

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

智·行
INTELLIGENCE IN ACTION



扫码收阅
复星人报手机版

总第381期 本期24版 2020年01月31日



复星增长公式=高度×速度×时间×(1-偏离度)

FOSUN'S FORMULA FOR GROWTH

HEIGHT

VELOCITY

TIME

DEVIATION

创·竞
INNOVATION COMPETITION
2020 ONE FOSUN
全球1000家企业高峰论坛
Global Top 1000 Firms Annual Conference

2020年1月6-7日，“2020 ONE FOSUN 全球 1+N 工作推进大会”圆满结束了。又是一次高强度的脑力激荡大会，为期2天，近20个主旨演讲，15个主题论坛，知识量、信息量爆表。也是一次商业合作大会，来自全球不同行业的超过500位复星企业家和经理人们在这里重逢旧友，结交新友，不知有多少合作在这里埋下了种子。同时，这还是复星21世纪新一个十年的第一场年会。新的十年，复星的目标是什么？复星将如何实现自己的目标？答案就藏在《复星人》报2020年开年第一期的年会特刊中，精要摘录，共享知识盛宴。

郭广昌：一个公式 四个维度 赢未来十年

未来十年，复星的战略布局已经日益清晰，区域布局已经全面铺开，产业布局也已经基本完成。为了实现“双万亿”的目标，我们现在要做的就是一层一层地把楼建起来，一点一点地把经络打通，把一个一个的好产品都完美融合到我们的生态系统里面去。

复星的增长公式

具体到执行层面，我在这里提出一个复星未来的增长公式。

我们在不偏离战略方向的基本前提下，要有高度，要有速度，更要有时间的积累。

高度：全球+中国双轮驱动模式

在未来的发展中，我们要进一步实现全球和中国的双轮驱动。

复星之前一直非常注重对收购企业的全球化基因培养和全球化资源嫁接，无论是在地中海俱乐部的全球拓展进程中，还是在和BCP及Fidelidade的合作中，我们在全球驱动这一部分都做得非常好。

但是扪心自问，在对于一些海外企业投资收购之后的中国落地上，我们做得还不够。在双轮驱动的落实中，中国这个“轮子”只有跟“发动机”紧密连接时，轮子才能真正转动起来，转化成“动力”。我们要在“中国动力”的建设上，投入更多的人力、资源和时间。

中国这个轮子为什么重要？不止是因为复星来自中国，而更重要的是因为中国市场足够大。以奢侈品行业为例，目前基本有一半的市场都在中国。中国有可以媲美整个欧洲的体量；中国的供应链足够强；中国很多企业凭借自己独特的管理创新方式，发展速度比全球别的国家的平均速度都要快。

所以，我们必须强调“双轮驱动”，尤其要强调中国的重要性。既然中国市场重要，就一定要花钱，花时间。我们要打造更强的中国团队，我也要求复星体系内全球的CEO们一定要将更多的时间和精力花在中国市场上，必须有专门针对中国市场的预算。这是我们2020年非常重要的工作。

速度：天下武功，唯快不破

“天下武功，唯快不破”。我们一直说我们要做对的事情，难的事情、需要时间积累的事情，但这并不代表我们不重视速度。所有企业都需要在未来进一步提升自己的效率。

快这件事，光说没有用，有两点非常重要：



一个是供应链能力的打造：在我们的产业基因里，目前供应链方面还比较薄弱，我们的人才积累和BD人才还不够。供应链是复星C2M战略中非常重要的一环，它决定了整个C2M系统的反应速度和运营效率。我们要求每个产业都能对C端的需求给予快速的反馈，供应链的能力就至关重要；

另一个是数字化，为产业提速。我最近学习了一句话，“所有产业数字化，所有数字产业化”。产业数字化，就是利用现代信息技术对传统产业进行全方位、全角度、全链条的改造。在产业的数智化提升方面，我们还有很多工作要去做，也有很多机会。

时间：匠心+创新，做时间的朋友

你对一个事情有多重视，主要取决于你花了多少时间和精力。我们经常高估短时间可以带来的收获，而忽视长时间可以带来的价值。我们要做时间的朋友，要做难的事情，做需要时间积累的事情。我们希望未来可以有更多的复宏汉霖出现，更多“十年磨一剑”的好产品出现。

不止是生物医药行业需要与时间做朋友，很多传统行业何尝不需要匠心和创新。比如说南钢，作为一个生产型的传统企业，已经在创新方面有了许多的尝试和布局。传统行业的坚持和创新有时候比起一些新兴行业更难，也更需要得到我们的鼓励。

减少偏离度：坚持做对的事情

高度、速度和时间是复星未来增长的三要素，但减少偏离度的重要性是有过之而无不及的。如果你从根本的道路上就出错

了，甚至走反了，结果反而会更加可怕。

所以我们坚持要做对的事，同时要过程中可能存在的不确定性有敬畏之心。前进的过程中存在一些偏差是在所难免的，重要的是你有没有进行及时的自我反思和自我纠错。很多人做错了，唯一的原因就是因为太自信了：太相信以前的经验，太相信别人说的谎，太相信一时的感觉和成功。市场在变，客户在变，员工在变，时代在变，我们也要做到孔子曾说“吾日三省吾身”，不断调整，迅速纠错。

我们在投资上也要减少偏离度，我们以前很多血淋淋的教训，很大的原因就是我们这个股东没有到位，所以我们一定要有一个好的法人治理结构，要尽到一个股东的责任，不能让被投企业放任自流。但是也有人担心，不同行业不一样，你都能管吗？

其实管理这个东西，是有很多共性的，也是有很多常识的。就像有些人觉得你不懂足球你来管什么？我是不懂足球，施瑜（狼队主席）也懂一点点，他不会代替教练排兵布阵，更不会上场踢足球，但是我们可以选好教练，然后和教练、管理层、外部咨询一起探讨，选好球员。一个好企业离不开一个好股东，虽然这个好股东不一定是这个专业里面最懂的，但是我们可以找到最好的团队。我觉得找到一个好股东也不容易，复星要做一个好股东，一个帮助企业少走弯路的好股东。

组织的管理和工具

为了减少偏离度，复星在未来除了不

断自省，也要进一步提倡竞合。

竞合，就是对不确定性的敬畏

腾讯在做微信产品的时候，就有一个内部的竞合机制，几支团队同时做一个产品，为什么？就是因为对不确定性的敬畏。多几个团队做，成功率就加大了。如果我们将宝都押在了单个团队和人才上，本身的风险也会很高。

我们必须进行内部的竞合：同样的事情，同样的新业务，请两个团队、三个团队一起做。当你真正做出成绩的时候，我们的资源也一定会向你倾斜。竞合就是要提倡内部竞争。内部竞争同时也是对市场的尊敬。我们需要进行内部排名，进行内部优化。我们不应该做平均主义，而是要把更多资源和激励给最好的20%，甚至最好的2%。我们在做加法的同时也要做减法。做减法，是为了更好的做加法。

管理有边界，沟通无边界

竞合的目标是提升团队的软实力，数字化工具则能更好地辅助团队的日常管理。之前很多人都问我说，复星这么大的一个全球化企业，你怎么管理？老实说，我很深刻地思考过这个问题：如果复星这种业态、这种状况是在二十、三十年前，像复星这样的全球化企业是很难管理的。

如今，数字化工具使得我们现在的管理方式有了很大的进步。包括我的会议，很多都是在钉钉上完成的，信息的传递已经非常便利。虽然我们管理的幅度很大，管理的人员很多，但我们的管理效率不低。我们提倡所有产业和所有管理都实现数字化，强调所有的信息交流无边界。

最后再讲一点感想：2019年并不容易，各位同学在复星工作有时也会很累。希望大家再累，再苦，也要尽可能做到心不累。一个组织没有钱可以再赚，但是没有心了，一个组织就没有愿景了。不知道自己想做什么，不知道这个社会因为我们的存在有什么不同了，才是最可怕的。

我希望复星的同学可以把心都放在一起，我们要知道我们做的事情对这个社会是有好处的：我们让更多病人康复了，我们让更多小孩有笑容了，我们让非洲的儿童免于死亡了。我们做了多么有意义的事，想到这些的时候我们应该由衷地高兴和开心，付出的努力终究是有意义的。

所以我希望大家痛并开心着，苦并幸福着。因为你们的努力，让这个世界变得更加美好。

未完待续，郭广昌复星年会讲话下篇，敬请关注下期《复星人》报



复星同学必须记得的8件事

运营进化机制

企业增长动力公式

汪群斌： 读懂客户 赢得客户

赢

打造科创驱动的家庭消费产业集团

1月6-7日的复星全球大会上，复星国际CEO汪群斌同学围绕创业初心、商业成绩、C2M模式以及组织发展等话题为大家做了以“赢：打造科创驱动的家庭消费产业集团”为主题的演讲。以下是演讲内容精华：

Dear Fosuners, good afternoon! 今天我和大家汇报的主题是“赢：打造科创驱动的家庭消费产业集团”。

过去一年，有很多投资者、同事以及社会各界关心复星的朋友都在讨论一个问题：复星如何更好地聚焦？郭同学与董事会一直在反复进行讨论。

首先，当我们碰到问题时，应该从客户出发。

现在非常明确的是，复星的客户就是全球家庭客户。复星要做的就是一个家庭消费产业，N个健康、快乐、富足的产品线以及更多的好产品。复星打造科创驱动的家庭消费产业集团这一决心是非常明确，非常聚焦的。

其次，复星要赢得客户。

如果最终没有赢得客户，即使做了很多事情，也是徒劳无功。所以，我们不仅仅要完成业绩和指标，更重要的是在市场中如何赢得客户，获取更多的市场份额，使复星在行业中的竞争排名不断提升。当然，赢也是为客户、社会创造价值。

1、我们要始终牢记复星的创业初心，也就是“修身、齐家、立业、助天下”的核心价值观。

2019年，我们把郭同学提出的“复星人必知的八件事”进行了进化。原来第一条是“企业家精神”，现在在前面加了“客户优先”，强调遇到困难的时候还是要从客户出发寻找解决问题的方法。

另外，我们增加了“灰度，竞合”。竞合，英文是coopetition，就是在竞争中合作，在合作中竞争。“竞”有很多理论基础：

◆ 物理学上，组织（尤其是大型组织）系统都是不断熵增，熵增的结果就可能走向灭亡。所以，组织需要熵减，需要内部竞合，内外竞争，对内激发活力，对外开放；

◆ 生物学上，非常重要的就是“物竞天择，适者生存”，前提是有竞争才能有物种的进化；



◆ 生理学上，可承受的适度竞争会产生多巴胺，有利于身体的健康与长寿。组织一方面要“竞”，另一方面还要“合”。要防止恶性竞争，同时也要加强内部合作，加强内部生态产品的BD与开发。

这八件事还有很多落地的行为准则在不断进化过程中，将来也要作为对每个人和每个团队的评估维度。

2、坚持稳健、高效、速度。

2020年，在稳健方面，复星的穆迪、标普以及ESG（环境、社会和企业管治）评级都要持续提升。

在高效方面，希望成员企业的ROE和IRR都能达到世界一流的水平；人均效能、ROP也要高效，希望ROE、IRR、员工薪酬形成良性循环。

在速度方面，我们提出要“全球-中国双轮驱动”，其中很重要的就是对标“全球高度，中国互联网速度”：

◆ 第一，加强全球企业（尤其是海外企业）在中国团队的建设，确保团队熟悉

中国市场，要设立中国市场的CEO（联席CEO）；

◆ 第二，加强中国团队与全球总部之间的有效沟通，希望被投海外企业能有来自中国的责任董事，更好地帮助董事会、股东与管理团队的沟通，更好地理解和支持中国业务的发展。

3、精准C2M，发现、创造并满足分层客户的需求。

复星要抓住C2M的机会，就要将客户研究与分析作为非常重要的一项工作。把中国的家庭客户进行分析，我们发现许多高净值家庭消费者的需求是没有被充分满足的，所以复星希望为他们提供原创定制、专业贴心、尊享体验的产品与服务；当然，复星也希望为中产家庭与大众家庭提供原创不贵、具有品牌优势的产品与服务。

如果战略提出之后，没有专职和专业的人去做，最后还是一个口号。所以，复星要针对家庭客户的分层，为他们提供合适的高价值产品与服务，关键还是要靠人。从

2020年开始，要不断培养与引进高端客服精英、营销精英、产品精英与BD精英。同样地，复星自己的科学家、融资精英与投资精英队伍也要不断加强。

4、机制创新，不断提升组织竞争力。

机制创新包括竞合、激励、培养、决策机制等等，尤其是“271”的竞合排名机制。对标GE的“271”考核机制与阿里的“361”考核机制，复星做的还不够。所以，在2020年对于人才的“271”竞合排名是我们大力去做的，而且要到边到底。

对于20%的顶尖人才要加大激励，对于70%的优秀人才要加强培养，对于排在后10%的要进行持续观察与优化。

竞合排名有四个维度：一是优异的业绩，二是良好的人才梯队建设和人才输出，三是持续创新进化的机制，四是符合复星的文化价值观。

除了内部的竞合排名，复星还要参加行业的排名。无论是复星还是产品线企业，包括职能条线，都要定期参与行业的排名。尤其要与领先的数字化企业进行对标，看看我们的差距是否有缩小。2020年，包括我在内的企业/职能条线负责人考核，都要与行业排名挂钩。

此外，实时高效的运营机制也十分重要，极致运营能力是一个产业运营企业不可获取的能力。我们希望能以日、周、月、季度、半年、年为单位进行预（提前规划）、清（及时复盘结清）、进（不断进化）、赢（赢得客户），推动组织竞争力提升。

要支持实时高效的运营机制，一个强大的数据驱动的智能中台十分重要。希望大家都去了解学习EBC（Enterprise Business Capacity）这个概念，以客户为中心，构建实时响应、生态开放的智能系统。同时，大家也要多去运用包括Teambition、钉钉、微信企业版在内的数智化工具，提升运营的效率。

最后，祝大家健康、快乐、富足，新年快乐，谢谢大家！

陈启宇：复星将进一步拥抱变化

复星国际联席总裁陈启宇代表董事会作年度工作报告，立足2019，梳理出2020以及面向新一个十年的关键词，并把“人”放在了最重要的位置。以下为讲话精要：

回顾2019年，无论从营收、归母净利润、ROE等各方面，复星获得了健康发展。纵观一年，乃至未来发展，主要集中在“人、产品、创新、竞合”等几个关键词。

2019年，复星在战略上不断进化，进一步明确以“科创驱动的家庭消费产业集团”作为未来定位，确定了万亿生态持续快速增长作为发展目标，继续以“全球高度+中国互联网速度”进行发展，使得复星在全球具有竞争力。

注重好产品的打造。

2019年，复宏汉霖在香港成功上市，其研发生产的汉利康是中国第一个生物类似药；达芬奇手术机器人全年突破60台的装机量；亚特兰蒂斯一炮而红，成为中国领先的度假酒店。研发创新上，我们也取得进一步突破：ORIN1001获得美国FDA快速审评通道，移动CT脑卒中救护车在进博会上引人关注。2019年，我们引进了不少好产品，提升了复星在中国，乃至全球市场的产品竞争力。

注重会员营销体系的打造。

“双十一”期间，复星在线销售额突破15亿元，实现了一次飞跃式发展。Club Med、老城隍庙、童涵春、豫园等运营主体也不断打造会员体系。三元、亚特兰蒂斯、AHAVA、联合健康险、LANVIN等品牌，都越来越注重以会员为中心的运营模式。

产业投资不断深化。

2019年，豫园并购了海鸥手表，进一步加强在手表领域的进军力度。复星不断加大科创独角兽企业的投资，全年科创投入达到69亿元，在产业创新、体系进化、科创孵化、科创基金体系打造等各方面都取得了发展，将使得复星在未来具备更强的科创驱动力。

全球布局进一步深化。

北美市场，复星的医药产业已经形成了除制造以外在研发、注册、营销、包括前端VC的全产业链进行发展；在欧洲市场以及印度、非洲等新兴市场，也在快速发展和成长。

注重组织能力的建设。

组织变革、提升领导力，不断进行顶层设计，不断优化组织发展模式。在年末，复星推出了“271”人才体系建设，通过排名、竞合、优化，不断提升人才体系建设工作。中台能力建设也在2019年取得了快速发展，更好支撑支持我们产业发展。

2020，复星应运而变

2020年，我们也将面临更多挑战。全球来说，在美国巨大不确定性因素的推动下，全球显得更不确定，中美贸易战成为全球瞩目的一个焦点，英国脱欧不断反复，新



兴市场面临着巨大的通胀压力，不同国家都出现突发性的一些事件，货币进一步宽松。中国市场两个动因也在触动中国市场发生深刻变化。人口结构，出生率快速下降，老龄化快速上升，消费结构变化，使得中国人口结构和消费结构发生了比较明显的变革，也深刻地影响了中国的生产能力、创新能力、消费能力。另外，科技趋势上，5G、生命科学、新能源技术正在推动全球技术的发展。

2020年，复星将进一步拥抱变化，应运而变。

2020年，复星将持续打造和提升深度运营能力。

进一步建立复星的企业生态，要有成熟的企业，有Turn around的企业，也要有孵化的企业。

成熟企业要以行业增长均值2倍作为发展目标，实现综合ROE高于15%，研发投入要高于行业平均强度，或者说品牌投入、产业整合能力达到全球一流水平，在全球要具备领先行业地位。最重要的是实现资本市场的估值溢价。

Turn around企业要把握住企业的拐点，Turn around的企业，被复星收购进入，大部分企业正处于一个转折点。团队需要识别拐点，合理估值、寻找增长驱动因素，合理优化和配置核心团队，给予充分激励机制，充分融入互联网思维，要实现财务扭亏运营能力提升，实现未来IRR20%的目标，用全球高度、中国速度改造企业，不断实现融资和IPO。

孵化企业将以优秀的执行团队、相匹配的赋能和激励机制，具备全球领先的科技创新能力及动态评估止损，不断进行市场化融资，带动企业快速发展，加强团队建设，实现IRR大于35%。

2020年，复星将持续打造好产品

按从一亿到千亿不同能级规划“健康、快乐、富足”的产品管线，从研发创新和品牌打造着手，形成强大的产品管线储备。

以产品经理为核心，打造好产品体系，建立起产品经理为核心的好产品研发、供应链、营销及客户管理闭环和进化体系。复星模式的产品经理，跟传统的消费品企业

的产品经理不一样。在C2M模式下，复星的产品经理，要能承担起从研发到产品上市到产品生命周期整个供应链管理的全能性的能力，具备专业能力，具备领导力，具备从营销-研发-供应链全能的能力，这也是一个合格的企业CEO需要具备的能力。

要开展多样化的BD，引进和联合研发产品，补强我们在产品研发上的短期不足和缺漏，在“健康、快乐、富足”板块分别要形成各自强大的BD团队，引进全球的优秀产品，补充到中国市场的竞争中。

要积极发展、拓展内部BD，不断加强内部资源融通拓展，打造复星特色的跨界产品。比如，健康保险领域，要拿健康险跟医疗服务、医疗产品相结合，形成医加保、药加保，甚至医加药加保的复合产品。市场开拓方面，禅城医院已经开始探索向蜂巢模式的发展，等等。

在科创产品上，复宏汉霖单抗产品要尝试探索和小分子和细胞治疗产品的协同；在快乐板块，知名的全球品牌要相互借力、形成组合；富足板块，要借力复星的线上线下资源开发新产品。

供应链是打造好产品非常重要的环节，实现产品研发落地，实现营销起步，实现客户闭环，一切依赖于供应链。我们要有世界级工厂的发展能力、标准，以非常强大的中台能力保障供应链能力的建设。

营销要基于强大的智能中台系统与后台的智能供应链体系进行。在前端展开围绕用户进行营销，中后台围绕用户进行分层化的精准营销定位，按用户消费能力、资产水平、用户年龄阶段，分层精准营销和服务于用户。同时，建立起客户的沟通反馈机制，不断促进产品、供应链的进化，倒逼客户服务网络的完善，倒逼产品进化和二次开发、二次传播，实现后续产品不断的优化。

2020年，复星将围绕产业发展，要快速转型，提升投融资能力。

复星现在强调深度产业运营+投资，投资能力明确要跟产业发展相融合。目前，财富和锐正经过多年的拓展，在PE和VC上形成了成熟的模式和优秀的团队，也有非常好的业绩。希望投资团队都能以创富、锐正作为标杆不断进化发展。

产业并购方面，复星医药、豫园、宝钢、复星保险板块等，已经开展了非常成熟的产业并购整合模式。投资团队，包括PE和

VC投资团队，也要具备深度产业能力和产业知识，也要具备产业整合的意识，通过投资并购和VC，促动、推动复星产业进化。

债务融资方面，持续保持低成本融资，结构合理并且可持续。孵化企业、Turnaroud企业都要积极地争取以私募融资衡量自身产业能力的进步，最终实现IPO。

鼓励健康可控的基金化模式发展，多维度基金化融资，补充资金供应。

2020年，复星将不断持续追求健康可持续的财务指标。

成熟性企业的盈利能力是以ROE、净利润、毛利率为指标，包括发展能力、运营能力、偿债能力等复合运营，从而实现优质、稳健、快速的企业发展。

Turnaroud企业、孵化企业要关注现金流的消耗和所取得的未来里程碑之间速度平衡，要关注企业价值的提升，以及盈亏平衡点到达的时点。集团事业部要关注效能、效益、规模，不断持续关注财务指标。企业发展战略举措以人为根本，持续推进产业进化，在投资和运营产业间实现良好的切换。

从过去更注重投资和资本到未来实现深度产业运营，实现投资资本与深度产业运营间的平衡。需要不一样的人才组织架构体系和不一样的运营管理体系。进化组织，在深度运营方面以产品线为抓手，打造C2M组织能力。

以数字化、系统化能力驱动各个产品线、专业条线的敏捷打通，并且深维对外竞争。以项目为抓手，纵向将投资+资本的能力建设武装到产品集团和核心企业。

人才梯队建设上建立起一整套人才供应链体系，引进、培养、输送，结合淘汰机制，实现集团人才不断迭代进化，保障万亿生态的实现。

271体系建设也将是未来复星人才体系建设永恒的主题，要对人才队伍进行严格的排名、竞合、优化。在这个过程中，更多优秀人才能够涌现，而低效能人员会得到优化。

2020年，复星将持续加强科创投入，提升创新能力，布局未来产品战略高地。

大力推动BD团队建设，特别是在融通联合内部BD的基础上，形成更多复星生态和产品联合。

投资团队要进一步实现转型升级，进一步建立匹配家庭消费产业集团的投资能力。紧抓投融管退的各个环节，尤其注重投退平衡，加强多样化融资及退出手段。注重生态建设成绩单的打造，C端指标、M端指标。C端指标是触达C端核心产品的会员数、用户满意度。M端指标包括线上线下产品数、亿元、十亿元、百亿元、千亿元产品。2Link端的指标是客户净推荐值，科技创新指标科创投入占收入的比例、占利润的比例，产品研发管线阶段性里程碑的达成比例等等。

2020年，社会环境企业管治（ESG）成绩单目标，要进一步完善ESG体系，优化ESG工作，提升ESG报告质量。要在上交的税收、创造的就业、环保、节能减排、员工职业健康等方面取得均衡发展，为C2M产业转型升级贡献价值。

年末了，最后祝所有复星同学，身体健康、万事如意！

徐晓亮：未来十年三股巨浪 复星踏浪前行

复星国际联席总裁徐晓亮从时代浪潮入题，讲述躬身入局的复星如何在过去抓住时代的三股巨浪，又如何在下一个十年迎浪而上，于变局中布局，于大趋势中踩准节奏。顺势而为，得时勿怠，因为2020已经在脚下。

今天我给大家主要汇报的是三个关键词：责任、趋势、能力。这三个关键词的答案会在最后揭晓。

原来听到“2020”感觉非常遥远，今天我们脚下已是2020了。大家能预测十年以后这个时代会怎么样吗？每个人都有自己的想法，但就像BFC最新的slogan“Beyond FantaCy”，一定超越想象。

过去十年大家感受到巨变，而巨变才刚刚开始。

过去三股大浪

中国动力的大浪：复星创业时抓住了“中国动力”这股巨浪。在中国城市化进程中涉足房地产，在生物医药板块进入了大健康的长赛道，在中国国企混改的大浪潮中抓住机遇，南钢、海矿、豫园都是当年复星入驻的，走到了浪尖。

中国动力嫁接全球资源的大浪：复星上市，中国入世，我们又抓住了“中国动力嫁接全球资源”的大浪，进行了十年的全球布局。在这股浪中，复星一样站在了浪尖。

移动互联网的大浪：这十年最大的一股浪，是移动互联网的大浪。2014年复星董事会提出全面拥抱移动互联网，但复星缺互联网基因，于是开始拼命学习、拼命布局。我们很努力，但比我们更努力的人顺着这股大浪走到了塔尖，就是BAT，实现了百倍增长。复星在这股大浪里没有走到最上面，但是我们始终在追赶。

未来三股巨浪 复星踏浪前行

这个时代最大益处是一浪接一浪，如果说原来十年有三股浪，现在是三股浪同时到来，而且一浪比一浪高：文化红利、产城融合、产业C2M。

再过三年到2022年，复星能否三十而立，关键看能不能顺着这三股大浪而上，向万亿销售目标大步前进。这三年弥足珍贵，也决定了后面十年的大发展。

01 第一股巨浪 文化红利

我们从《我在故宫修文物》、故宫灯会、故宫IP、《哪吒》、《魔道祖师》、李宁、安踏的成功，看到了国风、国漫、国潮的崛起，这一现象是偶然还是必然？我们此刻的结论是明确的：决非偶然。

习总书记在2020年新年祝词中说：现在的中国总GDP100万亿，人均GDP突破1万美元。一个国家经济崛起，必然会推动文化复兴。90、00后已经没有60、70后的物资匮乏，有的是满满的文化自信，所以这股巨浪毋庸置疑。看到浪，也要打到痛点，才是机会。

文化红利里最大的痛点是两块：一是内容创意；二是活动策划；三是营销创新。核心也有三句话：用不传统的方式演绎传统；用酷酷的方式，诠释经典；用流行的方式，诉说文化。上述案例能做的这么好，都是在内容上、活动上、营销策划上和现在充满自信的年轻人C端高度吻合。



02 第二股巨浪 产城融合

大家都知道，产业对中国的重要性。浦东、北京、成都、武汉、粤港澳到2025年都要实现万亿级别的增长，全中国660多个城市，未来10年产值增量100万亿。习总书记在新年祝词里说，我们用了70年的时间，举全国之力，有了现在这100万亿。但接下去10年，我们希望再来100万亿。靠什么？靠产业，靠供给侧结构性调整。

这股浪扑面而来，比文化红利还大。所以城市化进程里，“房地产”的下半场一定是“产地房”，一定是复星提出的蜂巢城市、产城融合。经过这几年，复星已经在健康、文化、金融、物贸、旅游领域有了1.0的蜂巢项目。现在，光1.0还不够，我们要迅速2.0、3.0！

痛点：“投前拿地、投后落地”

投前最关键的是拿地，获地的关键是投研一体化，把BD方案做到100度，说服政府。地拿下来，只是开始，之后要靠投后3个根本能力：开发能力、综合销售能力、产业运营深耕能力。

复星全球产业研究院

针对痛点，2019年我们成立了工作小组，每周进化，十次脑暴，总结出来两张PPT。要踏这样一股巨浪，必须要有系统，复星深耕全球产业，所以在顶层，我们要成立复星全球产业研究院，这个研究院有三个支柱：

复星全球产业宏观研究院：宏观即在全球高度，动态研究全球不同时期的产业变化，更重要的是通过这个平台搭建全球的宏观研究智库，同时筹划每年向全球发出产业声音，发布全球产业白皮书、中国绿皮书。

复星产业C2M研究院：每个产业必须围绕C2M，成立产业投研中心。研究产业链，对标全球最佳。

复星产业蜂巢研究院：要融入到产发集团的根脉，研究产业和城市的联系，研究到城市，锁定最后的落地区域，然后进行后面的BD方案。

一套打法

这三个研究院撑起了复星顶层的全球产业研究院。当然，光有研究院是不够的，

关键还得有一套打法。

方法层面。郭同学要求，最快的时间拿出复星蜂巢“三大件”，即介绍复星蜂巢产业和项目的宣传片、宣传册和PPT。通过各产业BD政府的反馈，“三大件”这块“敲门砖”很有用，看过三大件的政府，都了解了复星产业整个“巨龙”的力量。但光敲门没用，这块地一定要联合BD，所以要“三小件”，即具体到地块的影片、PPT、方案，最后签协议。

团队保障，是根本的根本。我们认为蜂巢2.0项目，产城融合，要配4个“铁三角”部队：

第一，每个项目必须有责任合伙人坐镇，并点名其他相关联的合伙人一起参与，同步明确项目执行负责人。第二，人力资源。人力、财务、法务上，通过BP进行保障。第三，我们有产业研究院，产业研究、产业BD、产业投资，构成“铁三角”，是这个战役的执行的重要力量。当然，后面还有全球已有的GR团队、规划设计院、市场营销。

这四个“铁三角”部队，一旦有项目就配备。有组织保障，才有能给政府一个“100度”的BD方案。

机制设计：要前置到立项，一旦立项就确立项目合伙人，配置四个“铁三角”部队，进行资源配置，势必拿下。当然这四个部队要有会议制度、考核、内部分享。

03 第三股巨浪 产业C2M

如果说文化红利和产城融合还是基于中国动力，那产业C2M，跟所有在座的全球合伙人和复星同学都有关系。所有的产业在这个时代必须重来，必须C2M。这是必须相信的事情，不然一定会被淘汰。

在受重创的汽车行业中逆势上行，保时捷高利润的秘诀，就在于以丰富的产品组合，满足客户的定制化需求。

痛点：

C端：C2M要解决C的问题，关键是客户量，关键是汇得拢、黏得牢、打得通，把流量变成留量。黏不住，就汇不拢，打不通，所以关键在黏，所以产品要BD，要科创驱动。

M端：还有一点非常核心，就是供应链的整合，即供应商的整合，实现柔性化、快速发展。反映到C端，就是用工业化成本解决个性化需求，用工业化手段解决个性化支付的手段。

解决方式

C端

建立垂直平台：复星处在C2M的巨大机会中，但C端是碎片化的。复星这么多的产业和产品、场景需要汇拢，需要找到一个关键路径，一个基于客户需求的线上垂直平台。通过垂直平台，实现各产品和线下场景的客户引流，在2020年，非常重要。

这个垂直平台应有三个标签：必须是互联网的平台；不仅对内，还要对该领域所有产品和C端客户开源；有移动互联网验证的盈利模式，用自己的爆款产品形成流量，通过流量变现。

建立服务团队：线上有垂直平台粘不住中高端用户，他们需要一对一线下服务，所以线下各个产品、品牌、产业一定要建一支十万人以上的、一对一服务客户的星使团队。一个星使服务30个人，30个人背后的家庭一年消费30万，10万个就是9000亿。

我们没有BAT的超级平台，但我们有碎片化的资源、产业，有自己的好产品，就可以柔性化，满足一对一客户的“爽点”，让客户真正跟着复星家庭的“健康、快乐、富足”。

M端

M端要发力，关键在多层次、多纬度、多角度地整合供应链。

多层次。不论出处，凡是好供应商，就能成为产业的战略供应商，继而成为复星全球的战略供应商。我们现在地产、金融和服务、智能制造三个板块的供应商，可以在不同层面，链接复星的全球产业。

多纬度。在某个领域与复星接触后，可以深入合作。地产相关的供应商，在我们禅医、其他板块有涉房业务后，也可以进行资源匹配，多纬度地跟我们的产业进行合作。

多角度。复星也可以做供应商的供应商，提供“健康、快乐、富足”的产品，可以成立合资公司，柔性供应链等形式建立合作。

新的十年 顺势而为 得时勿怠

我们看到三股巨浪一浪比一浪高，一浪比一浪厉害，而且是在当时当下，同步发生。复星28年走来，一直迎浪而行，关键是在解决痛点。不负韶华，接下去我们要踏浪而上，到每股浪的顶端，这样才能往更大的目标前行。

回到我开始说的三道问题，我想大家心里已经有答案了。

复星的责任已经清楚了，就像昨天汪同学说的，28年走过来，“不忘初心，方得始终”。我们的“初心”是“修身、齐家、立业、助天下”。今天的“天下”，我们已经锚住了，不是一地一域，而是全球家庭。走向“而立之年”，我们要有这样的责任担当，助力全球家庭更幸福。让世界因复星而不同，这是我们的责任，也是复星存在的价值和意义。

我们正处在历史的滚滚大浪中，无论中国还是全球，时代的动力非常充沛，我们赶上了一个好时代，要顺势而为、得时勿怠。

当然，复星最重要的能力，就是解决痛点、打掉痛点的能力。围绕痛点，打掉痛点，一股股大浪我们都能踏上去。

2020年希望我们一样，争分夺秒，一起努力，迎接并踏上这三股巨浪，三年以后，“三十而立”，能有更大发展。

祝所有的复星伙伴和同学新年快乐！谢谢大家！



复星医药总裁、CEO 吴以芳

复星国际高级副总裁、复星旅游文化集团
董事长兼总裁 钱建农复星国际高级副总裁、
复星蜂巢 CEO 龚平复星国际高级副总裁、复星保险板块
董事长兼 CEO 兼总裁李涛

吴以芳： 复星医药面对行业变革的四个方向

随着医改不断深化，4+7集采扩面、GRG付费贯彻，未来医药行业面临着行业价值模型转换、产品生命周期缩短的双重挑战。未来几年，医药产业有四个关键词：低成本和高价值；速度和难度。为此，复星医药有以下四个方向：

一 打造重磅产品

重磅产品最可能产生于未满足的治疗需求和领先性技术平台。过去几年，复星医药已经形成了十多个以领先技术为主导的研发单元，像CAR-T、溶瘤病毒、单抗/双抗、干细胞、基因编辑等。未来研发机构将在肿瘤、退行性病变、罕见病方面持续开发重磅产品，催化更多创新产品投放市场。

二 通过产品组合和产品生态战略创造高维竞争优势

“产品组合战略”包括功能性产品和赋能性产品组合。功能性产品面向终端消费者，我们目前在包括肿瘤、慢病、四高、肾病、风湿免疫等领域，分别构建了重磅未来产品。赋能性产品是为中间客户赋能，增强

客户粘性。我们围绕医院、医生、药店、店员开发了“S2B2C”类产品，同时开发了保险、诊断等互补产品，增强组合的高维度和竞争力。

三 通过专业化、多渠道的品牌营销，实现产品价值

过去五年多的时间里，通过高端学术营销，我们把优立通培养成重磅产品，并成为风湿免疫痛风领域的领先品牌。通过高中低端全覆盖、实体与虚拟联动、药店与医院互动整体的销售策略，实现了产品的快速增长。

四 用人和做事的竞合机制，以此激发组织的潜能

目前由总部BD支持下的全球6个平行BD团队，既竞争又合作，面向全球寻找创新战略产品；各个运营平台之间既竞争，又一同围绕疾病领域开发产品生态组合。营销方面，自营销售队伍上实行“PADB”末位淘汰机制，通过营销实现产品的更高价值。

龚平： 全球高度 打造蜂巢领域大的好产品

2019年，不管是复星还是市场上的产业玩家，自己既有生产，对物理空间的需求，也有自用的办公空间的需求，又有财务战略性配置的需求。如何结合这些需求，真正实现产+地？这就是我们所谓的复星蜂巢概念，成为新时代的一个使命。

回顾复星地产近30年，从最早郭同学拿着500元底薪做地产业务员，到全球化、多元化的发展，走出了一条独特的地产发展之路。今天，我们将打开双臂拥抱更多的产业合伙人，这是下一阶段复星蜂巢能推陈出新、再上一个台阶的关键。

去年，复星蜂巢定位为整个集团全球范围之内涉房地产业务投资管理、资产管理、资本管理和人力资源管理的赋能和服务平台。换言之，我们要成为各个产发集团涉房地产业务“端茶送水的店小二”、输送人才的“总参谋部”、出谋划策的顾问。让地产业务、产业业务，更紧密地连在一起，鼓励每个产业集团成为从投资-建设-经营完全闭环的产业平台。

目前，复星的房地产业务分布在全球4个大区、几十个国家。而2019年，在

投资管理、资产管理、资本管理，围绕4个大区，我们做出了非常多的价值创造活动。

在这个基础之上，2020年我们也有四个痛点急需打掉：

第一，产业公司、产业能力和地产业务能力如何真正结合，获取更多大型蜂巢项目？

第二，围绕房地产价值链全链条思考，如今项目业态越来越复杂，项目体量越来越大，多团队作战、九龙治水越来越普遍，如何提供解决方案、机制保障，真正形成合力，打造蜂巢好产品？

第三，如何拓宽资本渠道，助力蜂巢项目全周期闭环？无论是来自全球各地的机构投资者，还是其他替代性融资渠道，还有复星内的保险、科技金服，如何进一步打通。

第四，组织保障上如何赋能蜂巢业务发展？每个蜂巢业务，落到前线100多个项目，项目越来越大，货值越来越大，如何保障对项目总经理以及对他的支持机制？

钱建农： “以客户为先”的好产品之路

很多人会问我什么是好产品？至少要从三个角度看。

第一，产品本身是否好用，是否是好体验的，是否能满足客户的需求，甚至能激发和创造客户的需求。产品打造有三个阶段：规划、实施、运营。

第二，从商业角度看好产品。任何好产品必须有非常强的内生增长，靠市场增长得来的好产品往往不能持久，如何关注好产品的内生增长动力非常重要。

第三，从生态角度，任何一个好产品必须要有好生态，这也是为什么要打造Foliday生态。目前生态已经形成了以客户为基础，多元化、深度化、体验化、个性化的需求，打造Foliday Life。

通过去年收购的Thomas Cook品牌及其旗下的酒店品牌，基于客户需求建立全球生活休闲方式服务平台，触达C端。

未来我们希望从线性迭代转变成裂变融合。消费者需求在发生变化，旅游的需求正从观光转向休闲度假。我们要跳出旅游看旅游，从休闲度假转到讲究技术和玩

法，转到滑雪、滑翔登山等等。技术和玩法对客户的粘性、吸引力非常巨大。复星旅文除了休闲度假外，希望在玩法技术端做的更好。另外，旅文也注重产业融合，希望在裂变、融合阶段，和复星的健康、蜂巢、商业、产业很好地融合。

2020年是复星旅文关键的一年，很多新的孵化项目如何提升？两大旅文目的地开发如何打造？核心业务Club Med、亚特兰蒂斯如何提升，关键取决于组织能力的提升。全球产业整合能力非常重要。全球产业的整合能力如何做强确实是我们正在思考的，C2M的科创系统、全球化团队等等都很重要。

复星旅文的终极目标是从全球最大的休闲度假村集团变成成为全球领先的综合性旅游集团之一。希望把Foliday变成大家日常生活中都能使用的单词，“Everyday is Foliday”，希望像Google一样融入你的生活，你会说“去Google一下”，也会说让我们去Foliday。

李涛： 打造复星保险好产品的三个挑战

目前，复星保险还是不够大也不够强，今天更多要说的是在产品方面遇到的三个挑战：保险产品同质化、传统产品重赔付轻服务以及产品渠道竞争激烈。

挑战一：保险产品同质化。

保险产品中经常遇到的困扰，是保险产品很多时候并不是从客户需求出发，而是从预定场景考虑问题。因此，在产品定制化过程中，复星保险板块做了有意义的尝试，包括葡萄牙保险、复保、复星联合、鼎睿等，但我们的探索尚停留在预先设定目标人群，尚未达到真正按需定制。

挑战二：来源于传统的产品重赔付轻服务，没有真正把服务和保险结合在一起。

复星保险在积极打造“保险+服务”过程中做了尝试和努力，包含葡保在大湾区对年金和养老险附带养老设施方面的努力；包含星堡和复星保德信做的努力，以及葡保为老年人群提供服务的专门保险。下一步想继续推进内部生态协同，在构建保险和服务一体化方案中做更多努力。

挑战三：极致产品需要与适当的

渠道结合才能发挥作用。

包括代理人模式、互联网渠道模式、银保的模式。像复联在做HMO（Health Maintenance Organization，健康维护组织，是一种管理式的保险公司）；葡保和外部公司合作的生态结合、渠道结合；Friendsurance是以社群为基础的互动保险模式，这都会给我们在产品力提升上多一些启发。

总结来说，成熟的保险企业与初创的保险企业在产品力拉动和推动的节奏上是不同的。因为产品力看起来是前端问题，但实质是整体问题，对中台、后台的依赖非常强，不可以期望一个产品上线节奏以月来计的保险企业和一个产品上线节奏以天来计的保险企业竞争。无论是运营流程、核心系统支持、产品简烦程度、配套程度都是完全不一样的。

从这一点来讲，要在成熟企业的体系外培育另外一类企业，这类企业要了解90后、95后甚至更年轻的人群在看什么、需要什么、接触什么。

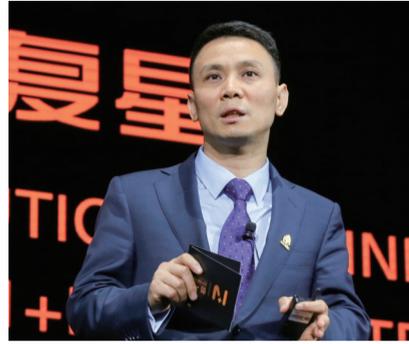
产品力的提升更多来源于跨界，所以要么跨界，要么被跨越。正如经常讲的一句话“把你干掉的很可能不是你的同业，很可能是卖口红的人”。



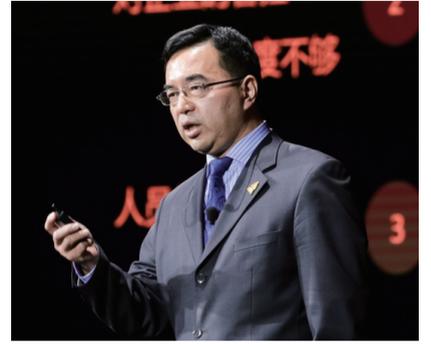
南钢联董事长、复星能源环境与智能装备集团联席董事长 黄一新



复星首席信息官 (CTO)、复星智能科技中台事业群总裁 范若晗



复星国际高级副总裁、复星创富董事长唐斌



复星医药联席董事长 姚方

黄一新：数字化助推传统产业由线性成长转向指数成长

如今，传统产业都面临着内外部的巨大压力与挑战。数字化转型是推进企业实现裂变性增长的关键。数字化转型不仅是数字技术的革命，更是企业思维理念、战略管理、商业模式等方面的变革。南钢目前正在搭建工业互联网平台，主要着力于五个能级的提升，助力公司实现了快速的发展。

一是运营能级。通过南钢的钢材互联网平台的建设，提升为用户个性化定制的能力，大大降低生产成本，也帮助用户降低交易成本、使用成本。通过建立材料基因数据库、数字模底以及数字孪生技术，同时局部采用AR的一些功能，让产品研发速度、精准度大大提升，提升市占率。还有加大研发投入，每年16亿以上的科创投入，未来10年内，全球唯一、第一的产品能达到250个。

二是产业能级。目前正在内部建设两个智能中台，一个是生产一线的数字工厂的建设。让十几万套设备互联，同时设备能与南钢外部员工互联，与管理系统互

联。二是运营层面，让营销、采购、财务以及物流各个方面形成业务的连接。

三是外部连接能级。战略用户方面，我们选择了徐工、东华汽车这样的战略用户，进行ERP的E2E的对接，个性化的设计、用户需求，包括订单交付，我们都及时响应。供应商方面，最近我们在试验，用户发货期、铁路运输打票，我们都能触达。

四是裂变能级。我们正在打造三条成长曲线，一是以创新驱动发展为主线的曲线，二是数字化转型的曲线，三是主业+新产业、项目赋能的新产业成长曲线。第二条曲线，把南钢目前产业智慧化的成果变成智慧产业化，让金恒科技、金贸、钢宝、鑫智链无人招标系统、鑫洋智慧物流为社会化服务，在社会上创造价值。五是提升组织能级。通过数字化结构的建立，让我们的组织洞察力、协同力、敏捷力更高，让组织在运营过程中装上“透视镜”，看到数字背后的现象，让精细化生产和运营更精细，也对企业未来的战略有更明确的洞察。

唐斌：投资 + 产业 Buy and Build

复星在投资上的成果能归结为三点原因：第一，选对了的行业、对的团队、对的时点；第二，不仅能Buy，还能有Build的能力；第三，从投资中归纳关键词：精品、精英、科创、狼性、全球化。今天，复星转型为科创驱动的家庭消费产业集团，仍然可以借鉴、沿用这五个关键词。

再来说说痛点。

第一，对便宜的看法。巴菲特往往愿意为成长优秀的团队付出溢价。如果没有成长的潜力，再便宜也没用。

第二，错配，把贵的钱投在了不成长的领域、区域、行业，并且是用参股式投资的方式，当企业出现问题的时候就无能为力。

第三，有些投资团队为追风口，为投而投，结果项目很鸡肋，没有形成赚钱的效应。

有什么对策和进化？

一，估值的进化，判断行业成长和团队成长性。

二，投资策略的进化。随着经济成长

放缓，Beta成长很低的时候，在传统行业增长的方式就靠Alpha。要在不同的时段、不同的行业，进化不同的投资方式。

三，投资人员的进化，强调工匠精神，从管理费模式变成Carry模式。否定之否定，过程比结果更重要，要去访谈、论证，进行产业研究。

四，组织机制的进化。比如说合伙人背书、271等等。

复星如何锻造投资能力？

第一，产业地图，“淘金”的能力。做补强型投资，相关产业的投资一定要有产业地图。

第二，运营能力，“炼金”的能力。现在Beta只有6%的增长，要实现15%的增长只有通过Alpha。

第三，产业生态，是赋能能力。产业形成生态后可以通过BD、内部孵化，孵化出独角兽，典型的是南钢的金茂钢宝、金恒信息等。

第四，平台能力，对标丹纳赫的DBS系统，我们怎么建立复星的FBS？一个核心、四个能力（4P）：People、Plan、Process和Performance。

范若晗：智能科技如何助推复星增长动力

2019年，我们做了一次核心成员企业的数字化预排，发现以下一些共性问题：一，缺乏业务与IT融合的发展战略；二，核心岗位的人员缺失比如CTO/CIO；三，不清楚企业数字化的指标是什么。

IT战略是为业务战略服务的，业务第一位的指标就是ROE，它的核心资产是什么？员工，用户，还有产品，也就是去年12月阿里ONE商业大会中提出的一条公式，企业核心增长动力来源于“（组织力×用户运营能力×产品力）^{数智力}”。

这个公式的含义就是，在提升三大核心能力之外，数智力为企业带来指数级的增长。相反地，如果数智力小于1，说明数智力还不及市场平均水平，就变成指数级的缩小。具体来说：

组织力，管理数字化的能力体现在KPI能不能通过运营指标分解到每个部门、产品、渠道，细分交叉，并有机地发挥每一个人的作用，而且这样的日常工作的得与失是以怎样的频率在总结、讨论、

更新和迭代。

用户运营能力，就是要紧紧抓住营销漏斗最顶端最大的用户池子，持续运营，形成复星收益持续增长的源泉。

产品力，这是一个跨部门的综合能力。复星的产业跨度大，没有one for all的产品指标体系。各产业各有偏重的数据。比如复星联合健康保险的中台优化了新产品、组合产品的上线周期、开发成本，尤其是交易效率大幅提升。老庙的智能供应链，用人工智能算法来预测补货，后续可以进一步优化门店的库存调拨。

企业的数智力水平提升，需要投入，更需要投得有效。在投入产出方面，预算中团队和人的投入占比最少，五分之一，我们还是强调核心岗位；超过三分之一是基础设施投入，也就是硬件，我们希望要用得更有效，最近也一直在通过集采来服务好企业需求。最后接近一半是软件投入，支持了企业整体数智力的进化。每个软件项目都需要围绕ROI来定业务目标，排优先级，抓运营配合和目标落实。

姚方：健康板块投资的痛点和对策

大健康团队是多团队作战、多领域投资，因为项目量大，必须要有人跟踪，在过程中引出痛点如下：一，对行业深度研究、梳理还有欠缺；二，对有些参股性项目的管控隔靴搔痒，很难和管理层达成一致意见；三，投资团队、投后管理人员素质能力有待提高。

解决方案是什么呢？

一、每个团队聚焦在自己的1—2个子行业里，持续强化自己在行业里的分析能力，投前就看透，才能在投后帮到它。分析研究是第一位的。

二、任何投资股比要显著，显著的同时责任董事及专职管理人必须到位，投管一条龙。这样才能真正做到对被投资企业知根知底，其次自己的人员想办法

在投前架构设计时就放进去，每个项目里必须要有掌控力、掌控度。

三、做投资人员素质的提升、人员招聘的事情是CEO的事。带队的人在圈内要有影响力，如果下面的人都是HR找的人，就麻烦了。打掉行政层级，把多余的层级打掉，否则就是效率的减损。

还要有分团队赛马机制，要适时整合，优胜劣汰。271一定要贯彻实施，尤其在投资团队里是立竿见影的。大健康内部业务单位之间的人和项目要通融整合，不要固步自封，不要一亩三分地。所以打通、整合，人员优胜劣汰、不断聚集在现有的平台公司上，那平台公司的市值、行业地位会有大踏步前进。





复星首席财务官（CFO）兼
投资管理部总经理 薛林楠



复星审计部总经理陈冰



复星首席人力资源官（CHO）
沐海宁



复星联席CGO、用户运营部总经理、
豫园股份CGO 孟文博



复星联席CGO、董事会办公室总
经理、C2M好产品及战略规划推进
部总经理、产品及科技创新中心总
经理、战略合作及业务发展部总经
理、产品品牌管理部总经理 沈贇

薛林楠：价值深耕 赋能增长 稳健创新

讲到财务，大家首先会想到数字。通过数字，我们看到过往、现状，但更希望了解未来的方向。CEO已经提出了一些KPI，如何实现未来的目标？这些目标又是如何制定出来的？为了回答这些问题，我们必须问两个问题：首先，钱从哪里来？其次，我们在哪儿投资？

一、钱从哪里来？

目前，全球主要经济体正在进入低利率环境，我们可以从其他的国家获得低成本

的资金。2019年我们成功发行了中资民营企业首笔公募欧元债，同时推进了中欧桥富基金的设立，把欧洲的基金带入中国。中国方面，政府出台了政策，进一步支持国内的经济增长，发行了10万亿人民币政府引导基金。我们要充分抓住这个时代的机会，在全球以及国内为未来的投资吸取更多的资金。

二、钱要去哪里？

中国、印度等新兴市场仍然是我们需要聚焦的地区。同时，作为科创驱动的家庭

消费产业集团，科创、研发总是我们所聚焦的领域。还有，数字化在剧烈地改变着商业模式。如何投资新科技方面，进一步强化运营效率，让客户感到更满意。

我们知道了钱将去向何方以后，就需要确保有合适的机制来支持。

首先，零基预算机制。从零起步制定预算，过去的成果仅仅是作为参照，对数字的预算是基于未来的市场定位，然后决定相应的团队成员。以此让团队有更多责任感、主人翁精

神，进一步思考他们的商业模式和市场地位。

第二，五级分类资产管理机制。我们已有红黄绿灯的机制，这个机制是基于ROE和资产的性质进行分类，帮助管理层更密切的监管资产。对每类不同的资产，我们有不同的行动方案。

最后，“人单机制”。这个机制对每个员工建立财务报表，帮助个人及时了解自己的投入产出，我们也推行了排名机制，帮助我们的团队和员工进化。

陈冰：风控赋能 智慧与诚信

在当今复杂的商业环境下，风险无处不在。应对风险最好的方法就是发现风险、解读风险、研判风险、缓解风险，并且将其转化为机遇。先回顾风控条线在过去一年中的主要业绩和工作亮点。

一、反舞弊。发现多起舞弊案件，涉案金额达到1.5亿元，有40名左右人员被移送司法程序。

二、WCM。为了实现卓越运营，对400个WCM项目全方位支持，包括法务、尽调、合同谈判、交割、投后管理等。

三、ESG。牵头成立了工作小组，进一步推动环境、社会及管治工作，进一步推动ESG工作的完善。

四、风险管理。对集团金融板块进行了更广阔的风险管理覆盖。

五、客户服务。为了更好地倾听客户的意见，过去一年从零到一完成了复星全球客户投资平台的搭建。

风控团队既有防守也有竞争，就像全攻全守的足球队。但是，我们不能容忍的是一些乌龙球，更不能容忍的是假球。比

如灰度管理，可以理解为从顶层鼓励开放思维、抓住机会，鼓励创新、试错、内部竞争。

然而，我们也注意到，有时候人们对灰度管理的含义有所误解。

误解一：大家会觉得透明度是对灰度管理的妥协。比如在内部报告过程中，交易团队会经常讲项目的好处，但是很少涉及到潜在的弊端，有时候甚至是黑白颠倒。

误解二：很多时候灰度会被认为是逃避风控程序的借口。

误解三：在有些情况下灰度管理甚至被视为不当行为的解释性借口。

然而，灰度管理永远不能以牺牲透明度为代价，而且绝对不能伤害到复星的利益。我们需要做好充分的准备。优势和劣势、对应的解决方案都需要完整地拿到桌面上讲，保证决策过程中的透明度。

最后，强调一下透明、诚信、敬业（忠诚），这是生态的基石、价值观的基石。要走正确的路，说真实的话，赚干净的钱，做诚实的人。

沐海宁：一流业绩 一流团队 一流人才

《从优秀到卓越》的作者吉姆·卡里斯在十多年前提出了“先人后事”的管理观点。当一个企业要启程，先要把合适的人请上“车”，再把不合适的人请下“车”，然后才决定企业这辆“车”应该开到哪里去。

因此，我们需要做好人才规划。具体来说，首先是“1+2+7”的战略。同时也需要不断对“车”上的人盘点、优化。吃掉一个企业的利润，不是竞争对手的低价，也不是员工越来越高的薪资，更多的是低人效、高管理成本，所以要聚焦人效。

其次是目标，而且需要上下同一个目标。四个维度：业绩、管理机制、人才队伍的活力和饱和度以及文化价值观评估。而且，这些目标要足够具有挑战性。

同时，在相互的关联上，今年，从顶层开始，CEO的考评？结果，会和核心团队、CXO的得分结果相连，然后CXO的得分会跟相关部门的负责人的考评？结果相连，所以形成了层层互联的一个关

系。

除了晒目标，今年“271”的排名，会伴随着目标实现的全部过程。排名需要有大家能认可的、相对简单清晰的标准和排名规则。此外，今年我们会更多的强调，薪酬的落地，事先锁定盈利空间。每个人都知道他的团队、个人创造了多少价值、分享的机制是怎样。

今年是人力资源数字化建设的第二年，我们把人力资源流程服务，做线上化、自动化、自主化。对人力资源管理的要求、目标考核、奖励机制，更多用产品化、标准化的形式呈现。目前，复星及其核心投资企业将近11万员工中，我们已经接入了HR信息系统的占了91%，接入复星中台体系的可以享用复星已经建设的标准化产品的占53%，今年也开发了20多款产品，可以快速应用到已有的人力资源信息化系统的企业中。

我比较相信的一个组织核心理念，Better me, better you, better us, 更好的我，更好的你，会有更好的我们。

沈贇：2020 复星产品经营管理 重在机制创新

产品经营管理，就是从客户需求出发到为客户提供极致体验，实现客户价值的一个闭环。2020年，我们将从以下几方面开展未来产品经营管理的工作。

客户细分、分层：切细消费人群，从年龄结构、资产结构，收入结构、地域和消费行为等。

产品品牌组合：比如Club Med，推出了近郊度假的JoyView，Wolford扩展出了W line，做高端版的lululemon，拓展另一类细分客群。

产品力，主要是三方面工作：

产品科创：不断提升产品研发效率，同时利用智能中台、用数据驱动产品的科创。

产品BD：建立内外BD队伍，模块

化流程，包括选、合、迎、通。

柔性供应链：提升精益运营和供应链数字化的能力。

渠道：要把线上线下的渠道融合、打通，在对的地点用对的产品给要的人。

数智化：一方面，通过数据做好客户洞察，做产品创新，比如跟天猫新品创新中心合作。另一方面，要通过数智化提升产品经营管理效率，建立战略运营平台，实现运营指标实时化，同时推动效率工具的运用（如Teambition），组织营销战役、产品研发战役。

最后总结，2020年产品经营管理，一是抓顶层设计、队伍建设，二是抓机制创新，三是抓系统建设，四是抓重点项目和产品，五抓数据驱动产品创新。

孟文博：助力复星生态诞生更多 百亿级好产品

产业运营条线是复星的一个新物种，包括1+6，7个组织：产品品牌管理，市场，销售拓展，用户运营，BD，产品和科创，等等。通过这个闭环，我们的目标，是帮助复星的生态中诞生更多十亿、百亿，甚至千亿级的好产品。

但事实上，截止目前，超过百亿销售的品牌在复星生态中有3个，超过十亿销售的产品有19个，超过亿元销售的单品超过100个，满打满算加起来也就千亿。离万亿目标还有不小差距。这个差距在哪里？我们进行了梳理和总结。

在品牌上，品牌的知名度、影响力

和美誉度，包括品牌核心价值观，价值主张，都有提高空间。而且很多品牌，在调研后我们发现，大家缺乏对品牌的中长期规划。

在市场营销上，利用新的渠道不断增强获客能力，降低获客成本，提高转化率、留存率，最终提升会员复购率。这方面也有提高空间。

在用户运营上，绝大多数的复星的企业，还没有进行用户分层。如果不知道用户处于哪个级别，我们怎么精耕细作、妥善运营？这方面还有大大的提高空间，尤其针对高净值的客户人群。

Jorge: 本土化到全球化 全球化再到本土化



CEO of Fidelidade Jorge Magalhães Correia

本土化到全球化，全球化再到本土化，今天的地球越来越平。但大家依然保持彼此之间的不同性。现在的复星非常与众不同，特别是和其他的中国公司相比。在复星我们知道如何建立起信任，如何能够开诚布公，正是这些属性使得复星与众不同。这是我们的DNA、无形的价值观。

对于Fidelidade来说，我们在葡萄牙的市场份额已超过30%。我们觉得国际市场的潜力比葡萄牙本土市场的潜力更大。国际化可以让我们更好发展。今天，我们已经遍及四大州、十个国家，我们也进入了拉丁美洲，如此使我们公司发展得更加稳健。

2017年，我们的国际客户有40多万，现在已经翻了好几番了，达到了600万，相关的业绩也是翻了好几番。拉丁美洲的很多新兴经济体非常具有增长潜力，整个拉丁美洲的GDP是葡萄牙的14倍之多，体量很大。

在欧洲，我们有不少的竞争对手，但这些竞争对手并没有去拉丁美洲。在那么大的市场当中，中国也是拉丁美洲非常重要的合作伙伴，我们还可以借助复星的力量。诚然，拉丁美洲很多国家有一定的政治和社会风险，但我们还是坚定不移地要投资于拉丁美洲。

对于Fidelidade来说，长期发展对于我们来说是重中之重。我们要投资于长期，只有这样做，我们才能更好地应对经济或者政治上的波动。另一方面，我们能为当地带来什么好处？比如在创新方面、流程方面，我们不仅仅是财务投资者，更是一个战略性的行业投资者。

我们的业务模式是扎根于产业运营，包括理赔、承保，能够很好地培育当地的整个行业，这也就是我们的Glocal（全球化+本地化）战略。

拉丁美洲对于Fidelidade和复星集团都是非常具有潜力的市场。复星也进入了拉丁美洲市场，包括秘鲁、智利、玻利维亚这些国家，包括医疗领域等。复星已经在当地市场建立起了自己的声誉。未来希望我们能继续共同成长。

祝文魁： 文化引领 继续讲好复星故事

复星副 CCO、公共事务与企业传播中心
总经理 祝文魁

回顾2019，赋能条线的同学遵循贡献报表、创造价值的基本做事逻辑，从亚布力事件，到第二届进博会达芬奇手术机器人关税豁免，嵌入式地全程参与、沉浸式地赋能，实现结果导向。当然，我们同样存在着很多痛点和亟待提高的问题，需要我们进一步去落地。

展望2020年，我们将通过“1236”规划赋能地图。“1”是指1个赋能的生态罗盘。复星的产品、服务能触达的界面，外部有客户、BD的生态伙伴、媒体、社区，对内包括员工、合作伙伴。“2”是指2个抓手，左边价值创造，右边文化赋能，通过持续的打榜、“271”，最终产生1到N的一个乘数效应。“3”即3个

关键词，牢牢围绕产业、科创、社会责任，不断地向外界强化复星的品牌形象。“6”就是持续打磨6个方面的产品。

对于新品牌战略，我们要触及1000家以上国内外媒体对复星的正面报道，为维护1+N资本市场形象，突破2020亿市值发挥贡献，跟CGO条线共同打造庞大的私域流量池。强调首代的淘汰与竞争，把复星首代以及首代智库打造为复星的头条、晴雨表。

2020年也是中国实现消灭绝对贫困的最后一年，我们将继续派出乡村医生驻点队员，力争覆盖到100个县，并通过“龙门梦想”帮助村医实现身份转换，由脱贫攻坚转向乡村振兴。

此外，我们对标外部咨询公司设立共享中心。PR以项目为抓手，把品牌赋能价值化、量化；GR则以人员作为抓手，倒逼人员效能承担；CSR进一步强化外部造血能力；星家优化行政服务的流程、效能。

对于文化产品群落，2020年我们将打造更多、更好、更受欢迎的复星文化产品，打造集合的IP群和衍生品；举办1000场以上的复星文化活动，打造阅读量突破100万以上的复星文化品牌传播矩阵，为复星在世界级企业的成长道路上提供最有力量文化滋养和支撑。

即使2020年依然会很难，但我们依然选择向前，因为我们是复星人，We are Fosuner!

EVOLVING DATA

合伙人问答：让投资者看到复星不断发展的数据

作为年会例行环节，郭广昌、汪群斌、陈启宇和徐晓亮及全球合伙人一起在现场和参会同学热烈互动。以下是内容摘编：

Q: 请问复星对线下渠道布局有哪些设想？复星投资团队挖掘到外部优质生产企业，包括制造企业、供应链企业，当它们有优秀开发能力的时候，他们通常会问投资团队一个问题，复星的渠道赋能能力如何？

A: 复星的线下渠道还是非常丰富的。举一个例子，如果是医药行业，复星合作的国药控股现在药店到了六千家药店了。在全球例如非洲等地，我们都有销售渠道，优势是很明显的。

我们正在大力拓展线下渠道。像黄金珠宝是三千家店，未来要发展到一万家。蜂巢产品也是很好的线下渠道。另外，我们现在做的一个个品牌，通过自己开店和加盟等各种形式，目前渠道终端达到三百万以上，未来线下终端，希望达到近千万。

除了渠道，我们还要打造一支队伍，可以很好地为我们布局的供应链企业、创新性企业和需要BD合作的企业赋能。

Q: 复星现在股价可能有点低估了，我



郭广昌等与现场互动问答

们如何在世界范围内宣传复星，讲好复星故事，提升复星股价？

答: 第一，首先还是要把企业做好，要用数据说话，让投资者看到复星不断发展的数据。

第二，光有数据还不够，像复星这样一个植根中国的全球化企业，还要加强跟全球投资者的沟通。2019年因为中美贸易摩擦，投资者出于宏观配置考虑，整体减少了对香港市场的中国企业的配置，这些非本面的因素对复星有较大影响。

第三，除了跟全球投资者的沟通，还要加强和国内投资者的沟通。2019年我们加强了跟国内投资者的沟通，还是很有效果的。明年复星在国内和全球投资者沟通上，也要“双轮驱动”。

第四，关键还是人，要加强IR团队的建设。

Q: 复星在健康、快乐、富足板块已形成纵贯上下游的产业链，产品品牌也比较丰富，但缺乏特别爆款产品。是投入资源打造完备产业链，还是全力打造某个高能级爆款产品，往往会有一定矛盾，如何处理两者关系？

A: 打造产业链和打造爆款产品，两者关系是相辅相成的。复星深耕产业，拼单个产品可能不具备市场的绝对优势，但我们持续打造健康、快乐、富足产业链，以及通过内部BD打造交叉产品。我们天天在琢磨客户的需求，在不断触达用户的过程中，产业链对用户的感受越来越深的时候，推出爆款产品的可能性就越大。只要我们坚持从用户需求出发，为用户解决问题，坚持科创投入，坚持IP保护，把这些做到极致，重磅产品开发一定会有很好的成果。



KOL KOFer 到访营销围炉夜话 好产品“吐槽大会” 你“星”动了吗

◎文|田野



孟文博（左一）、薄伟（左二）、沈贇（右一）与KOL、KOFer合影

今年大年会期间围炉夜话上演了几场别出心裁的名场面。其中“星动的信号”论坛邀请到四位业内资深网红意见领袖，同时备好四款复星好产品和它们的产品经理，让新品与KOL当场碰撞，为到场聆听的同学们呈现了轻松欢快又收获满满的两个小时。

四位KOL都可谓是业界翘楚。90后小姐姐凯迪已经是环游70国的旅行博主；国际时尚潮流KOL Divus在会场吹起了一阵High Fashion风；大号“六妈罗罗”的幕后推手温馨同学身兼运营、投资等多重背景；复星Kofer郑晓也是正在尝试内容创作的抖音新星。

四款登台产品也是复星一家优中选优的精品、新品。复游营地传统教育营地类产品的基础上进行了突破创新，让学和玩融合的恰到好处；圣优活植物酸奶做为市场中的新品类为都市男女带来了独树一帜的选择；海鸥304复刻表秉承着军工品质的同时融入了潮流的设计理念；老庙黄金麦玲玲合作款将设计感与好寓意完美融合。

在整个环节中，每个产品经理只有2分钟的推介时间，最重要的信息都要靠产品自己来传达。圣优活植物酸奶甫一登场便引来了意见领袖们的一致好评。从设计理念到产品原料，从包装风格到目标人群，嘉宾们的深入提问在考验着产品力的同时也传递出市场上不同人群对产品不同角度的诉求。海鸥304航空码表复刻版背后的产品故事令在场的同学都颇为动容，结合新鲜出炉的样表带来的直观体验，迅速打动了台上几位嘉宾的芳心。

被种草的同时，四位嘉宾也非常中肯的提出了宝贵的意见。比如一些产品存在目标受众定位不清晰的问题，从而很难收获到品牌高忠诚度的粉丝；一些产品相较同类产品特异性不足，可能较难分得较大市场份额。这些“吐槽”看似令人泄气，实则是源自嘉宾们长年积累的选品经验和坦诚开放的态度。一款产品是否能够卖爆，除了依靠市场的检验，更有效率的是在诞生初期就能获得来自业界资深人士的真实反馈。这些反馈无论正面与否，都凝结着KOL本人和其背后代表的群体的真实感受，是最高效的焦点小组调查。在供应链和研发能力足够成熟的阶段，甚至可以与KOL和其粉丝实现产品的定制、共创。这既是一些品牌正在尝试的初阶C2M，也是这一论坛希望推动的合作方向。

四轮的选品碰撞后，嘉宾们也从各自的角度给出了日常选品或消费过程中判断产品力的准则。温馨同学还表示，消费升级背后的本质与对性价比的追求并不冲突，这种现象也体现了当下消费结构和消费者决策的复杂化。总的来讲，爆款产品一定是能够精确找到对的人群、解决对的问题的产品。而源自企业自嗨、无法解决问题的产品则难有立足之地。

企业文化 讲是修炼 做更是一种修炼 文化青年对话 CEO：一场直击人心的围炉夜话

◎文|蒋欣然

一首现场版《星的一天》，带领大家穿过时光长廊，来到围炉夜话之文化青年说现场，近距离聆听文化青年对话CEO，聊一聊关于复星企业文化的那点儿事儿。

85后、90后复星企业文化初体验

活动刚开始，来自复星一家不同产业板块的85后、90后同学讲出自己的复星企业文化“初体验”：

◎来自时尚集团的蒋璐：这是一个可以让年轻人“野蛮生长”的地方，只要你敢想、能做，就可以自我驱动和闭环，就能收获在别的地方可能永远无法实现的人生经历。

◎德国boy王德：我可以不断接触、学习和做新的东西。（话音刚落反手就是一个倒立）

◎“老园子里的新人”沈悦：复星文化是多元的。

◎韩国欧巴Alex黄圭完：不同国家、企业、人之间的文化差异往往会产生很多实际挑战，而在复星我找到了更好的突破。

◎“复星一家”南钢联的“钢铁直男”王海鹏：在复星这个大家庭里能够时刻“保鲜”，与最年轻的同事们选择挑战、全力以赴、创造人生奇迹！

◎复星基金会“乡村医生”项目云南省江城县的驻点队员许超：每一天都是在试错中不断去总结、思考和形成最终解决问题的办法，每一天都能在相互学习中得到收获和成长。

关于复星企业文化最独特部分“灰度”的实践

在实际的工作中，有没有哪些是大家还无法很好地去接受和实践的地方呢？

获得抢答权的王德非常肯定地说灰度！何为灰度？

◎王德：灰度就是不设限，一件事不仅限于某个人来做，只要有能力，其他人也可以来做。概括来讲：灰度不代表不专业，但会导致专业性降低。灰度不等于模糊，但会导致模糊。

身为一名外国人，汉语学得不错！

◎蒋璐：我们要学会接受并积极利用灰度。个人间的灰度竞合会让团队变得更有效率和生产力，而团队间的灰度竞合能够帮助复星这个整体更好地发挥出它多元的优势。

◎Alex：除了“灰度”，应当还有“竞合”，包括三个方面：一切客户优先，以创造价值为本；有大局观，站在整个集团的角度来考虑融通协作；不断反思、反馈、进化。

如何让文化落地 让大家从内心认同企业文化？

◎沈悦：企业文化的落地还是需要实践中进行，“激励的账本”也至关重要，不仅仅是在加薪上体现，更重要的是公司对自身价值的肯定。

◎许超：“公益”确实是一种将“企业文化”落地生根于复星一家同学们心中的好方式。

◎王德：修身、齐家、立业、助天下。

◎王海鹏：南钢目前提倡“共创共



享”的企业文化，这激励了更多的人去主动担当，一个好的“激励的账本”能够在机制上激励大家更好的遵循。

◎Alex：我觉得一方面是要鼓励，另外也是要有机制保障。不然就像扶老奶奶过马路有风险。

对话高管，他们有什么锦言金句？

关于灰度。

◎沐海宁：其实灰度听起来像是模糊的概念，然而我今天看汪总的翻译，灰度是flexible。就是更灵活地看待，不要有太多边界。我觉得如果你更开放更灵活地看待更多东西，你就不会想“这个东西为什么不是这样”。

关于竞合。

◎李海峰：前面的话题是竞合。其实没有百分之百界限分明的事情。我当兵的出身，所有的胜仗都是竞合出来的。所以从这个意义上来讲，竞合是每一个组织最有效的一种方式，只不过复星用竞合的方式把它呈现出来了。所有拥抱竞合、适应竞合、把竞合当阳光的人都能成长地不错。所有拒绝竞合、老是抱怨竞合的人，成长多多少少都有一些问题。

你觉得在一个企业中企业文化应有的价值是什么？

◎汪群斌：第一我觉得企业的发展也好、管理也好，总会有一些科学的部分，也会有艺术的部分。艺术的部分我们还是要通过一些文化来解决。第二个就是我们作为一个企业，在竞争的时候需要有文化上的规范和约束。第三个就是，文化听上去讲的是虚的，但事实上我们还是要文化做实。比如说，客户优先。到底什么是客户优先？所以说我们的20多条还要一步步讨论。具体怎么做实，到时候我们还需要一起脑暴。另外更重要的，就是像我们这样的60后，我们要随时提醒自己要多向年轻人学习，时代还是属于年轻人的。多把年轻人送到重要的岗位。

关于如何把企业文化落实价值观？

◎沐海宁：确实这是一个需要你内心认同并且落实到日常工作中的事情。你要真正在心里认同，才能在没有规则的情况下遵从价值观。所以这里面更多的是怎么让大家理解并且选择呆在复星是因为选择

认同这个价值观。在这个过程中，大家都做了很多的选择，这是一个双重选择。评价是一种方式，群众的眼睛是雪亮的。需要做反馈是因为我们要更清晰了地把行动看得到。这是一个长期的过程。一个是内部的role model，一个是相互之间的监督，还有要落在我们的机制上。

对于企业文化的设想是什么？

◎薄伟同学：复星是一个非常有趣的企业，没有很多条条框框，大家要把握好这个机会。在各个岗位上先把本职工作做好，每个岗位都是一个学习机会。另外就是学会怎么为项目为团队做出贡献。

◎李海峰同学：刚才说了怎么把墙上的文化落在行动上，我觉得还是最近郭同学讲的“知行合一”吧。这个我觉得也是对年轻人一个很重要的建议。我自己在复星工作20年非常充实、愉快和有成就。我在进入复星以前，有过两段比较重要的经历。第一是当过10年海军，第二是做了7年的hotel management。

这两个经历都让我觉得客户为导向，知行合一。当兵一定要做的比说的好。当兵的，不看你说的怎么样，还是看你做的怎么样。打靶你打多少环马上就体现出来了。

然后酒店，在酒店里有一个很重要的岗位是assistant manager。他是接受各种客户的投诉，解决任何的问题。做assistant manager一个重要的培训（我也做过），就是首先你不是和客户去辩是非的。比如客户来投诉说菜不好吃、空调太热了。这时候你的第一句话是说“I am sorry”。你不是去核客人辩是非的，你首先站在他的角度去理解他，尊重他的所有的投诉。然后用最小的成本把他摆平。这就是我们的“套路”。

所以刚才汪同学讲，客户导向应该让年轻人更加知道。文化价值观考核，就看你行动地怎么样、做得怎么样。比如说利益的时候是怎么样的，这一下就看出文化价值观了。所以，最重要的还是客户导向、知行合一，尤其是我们要把做提在前面。讲是一种修炼，做更是一种修炼。讲得好的人不一定是好人，做得好的人一定是个好人。

本期“吐槽大会”到此结束啦！大家还有哪些想要吐槽的，可以关注公众号，在后台告诉复星仁儿，一起玩转复星企业文化！

复星好产品时光墙（下）（2009年-2019年）

2020，做时间的朋友，在时间的长廊里，相遇复星好产品

2009年

2009年，梨膏糖制作技艺被评为上海市非物质文化遗产。这一可以追溯到中国唐代的中药食品，具有生津、润燥、止咳等功效。

2019年，老城隍庙食品开发出梨膏露等创新产品，这是一款在梨膏糖基础上研发，既拥有药用价值又符合现代人口味的饮品。

2011年

2011年4月11日，复星在纽约举行盛大品牌活动首届“复星之夜”，如今举办地已扩展至东京、里斯本、巴黎等国际城市，从此成为复星标杆性海外品牌活动。



2011年

2011年6月，复星牵头6家浙商企业与浙江省东阳市人民政府在杭州签署合作协议，共同打造位于东阳的中国最大木雕文化博览城。

东阳被称为“中国木雕之都”，其木雕工艺约始于唐盛于明清，首批列入国家级非物质文化遗产名录。2015年1月，中国木雕博物馆正式开馆迎客。

2012年7月27日，复星与美国峰堡合资成立“星堡”，希望改善中国老年人生活方式，打造全程照料型养老社区，即从独立居住、协助护理到临终关怀一站式服务社区。

2013年5月，位于上海宝山区大场镇的星堡中环养老社区（一期）正式开业。



2012年

2011年

2011年，美国影视制作公司Studio8成立，以好莱坞电影大片制作为主要业务。Studio8由华纳兄弟影片集团前总裁Jeff Robinov所创办。

2014年6月6日，复星投资Studio8，进军影视业。

2012年

2012年9月，复星保德信人寿正式成立，由复星和美国保德信金融集团联合发起，总部位于上海，它通过代理人、银行保险、健康保险、中介、互联网等多元化渠道，建立客户需求导向销售模式。

2012年10月26日，复星保德信第一张保单问世。

2012年

2012年10月22日，星泓控股成立。此后广泛布局物贸、流通等产业，希望通过并购外部优质资产，实现企业扩张和利润增长，通过产业园建设开发运营服务获取收益，并借助对优质中小企业股权投资、上市孵化，实现投资收益高增长。

2012年

2012年12月28日，复星旗下鼎睿再保险成立，总部设于中国香港，是亚太区内少数几家立足本地又同时承保寿险与非寿险的再保险公司之一，连续四年被评为“亚洲年度最佳再保险公司”。

2012年

2012年12月29日，复星基金会成立，从事的业务包括：健康扶贫、文化、教育、艺术及青年创业、就业等公益事业。每年捐助公益项目40余个，包括乡村医生、Protechtng等，辐射全球多个国家和地区，截至2019年年底，复星基金会累计捐助额超4.26亿元人民币。



2012年

2012年，以色列智能投资顾问平台BondIT成立，专注债券投资智能投顾；机器学习算法构建模型，提供债券投资一站式服务。

2017年，复星收购BondIT，在金融科技及财富管理业务迈出重要一步。

2013年

2013年1月，亲宝宝APP上线。它是一个共同记录和分享宝宝成长足迹的家人专属空间平台，截至目前，有超过5000万家庭都在使用亲宝宝APP。

2016年，亲宝宝加入复星大家庭。

2013年

2013年，复星锐正资本于北京成立，是复星旗下植根中国、覆盖全球主要经济增长区的风险投资平台。

目前，复星锐正管理资产总规模达数十亿元人民币，致力于在全球主要经济增长区投资优秀的高成长、高科技企业。

2013年

2013年，复星基金会将保德信全球青少年社区志愿奖引入中国，评选参与社区服务和公益的12-18岁青少年。至今已有3000余名中学生参与，近300名中学生获奖，其中有12名“慈善大使”参加了全球颁奖仪式。

2013年

2013年，复星举办首届外滩国际金融峰会，助力中国金融业对外开放，加快上海国际金融中心建设。此后，外滩国际金融峰会连续举办，成为上海建设全球金融中心和外滩金融集聚带重要窗口和名片。

2014年

2014年10月，葡萄牙最大医疗集团Luz Saúde加入复星大家庭。它是葡萄牙本地专业提供医疗健康服务的大型集团之一，并将保险和医疗业务结合到一起。

2014年

2014年，英国《金融时报》最受欢迎栏目“与FT共进午餐”刊载对复星国际董事长郭广昌的专访。2017年，央视《对话》、《遇见大咖》栏目相继专访郭广昌，复星全球化企业形象自此逐步建立。

2014年

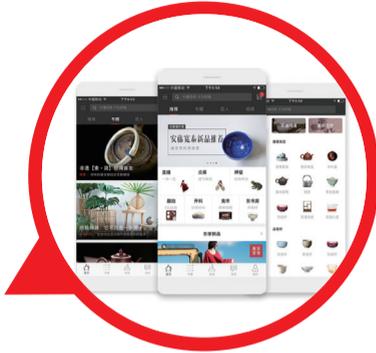
2014年9月29日，由复星、蚂蚁金服等六家股东发起的浙江网商银行获开业批准。它是一家以互联网为平台、面向小微企业和网络消费者开展金融服务的民营银行，按照“小存小贷”模式，为小微企业和网络消费者提供有关贸易与生活的金融解决方案。

2015年6月25日，网商银行作为银监会批准的中国首批5家民营银行之一，于杭州开业。

2015年

2015年5月，东家APP上线，起先是为匠人和手工艺爱好者提供商品展示、互动交流的线上社区，此后逐渐升级为匠人作品线上交易平台。

2017年，东家加入复星大家庭，现已成为中国最大原创匠人电商平台，连接8000位优秀手工艺匠人。



2015年

2015年9月9日，策源股份正式挂牌新三板，证券代码：833517。它是一家中国领先的房地产综合服务企业，聚焦多元化领域，跨界创新，打造涵盖销售代理、互联网创新、资产管理、金融投资等全产业链综合服务平台。

2015年

2015年8月，德国金融科技公司NAGA成立，是首批登陆德交所新兴中小企业板的科技型创业企业之一。NAGA主打产品SwipeStox，是一款社交金融服务应用，方便经纪商实时交易外汇、指数、大宗商品和差价合约。

2017年4月5日，NAGA加入复星大家庭。

2015年

2015年9月23日，复星拿下外滩8-1地块的全部股权，着力打造BFC外滩金融中心。BFC位于上海历史、文化和经济的“交汇”之地，占地42万平方米，整合办公、购物、艺术中心、酒店、健康管理完整生态。它不但是上海新的城市文化商业地标，更是外滩金融集聚带核心位置唯一体验式全业态综合体。

2019年12月12日，BFC正式开业，不仅丰富了外滩金融集聚带的商业与文化业态，还与豫园商城形成联动，共同打造“大豫园”文化片区。

2015年

2015年，复星捐资1亿元在复旦大学设立“健康梦基金”，支持复旦医科发展战略及奖励在医学科研、创新管理、成果转化和教育发展等领域的杰出团队和个人。

2015年

2015年11月，豫园股份收购日本北海道星野TOMAMU度假村。TOMAMU度假村提供餐饮、住宿、休闲娱乐、体育运动一站式服务，滑雪场拥有北海道得天独厚的粉状雪质触感，是日本著名家庭旅游休闲胜地。

2015年

2015年，瑞金医院陈生弟教授、中科院神经研究所专家徐进与星太极合作研究“太极拳辅助治疗帕金森”项目。2016年，星太极第一期“太极抗帕”班成立，在上海、北京、成都、宁波等地开设近20个公益点。逐年数据印证了太极辅助治疗帕金森的先进性：90%帕金森病患者因为坚持练习太极，明确改善或缓解了症状。2018年，这一成果在专业学术出版社自然出版社子刊《细胞、死亡和疾病》(Cell Death and Diseases)上发表。



2016年

2016年5月11日，爱必依Albion成立，是复星旅文旗下专注于旅游目的地管理的公司，提供整体规划、产品设计、管理输出、活动策划、客源导入、基础管理等全要素管理服务。

截至2019年5月，爱必依共管理8个旅游景区和度假公寓项目运营，并为逾20个项目提供服务。

2016年

2016年8月，复星联合健康保险股份有限公司获中国保监会批复筹建。复星联合健康保险通过持续创新融通股东及外部资源，整合打造生活方式、预防、治疗、康复、护理等一体化全流程健康保障产品以及健康管理服务。

2016年

2016年11月19日，复星艺术中心开幕，其独特的帘幕外观设计被誉为“会跳舞的房子”。至今，复星艺术中心已举办13场当代艺术展、公共教育活动和跨品牌合作。

2019年3月，殿堂级展览“草间弥生：爱的一切终将永恒”风靡上海，引爆观展人流。

2016年

2016年，复星基金会与Fidelidade联合发起Protechting全球青年创新创业大赛。截至2019年底，Protechting累计支持葡萄牙、英、德等42个国家487个金融科技、保险、医疗、养老等初创项目，与WebSummit(极客达沃斯)、UNGC(联合国全球契约组织)、中英峰会等深度合作，成为中国与其他国家创新、创业交流重要平台。



2017年

2017年

2017年，复星牵头浙商民营联合体和浙江省政府签约中国首条民营控股高速铁路，杭绍台铁路。同年，杭绍台铁路项目载入由中共中央党史研究室编写的《党的十八大以来大事记》，成为唯一入选民营企业案例。

2019年9月29日，杭绍台高铁第一榀箱梁在临海琅坑特大桥开始架设，杭绍台铁路全线架梁工程启动。

2017年4月，复星医药和美国Kite Pharma合作成立复星凯特生物科技有限公司，复星凯特已获得美国Kite Pharma关于Yescarta在中国全面技术转移和商业许可权，Yescarta也获得中国国家药品监督管理局注册临床试验批准，复星凯特细胞治疗制备基地已正式启动。CAR-T细胞免疫治疗产品Yescarta用于复发难治性大B细胞淋巴瘤患者的治疗，是美国FDA批准的首款针对特定非霍奇金淋巴瘤的CAR-T细胞药物。

2017年9月19日，全球领先的激光医疗美容器械供应商Sisram Med(股票代码：01696.HK)于香港联合交易所主板上市。

Sisram Med于2013年在以色列注册成立，为复星医药控股子公司，在能量源医疗美容市场，是全球五大先公司之一，拥有丰富设计研发能力。

2017年

2017年9月，复星旗下首个专注于医疗人工智能独立孵化公司杏脉科技成立，9月15日和11月29日，杏脉科技团队刷新国际权威医疗影像大赛LUNA肺结节筛查双排行榜成绩，荣登世界首位。杏脉现推出多款放射、病理、检验科室人工智慧产品，已与全国200余家医疗机构达成合作，位列行业第一阵营。

2017年

2018年

2018年9月，万邦医药子公司宁夏风友汇互联网医院有限公司成立。风友汇结合互联网与大数据挖掘技术，为痛风患者打造疾病管理一站式痛风呵护平台。

2018年，豫园成立文化商业集团。豫园商城升级焕新提速并向年轻化转型：豫园文化夜市开幕，成为促进上海夜间经济典范；与上海美术电影制片厂IP合作“网红墙”，已成为最受游客欢迎拍照打卡点；与故宫、敦煌IP合作，使豫园上海文化地标地位得以加固。

2018年

2018年4月28日，三亚亚特兰蒂斯于海南海棠湾正式开业。它是中国、也是环太平洋地区首家亚特兰蒂斯，被视为三亚旅游进入3.0时代标志。它融汇失落的空间水族馆、惊险刺激的水上冒险乐园、精品购物大道、C秀剧场及度假酒店于一身，成为家庭亲子旅游首选地和休闲度假打卡胜地。

2018年

2018年11月17日，达芬奇手术机器人在中国完成10万台手术。截至当年10月，全球已有4000多台达芬奇手术系统在临床使用，超过500万的患者受益于达芬奇手术这一先进微创技术。

2017年，复星医药与美国直观医疗器械公司联合成立直观复星，加速推动手术机器人技术在中国发展。

2018年

2018年

2018年12月15日，复星旅文于香港联交所正式挂牌上市，代码1992。复星旅文是聚焦休闲度假的全球领先综合性旅游集团之一，拥有Club Med地中海俱乐部，三亚亚特兰蒂斯、托迈酷客，和旅游目的地专业运营商爱必依、文化及娱乐活动提供商泛秀、国际亲子玩学俱乐部Miniversity迷你营、在线旅游平台和旅行社Foryou Travel复游旅行，以及全球会员俱乐部Foryou Club复游会等。



2018年

2019年1月3日，在上海市浙江商会年会上，复星和美特斯邦威、分众传媒等13家企业率先发起成立了乡村医生守护联盟；2月16日，亚布力中国企业家论坛年会上又有6家企业加入。目前联盟成员达22家。

2018年

2018年11月5日，首届中国国际进口博览会在上海开幕，复星携全球布局的11家海外医疗和健康成员企业、合作伙伴参展，并举办首届虹桥国际健康科技创新论坛，达芬奇手术机器人Xi成为网红。在2019年第二届进博会上，复星健康展区亮相多款全球医疗健康“黑科技”产品，并与46家医院达成采购意向，ClubMed、上海老字号传承的核心品牌豫园，也出现在本届进博会上。

2019年

2019年2月5日大年初一，泛秀打造的大型原创驻场秀《C秀》在三亚亚特兰蒂斯海豚湾剧场上演。它由国际制作联手中国班底共同打造，也是海南首个采用海陆空3D立体水舞台剧场的剧目。

2019年

2019年2月，复宏汉霖研制的利妥昔单抗注射液（商品名“汉利康”）获国家药品监督管理局批准上市注册。这是中国首个获批上市的生物类似药，主要用于非霍奇金淋巴瘤的治疗。5月16日，开出第一张处方。从研发到获批上市，复宏汉霖十年磨一剑。

2019年

2019年5月8日，意大利米兰THE MEDELAN品牌发布，预计2021年亮相，翻新为米兰新地标。大楼建筑位于米兰核心区，建于1901年，原名布罗吉大厦，主楼是意大利信贷银行前总部，总建筑面积达55,000平方米。2015年7月，Fidelidade保险集团下属欧洲地产公司收购该建筑。



2019年

2019年10月25日，西安·大华1935项目开业。项目原址是成立于1935年的长安大华纺织厂，建筑面积约8.4万平方米。2017年，复星接手大华1935项目，在保留原有大华工业遗产博物馆、小剧场集群等文化场所同时，引入零售、娱乐、餐饮等多种业态。

2019年

2019年8月25日，“武汉复星外滩中心”项目于武汉市汉正街中央服务区开工。项目规划总建筑面积约144万平方米，拟规划打造集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。11月，470米的470米连廊双子塔经公开征名定名为“汉塔”。

2019年

2019年12月6日，LANVIN携手复星艺术中心举办“对话：浪凡130周年”艺术展，展出70余件古董服饰、刺绣珍品与全新秀款等，用纱幔分割的空间构建一条跨越130年时间通道，致敬LANVIN130周年，并于当日在上海BFC外滩金融中心揭幕LANVIN亚洲旗舰店。

2019年

2019年10月18日，上海卓瑞门诊部（简称“卓尔荟”）在上海BFC外滩金融中心正式开业，占地约2800平方米。卓尔荟以重疾早筛、抗衰美颜和国际专家会诊为特色，为精英人群及其家庭提供一站式健康管理尊享服务。

2019年

2019年

2019年8月25日，云尚·武汉国际时尚中心举行开市仪式。这一建筑面积约57万平方米的亚洲原创时尚产业聚集区，定位为“以服贸为核心的产业中心、以服装为核心的时尚中心”。



2019年10月，李安导演电影《双子杀手》在全球上映，复星影业是出品方之一。在这部电影中，李安通过高帧电影拍摄，持续探索电影技术的边界，120帧+4K+3D电影版本带给观众身临其境的极致观影体验，受到全国观众热捧。2019年12月17日，第92届奥斯卡公布部分奖项入围短名单，电影《双子杀手》入围最佳视觉效果奖提名名单。



复星年会品牌墙大型寻宝现场 它们的历史最终成了复星的历史

◎文/鹤之

又是一年大年会。时光是个神奇的东西。今年是2020年，回到28年前，当几位复旦大学生怀揣3.8万元创立复星的时候，他们一定想不到今天，会有来自全球五湖四海的企业家来参加复星的年会。

这些企业家都是复星人，他们的企业有些比复星创立早了几十年，有些甚至早了一百年。因为加入复星，复星的历史成为了它们的历史，它们的历史也成了复星的历史。今年大年会，我们有幸收集到了这些企业的历史旧物 and 老照片，把大年会外场整成了一个“时光博物馆”，带大家穿越时空，回到过去，开启一段寻宝之旅。



复星葡萄牙保险的第一份保单（复刻）

充满色彩的葡萄牙

从BONANCA位于里斯本中心的大楼往下眺望，街道车水马龙，戴着帽子的人专心地走着路。
在希亚多广场的Mundial总部大楼里，工作人员正努力打着电话敲着字，希望在今天下班前完成手上的保单。

第1站

欢呼的英格兰

狼队历史收藏中最古老的球衣之一：
1921年足总杯决赛球衣



莫利纽球场上空传来欢呼，英格兰狼队的故事从这里开始。
那时举着冠军奖杯的比利·赖特，是这世界上最开心的人。

第2站

浪凡女士当年的设计手稿（复刻）



神秘时尚的法国

1912年，法国巴黎，22号圣奥诺雷市郊路，让娜·浪凡专卖店。一位年轻的女士正观察着镜子中的自己，印花的上衣把她的脸衬托地更娇俏。

第3站

热情的地中海俱乐部

80年前会员卡（复刻）



20世纪50年代，CLUB MED在瑞士开设首家滑雪度假村，从此醒目的海神戟标志遍布全世界最美丽的角落。

70年前明信片

第4站

1980年FFI龙门机器人



严谨的德国

1980年，德国的一个工厂组装车间里传出机器的金属碰撞声，龙门机器人是第一台用于生产部分柔性车身的机器。

第5站

绽放笑容的非洲



那个差点被疟疾打败的孩子终于开始微笑了，她很清楚她记得，在最痛苦的时候，是青蒿琥酯帮助了她。

拯救了两千多万非洲疟疾患者的青蒿琥酯

第6站

1988年7月18日豫园商场股票正式挂牌上市时的股票样张

湖心亭、九曲桥模型



童涵春堂的老堂簿



豫园

湖心亭外，九曲桥上，一家人正在闲适地享受着午后时光；小娃娃向妈妈讨要着馒头喂鱼。妈妈笑着跟他说这是锦鲤，要许下一个愿望。

第7站

时分秒的精确



周恩来总理佩戴过的同款上海手表

不大的房间里坐着近10人，他们屏息凝神地在讨论着、调试着即使是一秒钟的误差。

海鸥表博物馆藏品：五星表中国第一只手表（1955年3月）及五一表第一只产品化表（1957年4月）

第8站

百年外滩“最后一块门牌”
今天，它是BFC外滩金融中心的地址



武汉BFC的百年青砖

上海、武汉新地标

在黄浦江岸边，一只蝴蝶正展翅飞翔，一幢会跳舞的房子正翩翩起舞。
2019年8月25日，武汉汉正街中央服务区，“复星外滩中心”项目正式宣布开工启动。

第9站

不断突破的复星

第10站

1992年，几位壮志踌躇大学生决定做一件不一样的事。没想到这件事一做就做到了今天。
时光隧道回到今天，时光博物馆也到了出口。复星新一年的历史将如何书写，2020年开始未来十年，拭目以待。



90年代郭广昌用过的大哥大

1995年的第一份《复星人》报

论坛一： 空杯心态 打造大健康好产品



主持人：复星医药副总裁、医疗技术管理委员会总裁 刘毅

论坛嘉宾：

复宏汉霖联合创始人、总裁兼首席执行官 刘世高

复星健康险与健康集团联席总裁、复星联合健康保险总裁 曾明光

CEO of Gland Pharma Srinivas Sadu

复星康复养老产业发展集团董事长兼 CEO 董岩

刘毅：复星医疗器械有8家全资和控股成员公司，好产品包括达芬奇手术机器人，2019年底大陆装机量达到135台，手术量突破了149,000例，已经成为微创外科手术领域的“特斯拉”。还有卒中急救车、植发机器人、以色列Alma Laser激光产品以及BREAS Medical研发的呼吸机。目前各家在打造大健康好产品时的痛点是什么？

刘世高：复宏汉霖的商业模式是可持续发展的模式，首先从临床风险比较低、成功率比较高的生物类似药开始做。成功之后，也开始做生物改良药（bio-better）和创新药。随着现金流创造能力的增加，随着国家经济发展、GDP的增加，逐渐提高抗风险能力，所创造的价值也越来越大。2019、2020、2021年将有6个产品，所以未来的产品力非常强。这6个产品将为复宏汉霖打造坚强的现金流基础，为公司持续发展奠定良好的根基。

关于目前的痛点，就是风险。想做First Class的创新，但风险也是最大的。如今一个新药的研发成本越来越高，将近20亿，九个研发药，只有一个成功，导致药越来越贵，导致患者承担不起。复宏汉霖的解决方案，就是可负担的创新。一个是，通过产品组合，同时做Bio Similar和Bio Better，降低失败风险，但高回报。另一个是，从方方面面降低研发、生产和销售成本。

未来，我们的战略就是跟具有区域性或全球性销售能力的制药企业合作，借助他们的销售能力、销售渠道，把我们的产品全球化，这样增加产品的全球竞争力跟投资回报。

Srinivas Sadu：Gland Pharma是一家拥有40年历史的公司，从200名雇员发展到现在6000名员工，七大生产设施，产品销往90多个国家，超过80%的营业收入来自美国。目前的战略，是借用复星的网络，进一步进军其他的市场。

关于痛点，大药企希望自己产品的专利永不过期，而我们必须加强风险、竞争力方面的分析，市场动因的分析，把成本降低，效率提高，研发力度也要加强，把更多产品推送到市场。未来，围绕复星整个生态

体系，无论是业务领域，还是协同效应方面，我们都受益其中，还有很多人交流项目，以及复星全球不同市场的能力，需要我们去嫁接。

曾明光：复星联合健康保险于2017年1月23号成立于广州，是国内第六家专业健康保险公司，目标是打通大健康产业资源，成为一家健康保险+医疗的健康服务公司。公司业务，从2017年数千万业务收入一路增长，目前有效客户超过120万人；拥有100款以上的产品，针对不同人群。未来期待借助复星的资源更进一步。

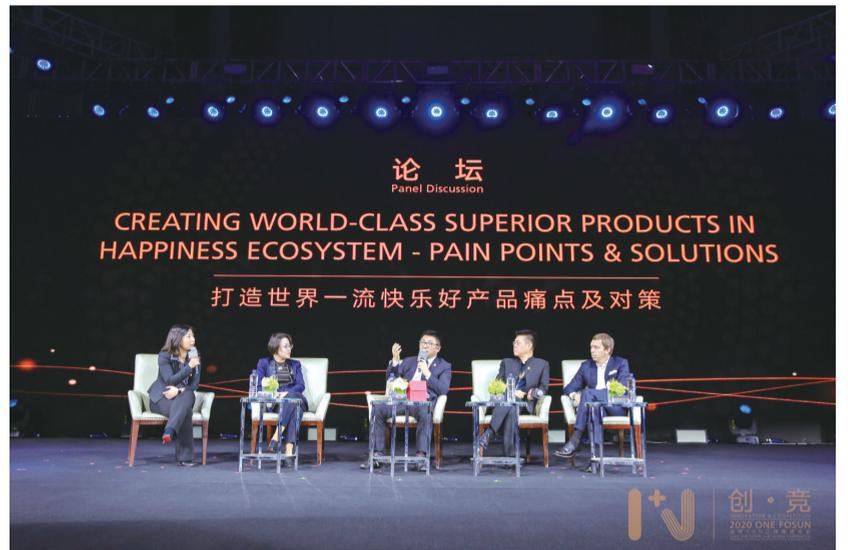
关于打造好产品，首先，我们要加快和大生态、大健康的顶层设计，建立创新机制，加快产品迭代速度，秉承“产品+需求”、“产品+互联网”、“产品+政策”。第二，是服务。保险公司，尤其健康保险公司，健康服务是重中之重，要做好客户体验，满足客户需求。第三，要提升整个公司的运营能力，包括风险选择能力、风险控制能力、科创能力等。

复星联合健康保险的下一个五年十年仍然是最快速的一个时期。希望我们是有品牌、有市场、有效益、有模式的，未来通过我们的创新、生态、科创、协同，进一步打穿保险和医药，真正做成一家具有特色的专业健康保险公司。

董岩：复星康养的业务范围，主要包括客户从医院出院以后所牵涉到的康复、护理和养老服务。近十年发展以来，复星康养旗下主要有三大类的产品，一个是星堡，关注高品质、都市型的持续照料社区；星健，关注的是康复、护理和医养结合型的机构，还有蜂巢，关注的是社区和居家照护服务。目前机构床位数已接近5000张，Pipeline锁定的床位数已超过10000张。我们认为，无论年龄，生命的价值，就在于不断成长。

关于创新和痛点，最大的挑战，就是创新。创新过程中，第一个就是调整心态，要有空杯心态。第二就是引入探针机制。目的就是把创新过程中的试错成本降到最小。最后，业务要发展，归根结底还是要靠团队，我们有一支引以为傲的团队。

论坛二： 如何打造世界一流的快乐体验？



主持人：百合佳缘联席总经理、百合婚礼 CEO 谢妹

论坛嘉宾：

复星时尚集团董事长 程云

豫园股份总裁 黄震

复星国际副总裁、复星影视文化集团 CEO 张昭

CEO of LANVIN Jean-Philippe Hecquet

程云：时尚一流产品有三方面：一，产品本身，除了产品本身的Knowhow以外还要跟着时代不停翻新；二，品牌溢价和服务溢价；三，营销。今年复星艺术中心做了LANVIN 100周年的艺术展，为Lanvin BFC店带来了很多客流，也让客户知道了品牌背后的故事，让客户更容易接受品牌溢价。

我们要跟上科技变化，比如说新布料的变化，供应链的变化，营销方式的变化。在变化的过程中，中国市场又非常独特，中国市场在数字化方面走的非常前面。我们的企业都在Turnaroud过程中，我们要跟随时代快速迭代。天下武功，唯快不破。各位从自己所处产业的角度怎样理解和实现快乐？

黄震：客户体验是非常庞大的系统，可以从三个角度着手。一，消费者洞察；二，满足消费者需求的能力；三，主观意识和能力在某一点击穿，让消费者在体验产品和服务时形成很关键的记忆点，所谓让人尖叫的产品或体验往往来自于这一点。

从快乐时尚体验的痛点来说，我先从老庙品牌来破局。大家都很清楚，老庙有很好的品牌资产，品牌资产是来自脍炙人口的广告语“老庙给您带来好运气”，所引发的品牌与“好运文化”之间的关联。但好运又是很抽象的概念，如何将占领先机的好运文化概念在产品、场景、服务中落地？让消费者有有形的体验，这是老庙的工作重点和难点。

2019年产品方面重新梳理了老庙所有的产品，用好运来串联所有产品的开发和推广，让产品都打上很好很深的“好运”印记，比如“好运连连”、“福运连连”系列等等。我们也希望好运不仅仅在产品上，而是贯穿在场景、服务环节中，非常欢迎大家到豫园参观新装开业的旗舰店景容楼体验一下“好运文化”。

在供应链的打造上，为了给客户更好的体验体现品牌的差异化或品牌的价值化，我们建立了高端生产线，比如“万宝宝”系列的所有产品就是我们自己生产线

生产的，确保了品质，也确保了效率。同时在2020年还将推出自己建设打造的设计师平台，对所有的供应商进行标签化管理，使得供应链与研发系统发展更紧密、更粘合。

张昭：我说的快乐更多是心灵快乐，中国影视产业已经从感官快乐、追求视觉刺激、感官享受转向了身份认同。这始终来自于准确洞察消费者的心理痛点需求，所以你塑造的人物、捕捉的情感一定要和他一样。说和他无关的事他就没有情感共鸣，就带不来心灵的快乐。

我们目前正针对“未婚女青年”受众，打造一部电影《佳缘·地中海》，核心用户就是情感社交产品佳缘网站的用户，它要能让观众哭，一定要有眼泪。我们希望做五年三部电影、两部剧的一个系列，在电影中融合复星各个生态品牌。

商业是讲品牌故事，卖任何产品都是在讲品牌故事。我们特别应该挖掘用户的故事，影文未来十年就是要讲好中国的英雄故事，年轻人的故事，中国文化的故事，然后每个故事提炼一个主题，再围绕这个主题，形成系列化、品牌。这样我们就有机会成为中国式的迪士尼。

Jean-Philippe Hecquet：奢侈品领域有很多特殊的体验，我们不仅仅要有好的产品，还需要能够在门店团队中有合适的组合，能够激起客户的梦想。不仅仅是交易性的体验，要围绕品牌建设、品牌营销，塑造独特个体化体验。同时，还要能够在不同的国家连贯地表达，因为我们是全球性的品牌，要确保客户在何时何地都有同样的体验。

LANVIN最重要的一点，必须转型，从以产品为中心，向客户为中心的品牌转型，必须关注于消费者，生产他们要的产品。必须以科技驱动新产品。整个行业正在快速发展过程中，客户想要一个产品，明天就要。我们必须做好准备，必须与时俱进。最后，我们要提供客户付钱的价值，虽然客户不缺钱，但要让人家感受到你产品的价值，就是一个讲故事的能力，我们必须找到一种与客户沟通的方法。

论坛三：从1到N 打造蜂巢好产品的痛点及对策



主持人：豫园股份联席副董事长、复星商业流通产业发展集团董事长、星泓产业发展集团董事长、云尚产业发展集团董事长 刘斌

论坛嘉宾：

复星蜂巢高级副总裁、Idera 副董事长兼 CEO 山田卓也

豫园股份联席副董事长、复地产业发展集团董事长 王基平

复星旅文集团高级副总裁、旅游项目开发管理中心总裁 曹鸣龙

复星医疗集团副总裁佛山禅城医院执行院长 胡航

刘斌：复星蜂巢核心战略经过一段时间的努力，基本完成了0-1的过程，市面上已经有很多的有品牌、有内容的蜂巢好产品。接下来，我们要在0-1的基础上，把现有的蜂巢产品模式化、快速复制，同步外部和内部的BD，形成大型的综合性蜂巢，同时实现产业和地双向赋能、双向盈利的扎实的内容。请各位谈谈打造蜂巢好产品的痛点和对策。

山田卓也：日本正变得越来越国际化，也相对比较稳定，很多投资者都非常看好。痛点是，在过去的三年中，可以看到物流、零售、商业地产的市场竞争非常激烈。为了寻找投资回报率更高的项目，不仅要和复星更好地发挥协同效应，也要找到更多核心的投资者，将日本、欧洲、亚洲其他地方的投资者也吸纳到日本平台中。同时在当地要找到更多合作伙伴才可以做更好的投资管理以及资本对接的机会。

Idera在过去五年已经实现了长足的进展和进步。未来，我们将利用过去五年获得的成功经验、认知和地位，进行新领域的探索，例如酒店行业、食品、饮料、化妆品等等。为此，我们在2020年要打造更强大的人才团队，假以时日，希望在未来两三年，Idera不仅仅是房地产资产管理公司，而是成为立足日本的小复星。

王基平：BD和资源打通的问题，是复地产发这些年来做产城融合的痛点。我们2019年通过机制、组织架构、考核的方式推动有效的BD和资源打通。在机制方面，复地产发和复星内部产业集团形成可以量化的利益分享机制，让我们和各个产业板块实现真正意义上的打通。在组织架构方面，以投资条线作为主轴线，BD部门牵线搭桥，把产业发展中心、产业研究中心、产业规划中心形成统一的主题，联合BD，联合对接产业、政府。最后是考核机制的倒逼，通过正向激励和负向激励，实现多团队的PK竞合。

关于如何形成复地产发核心的产品能力，如何做蜂巢？核心还是产和地如何融合。首先，从去年到今年，我们成立了产业发展中心，了解产业，整合嫁接产业，做产业招商、产业服务。不断加强产业这块曾

经的短板。其次，在营销层面，今年我们把营销条线和团队重新整合，把开发营销团队和自销团队和策源销售代理公司打通。最后是技术驱动，在数字化建设方面除了智慧中台外，尝试智慧工地、智慧案场、智慧楼宇、智慧社区、智慧生态，未来真正把营销、线下场景和产业业态打通。

曹鸣龙：亚特兰蒂斯是复星旅游文化集团开发的第一个旅游目的地，去年正式推出2.0版本——复游城，作为升级版，它和亚特兰蒂斯最大的不同在于把旅游目的地和短期度假休闲结合，另外加入了社区居住。所以我们的口号是“去生活，去爱，去复游城”。

在复游城开发计划中，太仓项目在建设过程中，引进了阿尔卑斯集团这样的国际滑雪度假大IP，引进了狼队的体育主题公园，结合了复星所有资源。还有两个项目分别是丽江和亚特兰蒂斯二期项目。接下来五年内，想在中国前十名的旅游目的地选取最好的点进行复游城的开发和建设。

目前，最大的挑战就是内容、IP和产品。复星不是讲故事出生，如何打造我们自己的IP，通过摸索，我们觉得应该走一条合作的道路，将国外好的IP引进来，联合开发，通过成立一个合资企业，拥有产品未来在全国或全世界的授权。然后根据IP，在内容端做一系列的产品。

胡航：复星医疗以禅医为基础打造了第一个健康蜂巢。禅医作为复星医疗的旗舰医院，聚集了医疗、护理、康复、养老、互联网医疗、保险等相关资源，希望为家庭用户提供40年健康保障。

痛点方面，首先是产品定位问题。是地产还是健康？经过深度讨论，我们将自己定位为全生命周期管理，用所有健康管理方式深度管理的智慧健康住宅。其次是团队能力，因为我们是从医疗集团转向地产开发项目的。这一点上，我们得到了集团和蜂巢同学的大力支持，帮助我们不断完善从设计-商业运作-销售-招商所有的环节。

复星健康蜂巢项目，一是产品思维，二是开发思维。我们要立足于所有资源、能力一起打造一个精品，为健康蜂巢的可复制性提供一个标杆和样板。

论坛四： 未来 金融产品将聚焦定制化



主持人：复星保险板块联席总裁 彭玉龙

论坛嘉宾：

Chief Executive Officer of Hauck & Aufhäuser Privatbankiers AG, Chairman of the board of Directors Hauck & Aufhäuser Fund Platforms S.A. Michael Bentlage

复星国际副总裁、复星金融服务集团董事长 辜校旭

President & CEO of AmeriTrust Group Kenn Allen

复星恒利证券 CEO 程康

卓尔荟 CEO 许喆

彭玉龙：各位在各自企业，目前有哪些比较突出的产品和服务？

Michael Bentlage：H&A较为突出的是聚焦新的年轻客群。我们会做私人银行，为机构客户做资产管理，做投行业务，做资产服务、托管服务。

从竞争力角度来说，我们希望实现客户定制化。

辜校旭：复星金服经过将近9年的发展，目前聚焦三条产品线：

一是汽车融资租赁服务。

二是供应链金融产品。

三是为企业提供支付服务方案。

这三块业务也有融通。比如供应链和支付打通，就可以实现资金流、信息流互通，加上物联网技术，就可实现物流信息融通。

Kenn Allen：AmeriTrust是垂直一体化风险管理型组织。我们有五大保险公司，7个不同的零售机构，3个不同的批发机构，5个分销相关的总裁形成竞合关系。我们没有金融产品，但能承保企业资产，比如实体物业，例如商业收入、楼宇建筑，同时也有责任险，也对企业最核心资产即员工承保。

程康：恒利证券可以说还处于创业期。

未来业务分两个方向。一是2B，投资+投行+资产管理。

二是2C，我们希望成为一个跨境财富管理平台，往下是白金三十年的财富管理期。

许喆：卓尔荟希望做高净值家庭的健康管家。有几层意思：

首先，帮助大家少生病、不要生病。希望以会员制形式把家庭医生理念带给客户。同时也把日式体检服务引入上海。

第二，帮助精英人群抗衰老。我们和日本整形美容医院自由之丘开展了合作。

第三，帮助企业家、高管管理好家人的健康。我们的做法是把客户和国内很好的三甲医院专家及海外健康医疗资源嫁接起来。

彭玉龙：在金融融通和产品力打造方面，跨境金融打通能做什么？生态产品打造方面能做什么？金融是高度管制的行业，产品创新和产品违规就半步之遥，

大家有什么痛点和难点？

Michael Bentlage：复星在德国也有医疗服务，可以支持高净值个体。

辜校旭：打通跨境金融一个可以借鉴的经验是，复星金服很重要的成员伙伴企业BCP，被投资以后在跨境产品服务上做了很多尝试，他们非常开放积极地了解中国，也配备了专业团队，在投行、私行业务及中国银联卡在欧洲的发行方面都做了很多尝试。

从之前合作的案例来看，我们板块和各个条线合作挺多，尤其和产业之间。但是往往有时候会半途而废、浅尝辄止，碰到事情就停下来。要共同设计好的产品、对的产品，花时间做难的产品，需要时间打磨的产品，最后才能出现真正好的联合产品，所以遇到合作要共同努力，千万不要浅尝辄止。

程康：恒利证券在香港作为新来者怎么有差异化竞争的机会跑赢市场？只有一条路，依托复星生态体系。

这其中的痛点、难点，就在于自身的服务能力是否能够到位、产品开发能力是否够强。

对策是垂直方向提升自己能力，横向充分BD，和成员企业合作开发满足客户需求的产品和服务。

Kenn Allen：两个词：客户保留、回头客。这两点都会极大地提高利润率。

怎么增长利益？确保客户保留率达到90%多，每年赔付率5%-6%，加上新客户就可以完成了。另外，价格并不是最重要的，最重要的是营商的便利性，大家做生意更方便，就会付出溢价。我们必须有销售文化，要向世界传达一个信息，复星是非常伟大的管理企业，确保员工拧成一股绳，让复星成为全球最一流的企业。

许喆：怎样利用医疗、健康方面的专业特色及复星生态系统独有资源，帮助大家更好地做好客户服务，提升回头客，从协同角度来说这是非常希望做好的一件事。

其次，从BD角度，卓尔荟想做精英人群个人管家，就要到全世界各地找最好的资源，一方面在医疗圈子里找，另一方面把半个世界都覆盖，复星一家产业生态在不同国家、地区都有很多非常不错优秀资源，希望和大家一起把生态体系做得更有价值。

论坛五：未来三年 智能制造 期待更数字化、柔性化



主持人：复星创富联席董事长、复星汽车科技集团董事长、复星能源环境及智能装备集团副董事长、浙商成长基金总经理 张良森

论坛嘉宾：

CEO of FFT Group Manfred Hahl

CFO of Koller Karl Ostler

复星自动化及机器人产业集团执行总裁、复星能源环境及智能装备集团执行总裁 曹霄辉

复星汽车科技集团总裁、天津市捷威动力工业有限公司联席总裁 王立普

张良森：你眼中什么样的产品是好产品？什么叫极致运营？极致运营怎样在打造极致产品中发挥作用？

王立普：捷威动力是给新能源车提供动力电池的软包系统。好产品在不同行业定义的跨度非常大。在汽车工人眼里什么是好产品？应该有三个属性：

(1) 性价比，合适的质量，合适的价格。一个产品的品质并不是越高越好，合适的质量是根据你锁定的目标客户，提供他们真正所需的产品品质。

合适的价格。产品竞争力很重要的一条就是价格。所以好产品的第一个定义是性价比。

(2) 一致性，品质始终如一。

(3) 迭代，产品能够进行自我迭代，能够满足客户与时俱进的需求。这就是一款工业品好产品。

Manfred Hahl：FFT 成立于 1974 年，主要是为汽车行业提供服务，提供生产线。

例如碳纤维产品本身是第一级，第二层次是提供产品解决方案，能够打造模组实现生产和智能生产的柔性化。第三层次是对未来的展望，是更高层次的智能解决方案。从硬件方面进一步转型到软件，在未来智能化解决方案将会是非常重要的。FFT 是两家之一，另一家公司就是西门子。

Karl Ostler：Koller 公司给客户解决方案首先要满足客户对功能的期许、质量的期许、性价比的要求，这就是我们关注的点。

如何实现？不断尝试，对创新有不同的分类，包括逐步的创新、颠覆式创新。逐步创新尝试打造原型，把样件提供给客户，说服他们样件比他们现有的产品更有性价比。

颠覆性创新尝试邀请客户从一开始就联合开发，因为颠覆式创新项目风险更高。

通过这种方法，客户愿意支付溢价给 Koller 公司相较于其他竞争对手高的对价，这塑造了我们主要的优势。

曹霄辉：复星机器人和自动化集团的使命和定位是依托于中国和全球最大市场，沿着自动化和机器人产业链，以 FFT 为平台进行产业链和价值链的打通和打穿。

什么是好产品？有三个维度：

(1) 能用，解决了客户基本诉求。

(2) 够用，解决了客户的痛点，有你和没你是不一样的。

(3) 好用，是一直追求的在客户角度想打造的好产品。

自动化行业非常宽泛，没有任何一家企业可以完成全价值链的覆盖。

我们怎么做？在手里有大平台的基础上，不断沿着产业链上下游横向做并购，通过平台做接插件式并购，极大满足平台整合效率的红利，以相对有效的成本控制方式完成投资和并购。

张良森：未来三年有什么打造好产品更好的措施、方法、计划？

Manfred Hahl：未来的关键词就是“数字化”，打造百分之百的数字化新型生产线，高度柔性化生产。

Karl Ostler：跟客户携手创新是我们过去的经验，未来也将延续。Koller 中国的团队如何签署意向合约，吸引客户参与，降低风险，这是非常重要的。

曹霄辉：针对过去几年的痛点，未来三年我们要做四件事：

第一，中国速度、全球高度。中国自动化率渗透不到 1%，数字化率更低。我们如何嫁接中国速度满足这 99% 的自动化的渗透率和更高的数字化的渗透率？这是 FFT 和自动化集团要做的事。

第二，团队。工业每个行业非常独立，这样我们就要有各行各业的人才帮助 FFT，打造为客户提供个性化定制化服务的能力。

第三，以投资为手段，做资本赋能。除了不断做产业链整合外，还可以跟各行各业巨头建立合资公司，建立合作研发中心，我们给这些领军企业提供的亮点或增值是自动化解决方案，它给我们提供的是非常好的行业的属性，这就解决不同行业工艺再造的问题。

第四，内部创业。一是复星内部创业，复星投一部分，团队投一部分，进行整个行业的拓展。二是数字化科技。三是产品化，要让个性化高端解决方案具备产品属性。四是机制，FFT 中国和新成立的几个子公司，内部一定有业务协同、业务竞争，这块我们鼓励良性竞争。

王立普：捷威未来的目标就是“行业前三、软包第一、产值千亿”。

为了达到这个目标，我们有几件事要做：第一，打造和培养专业的人才团队。

第二，锁定市场上最优秀的客户。

第三，极致运营。一句话，就是在既定的资源上，把效率最大化。

第四，要有完备的产品开发体系，不断要迭代产品。

论坛六：科技创新会让 好产品发光



主持人：复星智健 CEO、杏脉科技总经理 何川

论坛嘉宾：

复星医药首席科学顾问、复星领智科学委员会主席 许田

CEO of Luz Saúde, Co-CEO of Fosun Overseas Healthcare Service Group

Isabel Vaz

复宏汉霖首席科学官、复星医药首席单抗科学家 姜伟东

江苏金恒科技股份有限公司总经理 孙茂杰

豫园股份总裁助理、童涵春堂董事长兼 CEO 张毅

何川：请各位谈谈各自技术创新上做了哪些工作。

孙茂杰：南钢金恒科技是来自钢铁产业的一家高科技公司，通过多年的培育，已经成为了行业智能化服务的头部企业。我们在无人化、少人化、智能化等应用场景，和清华、交大等科研机构联合攻关，去年实现了 8 个 Only One 的产品，产品卖到了俄罗斯第一大钢铁企业，另外还有 5 款市占率行业 Number One 的产品。通过三年持续的投入研发，实现了从 0 到 1，同时 1 到 N 的突破。

张毅：三年前，我们做豫园的 4500 万客流的分析，知道了游客的逗留时间，哪些地方花费的时间更多。通过改造，大幅提升了人均消费金额。在黄金管理上，我们做了好运宝平台，数字化整合供应链。平台大约运作了两年，目前已成功连接了 2400 家线下加盟商，解决了所有的货品挑选、合同流转、付款的问题。通过好运宝平台，我们会更多向下游链接，链接生产工厂。给企业带来更多效益的提升。

姜伟东：我们要做到的是持续的创新，而持续创新，就必须有平台。包括最早的抗体平台，后来是培养基跟表达系统，再是连续流平台，还有针对高浓度的制剂以及一次性的水针剂，我们也打造了平台。而最重要的，还是人才平台，我们形成了美国、上海、台湾三地互动互补的科学家创新平台。

Isabel Vaz：过去几年，我们行业有很多颠覆性技术，包括支付、医药，消费者对医疗方面的要求也在不断提升，高质量的人才也非常缺乏。所以现在面临着越来越大的挑战。我们需要有些新的方式。在医疗健康中，我们希望整个工作更可持续化，医疗的运营也需要结合很多创新的业务模式。这样我们的能级、流程才可以得到优化。

许田：我们在孵化和帮助具有自己核心技术的首创高科技产业和企业，即把科研成果变成高科技的产品，而且是世界上首轮高科技产品。比如要做世界第一家做手机智能超声波仪的，要做第一家可移动的核磁共振仪，世界第一台家用基因测序仪、蛋白质测序仪，以及世界上第一家用皮肤干细胞 + 基因治疗一起治疗各种

罕见病的。

做这个有三方面很重要：一，科技成果是否可以转化；第二，替科学家、工程师做他们不擅长的事，比如知识产权保护、商业模式；第三，要选有能力的人、有激情的人、有自己主见的人。

何川：请各位谈一谈工作的痛点以及未来的目标或规划。

孙茂杰：痛点主要有三方面：

一，行业应用中走到前列，带来的是标准的滞后，就带来了安全等问题。一方面自己解决，将来要嫁接集团资源往前走，实际上也是在制定行业标准。二，产品快速打开市场后带来交付能力的考验，今年机器人的交付量是去年的三倍以上，而且高质量要做品牌，必须扩大产能。三，金恒科技已经形成了行业领导力，如何能在钢铁行业之外更好地支撑集团的各方面发展。

张毅：三件事：一，做好经营数据分析，已经做到日，后面会把产业发集团的经营数据在今年全部重点解决。二，用户要做三个步骤：汇、粘、通。三，产品。要解决产品背后的数据含义，解读消费者的诉求。

姜伟东：坚持和对科学的执着非常重要，其次也并不一定一开始就走在第一，好产品最终都会发光。当然，人是最关键的。

Isabel Vaz：目前的主要痛点是人们对变革是有阻力的，内部团队有阻力，病人和患者也有阻力，主要的痛点是必须在数字平台、新科技做出投资。与此同时也需要在广告、营销方面做投资，说服患者愿意进行居家诊疗，帮他们节省费用，意味着需要患者做调整 and 改变。

许田：领智正在孵化的是人工智能精准用药，接下来有三方面要做：

一，细胞和基因治疗，小分子制药已经非常成熟，大分子制药和小分子制药半壁江山，接下来细胞和基因治疗一定会三足鼎立。二，合成生物学，10 亿年地球上进化出各种生物，有各种复杂的分子以及合成分子的机理，想办法用起来，能够得到意想不到的产品和结果。三，121，就是长寿。这是巨大的市场，接下来的十年大概率会突破。

论坛七(一): 紧扣高净值、高价值客户需求强化留存能力



主持人: 复星联席 CGO、用户运营部总经理、豫园股份 CGO 孟文博
论坛嘉宾:
CEO of ST. JOHN Eran Cohen
外滩金融中心 CEO、豫园文化商业集团联席董事长、复星时尚集团副董事长 陈健豪
复豫智慧零售总裁 李琦
复星母婴与家庭产业集团执行总裁 楼丽丽

孟文博: 前不久, 我们对复星生态企业做了调研, 发现大家最主要的营销痛点在以下 5 个方面: 一, 品牌和产品力; 二, 流量增长及转化; 三, 销售队伍建设与渠道; 四, 用户留存与复购; 五, 创新精准营销。请各位选出自己企业所面临的痛点。

Eran Cohen: 痛点主要是品牌和创新营销。St. John 是一个美妙的奢侈品品牌, 有很多故事, 但在过去十年里, 品牌变得跟消费者不是那么相关了。时代不断向前, 我们需要提升品牌的与时俱进的相关性。

在创意营销方面, 我们是一个比较传统的业务和行当。但是今年我们推出了 Capsule 系列, 颠覆了过去, 一方面推出新品非常快; 另一方面, 我们在年轻消费者习惯消费的渠道中跟他们对话, 比如 instagram、微信小程序。这一战略起到了很好的效果, Capsule 推出的第一个月, 积累的曝光率比之前的一年还多。

陈健豪: 我来说说复购。过去这一年, 我们花了很多精力, 举办了许多的活动, 主要就是引流。我们发现 BFC 的地段很好, 但痛点是如何留住客流。商业体这个行业, 复购非常重要, 引一个老顾客回来, 成本远远低于我们引一个新的顾客过来。许多网红店, 顾客过来打卡、拍照、喝杯咖啡就走了, 再也不回来了。所以我们要深度链接老顾客, 让他们留存下来, 比如通过会员体系, 做复购。

李琦: 作为智慧零售, 我选流量增长和转化。过去的一年, 我们积极推行了自己的科技系统, 主要是做到了数字化、智能化、精准化。我们推出了“百鸟朝凤”系统, 有针对 M 端业主和管理者用的管理系统, 用来测量客流、每日销售, 还有针对 C 端的服务系统。通过这个精准的系统, 我们建立了自己的数字化营销系统。过去一年, 完成了会员数从 0 到 68 万的目标。精准化方面, 活力城从今年的 11 月份开始, 已经正式推行了营销系统, 通过社群, 对顾客基于各自的特点、兴趣, 更精准地打标签, 进行深度营销。

楼丽丽: 我从 9 月份开始进入宝宝树, 核心问题是用户留存。目前已有 70% 的新生儿妈妈主动下载宝宝树 APP, 但我们希望她在完成前端怀孕到生育后, 仍旧能够长期停留或者更高频次地访问。我们想解构的

是用户在 APP 之外能做什么? 我们现在建立了外域的场, 即 APP 之外。把用户引到了他们对应的兴趣、属性社群里, 或者在抖音上建立 MCN 账户矩阵。

孟文博: 我来说说销售和渠道。复星无论在健康、快乐、富足领域有大量的产品和服务匹配着头部客户家庭方方面面的生活需求。我们在想能不能组建一支强大的队伍, 能够把大家高价值、高净值的客户抓住, 充分挖掘需求, 用秘书式、顾问式的服务, 解决生活中存在的需求或痛点。下一个问题, 请 Eran 与 Eric (陈健豪) 谈谈合作的可能性。

Eran Cohen: 租户和业主是非常重要的合作关系。要有相关的活动, 要有一种机制和方法跟消费者构建连接, 融入他们的生活。和他们的交互不仅仅是产品层面, 向他们展示我们懂哪些东西, 所以关系是高度个性化的, 不仅仅是产品是个性化的, 关系的发展也是个性化的, 因为这是高价值的客户, 要让他们知道确实我们能够融入到他们的生活。

陈健豪: 我一直认为现在的商业不应该再有业主和租户的关系, 如果单纯只是收租金, 并不是真真正正支持伙伴, 应该做综合运营, 能够把团队赋能给 St. John、LANVIN 等其他合作品牌。St. John 的故事, 要挖掘出来让消费者知道。但除了 St. John 自己做以外, BFC 应该一起做, 赋能运营、营销等等。

孟文博: 下一组同学讲讲线上线下合作的故事。

楼丽丽: 宝宝树是最了解妈妈人群的以内容驱动的互联网平台。但只在 APP 内深耕是不够的, 线下商业是否有新的机会点? 一是新视角, 洞察妈妈走进 Mall 的原因其实是孩子; 二是新社交, 85 后 90 后妈妈习惯社交, 能否做一个线下妈妈班? 三, 新玩法, 比如说直播。

这几个点可以从内容设计力反向输出给线下商业的。

李琦: 智慧零售始终敞开胸怀和集团内的各个兄弟同学部门 BD。集团内有很多好产品, 比如说复保、旅文, 很多好产品高价值、低频消费, 而我们这里是高频消费、高频复购。如何通过我们的场景能够赋能到复星好产品, 也是接下来要深度研究的课题。

论坛七(二): 极强 BD 开源提升内部生态效率



主持人: 复星联席 CGO、董事会办公室总经理、C2M 好产品及战略规划推进部总经理、产品及科技创新中心总经理、战略合作及业务发展部总经理、产品品牌管理部总经理 沈赞
论坛嘉宾:
豫园股份联席总裁 石琨
AHAVA 集团董事长 Dror Barzilai
复星保德信总裁 陈国平
复星母婴与家庭产业集团联席总裁 潘志勇

沈赞: 请石琨同学谈谈产品 BD 的重要性? 从产品 BD 中有什么获益?

石琨: 通过 BD 寻找好产品, 主要是因为效率, 一个企业比较优势是有限的, 但是通过把社会上的好资源整合在一起, 速度会比较快。比如, 我们的老城隍庙品牌基于自己的产品体系短时间内形成了秋葵酒、广昌莲汁以及梨膏露; 比如我们和狼队合作的手表产品, 因为是内部 BD, 6 个样品已经做出来了。内部 BD 的好处是能够把内部生态的效率进行提升。

沈赞: 请 Dror 谈一谈多渠道产品创新?

Dror Barzilai: AHAVA 增长的主要支柱就是创新, 因此我们花了很大的努力进行创新。超过 20% 的营收都是来自于创新。随着一个品牌的发展, 我们要不断注入创新观点, 输入新产品, 要从客户反馈中得到想法, 开发产品以及市场营销能力。

沈赞: 请陈国平同学和潘志勇谈一谈内部 BD 的重要性和必要性?

陈国平: 保险公司里最痛苦的事情, 一是业务员根本找不到客户, 二是说服客户购买。“得场景者得产品”, 你很难说服别人的时候, 能否让客户自己感受这种需求? 我们和博奥的基因检测就是这样, 当客户做完基因检测以后, 发觉自己身体得癌症的可能性还是很高的, 所以立马有非常强烈的购买保险的冲动, 这就是做 BD 的初始设想。

潘志勇: 现在这个时代必须了解客户和场景, 现在要结婚的人和以前不太一样, 有新的一些场景, 比如在游戏里谈恋爱, 那就必须想怎么和游戏结合, 我们必须要在内外部做更多联合才能给消费者提供真正更好的服务。

沈赞: BD 有什么痛点? 在团队机制系统模式上有什么建议?

石琨: BD 的痛点是没有把产品植入到每一个 BD 的场合。以秋葵酒为例, 希望复星员工出去都能带着秋葵酒。回到问题本身, 真正的 BD 痛点是有没有解决客户

的需求? 最近我们把豫园、上海中心和浦江游览三个场景做了一次 BD, 希望把三个场景的客流打通。以前这三个上海景点是“三个孤岛”, 现在把它们连通起来, 解决客户的需求。

陈国平: 重点在三方面: 一, 重要的事专人负责, 专门成立生态部门做这件事。二, 绩效考核到位。三, 员工能力提升。目前 BD, 我们一个是和博奥做的基因检测, 是今年带来最大业务量的单位, 将近有 2000 个业务。还有和星堡的合作, 今年开门红大量产品都是通过星堡合作销售出去的。去年大半年只搞了 13 单业务, 今年开门红就搞了 60 单。所以自己内部要加强组织能力建设, 提升执行力, 这是现在最大的痛点。

沈赞: 请 Dror 谈一谈 2020 年内外部整合的业务规划?

Dror Barzilai: 2020 年的重中之重是进一步为中国市场开发新产品, 中国是新市场, 也是非常重要的市场。目前为止并非所有产品都适合中国市场, 所以接下来创新再研产品需要更多的关注中国市场。一方面需要创新, 另一方面需要听取客户需求。

沈赞: 请潘志勇同学和石琨同学谈一谈 2020 年产品 BD 方面的具体目标和举措?

潘志勇: 明年会围绕三个产品线重点发力: 一, 旅行场景。已经和 Club Med 合作了, 效果非常好, 准备做“全国约会吧”产品, 在城市周边开展多对多的社交产品。二, 金融产品线。2019 年做了“结婚保”产品。今年会进一步扩大。三, 婚品, 比如说珠宝首饰, 希望和豫园、老庙做深入合作。

石琨: 一, BD 一定要找到自己的客户; 二, 要做好营销; 三, 考核 BD 销售占比, 比如在原来的存量业务里, BD 产品能否占到 20% 左右的销售额。豫园板块最重要的 BD 就是能不能产城融合 BD 出一些代表豫园文化特征的、强识别度的城市文化产品。

论坛七(三): 打造复星特色的供应链生态系统



主持人：豫园珠宝时尚集团总裁 张剑

论坛嘉宾：

复星健康控股副董事长、复星健康消费产业集团董事长、三元食品总经理 张学庆

CEO of Silver Cross Nick Paxton

云尚产业发展集团 CEO 兼总裁 田左云

东家 CEO 朱见山

复星供应链创新部董事总经理 卫海星

张剑：现在消费全面升级，产品也在不断迭代，创新，消费场景也在不断延伸、拓展。那如何围绕以消费者体验为中心的生态供应链，更好地为消费者提供整体解决方案？这是企业提升企业价值的核心关键。

请各位分别谈谈各自在供应链上的痛点和机会。

张学庆：乳制品供应链有它的特殊性，存在一个供需的剪刀差，解决这个痛点，最重要的，就是供应链的数字化和精益化。一，从订单准确率、数字精细化的角度来加强。二是削峰平谷，把保险的精髓用到供应链中。三是产品匹配、配置，奶少的时候用消耗奶少的产品。四是营销方面，奶多的时候，把营销跟上，销量跟上，奶少的时候消耗资源。提高企业的运营效率。

Nick Paxton：中国是一个快速演进的市场，中国消费者购买高端产品的时候，期许你从产品到客户服务、到交货都有非常好的体验。所以对品牌整个里程，每个触点都很重要。为了满足客户严苛的需求，我们不光有儿童推车，还有宝宝床、服装以及其他方面的产品。有多个触点、多个交付环节，有不同的服务项目，我们希望不断地增加数字化，让产品可追溯、可追踪。

田左云：服装产业有很多的痛点：很难标准化，竞争非常激烈，起步门槛非常低，信息很难沟通。在非标准的情况下，要把整个链条进行拆解，然后尽量提供服务确定性的标准化服务。另一方面，把需求通过数字化进行确定，再转化为供应的确定性。还有，怎么能把很多的大 B 端的供应链共享起来？我们希望能构建垂直角度的一个生态链，构建包括金融，面料设计生产和销售、2B2C 的全链路的服务。把产业、场景真正结合起来。

朱见山：两个案例，一个是跟抖音的合作做翡翠供应链，因为我们有品控的能力。今天的供应链，要有它的深度跟品牌背书，有专业度，而不是简单的一个供应链。第二就是我们跟线下不同场景的合作，包括跟豫

园老庙黄金形成独特性产品的供应链，做一款可以被收藏的黄金，这样供应链就很有独特性，就可以有溢价。

卫海星：供应链里从服务一个点（C 端），到服务一个产业线（服装面料的采购），到整个供应链的产业面（奶粉从养殖户—加工—冷链），点、线、面的结合，这是我们服务供应链和面向场景的供应链需要承载的。服务必须落到场景里，把供应链再做细分。

张剑：请各位分别谈谈如何打通 C2M，优化供应链？

张学庆：针对 St.Hubert 的生产研发，要与三元协同，让它主要在产品的设计、营销方面多做工作。同时，作为三元，通过为 St.Hubert 做服务，在定制能力、柔性生产方面，提升能力。

田左云：结合云尚生态结构，我们要搭建服装生态。用武汉国际时尚中心，聚集产业客户，提供展示、营销功能，聚集客户，为他聚集更多采购商。一方面，围绕设计师的供应链，帮助设计师进行 IP 输出；另外，针对客户，提供设计研发、供应链服务。

朱见山：C2M 需要供应链的深度、专业度，也需要服务匹配的效率、效能，在集团里面，我们一起打造一个高端的会员体系，寻求柔性供应链的打通。把东方元素、东方符号跟东方独特的供应链，跟今天的智能化、数据化更快嫁接起来，跟更多 C2M 合作。这是我们东家的追求。

卫海星：BD 其实就是需求驱动的供应链。在需求驱动的供应链里，如何让数字化的工具识别到精准的用户群象？这是 CRM 跟 SRM 之间的打通。这个过程中，供应链的协同基础在于，我们把跨企业、跨体系的信息，变成数据化，让大家能看得懂。体系内，我们如何把别的企业已经成熟的供应链能力变成资源，共享到体系内其他企业，这是内部供应链协同所要做的工作。

论坛八: 加强投资能力建设 构建“投资+产业”生态



主持人：复星金融服务集团副总裁、掌星宝总裁兼量富征信总经理 钱聪

论坛嘉宾：

复星环球科创发展集团董事长兼 CEO、复星锐正董事长、复星科技与金融集团董事长、复星恒利证券董事长 金华龙

复星母婴与家庭产业集团董事长、复星健康控股副总裁 王长颖

德邦证券总裁 左畅

葡萄牙 BCP 千禧银行董事会主席 Nuno Manuel da Silva Amado

复星创富副董事长兼 CEO 白涛

复地产发集团总裁 唐冀宁

钱聪：请各位谈谈投资如何赋能产业？

金华龙：未来的投资重点和布局，核心还是三个词：聚焦、协作、赋能。

聚焦：锐正未来通过十年时间做到立足中国、全球布局，做到有产业深度的全球顶尖投资机构。同时要专注智能化技术、产业互联网、创新消费三大领域布局。科技金融要在未来的十到二十年里，做成一家具备全球化能力的科创驱动的综合金融服务商。

协作：要打穿科金、锐正的联合投资决策体系，打穿一级市场，联合投资决策，打穿二级市场，把大家的智慧发挥出来。

赋能：科金未来在投资方面，要更围绕复星核心产业做布局，要提供并购标的给各块产业，从天使到二级市场，中国境内拓展到全球，做到产业深度。

左畅：首先，我们要服务好复星的各个企业、各个产业集团。合作过程中，我们考虑的有几点：

第一，要切实解决企业问题和痛点。如今年 12 月豫园发五年期的公募，德邦基金率先入场，德邦资管在合适的时点进行投标，最后取得了非常好的发行量和发行价格。

第二，跟产业进行打通、融合的时候，注重品牌的宣传、推广。

第三，做产业打通，注重规模效应。德邦基金与复联、复保一起开发了两个产品，通过业务协同、产品创新，打开了千亿级的中小保险债券配置市场。

王长颖：母婴原来投资有两种模式，有参股的，比如亲宝宝，也有控股型的，像百合佳缘。从协同角度，分两个层次。一个层次，聚焦在百合佳缘、宝宝树两个作为家庭 C 端的重要入口的角度，和集团许多产品互相赋能。第二个层次，根据用户画像，融合集团产品做专门定制。包括最近跟百合佳缘希望共同成立一个产品开发小组。通过给予团队相应的激励机制，

来促进更多爆款的诞生。

Nuno Manuel da Silva Amado：刚才讲到了 C2M，我们有两个“C”，我们一直是以客户为中心的一个银行，同时我们要关注客户，一个 C 是客户，一个 C 是管控。对 M 来说，首先一个 M，我们要关注各个市场。比如波兰、瑞士、葡萄牙、非洲的一些银行，比如莫桑比克，所以一个是要关注市场。第二个 M 就是制造、生产。因为我们希望学习制造行业的高效的理念，我们希望能不断提高我们的效率，也希望不断的加强核心能力。刚才我们听到了很好的高管的演讲，大家讲到了移动网络、数字转型，不仅只是数字银行，对我们来说，我们也要在移动银行方面有更多投入。2019 年、2020 年对我们来说也是非常重要的两年。一方面，我们做了很多投入和投资，我们希望在未来有更多的回报。

白涛：2019 年，在整个中国经济的增长中，有些细分赛道，现在是明显跑出来了。

第一，中国本土科技企业的发展。第二，互联网产业目前每年还有较大幅度增长。第三，老龄化引发的健康管理产业。

关于 C2M，其实是一个公司同时要具备三个能力，既能获取流量，也能做流量转换，还能做产品力，能做产品的供应链，保证成本和质量，还要能有产品交互能力。科创方面，主要是两个主线：一是 5G，二是由特斯拉为代表的智能汽车引领的车联网。

唐冀宁：在投资和整合能力方面，复地产发聚焦在国家战略的重要城市，粤港澳、珠三角、京津冀。复地产发内部整合了投资、BD、产业几个部门的综合能力，共同拿项目、共同投资。在复星资源层面，充分利用“产+城”合作模式，共同推出 Co-GP 模式，希望和复星产业的伙伴们共同享受投资收益。我们和豫园、蜂巢共同打造了智能中台，通过智能中台打通会员管理制度、会员体系建设。

论坛九：引进来走出去 创新投融资管通做好市值管理



主持人：复星副 CFO、投资管理部联席总经理、资本市场与投资者关系董事总经理、C2M 好产品及战略规划推进部联席总经理 李跃博

论坛嘉宾：

CFO of FFT Peter Walper

复星美元产业基金总裁、豫园美丽健康集团副董事长 蒋波

复星副 CFO、CFO of Fidelidade 麦伟林

复星副 CFO、财务管理部总经理 张立纲

李跃博：投资者关系是桥梁与纽带，将我们体系里向上成长的逻辑以及好故事与投资者进行分享与沟通。今年一方面，走出去，带管理层及相关合伙人、上市公司一起参加券商策略会，让大家可以更多了解公司整体运营情况。另一方面，引进来，邀请投资者参与体系里上市公司具体的运营以及相关的公司好故事展示。

李跃博：请各位分别谈谈各自工作中的痛点。

Peter Walper：FFT在上海成立了自动化总部，和上海市嘉定区政府签订了战略合作协议。新总部在嘉定，我们与沈阳区政府进行谈判和协作，希望建立区域分公司，帮助我们在中国进行深度的业务部署。

麦伟林：复星以约15亿收购了葡萄牙保险85%的股权，收购后几年来，每年都有10%以上的ROE。2014年有14%ROE，2015年有18%ROE。2019年组委调整了寿险营收战略。相信在战略有效执行下，可以有效控制ROE达到15%的水平。

蒋波：我们是复星美元PE资金管理平台，痛点是回报不够高，有很大的提升空间。除了回报外，感受和路径主要还是几点：

一，退出决策非常重要，公司的管理时间够长，信息、信心、讨论也应该更加充分、全面。有的项目时间压力比较大，但还可以讨论的再深入和充分一点，晚退一点，最后IRR可能会高5到10个点。没有信心长期持有的项目，窗口来了也不要犹豫。

二，退出的时候希望能多从资本配置的角度统一考虑，要通盘考虑资金的使用效率。

三，回购条款投资团队绝对不能过度依赖，应该看作将来对公司产生影响力的重要抓手，靠条款本身做风控还远远不够。

张立纲：从财务管理的角度对价值评价有三点和大家一起分享：

一，投融资管通退首先要按照价值创造为基础，利润一定要基于现金流。对于

孵化企业、新收购的Turnaround企业、PEVC投资，更多看估值提升。还要配套融资，保持现金流的自我平衡，最重要的是通过估值提升体现出业务推进的阶段性目标达成度。成熟企业看ROE，ROE较高的企业要注重增长。

二，看总部事业部总收益的同时，更关注每个事业部实现的净收益，包括人均价值。

三，关于生态价值的衡量。要通过激励进一步推动内部协同。通过内部的转移定价、内部模拟收费把生态价值机制形成。

李跃博：在日常管理过程中有没有创新上的举措？

麦伟林：我们葡萄牙保险在网上针对年轻的储蓄用户，根据他们的社交模式，做了一个网上的保险。我们也成立了基金管理公司，设计一些适合于投连险的房地产基金，是在持续低利率、尤其在欧洲持续低利率的环境下，吸引客户的很好的做法。

Peter Walpe：我们有一些新的业务，有新的子公司的创建，包括工业化和数字化更好的结合，我们中国的工厂也会有一些新的员工的招聘。另外，我们跟复星旗下的公司开始合作，还有中国其他的自动化的公司，包括富士康，包括上海，我们会有双总部的一个概念。我们的整个架构也会进一步优化，包括人力资源的结构，还有股权的激励机制。

蒋波：下一步我们有如下想法和启发。一，单个项目的内部回报的目标，还是要高。二，尤其对美元基金来看，不是长期的项目或是十年以上发展周期的行业项目，就还是不要做了。三，溢价。未来一二级溢价肯定会减少，这个溢价是规模的溢价，也就是龙头企业的溢价。

张立纲：投资还是要做，假设未来是高回报的，估值持续能提升，有很好的现金流，未来能分红，能对接资本市场、改善集团的资产流动性，那这个项目投资一定对评级是有帮助的。所以，对新项目优质项目的投资以及对存量项目运营的不断提升，才是对评级提升的根和本。

论坛十： 防守是强项 进攻态度亦不输



主持人：复星法律事务部总经理 郭小舟

论坛嘉宾：

鼎睿再保险 CEO Franz Hahn

复星国际公司秘书兼董秘办总经理 史美明

复星廉政督察部总经理 陶丹

复星风险管理部总经理 李清

郭小舟：Franz，在来自风控的嘉宾发言之前，我想先听听你对风控“攻守兼备”的综合能力是怎么看的？在你的工作中，对此有怎样的要求？

Franz：风控是我们企业文化的一部分，我们是受监管的实体，必须要能有很好的纪律性。如果能非常扎实地做好风控工作，这个时候就能支持我们的诚信，并且最终提高声望，（有了）良好的声望，我们可以进一步实现发展。此前中国银行和保险监管机构推出了接下来的五年规划，根据监管机构的五年规划，风控、合规是五年规划的最重要的事项之一，而且会进一步和国际监管条例协调。讲到风控，包括基于风险的资本管理以及合规性，将会进一步加强。

郭小舟：风控作为中后台职能部门，“防守”是我们的强项，但不代表我们不能“进攻”。Angel，你能否分享一下董秘办在“进攻”能力上作出的努力和取得的成绩？

史美明：其实“进攻”可以理解作为一种态度。现在资本市场、投资者和评级机构对ESG越来越重视。按照最低的要求来做披露，已经远远跟不上集团的发展。所以，深入地、系统地去开展ESG工作，已经不能只停留在原来CSR（就是企业社会责任）的旧框架下面。

所以，去年集团主动“进攻”，开展了一系列的优化举措，主要集中在下面几个方面：

首先是，建立董事会层面组织保障：在董事会下面设立了专门的ESG委员会。第二点，积极开展和利益相关方沟通。第三点，打通和ESG评级机构的沟通。

郭小舟：陶丹同学，在当前廉政督察条线的组织结构和人员结构条件下，做好“攻守兼备”面临什么挑战？你打算如何解决，从而实现“产业赋能”呢？

陶丹：面临挑战，一要在条线组织方面，目前是条块结合管理，条线管理主要体现在业务指导方面。这个是符合我们承担的工作职责及社会整体关于反腐败及廉政工作的认识的。

二要在人员结构方面，由于部分企业所属行业不同，以及发展阶段的不同，某些产业公司尚未配备匹配廉政督察能力的专业人员，导致整个集团廉政督察条线

人员良莠不齐。

解决：在组织架构和人员结构两个方面，我想用“两个坚持两个探索”来概括。

一是统化的培训，另外在条件允许的情况下可以开展有针对性的实战演练。

二是从组织管理方面，一个坚持是我们要继续坚持目前条块结合的管理模式，加强条线人员下沉、轮岗、挂职，实现整个集团内部廉政“一盘棋”的格局。

郭小舟：李清同学，同样的问题，做好“攻守兼备”，风险管理条线有着什么挑战？如何解决？

李清：我的理解，攻方和守方首先是一个团队，想要成为一个常胜的球队，通常只有前锋在进攻时具备防守意识，中场和后卫除了防守本职外能组织起有效进攻创造射门机会，大家作为一个团队相互支持才能实现。

郭小舟：Angel，复星在打造“科创驱动的家庭消费产业集团”，这对运营能力提出了高要求。风控在支持运营的“攻”和“守”上，你会关注哪些方面？

史美明：守方面，我们更注重运营的效率和信息化管理。为此，我们风控条线成立了风控全球共享服务中心，下面同时设立了合规共享服务中心。

攻方面，作为产业集团的一员，我们都需要有全局观和生态观。我们的工作其实也可以涉及到业务BD。

郭小舟：陶丹同学，从你的角度，风控在“攻”方面该怎样进化，才能使“守”的工作更加容易和有效地开展呢？

陶丹：廉政条线为“产业赋能”或者说为企业创造价值的主要体现在两个方面，一个方面是为集团及各产业公司守护企业财产，防止企业财产的非正常流失；另一个方面，更重要的是营造公司内部透明、公正的治理环境，助力管理提升。

郭小舟：Franz，最后我们想听听，从业务角度，你对风控做到和做好“攻守兼备，产业赋能”有什么建议？

Franz：对业务领袖来讲，必须“言必行、行必果”，这是至关重要的，必须身体力行树立好的典范、榜样。良好的信誉非常重要。我们要保护它，这是十年磨一剑的事情，非一日之功。但一秒之内可能就毁于一旦了。对一个领导人来说，要担当起责任。

论坛十一： 以激励、竞合机制促进组织进化



主持人：复星联席 CHO、复星蜂巢高级副总裁 高敏

论坛嘉宾：

复星医药产业公司联席总裁、药友制药董事长 刘强

复星医投联席董事长、佛山市禅城中心医院院长 谢大志

Chief Information Officer of Fidelidade Rog é rio Henriques

复宏汉霖商业运营 SVP、首席商业运营官兼首席战略官 张文杰

高敏：请几位同学谈谈什么是竞合机制，为什么复星现在要强调竞合机制？

刘强：企业要永续经营，促进进化。但因为各种原因，它会走向僵化，尤其在当下迅速变化的时代。企业在选择生和死，唯一选择还是要选择进化。

谢大志：我对竞合的理解主要是增加内部模式的创新，提高组织的竞争能力，打造大医疗集团的资源互通。

Rog é rio Henriques：对我们而言关键是执行。我们要连贯地制定战略，在组织内铺开，对于未来的挑战有清醒的认识，有合适的、正确的人才，并且激励他们，而且有很好的监督、监控机制。

张文杰：一个组织、一家公司要成功、要达成目标，必须具备两个能力。对内和对外的能力，在组织成长的不同阶段，两者之间的平衡可能会不同。个人经验，对内的时候合作要多于竞争，当然不同的场合可能有特殊的要求。对外就更加变化多端。以前大家非常关注于竞争，现在随着业态的发展，合作变得越来越重要，Coopetition甚至partnership变得越来越重要。

高敏：竞合机制并没有标准定义。它是复星的一种工作文化，也是复星战略转型中的一个机制配套。我们要强调创业者为根本，避免企业大了“温水煮青蛙效应”出现。第二，避免路径依赖，强化产品力，第三避免组织运营效率下降。

竞合怎么落地？一是竞合的赛道，竞合的时间、频次，竞合的资源，还有配套的奖惩激励机制。先讲“竞”。首先从复星1+2+7的顶层战略开始，接下来落地靠2、7、1，最终达成战将如云、人才辈出，让复星经营业绩不断上行。

竞合既是内部竞合，也是外部的竞合，1+1要大于3。

接下来的问题是，大家实际工作中用竞合机制解决了什么痛点问题？目前有什么挑战？

刘强：过去四年我管了一段时间销售，营销采用竞合机制，五个老总通过竞争拉开距离了，有的变成执行总裁，有的成了副总裁，承担责任也不一样。过去销售从两个亿到现在六十多个亿，还是要相信竞合机制的好处。

但现在把竞合引到创新研发上就有点难度，基本要素不够。比赛要有规则，有好的平台和标准化规范。研发是弹性的。我们

现在在梳理它的内在逻辑、流程，比如技术和管理逻辑，在组织进化前把基础打牢。

谢大志：珠海医院面临发展瓶颈，禅医怎么支持它？禅医儿科很厉害，我们要到珠海医院把儿科夜诊开起来。12月30日，禅医脊柱外科排广东省所有医院的专科首榜，这是我们一个很强的品牌，所以我们打算把脊柱外科覆盖到复星在大湾区的所有医院。

Rog é rio Henriques：最好的方法就是以身作则。葡保有两大主要挑战。一是数字化转型，不断推出创新的产品和服务。二是国际化扩张的新机会。我们希望把组织中的资源对准这些痛点。我们有人才团队，并且大家把所有的火力对准，专注于实现我们的目标。

我们希望以业绩为导向，打造竞合的良好典范，和复星团队进行竞争、合作，我们不是自己去伐木造船，而是跟复星保险团队，以及风控、科创团队、合规和财务团队合作。这样一来，机会自然而然就水到渠成了。

引入竞合机制最大的挑战不是文化差异，而是不要沾沾自喜、固步自封。在葡萄牙有个说法，如果敲不了鸡蛋，你就没法做荷包蛋或煎蛋。你必须让大厨开心，给人家激励机制，他才能把蛋敲碎，做出高质量的煎蛋。

张文杰：作为中国生物类似药领导者，复星宏霖的痛点是业态发展和政策的不确定性，需要提前做准备，就要考虑竞争和合作。合作要跟社会合作，包括医保、国家食药监及其它政府部门、医学团体、慈善机构、医生等，让他们意识到我们的业态健康发展能对社会、对患者带来贡献，把行业朝更健康的方向引导。竞争方面，当汉霖、复星建立合作模式、领导变化时，本身就奠定了竞争领导者地位，Better me, better you, better us, 到最后大家都become better, we become the best。

刘强：内部竞合肯定有用，但也不要忽视外部。例如印度企业研发很高效，做得很好，那我们就在印度研发，对我们内部是很大的刺激。下属企业有做研发的，比如医工院。我们不是完全垂直化的体系，互相之间可以竞争。我们把药友组织架构做了很大调整，人尽其才。这样，节奏感和活力就出来了。“兵熊熊一个，将熊熊一窝”，所以有时候该下手、该行动就下手、行动。

论坛十二： 以本地化实现全球化布局



主持人：复星蜂巢副总裁 王一非

论坛嘉宾：

President of Club Med、复星旅游文化集团副董事长 Henri Giscard d'Estaing

CEO of AHUJA HIVE Gautam Ahuja

CEO of Sisram Med Lior Dayan

复星锐正联席执行总裁 Tej Kapoor

复星科技与金融集团副总裁、复星恒利证券副董事长 刘强

王一非：你们如何规划业务中的本地化和全球化的结合？

Henri Giscard d'Estaing：要有全球化战略、全球化布局，并关注本地、贴近本地用户。做好全球化，必须有全球的声音、品牌。很荣幸，我们在全球度假领域中是本地化也是全球化的一个品牌。接下来是本地化，我们必须承担起责任，让客户感受到我们是优于其他竞争对手的。比如在中国，我们跟旅文建立起了JoyView度假村品牌，针对其中的用户提供服务。

Gautam Ahuja：说到glocal，我们希望在本地发展以后，拓展到未知领域。

Lior Dayan：我们是医疗器械行业，每个国家都有自己的法律法规和文化，所以必须要和本地要求结合起来。

Tej Kapoor：世界趋于扁平化，我们的产品不仅仅在本地竞争，也要符合全球标准，当投资企业时，我们会综合判断如何支持，甚至借鉴美国、以色列或者中国经验来落地。

刘强：我自己在德国的财富管理和中国的财富管理间不断推进相关工作。确实有想要战胜的痛点。

一方面要有全球化视野，同时也需要中国互联网的速度，并且在速度和相关程度之间，会有一定权衡。

王一非：在本地化方面，复星有什么不同之处？您这边的优势和弱点有哪些？

Henri Giscard d'Estaing：复星有基础性优势，第一，我们总部在中国。中国是全世界最大的经济体之一，而且是增速最快的之一。游客人数、消费总量已经是全球第一。

第二，中国是非常现代化的科技先进的经济体，所以集团总部放在中国，我们有非常大的优势，有技术的先发优势，包括移动和数字化。

王一非：您是否能提出一个在Glocal方面做得非常好的对标企业？能够学习哪些经验？

Gautam Ahuja：一个大家比较耳熟能详的C2M的品牌就是麦当劳。它们这方面的执行令人叹为观止，它们每个产品都是原创定义的。以印度为例，它们把一个普通的汉堡推广到全球，但是到印度这个

汉堡没有牛肉和猪肉，它是素食主义者的汉堡，这意味着你要完全颠覆这个产品设计，服务于印度市场，它们做到了。

另外，本地执行非常稳健。他们有本地合作伙伴，成本采购也是在印度本地做。在印度的定价，能做到入门级大约2块钱的产品，了解可负担性对当地客户的关键影响。

所以，全球扩张可行的一个重要支撑是，招聘一个非常了解本地法律和文化的本地团队，并执行落地，还能深度了解本地客户需求和期许，这些能最终保证你把正确的商品交给本地市场。

王一非：Lior Dayan，你觉得Glocal最大的挑战有哪些？

Lior Dayan：两个维度，我们希望在本地化和全球化间建立桥梁、弥补差距。但譬如，在美国和西方，我们的产品更多的销售对象是私人诊所，中国私人诊所不是很流行，这是双方的差别，如何弥补？

首先从管理角度来说，你必须敏捷、打开思维，很好地了解你的组织，应对这种缺口，其中一种方式就是打造学院。

王一非：怎样在总部和当地的团队之间打造协同增效性？

刘强：要做到的一点是，我们希望在集团内部肥水不落外人田，每分钱都要留给自己人，所以我们打造了一些资产服务、资金融资服务，支持一些核心业务，但是我们需要人们关注我们这个领域，我们希望能有一个致胜的战略，这一点如果离开大家的支持是无法成功的。

王一非：为了更好地做Glocal，我想问一下Tej Kapoor，你背后有什么成功的秘诀？

Tej Kapoor：强调一点，复星好比大学，我们能相互学习到很多，一年一度的大年会就是很好的学习场景。同时，线下的大年会还可以同步线上化，譬如搭建能够查询各家最佳实战案例的数据库，让复星一家成员企业能通过数据库学习跨行业、跨领域的专业知识及经验，并通过分析各家资源，更敏捷、全面地创造、寻找合作机会及解决方案。刚才所讲的这几点已经践行得很好了，如果在集团内部都可以这样做的话，结果自然不同凡响。

2020 复星年会公益时刻：美，疗愈一切

◎文|王柳



复星基金会及复星艺术中心主席王津元发言



复星蜂巢高级副总裁、纽约复星基金会理事长薄伟发言



驻点扶贫队员许超发言

1月7日，ONE FOSUN 全球 1+N 工作推进大会的“公益时刻”上，复星基金会及复星艺术中心主席王津元，浙江建龙控股董事长、上海复星基金会理事张伟祥，复星蜂巢高级副总裁、纽约复星基金会理事长薄伟，“乡村医生”项目云南省江城县驻点扶贫队员许超作为论坛嘉宾，在复星基金会执行秘书长张翼飞的主持下，围绕如何将公益初心、艺术方式与商业手法融合起来，带来了一场不仅有真知灼见，更有生动案例的公益论坛。

艺术应当出现在生活的方方面面

复星基金会及复星艺术中心主席王津元前不久赴四川北川县看望乡村医生们，她专程为村医们送上了耗时六个月打造的爱心医药箱。为了打造一款既美观又实用的医药箱，王主席邀请著名插画师Tango参与设计，与团队认真研究了市面上的医药箱，结合村医、驻点队员、专家等各方意见，几次修正，终成“正果”。

复星基金会及复星艺术中心主席王津元发言

拿到爱心药箱的北川县村医周高才和谢周荣都很欣喜，也表示很温暖。“我们想把艺术带到生活中，带到工作中，希望这款用心的医药箱，给村医们带来更愉悦的心情，这样工作效率也就更高了。”王津元主席说。

将公益与艺术进行有机融合，并赋能商业，是王津元主席一直努力在做的尝试。

“我们感觉，你接触艺术，不是说一定要去艺术馆或艺术中心才能去看展览，而是在生活的方方面面，都可以转角遇到艺术品。”王津元主席还分享了近期把LANVIN下午茶带到上海雅园公馆，以及正在筹备中的南京大鱼艺术展。在这些活动中，艺术和公益的融合最终都落位到为商业运作赋能。

公益与艺术 是比投资还要难的课题

上海复星基金会理事张伟祥表示，因为

需求点很多，公益其实非常难做。

他分享道：“我本人前两年担任了浙江商友会的会长，每次去相对落后的小学、中学，校长说千万不要再给同学送书、送书包，他们希望能对接到好的教育资源，让乡村和城里的孩子受到同等的教育。但优秀老师去乡村三个月五个月可以，三年五年不太现实。通过多次走访、商议，最终我们探索出互联网同步授课的帮扶模式。”

公益、艺术和商业之间 是可以共融的

纽约复星基金会理事长薄伟表示，他在美国Fosun Plaza举行了十多场活动，影响最深远的是Sing for Hope（“唱响希望”钢琴展）。该公益项目每年会邀请50-60个艺术家在纽约市市民捐赠的二手钢琴上进行再创作。创作完成之后，从6月份开始，这些钢琴会在纽约各个公共场进行为期三周的巡展，市民们可自由弹奏。巡展结束后，钢琴会被捐赠至学校、养老院、老兵活动所等。

“复星从2016年开始捐助了这个项目，初心是公益，但最终的结果对我们是有利的。通过‘Sing for Hope’的活动，使纽约市民和社会能够更快速地认知、认可并接受复星这个品牌。反过来，因活动而来的民众亲眼看到了我们对Liberty28大楼的改造，这完全改变了他们心目中‘这是一栋1961年造的老楼’的刻板印象，这为我们招租带来了很大的帮助。”薄伟表示通过这样一个典型案例，恰好反映了公益、艺术与商业三者完全可以通融。

用艺术化的方式做公益 更能疗愈心灵

许超年纪不大，但是做公益和志愿者的时间长达十多年。而作为“乡村医生”项目的志愿者，基层驻点生活让他收获颇丰。

去年夏天，痛仰乐队跟随“乡村医生”项目来到了云南省澜沧县，他们早上8点跟随村医出诊，晚上10点还在路上。痛仰乐队的主唱高虎不禁感叹：“我们有些虚名，他们（村医）真的伟大。”而在这个祖国边陲的村落，当地很多村民都会唱痛仰的歌，当地的村医也会因痛仰乐队来看望他们，感受到自己被关心、被尊重。许超表示：“音乐和乡村医生所做的事业一样，都是能疗愈心灵的。”

“众人拾薪，公益的火焰才会更旺盛。”2020年，复星将利用自身的优势，用公益心态、商业手法、艺术手段，探索“可持续”的美的模式，追求有温度的表达，继续传递复星“修身、齐家、立业、助天下”的价值观和人文精神。

西乡记 不管外界给怎样的标签 首先我是我自己

◎文|王柳

刚刚过去的2019年对于90后显然是并不友好的一年。

在微博检索带有“90后”的字条，“90后超六成压力来自房和车”、“90后的运动量不及60后”、“90后初老迹象”，排名靠前的每一条热搜话题都触目惊心。朋友圈亦是重灾区，在阅读量十万加的微信热文中，22岁的大学毕业生用三年时间从普通运营做到了企业副总裁，文章的末尾不出意料是一套职场成功学课程广告。

伴随着第一批90后迈入30岁，似乎整个网络都在用所谓的“成功案例”向这个群体贩卖焦虑。

首先我是我自己

“不管外界给怎样的标签，首先我是我自己”，说这句话的90后女孩叫符芳强。大学毕业之后，她选择加入到一场乡村公益行动中。比之于身边同学忙着考研出国或者扎堆涌向北上广深，她像是站在了这个时代对立面。

2019年由复星基金会等单位主办的乡村医生健康扶贫项目与团中央“西部大学生志愿者计划”合作，每年招募一批优秀的应届毕业生加入到项目中。符芳强是首批40位大学生志愿者中的一员。

这一年8月，她奔赴海南省琼中黎族苗族自治县，展开为期一年的驻点扶贫工作。

少女妈妈让她心痛

南茂村是琼中黎族苗族自治县一个偏远的少数民族村落。第一次跟随着县卫健委

工作人员走进这个村寨，让符芳强印象深刻的除了郁郁葱葱、炊烟袅袅的乡村环境，还有抱着孩子，嚼着槟榔十七八岁的少女们。让人吃惊的是，她们竟是一群年轻的妈妈。

“大多数都是家里贫苦，初中还没毕业就外出打工，所以结婚生子的早”，当地卫健委的工作人员告诉她。

可能是自己也有个跟她们年纪相仿的妹妹，符芳强在震惊之外更多的是心痛。义务教育已经普及那么多年，但在这个村落里，家长们并没有非常重视女孩们的教育问题。

在筹划下一场乡村医生的培训方案中，她特地加入了一节课程，内容是关于女孩早孕的危害，她计划一定要邀请村里年轻的男女孩子们来听这节课，向他们科普避孕知识，讲解早孕给妈妈和孩子带来的伤害。

“成长，不是看到世界其他的侧面后，立刻居高临下的批判。而是设身处地着想之后，力所能及地去行动”，下乡第二个月符芳强感受到自己的改变。

村医是一群值得守护的人

“在这几个月的时间里，我走访了很多村医，了解了他们和患者之间的故事后，越发觉得这是一群值得守护的人”，从旁观到亲历，符芳强说她感悟颇深。

在红毛镇罗解村，她认识到一位叫王传能的老村医，村里老小都亲切地管他叫老王。

他的卫生室是一间被划成三室的小平房，一间用来做检查，一间存放药品，稍

大一点的就是门诊室，仅能容纳三两人的小空间却被收拾得干净整洁。

中国的乡村是熟人社会，早年间村民大多比较穷困，用半罐子香油、一布袋干黄豆冲抵医药费是常有的事。对于经济上实在困难的，王医生会体谅地让病人打个欠条，心里却没打算要回这笔钱，只是让乡亲们面子上过得去。

最让符芳强感动的是老王的责任心。他会把大病患者的信息一对一打印出来，贴在自己方便看见又不会泄露地方。这里面，有住院后回家休养的病人，也有患有糖尿病、高血压等慢性病的孤寡老人，这些患者一旦断服产生耐药，后果可能不堪设想。因此，老王一一记录好他们领药的时间和数量，到期就对照名单开完药送到村民家去，做到真正的一对一帮扶。

在琼中黎族苗族自治县展开健康扶贫工作以来，符芳强挨个走访乡村卫生室，建立乡村医生档案；跟随卫健局的同事给乡村医生们送去意外险和重大疾病保险单；向考取乡村医生全科执业助理医师的医生发放奖励金。四个多月的时间，她用充实的工作安排跟上了这个贫困县脱贫攻坚的步伐。

“我结识的很多村医，终其一生都没离开过乡村，尽管收入微薄、工作繁重，他们依然会为了更好地服务村民努力提升自己，这同样是很有追求的人生”，符芳强说村医身上的这种力量非常打动自己，她想要为改善他们的处境做得更多。



大学期间的符芳强和同学们



符芳强在卫生室遇到的孤寡老人



12站! 新晋网红主播 带你赶集UP

◎文凯莉

★第一站★

冲鸭复星人

复星企业文化墙重磅来袭,企业文化周边产品新鲜出炉:2020台历,仁惠徽章,复星仁儿卫衣,让霓虹灯下的复星同学需要知道的8件事更加活泼。



冲鸭复星人!郭广昌与仁惠合影“身边复星人”

★第二站★

You&Me 公益时刻墙

以FOSUN字样,呈现2019年复星基金会好产品:乡村医生项目,“健康中国”慈善晚宴,青社奖,Protecting项目,ONE FOSUN公益周等,复星立业为善。



★第四站★

狼队

与狼队2019年英超亚洲杯冠军奖杯合影



★第三站★

大健康展区好产品集合

- 01 百合佳缘 关于爱情那些事,拍照许愿就会实现。
- 02 健康险 抽奖互动赢大奖。
- 03 Silver Cross 亲见英国皇室御用婴儿车。
- 04 宝宝树 现场与KOL一起直播,爆款抢鲜看。
- 05 三元牛奶与 St Hubert 引领2020健康生活
- 06 卓尔荟 卓尔荟坚信“医美会变得像护肤一样日常”



★第五站★

青岛啤酒

复星高照,聚会必备



★第十站★

星太极

修身修心两相宜



★第七站★

豫园展区 快乐的园子让你更快乐

- 01 Hill's 希尔思 喵星人的快乐家园
- 02 AHAVA 死海实验室的高科技美好产品
- 03 IGI 比利时国际宝石学院 带你现场鉴宝
- 04 老庙黄金 古法金里永不过时的幸运文化
- 05 智慧零售: 24小时不间断营业 Mini 超市
- 06 东家 集齐一流工匠的国潮平台
- 07 文商 豫园网红墙从这里出发
- 08 童涵春堂 两百多年的中华老字号是国潮式的健康
- 09 豫园餐饮 南翔馒头店、绿波廊、湖心亭,吃的事情雅俗共赏



★第六站★

复星旅文 Holiday 产品集

环游世界从这里开始



★第十一站★

小小运动馆

学会体操,走遍天下都不怕



★第九站★

复星好电影

《双子杀手》、《我和我的祖国》、《中国机长》、《叶问4》都有复星影文参与。2020,再创佳绩。



★第十二站★

富足板块好产品集合

- 01 德邦证券 有温度的金融
- 02 复星保德信 守护你想要的未来



★第八站★

蜂巢集市打卡

- 01 BFC 起势外滩,对望豫园,外滩金融中心十年之后化茧成蝶
- 02 云尚 武汉国际时尚中心将成为未来三江时尚打卡地
- 03 康养 复星康养整合旗下星堡、星健、蜂巢三大品牌全国项目,推出“复星康养暖冬计划”好产品,让爸妈享受高品质晚年生活



02 云尚 武汉国际时尚中心将成为未来三江时尚打卡地



03 康养 复星康养整合旗下星堡、星健、蜂巢三大品牌全国项目,推出“复星康养暖冬计划”好产品,让爸妈享受高品质晚年生活

2019, 荣誉属于你们!

品牌力年度突破奖
 三元食品 绿波廊
 豫园商圈 超越星耀
 Club Med 复星工匠 FOSUN CRAFTSMAN

复星工匠 FOSUN CRAFTSMAN
 罗玉麟 - 上海老饭店

用户运营创新突破奖
 佛山市禅城中心医院管理团队
 Millennium BCP 数字化转型部
 Luz Saú de 管理团队
 百合佳宴团队
 豫园珠宝时尚集团会员中心管理组
 Wolverhampton Wanderers Football Club
 复星工匠 FOSUN CRAFTSMAN

科技创新推进奖
 复星弘创 Fidelidade
 南京钢铁科技创新团队
 杏脉科技

人才输出贡献奖
 南京钢铁 万邦医药
 倪强 - 复地产业发展集团

优秀首代
 Dror Barzilai - AHAVA

杰出创业家奖
 复宏汉霖高管团队 南京钢铁高管团队

优秀创业家奖
 Gland Pharma 高管团队 梅红健 - 豫园股份
 刘强 - 药友制药 柯桂华 - 科博达
 张瑞安 - 乐鑫科技 程终发 - 泰和科技
 吴怀磊 - 华培动力 国药控股高管团队
 三比亚特兰蒂斯高管团队 万邦医药高管团队
 Michael Bentlage - Hauck & Aufhäuser

价值贡献奖
 上海钢联 复星创富 AmeriTrust
 Hauck & Aufhäuser

数字智能推进奖
 Millennium BCP 直销银行部
 豫园珠宝时尚集团中台项目组

最佳产品经理
 陈晓燕 - 豫园珠宝时尚集团
 Anne Browaeys - Club Med
 Sridevi Sunkara - Gland Pharma
 陆亚明 - 绿波廊 房劬 - 杏脉科技
 郭甲男 - 南京钢铁 何伟 - 亚能生物

供应链创新突破奖
 南京钢铁供应链创新团队 豫园珠宝时尚集团供应链团队

业务拓展 (BD) 突破奖
 复星医药 ReNeuron 干细胞治疗引进团队 复星豫园宠物联合团队

市场营销创新突破奖
 化妆品集团营销团队 - AHAVA 溯源 复星恒利证券固收团队
 三比亚特兰蒂斯市场销售公关团队 豫园文化商业集团市场企划部
 ST. JOHN - Capsule 南京钢铁高端复合板团队 江苏复星汉利康营销团队

产业融资贡献奖
 复宏汉霖 IPO 项目团队 捷威项目联合融资团队
 复星时尚集团私募股权融资联合团队
 复星资金管理部公开市场融资及评级团队

产业投资贡献奖
 FFT 项目团队 Fidelidade
 中国表业整合投资团队
 里斯本 Old Fair 项目联合团队

产品力年度突破奖
 复宏汉霖 - 汉利康 复星艺术中心 南京钢铁船舶海工用钢 松鹤楼苏式面馆
 复星基金会乡村医生健康扶贫项目 达芬奇手术机器人 Alma Lasers
 Foliday 生活平台 海南亚特兰蒂斯团队 上海复地活力城联合项目 BFC 项目