在非典型互联网企业做技术的乐趣与空间，从0到1在复星的沃土与伙伴们一起创业。

随后，来自不同行业、不同领域的评委纷纷会为选手们带来精彩的点评与互动。其中，复星国际执行董事、CEO汪群斌同学以古语“以人为本”来引出复星“以创业者为本”的理念。呼吁同学们提高追求理想的能力，实现人生意义、创造人生价值。复星渴望具有高效创造价值能力的全球化人才，来

推动复星以创新驱动走向全球。

复星国际执行董事、联席总裁徐晓亮同学倾情分享了复星尊重个人意愿，重视多方能力能随时保持良好心态的选材标准，以及达到这些标准的终极方法——终生学习。随后，他将复星用人观与同学们进行分享：

以发展来吸引人，以事业来凝聚人，以工作来培养人，用业绩来考核人。

无论是艺术中心的高管晚宴，还是星空夜话彼此漫谈碰撞，满满的两天带给大家满满的收获。

最后，用David同学分享自己加入复星的理由——“THE BEST”

BEST company, with BEST products and BEST service

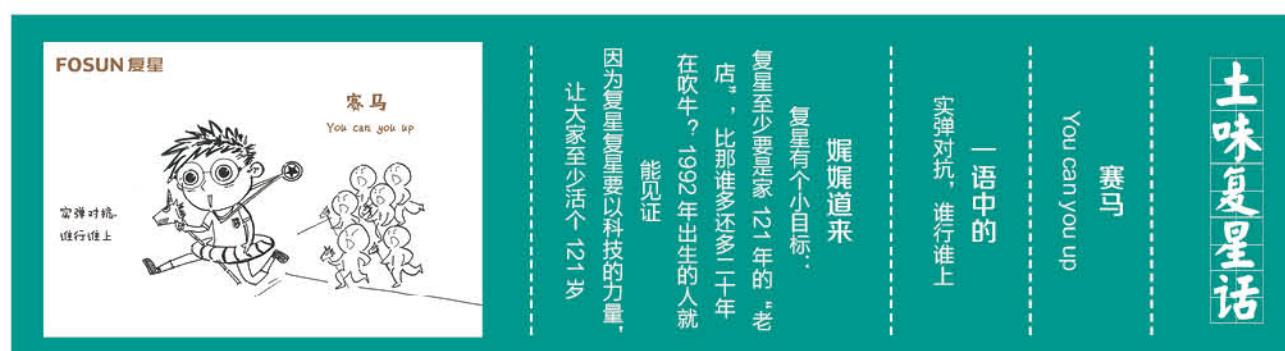
# 南钢开展“世界级制造”试点培训

◎文 | 王芳 刘军

复星集团EHSQ & 供应链 & 项目运营部张国宏一行，组织南钢、复星医药、海南矿业、AHAVA等板块在南钢开展WCM（世界级制造）导入培训，正式拉开了复星集团深入试点推进WCM管理体系的序幕。培训现场理论与实战练习相结合，气氛活跃，互动频繁，各方反馈良好。

南钢副总裁朱平指出WCM世界级制造的理念与南钢的企业愿景“创建国际一流受尊重的企业智慧生命体”、“打造世界一流的制造企业”不谋而合，南钢作为首次试点单位既是集团对南钢管理水平的肯定，也是不断推进世界一流管理体系的挑战。有责任确保WCM落实到位及运营能力的持续提升，总结经验，逐步推广，让WCM在南钢落地生根、开花、结果，促进南钢的高质量稳定持续发展。

张国宏强调复星集团C2M战略是以客户需求为导向，前提是提供质量好、成本低、服务好的好产品，把科研化、智能化、成本、可靠性等进行统一综合管理，因此，复星集团要推行WCM。今年在经营绩效优良的产业进行试点，总结经验，逐渐推广，目标实现制造板块WCM全覆盖，并逐步向端到端的供应链上扩展WCSC（世界级供应链），非制造板块推进客户导向的卓越运营系统。只有持续导入世界级管理体系，复星才能在未来的经营当中处于不败之地，只有方法和手段一流，相信复星必将成为世界一流的企业。



# 平台格局下的内容资产与流量运营

◎文 | 郭娟

在平台化的商业模式之下，流量与内容是关键，大量的“网红”涌现，KOL创造了可观的内容、以相当高的效率将流量变现。在KOL这一群体背后，是MCN这一“新物种”在提高他们的价值与运营效率。映天下创始人艾勇，做了平台化商业模式的主题讲座，解读MCN的意义，分享MCN公司进化经验。以下是讲话整理（部分）：



不同时代的影响者在不同阶层“洗牌”

我们所在的时代是一个价值重建的时代，技术的变革和科技的变革带来很多价值链的重组，创业是围绕着这些价值链的重组来进行的。但人本身价值的重估被忽略了。人的价值被时间和空间这两个天花板所限制了。移动互联网在供给和需求两侧把人的天花板打破了，把个人的能力变成了社交平台上的资产，当社交化数字化之后，人可以在多元的时间空间出现。比如，原本一个明星只能在一个时间做一件事情，但是在移动互联网的时代，他完全可以在参加时装品牌宣传活动的时候，发一条微博宣传他自己的电影。

现在商业很重视产业的价值，但是人的价值重估刚刚开始。因此，我想做“人”的生意，不拘泥于时间和空间的“人”的生意。

当一个有影响力的人，不管是明星、博主还是主播、网红，这些有才华的人，他的社交资产、内容资产、粉丝资产、品牌资产，再叠加现在的商业创新，会产生新的价值。

这是我今天所讲的一切的逻辑基础。



在中国涌现的5000多家MCN赛道做生意  
平台是关键

当我2015年回到国内的时候，MCN这个词正当热潮，但其实MCN这个概念最早出现在YouTube，全称是Multi-Channel

Network，是一种多频道网络的产品形态，“C”是指YouTube上一个个的频道，大家可以将YouTube理解成为是管理这些频道的经纪公司。

在国外，MCN这样的经纪公司往往规模很大，对于绝大多数的内容创作者来说，收入来源于广告分成，创作者创作内容，增加浏览量，而Google会自动匹配广告。所以对于内容创作者来说，加入MCN机构一般只有两个目的，一个是能够通过MCN机构来与Google谈得更高的分成。第二个目的则是为了商业合作机会，因为在美国，品牌方不会直接和内容创作者去联系合作，一定会通过MCN这样的代理公司。这是国外MCN的商业模式。

中国的MCN概念出现在2015年，而在2017年开始，所有的平台开始引入MCN策略。现在，认为自己是MCN机构的公司已有大约5000家（有创作者的账号，有内容的发布）。市场的规模在快速增长，在不同平台做内容运营的公司有了不同的经营模式，而为了将这些不同内容进行变现，形成了各种不同的业态。

我一直在思考，在MCN赛道里做“人”的生意的话，我认为很重要的一个决定性元素就是平台。



MCN机构的存在对于平台内容升级及变现有现实意义

中国有非常独特的平台格局和分发机制，中国的平台市场目前已经形成腾讯、阿里、字节跳动三足鼎立的格局，并且中国的平台非常垂直和封闭，流量之间并不打通。当前的平台可以分为以下几类：

- 以微博微信为代表的社交平台；
- 抖音快手为首的短视频平台；
- 小红书等社区平台；
- 淘宝京东等电商平台。

平台中会有公域流量和私域流量，以抖音为例，流量全部集中在首页，即你作为一个用户，不需要跑到抖音的某个板块去找内容，打开首页就可以一个接一个的看视频，这样的算法和模式决定抖音没有什么创作者私域流量。相反的，对私域流量保护最

好的是微信的公众号，用户一定要跑到某个账号的页面才能看到相关内容。而平台是想要掌控及主导私域流量，从而变现的。

这样的格局有三个痛点：

一，对于平台来说，从传统模式转为智能算法分发的模式，平台的竞争就变成了内容生态的竞争，内容生产的持续性就成为了平台的一个痛点，平台是很需要第三方来帮助管理内容的。

二，对于影响者来说，社交资产要寻找对应的品牌资源，在茫茫商业市场难以精准匹配，需要专业的商业运营来实现资源对接。

三，对于品牌来说，明星、网红、KOL商业价值转向以社交资产为核心，流量运营、商业周期及变现天花板遇到瓶颈，需要专业的商业运营服务。

内容平台正在把MCN分成三类，分别是MCN服务商、MCN供应商和MCN代理商，面向不同的客户。供应商是大量的网红孵化机构，是内容的提供者；代理商是帮助品牌方进行KOL采购的公司；服务商是面向平台，由服务商来连接创作者和品牌方，提升云运营的效率。

而映天下这类平台服务商，所存在的意义在于，推动平台达成内容升级，帮助平台提升内容变现的效率，帮助新的有潜力的创作者跑出来。



原有媒介推广内容的商业发生巨大变化

我认为，原有的通过媒介去推广内容的商业模式将发生巨大的变化，现在碎片化的格局会给营销带来很大的挑战，用户会被分散在不同的情景里，做好的内容难以效率化的触达用户并完成转化。因此，映天下提出了一个以情景为核心的全域整合营销模型，即“人\*内容\*流量\*转化”。

首先找到“人”，这个“人”有两个重要的节点，是内容的创作者，或有巨大的流量，不同的“人”其内容、流量来源、价值、作用等也不同。其次，这些人要能生产出可以分发在不同平台上的内容。第三，由于流量的不同，这些内容又将被以什么样的方式去分发和触达。最后，这些内容被观看

后，流量转化需要有及时性。



C2M是复星的关键战略之一，我在这里谈一点自己的一些浅见。

C2M战略目标可以分解为以下四个方面：

- 跨平台、全场景、多渠道；
- 内容池的形态和模式多样；
- 在供应链中，围绕用户需求打造个性化商品；
- 给不同用户以不同的权利，以提高运营成果。

然后现在很多企业没有C2M的基础，这有两个关键点，一是资产有没有数字化，二是产品有没有内容化。

对于资产的数字化，拿星巴克和瑞幸的例子来说，我与客户商谈的时候会去楼下的星巴克，而自己日常喝咖啡就在瑞幸下单自提，对于星巴克来说，我的消费只是星巴克流水的一部分，而对于瑞幸来说，我的偏好、频次、消费时间等都已经被数字化，瑞幸有机会运营我这个客户。而资产数字化是公司的财富，是C2M的起点。

而产品的内容化是指，现在人们整天使用手机，大部分时间在看短视频，作为一个销售产品的公司，它是否有可以触达到客户的产品内容？产品如果没有被内容化，又如何夺取客户的心智？

这些都是需要在当前这个媒介推动生活方式改变最终带来商业模式改变的时代应该去认真思考的问题。



映天下创始人艾勇：中国MCN多种形态结合，应对不用平台需求

## 全民 KOL 时代下的 MCN 机构

◎文 | 郭娟

MCN，全称 Multi-Channel Network，MCN 是“网红”背后的推手，可以帮助孵化“网红”，帮助“网红”提升内容生产质量，提高“网红”变现的效率，同时也可以向品牌方和平台方提供服务，打通“网红”转化流量这一商业过程的各个环节。

### 知识付费等模式壮大了MCN的发展

MCN发源于美国，2015年传入中国，而微博是中国最早引入MCN机构的平台，现在，MCN则已经在平台商业模式中扎根，成为这一商业形态中必不可少的一方。

根据行业报告，中国市场中的MCN机构，从2015年的160家到2018年的5000余家，尤其在2018年呈现飞跃式的增长，市场规模已经达到100多亿元。专业机构对MCN未来两年的中国市场规模作出预测，2019年和2020年还会保持缓慢增长，市场规模将接近120亿。

现在中国MCN的业态，比之美国更加的多元化，这也得益于中国特殊的平台格局和分发机制。与不同形式的平台合作，背靠数量庞大的“网红”群体，立于丰富而多元的内容，面向需求各异的流量，中国的MCN机构业发展出内容生产、运营、营销、经纪业务、知识付费等等各种业

态，壮大着网红经济。

### MCN机构与平台在谋求双赢收益

MCN机构面向的对象主要有平台方、网红、品牌方等，双赢是良好合作的前提，MCN机构需要依托平台商业模式来发展，而短视频等平台的发展也离不开优质的MCN机构。

平台的需求是流量，MCN的需求是收益，同时在收益的过程中打造自己机构的品牌。那么在形态各异的MCN机构中，平台应对擅做内容的MCN予以大力扶持，例如papi酱、办公室小野的团队，而这些团

队面对巨大的粉丝量，专注创作越来越高质量的内容。例如，今日头条在2018年推出MCN合作计划，加入合作计划的MCN会得到一些权利与奖励，放松对于账号的监管，这种合作可以更好的扶持优质内容机构，引入流量，实现内容MCN机构和平台的双赢。

对于提供经纪服务的MCN机构，则应重视数据运营。机构合作的品牌方对于KOL的需求不同，如何从千万的KOL中挖出合适的人、产出合适的内容，这是关键。同时还要引入大量的流量，提高流量变现的效率，这也是MCN机构的运营重点。

# KOFER 养成计划

## 红人智造馆

F



关注“复星仁儿”  
follow你喜爱的  
KOFer最新动态！



更多KOFer详情  
敬请关注  
KOFER养成计划

