

# 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



用手机扫描二维码  
关注复星人报微信

总第 362 期 本期 28 版 2018 年 06 月 30 日



### 那些Fosuner们

金融家、AI工程师、科学家、设计师.....P01

### 2018 复星论坛 复星的价值

混沌大学讲Netflix:  
一个教科书级好案例 P11  
智·行:办公室内外生态圈 P06  
一大波文创潮牌来袭 P08/20

原作: 杨梅红国际私立美校宝龙校区 张玫

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



凭借2017年良好的业绩表现，复星国际（00656.HK）再次跻身福布斯500强，位列第416位，较去年上升32位。复星医药也再次跻身福布斯2000强榜单，排名第1662位，较去年上升104位。

## 复星蝉联福布斯世界500强 排名较去年上升32位

复星国际位列福布斯世界500强第416位

复星国际今年是连续第三年入围福布斯世界500强，今年排名第416，较去年上升32位，是复星国际迄今为止在该榜单的历史最高排名。

尽管近年来全球政局动荡，黑天鹅事件频发，复星国际依然保持了财务稳健、业绩增长良好，近五年归母净利润年复合增长率达到29%。

榜单前十中美企业各占5席

福布斯“全球上市公司2000强(Forbes Global 2000:The World's Largest Public Companies)”被认为是全球最权威的企业实力排行榜之一，每年发布均会受到全球广泛的关注。

不同于另一份知名的企业榜单“财富全球500强(Fortune Global 500)”，福布斯“全球上市公司2000强”评估对象均为上市公司，财务数据更准确可靠；评估指标除

营业额之外，还将净利润、总资产与市值一同考虑在内，更综合、更全面。

今年《福布斯》“全球上市公司2000强排行榜”中的中国企业数量继续增加，从去年的262家上升到今年的291家。值得一提的是，这是自2015年来，榜单前十位首次被中美两国企业平分，各占5席。中国工商银行、中国建设银行与来自美国的摩根大通依次位列前三。

不过，福布斯500强中52家上榜的中国企业仍以银行和保险类企业为主，占到25家，制造业较少。 □吕敏怡

## 郭广昌会晤法国总理爱德华·菲利普 深化中法互信合作

6月23日，复星国际董事长郭广昌在沪会晤法国总理爱德华·菲利普，双方就Club Med地中海俱乐部在华乃至全球快速发展，持续强化复星与法国在健康医疗、快乐时尚以及体育运动等相关产业的投资合作深入探讨，并希望通过冬奥会的契机，结合Club Med地中海俱乐部的专业优势，进一步把冰雪运动打造成为中国乃至全球10亿家庭用户幸福生活的新模式。此外，郭广昌希望法国在欧盟持续发挥领导作用，与中国的深化合作，成为坚持贸易全球化，反对贸易保护主义的中坚力量。复星全球合伙人、Club Med地中海俱乐部全球总裁亨利·德斯坦陪同参加会晤。

单独会晤前，郭广昌出席了菲利普总理与中国企业家小型午餐会，上海锦江集团董事长俞敏亮，马鞍山钢铁集团董事长魏尧，唯品会董事长洪晓波等参加活动。

复星与法国的经贸合作由来已久。2010年，复星就投资了法国的Club Med地中海俱乐部，今年双方合作进入第8年。截至2017年底Club Med在华运营管理度假村4家，2020年预计达到20家，客户人数从

2万人次/年增长到25万人次/年、增长了10余倍，2018年1月在浙江安吉和河北北戴河新开两家Club Med Joyview度假村，Club Med不仅在中国市场，也在欧洲、北美、巴西等市场迅速发展。这一案例被今年1月访华的法国总统马克龙誉为中法合作“教科书”级经典案例，也因此写入哈佛商学院MBA课程。

之后，复星陆续投资了女装品牌IRO SAS（2016年5月）、资管平台PAREF（2017年4月）、植物黄油生产商St-Hubert（2017年7月）、医药分销公司Tridem Pharma（2017年10月）、以及法国最古老的高级时装品牌Lanvin（2018年2月），产业遍及健康、快乐、富足等领域。

作为一家植根中国的全球化企业，复星以开放的心态拥抱全球市场，率先引进开放、包容的全球合伙人机制就是极佳的注脚。通过持续强化产业深度与科技创新能力，坚持以家庭客户为中心，智造C2M幸福生态系统，复星已经成为在法国和欧盟投资产业最多、最具影响力的中国民营企业之一。郭广昌表示，复星希望继续深耕法欧市



场，以法国为轴心，共同开拓第三方（如法语区）市场的多方合作。

谈及当前世界出现的“逆全球化”思潮时，双方态度一致，共同表示希望中法持续强化互信、深化合作，把合作的蛋糕做大，成为引领世界经济健康、稳定发展，维护开放、公平多边贸易体系的核心力量。

郭广昌表示，复星在做商业的同时从来没有忘记履行企业社会责任。作为负责的中国投资者，复星希望积极承担企业社会责任，鼓励年轻人创新创业，促进两国之间的艺术人文交流，与所在社区共同繁荣进步。

□谢诗辰

### 复星参加中国企业“走出去”50人论坛

由国务院参事室和对外经济贸易大学共同主办的中国企业“走出去”50人论坛2018年会于6月5日在北京举行。复星国际执行董事、联席总裁徐晓亮受邀出席，并作为企业代表分享了复星的升级版全球化战略，并表示复星将积极响应“一带一路”倡议，在实体经济和金融板块持续发力，帮助更多中国企业“走出去”。

本次年会以“中国企业走出去：创新赢在世界”为主题，邀请来自政府部门、专业智库、高校和企业界200余位嘉宾，从国家战略与企业发展的视角，聚焦“一带一路”倡议背景下中国企业走出去的政策与路径、机遇与挑战等专题进行对话研讨，梳理总结中国改革40年来对外开放的经验，提出推动中国经济全球化资源配置和转型发展的政策建议。

国务院参事室党组书记、主任王仲伟，对外经济贸易大学党委书记蒋庆哲出席并致辞；国务院参事、全国工商联副主席、北京大学新结构经济学研究中心主任林毅夫，前联合国副秘书长、外交部前部长助理、中国国际公共关系协会会长吴红波发表主旨演讲。

中粮集团有限公司副总裁梁日成，复星国际执行董事、联席总裁徐晓亮等作为企业代表，分享了各自企业在国际投融资合作领域的经验和体会，以及对中国企业走向世界的战略思考和政策诉求。

在主题为“创新驱动助力企业赢在全球”的圆桌论坛上，复星国际执行董事、联席总裁徐晓亮分享了复星全球化战略的2.0升级版——中国与全球双向驱动。 □郭鑫

### 复星与新华保险战略合作

5月28日，复星与新华人寿保险股份有限公司在京签署战略合作协议，共同宣布建立战略合作关系，推动双方在业务领域的建设性合作。复星高级副总裁张厚林与新华保险副总裁兼首席财务官杨征分别代表双方在协议上签字，复星国际董事长郭广昌、新华保险董事长万峰出席了签约仪式。

作为一家全国性大型寿险企业，新华保险顺势而为谋转型、回归保障重价值，其人寿保险、健康保险、人身意外伤害保险及养老保险服务已覆盖国内2700万个人客户及7万家机构客户。而致力于智造健康、快乐、富足的幸福生态系统的复星，在产业、产品和新华保险的产品是可以充分互动、协同的。尤其最近复星发力“有叻”忠诚会员计划，通过技术手段在后台将不同品牌的会员充分打通，形成交叉销售、融合创新，实现1+1大于2的结果。 □王帆

### 李海峰参加中葡经贸洽谈会

## 复星“走出去”同时不忘社会责任和国际担当

6月21日，中国与葡语国家企业经贸合作洽谈会在葡萄牙里斯本召开。全国政协副主席何厚铤、中国商务部副部长高燕、中国贸促会副会长陈洲、澳门财政司司长梁维特、葡萄牙国际事务国务秘书Dias等400多位来自中国内地、澳门和葡语国家的工商界代表出席了活动。

中葡企业家联合会中方委员会执行主席、复星全球合伙人、复星国际高级副总裁李海峰出席了此次活动并致辞。他代表中葡企业家联合会，对2018年度工作做了介绍，并和工商界代表分享了复星在葡语国家投资合作和开展社会公益活动的相关情况及成功经验。

李海峰说，长期以来，复星将自身的发展战略与中国互利共赢的对外开放战略和“一带一路”倡议有机结合起来，积极在葡萄牙、巴西、非洲葡语国家拓展业务。自2014年起，复星先后投资了葡萄牙最大的保险公司Fidelidade、葡萄牙最大的医

疗集团Luz Saude，葡萄牙最大商业银行BCP。目前在葡投资总额达21.5亿欧元，成为在葡萄牙投资规模最大的国际投资者之一。在尊重葡萄牙法律和企业文化的基础上，复星与这几家企业不断融合，创造了非常好的业绩表现，为葡萄牙经济发展提供了强有力的支持。

2016年下半年，复星进入巴西市场。除与当地知名资产管理平台开展合作外，复星也一直在积极挖掘健康、能源矿产、特色产业等领域的投资机遇。在非洲葡语国家，复星通过葡萄牙保险、银行企业在非洲开展业务。同时，复星旗下桂林南药是中国最大的青蒿素类抗疟疾药品生产企业，相关产品在包括非洲葡语国家在内的近40个国家注册并销售。2010年以来，桂林南药的抗疟药让全球近2000万重症疟疾患者获益，挽救了约10万人的生命，其中大部分是非洲儿童。

李海峰表示，复星在向葡语国家“走出去”过程中，时刻不忘企业社会责任和

国际担当。近年来，复星以葡萄牙为发源地，先后举办了两届全球创新创业大赛Protechtig，通过与葡萄牙本土创业孵化器合作，帮助青年人的创新开发并扶持相关初创企业成长。今后，复星还计划利用自身独特优势，在非洲葡语国家抗疟疾方面做更多的公益活动。

中葡企业家联合会是2016年李克强总理在澳门宣布的中方推进与葡语国家经贸合作的十八项新举措之一，旨在为企业创造更多贸易和投资机会，进一步推进中国与葡语国家经贸关系的发展。目前，中方委员会共招募会员企业170家，复星国际董事长郭广昌担任首届中葡企业家联合会中国委员会主席。

中国与葡语国家企业经贸合作洽谈会今年成功举办至第十三届，影响力不断扩大，已成为中国与葡语国家经贸交流、合作的重要平台，起到了巩固及深化葡语国家经贸关系，提升中葡经贸合作水平的积极作用。 □李梁

# 2018 复星论坛： 管理层谈论复星的时候在谈论什么？

编者按：6月6日，“深耕产业，智创未来”2018复星论坛在上海万达瑞华酒店召开。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、复星医药董事长陈启宇，复星国际联席总裁、豫园股份董事长徐晓亮，复星国际高级副总裁、首席财务官王灿等复星管理层与会。

本次论坛的主题是“深耕产业，智创未来”，一是通过此次论坛向大家介绍复星国际的发展沿革以及产业运营的成果；二是从科技创新的视角重新审视复星如何提升产业运营以及创造价值。论坛邀请了复星国际的管理层、子公司以及被投企业的负责人和大家一道分享他们在战略规划、产业运营和科技创新方面的突破和进展。

“复星论坛”专题版精选当日复星管理层发言概要，更清晰呈现复星产业运营、生物科技赋能复星健康生态、智能科技赋能复星C2M生态等发展逻辑以及未来走向：

## 郭广昌：投资和产业运营深度结合才是复星独特价值所在

这几年，复星不断在进行战略的进化。2007年香港上市以后，我们提出了“中国动力嫁接全球资源”，然后是“保险+投资”，全球化。最近，我们又重新理了一下复星的整体战略，使命是要让全球每个家庭生活更幸福，我们要做一个植根中国、服务全球10亿家庭客户，能智造健康、快乐、富足的幸福生态系统。

复星越来越感觉，好产品自己会说话，而且单块的产品还要连成一个智慧生命体。围绕这样一个战略，我们很重要的一个变化，复星的核心定位，是深度产业运营的公司，投资是我们产业补强的重要手段，自主科研、创新孵化，和投资并购、产业补强两轮驱动，未来我们会继续沿着这条路走下去。

### 复星投资的核心关注点在于未来、产品力、团队和全球化

有很多投资者问，有投资能力对复星来说非常重要，复星的投资核心关注点有哪些？我们怎样通过管理来创造投资价值？在这里，我回答一下这个问题。

我们在投资上，最关注哪些点？

第一个，投资是投资未来，所以一定要看未来。巴菲特说过，投资最核心的一点，首先是不输，如果真输，要输得起，就是要知道最差的情况是怎样。投资安全性，我们还是放在第一位。

第二，产品力和客户对产品的看法。传播本身越来越碎片化，触达C端的渠道越来越多，线上和线下成本越来越趋同。当供给不再稀缺，渠道也充分被挖掘出来以后，未来产品力将成为评判企业发展最重要的标准，对好的购物中心的体验需求在回归。

第三，团队。要有能力，要喜欢自己的产品，真的愿意为产品努力，真的热爱客户，真的心中有他们。像宝宝树一样，有情怀，这么多年非常坚持自己的品质，耐得住寂寞，才能守得住长久。

至于复星对于被投资企业如何管理，这也非常重要。我们希望复星成为一个开放的系统，希望更多企业能进入后相互赋能。如果只是财务投资，任何人都能做。

最后，我们希望把中国的企业带到全球，把全球企业带到中国。全球化，不是简单的说把产品卖到海外，全球化也不是简单的把别人的企业卖到中国来，全球化首先是全球化的组织、全球化的能力、全球化的眼光。我们看任何一个企业，一定是在全球你的能力怎么样，以及我们能不能帮你在全球做得更好。



投资只是开始，我对这点深信不疑

复星投资和深度产业运营相结合的核心意思是什么？即使投错了，你能不能把它做对？最好的投资，不是说谁都认为是一个好企业，然后你投进去。而是谁都知道这个企业有问题，没有人要，非常低的价格。投资后，你有没有本事通过你的深度的产业运营能力，把它变成一个好企业？我们一直说，任何事情，都有周期，产业有周期、企业有周期、人有周期。复星要站在价值地板上与周期共舞，这个舞，怎么跳得更好？那就要靠我们的能力，产业运营的能力。

有时候我看到，在一个公司大家都认为好的时候，10块钱，但等到产业处于低潮了，企业也正好在一个完美的周期低点的时候，可能估值只有1块钱。1:10啊！有没有做过产业运营的区别就显现出来了。如果有深刻的产业运营能力，意味着你的投资能力也大大加强了。你敢做别人不敢做的，能把一个市场不太认可价值的企业救回来。这才真正是一个有投资能力的企业的核心能力，也是复星独特价值之所在。

### 敏捷组织才能让庞然大象的投资企业跳舞

企业大了一定会迟钝。如何让大象跳舞？

怎么做？复星有很多做法。其中一个成功的，是复星全球合伙人机制，我们不只有中国人，也有法国人、日本人、德国人、瑞士人。全球人才、资金、资源全面打通，才有更大格局。

继而，一个大企业变成一个个小组组织，独立核算。

把所有管理以移动互联网为基础，打造一个敏捷组织。

## 汪群斌：打造全球家庭幸福生态系统 不断创造价值释放价值

这次复星论坛放在BFC外滩金融中心，是非常希望投资者和各方面合作伙伴更好了解复星。我们可以把BFC视作有多重含义其中的F除了Finance，也是Family、Fashion和Fun，寄寓富足、品质家庭、时尚和快乐中心的愿望。

我今天要说的是复星“让全球每个家庭更加幸福”。

### 今天的复星是一家什么样的企业？

用数字说话：收入超过880亿元人民币，净利润超过130亿元人民币，在全球有超过6万名员工，服务全球3500万个家庭客户，过去5年净利润年复合增长率达到了29%，净负债率小于50%。

### 如何实现复星未来愿景？

未来的复星希望成为一家什么样的企业？愿景是让全球每个家庭生活更幸福，目标是希望成为源于中国的世界一流企业。

这个伟大愿景怎么实现？重点是五个方面：

一是聚焦家庭客户。推出“有叻”客户忠诚度计划，把所投企业客户都串起来。

二是C2M战略。C2M战略可以让复星在人工智能和互联网时代创造特别的价值，就是重构M到C的产业链，现在世界一流企业主要还在流量入口，而围绕产业链重构才刚刚开始。这里的创新除了M端，还有Link技术，包括物联网、人工智能、生物识别、区块链等等。

三是科创引领。我们要让世界因复星而不同，重要的是要为这个世界提供生物科技类、智能科技类新产品、新服务。

四是产业运营+投资。可能对大家来说比较熟悉的是复星的投资能力，我们的投资能力一直是基于产业运营的，但对未来还是要把我们的核心能力投资能力作为补强整个生态系统根本的很重要手段。就像刚才讲的有C端的流量入口，像宝宝树等等，也有M端的，当然也有一些链接的技术。

五是继续全球化，中国动力嫁接全球资源，同时也把中国的一些技术、品牌、有竞争力的资源去嫁接全球，尤其向亚非拉这些国家，而且这些国家的人口众多，加起来有三四十亿人口，未来的发展潜力非常大。

六是复星永远是人才看成最重要的资产，而且是有形资产更重要的资产。现在全球有超过30位全球合伙人，除了全球合伙人我们在各个产业板块包括核心企业，包括有多层次、多维度的合伙，让大家的文化价值观能够充分的认同，在日常工作能够相互互补。



对核心企业在内的每一个业务板块的顶层人才建设都希望设置ABC角，比如董事长、CEO、总裁分设，他们就是合伙人。我们也大力培养年轻人，目前总裁助理里面就有85年和87年的年轻人，星冉项目全球精英招聘计划，每年希望在世界一流名校招募优秀年轻人。为此，我们还有很多配套激励机制，在人才这一块我们是高度重视且非常有信心的。

### 为什么我们觉得今天的复星值得投资？

很重要的就是我们已经有了基础，包括前面讲的很多未来的方向，还不被市场所了解。当然现在也有一些投资者和机构开始对复星有所了解，最近我们看到摩根士丹利对我们做了一个很好的研究报告，认为复星的生态系统发展还是非常特色的，既有可期的成长，又有不可限量的C2M未来发展的巨大空间。

增长的同时我们会保持现金流的平衡，包括我们净负债率的稳健，我们是希望公司评级在未来不仅稳定，而且逐渐提升，尽快达到投资级。同时我们在全球化各项工作推进的过程中，我们还是非常注重以价值项目的方式，再结合全球化、多元化的资金平台，使复星每一个人、每一个团队都是围绕着价值项目为复星的发展创造价值，为我们的客户创造价值，为我们的股东创造价值。今年过去的几个月，市场也越来越看清楚了复星和市场上面很多公司不一样的地方，也看清楚了我们的步步为营，我们的资产基础、盈利的基础。我们既有这样一个很好的基础，又有很多现在正在转型和培育的独角兽，当然很多还没有被投资者发现。所以，最近我们也要加强跟投资者包括社会各方面更好的沟通，让复星的透明治理结构，包括未来生态系统、现有的科创独角兽、产业独角兽，在对接资本市场过程中不断释放价值，能够让全球有更多的人关注到。

## 陈启宇：中国药企迟早要进世界第一阵营

### 提出新标准，行业迎来洗牌

医药板块最近比较被看好，主要有几点原因：

第一，现在国家政策利好创新型医药企业。其实中国重视一致性评价的药企并不多，复星医药药品质量“一致性评价”工作正有序推进。2018年初，复星医药控股子公司黄河药业苯磺酸氨氯地平片(施力达)通过仿制药一致性评价，有助于公司不断提升产品质量；5月，子公司湖南洞庭药业抗抑郁药草酸艾司西酞普兰片也通过了仿制药一致性评价。截至2017年末，复星医药在研新药、仿制药、生物类似药及一致性评价等项目 171 项，其中一致性评价项目 39 项。

第二，现在仿制药的开发，与以前不同。以前标准是国家标准，给国内的药厂留有进步空间。现在新的标准完全跟美国标准是一样的，门槛大大提高了，行业也将重新洗牌。而创新药方面，国家医保规定今后中国创新药，只要批，不用等到批量调整目录，可以进行单独药价谈判，谈完就进医保。这对创新药是一个很好的推进政策。

第三，从创新角度，全球性的药物创新结构格局发生了变化。以前是小分子占主导，现在都往大分子和细胞治疗方向走。过去小分子时代主要由跨国公司垄断，因为小分子取决于化合物库，大药厂的库已经很大了，一般中国企业进不了这个库。但现在不一样，大分子重点是蛋白质分子结构、抗体的设计。这些大药厂也没有，辉瑞、阿斯利康等都是靠收购小的大分子抗体研发公司。而现在中国的药企，我们都开始具备的研发能力。

我们国家的创新能力在总体上和跨国公司的距离不那么远了。因为大分子、细胞治疗都有布局，国外细胞治疗现在批了两家，我们和其中一家公司美国 Kite 公司成立合资公司复星凯特，推进细胞免疫疗法产品在产业化。

目前，国家把中国临床试验标准跟国际接轨了，这意味着，标准更高也更难了，每个国家，都希望自己的老百姓医疗开支能降低，保障更好，药便宜一点，这是趋势。现在中国药企机会很多，千万不要小看中国药企在全球的竞争力。以前有相当长时间内，国家的药品法规标准跟国际不接轨。中国加入WTO后，讲的是统一化，唯一就是医药行业，国内政策标准跟国外不一样。现在经过三年的整治，医药企业在仿制药上研发的宽度、深度，完全和世界级仿制药公司一样，都是一流的。过去我们只按中国标准做，下一步冲出去，我们的仿制药就会在全世界打开局面。

### 中国药企离千亿美元市值并不遥远

全球药企千亿美元市值以上的十家，最大的强生，有4000亿美金。中国现在追赶速度很快，接下来五到八年，或一定的周期，千亿美元的全球的医药企业，中国会有两、三家，这个可能性是存在的。

中国企业应该抓住几个机遇：第一，



中国市场。中国未来将会出现一大批创新药，一个企业在中国市场做五到十个创新药，那就很大。而且很多创新研发在走全球化，这个空间确实打开了。第二，药品的规模化开发，大大降低成本。

中国新药创制，国家规划启动到现在，已经有十几年了，国家已经投入了几轮了。复星医药投的两个创新药企业，一个是2009年投的小分子化学药平台复创医药，一个是2010年初投的大分子生物药平台复宏汉霖，到今年也是第九、第十年了。这是行业的规律，掉头比较慢，赶超比较慢，但一旦超越了，别人再要扭转局面，也很难。

中国医药企业，未来一定是全球医药行业的主流企业，会跑到第一阵营。

从之前的经验看，中国赢经常是赢在规模和市场，而不是掌握最核心的技术，但是医药行业没有什么核心技术掌握在别人手里。美国医药行业大量从事研发的高端科学家都是中国人，早期上世纪80年代出国的很多，学化学、生物的，最后大量的进了医药行业，90年代也是如此。美国医药行业有一大批的中国人才。我们复星这样的企业，要做大产业平台。但更多的，要培养像复宏汉霖这样的一个个科学家创业团队的“独角兽”。而且复星医药的机制跟跨国公司不一样。我们给科学家资金和股权，鼓励团队创业创新，研发成果出来后，自己变“独角兽”。

### CAR-T在中国市场潜力非常大

复星凯特已完成了Yescarta的全部技术转移。FKC876(即Kite的Yescarta)已于5月初获得国家药监审评中心IND的正式受理，有望在获批后尽快开展临床注册试验。因为现在的CAR-T还是针对非实体瘤，以血液、淋巴瘤为主。

现在用CAR-T治疗的癌症病人，都是复发的，难治的，到最后阶段了，说实话是跟生命赛跑。从公开的临床数据来看，我们的产品帮助患者得到及时救治。总之，各有所长，无论诺华也好，复星凯特也好，都不是只做一个药，都是有一条产品线在做，这个赛道是持续竞争的一个过程。我们这条路通了，而且从市场角度，中国的这些癌症患者绝对数量大于美国。

□转载自《智通财经》，根据6月6日采访整理

## 徐晓亮：三平台五纬度智造快乐体验

健康是基础，富足是保障，此后便需要更多快乐体验。

复星整个快乐板块有这样一个愿景，希望服务全球家庭，智造快乐时尚的生活。快乐板块有五个维度，在线下构建更多的能够为家庭客户提供快乐体验的场景、在线上铺设使交互更加轻松便捷的平台、引进更多让人尖叫同时又能畅享欢乐的产品、生产国际化高标准的内容、牵手更多可爆发式复制的模式。

在这五个维度下，非常核心的三个平台：豫园股份、旅文集团、时尚集团共同发力。

### 豫园股份：复星快乐时尚旗舰平台

豫园股份以“引领中华文化复兴潮流，智造植根中国的全球一流快乐时尚产业集群”为愿景，目前已形成珠宝时尚、文化餐饮、文化商业三大成熟的产业板块并在发展中持续进化，逐步构建快乐时尚产业+线下快乐时尚地标+线上快乐时尚家庭入口的“1+1+1”复星快乐时尚旗舰平台。

在线下，豫园股份持续打造并不断进化豫园这个上海城市文化名片，一直以来豫园都是“外国人眼中的中国，中国人眼中的上海，上海人眼中的故乡”，作为民族文化的集聚地和海派文化的发祥地，每年吸引超过4500万人次前来观光。随着消费升级的到来，我们对豫园的文化商业、餐饮食品的场景、产品进行迭代升级，未来这里将是最上海、最中国、最世界，同样也是最吸引人的地方。

同时线上引流，打造会员平台并对接“有叻”会员体系搭建线上快乐时尚家庭入口。

在西安这座建城6000年、建都3000年的13朝古都，一座新的城市地标——大华1935正在建设，大华1935毗邻大明宫国家遗址公园，占据双重文化属性，建成后这里将成为西安的文化集群地。

豫园股份还承载着打造快乐时尚产品的职能，豫园珠宝时尚板块旗下老庙、亚一两大品牌把非常古老、传统的内容，用极具东方美学的表现形式表达出来，老庙品牌通过聚焦好运文化，调整、升级产品结构，非常符合现在的时尚和潮流；亚一品牌围绕“大爱”主题，重塑品牌形象，通过“情爱、家爱、友爱、自爱、五爱”“五爱”的核心系列化产品，来诠释品牌主题，为家庭客户带来爱的纪念。“运”与“爱”是家庭生活的重要组成部分，有了运与爱家庭幸福生活才有了可能。

在豫园股份旗下拥有南翔、绿波廊、上海老饭店、德兴馆、宁波汤团店等一批具有深厚历史底蕴和文化积淀的老字号文化餐饮品牌。南翔馒头店，是大家耳熟能详的餐饮品牌，目前南翔馒头店已启动整体的升级，十月份南翔这家拥有百年历史的老店将以崭新的面貌开门迎客；绿波廊酒楼是国家特级酒家，曾经成功接待过来自世界五十多个国家的政府首脑，被誉为“国宾饭店”，其升级方案也将于今年内完成，明年绿波廊也将焕新颜，迎接来自全世界的客人。

### 旅文集团：成为全球家庭休闲度假的引领者

快乐家族中，复星旅文是“快乐”板块的支柱，提出“Everyday is Holiday”的升级口号，表达了一种更为时尚的快乐体



验。旅文集团的愿景是成为全球家庭休闲度假的引领者，也的确在旅游方面做了全产业链、全球化的布局，为全球家庭提供更舒适的旅游产品。其中有高端休闲酒店度假村Club Med、提供娱乐和旅游文化相关服务的泛秀、休闲目的地的爱必依和三亚3.0的亚特兰蒂斯等。

Club Med致力于为全球家庭客户提供一价全包度假酒店服务，截止2017年底，在全球拥有71个度假村，在中国目前已经开业的4个度假村都非常红红火火，Club Med地中海俱乐部目前在中国迅速发力，2017年整个经营业绩有非常大的提升和进步。

作为三亚旅游3.0模式的典范，复星花了5年的时间打造了拥有1314间房间的海洋文化为主题的一站式娱乐休闲及综合旅游度假目的地三亚·亚特兰蒂斯，已于4月28日正式开业，点燃了海南、点燃了南中国。

### 时尚集团：专注于消费者的快乐生活

复星近年来着力发力时尚产业，从刚开始的参股到逐步的控股，目前时尚集团旗下拥有美国高级时装品牌St. John Knits、意大利高端男装品牌Caruso、德国快时尚服装公司Tom Tailor、法国高级时装品牌Lanvin及奥地利高端内衣品牌Wolford等品牌。

去年复星有幸投资了拥有百年历史的、被视为法国历史这顶皇冠上的璀璨明珠的法国高级时装品牌Lanvin。Lanvin曾一度与LV齐名，未来复星将通过全球资源整合能力和专业实力为Lanvin深度赋能，焕发这一古老高级时尚品牌的魅力，近期Lanvin也将有实体店旗舰店登陆中国，为中国客户带来法式的优雅与体验。

Wolford是奥地利的顶级内衣品牌，专注于设计、生产奢华顶级品质的丝袜、内衣和睡衣，是世界上最大的奢侈内衣上市公司。长期以来，Wolford产品因具有品质卓越、天然环保、设计优雅等个性而一直被视为行业先驱。

除了上述的三大产业平台外，复星快乐家族中还拥有Studio8、狼队等成员，Studio 8今年有两部片子即将上映，持续为全球家庭客户提供快乐时尚的消费体验。

复星快乐家族的每一员每一天都在发力，在自己的生态系统形成物理反应，而更重要的是快乐板块将与外部的健康、富足板块形成化学反应，未来值得期待。

让我们将快乐进行到底！

## 梁剑峰： 用科技重塑产业价值链

作为复星首席信息官、云济科技CEO，我想介绍下复星未来如何用科技驱动产业生态的构建，以及近期在这方面工作的进展：

“无科技，不生态”，这六个字体现了科技对复星“服务全球10亿家庭客户，智造幸福生态系统”战略的重要性。作为一家长期关注科技创新的公司，复星今年也提出要转型为一家由科技创新驱动的公司。

复星科技创新布局的核心是围绕家庭客户需求构建一个ONE Fosun的智慧生态系统，这里有两个关键词：“智”和“行”，智就是科技，即要打造全球化的科创能力；行就是行业，即我们科技的特点是基于全球家庭客户的需求，深度融合健康、快乐、富足的产业场景和行业能力，构建一个C2M产业闭环。

今年年初我们提出要在未来三年、十年的科研投入计划，这其中有三个核心：第一，关注各产业板块的科创投入和数字化能力的建设，加快各产业的科技升级，让每一个企业成为数字化的智能性组织；第二，不断推动整个生态的打通和对生态体系的智能化升级，比如我们过去几年一直在推进的复星云、AI和大数据的科技能力建设；第三，充分利用集团的全球化布局，和全球最优秀的团队通过各种形式合作，包括合资、控股、参股等形式。

我们认为，过去传统的单纯以交易和信息撮合为服务的流量平台模式已不可再持续。基于消费升级的需求以及新科技浪潮带来的全新的产业驱动能力，我们感觉到未来科技将对各个产业的价值链和服务模式进行重塑，重新打造以客户为中心，而非以平台为中心的C2M的产业生态闭环。

具体来说，复星的核心打法就是围绕家庭客户的需求，按照健康、快乐、富足三个板块的场景进行C2M闭环的建设。这其中C2M有三个环节。首先在C的流量端，我们将关注于线上线下的场景融合和流量的布局。在2-Link端，我们将推动各产业板块的生态平台建设，汇聚各产业的场景、数据和客户，让这些产业未来的交易、撮合和打通更加方便和高效。在M端我们看到未来有大量可以通过AI、大数据和区块链等技术对我们各种产业改造和重塑的商业机会。

以健康医疗产业为例，当前医疗的重要矛盾是大量的优质医疗资源基本集中在一线城市的三甲医院，而基层和二三线城市的医院由于缺乏优秀的医生资源和服务能力，供给持续不足。而如今，随着健康科技的发展和全球家庭客户对健康的持续关注，传统的医疗供给模式和体系已不再适应新形势下的需求，成本居高不下，效率低，体验差。所以我们认为在未来的10~15年有一个巨大的机会，通过生物科技和智能科技重新定义医疗服务产业，对医疗服务的过程进行工业化、数字化、智能化。

在过去的几年中，复星利用深厚的产业基础，在医疗健康领域大力布局AI和大数据技术，以提升医疗产业的服务



效率，改变医疗服务的产业模式，比如我们投资或孵化的在AI医疗影像领域的杏脉科技、Air-Doc等优秀的智能科技团队。同时，我们也大力布局医疗知识图谱的技术，把医院各种系统的医疗数据打穿，智能化地学习诊疗路径和医药知识图谱，让机器也拥有一个优质医生的大脑。而在我们的机器学习到相对好的诊疗水平后，我们将把这些产品赋能输出给基层和二三线城市的医院，让这些医院也拥有接近于三甲医院的诊疗水平，从而降低整个医疗成本，提高服务体验。此外，在整个服务过程中，我们还将通过互联网技术和互联网平台嫁接复星在医药流通、健康保险、健康管理、医疗器械等领域的优势资源，为整个基层赋能，这既是一个巨大的商业机会，也是利国利民的大好事。

所以在我们健康医疗的科技生态中，我们未来首先会从M端发力去通过智能科技改进医疗服务的模式；同时大力推进医药流通、医疗器械和管理等数字化的水平，使它们可以跟整个医疗健康生态有效地融通。而在C端，我们正在做全方位、各层次的线上线下场景的布局，无论是线下医院和药店，还是线上平台。最后我们会通过2-Link平台把各个产业的能力进行汇聚，对这些产业进行升级和价值的重塑。

最后，我也介绍一下复星近期在生态科技上的进展。在过去一年内，已有25家企业汇聚在复星云上，未来我们会不断通过推动各生态内的企业进入复星云来实现整个产业能力的打通，通过持续积累的海量用户数据帮助各个企业实现数字化转型，包括消费者洞察和用户分析。比如，我们正在对豫园进行数字化，帮助它更好地对客户进行全流程的跟踪、服务和全面的会员管理；我们也在健康、快乐、富足领域不断地积累我们AI技术的核心能力；我们还在尝试用区块链的技术解决像会员积分权益以及供应链金融等业务场景的问题。我们希望通过这一系列的场景的科技布局以及我们生态的打通，让我们的家庭客户更幸福。

## 王军：“有叻”为全球家庭智造极致消费体验

作为复星首席客户体验官兼C2M推进办公室总经理，我想对复星C2M战略及“有叻”客户忠诚度计划作个介绍：

什么是C2M？什么是“有叻”？

首先，不忘初心，方得始终。什么是“有叻”？为什么要做“有叻”？有同学跟我说，“叻”这个字，80%的人不认识，但没关系，因为他们一旦认识了就再也忘不掉了。我们知道，复星生态下有很多成员企业：豫园商城、星太极、微医、青岛啤酒、Club Med、亚特兰蒂斯、Wolford，还有LANVIN等等。正是因为有了这么多优秀企业，我们复星才有了一个强有力的后盾，坚实的基础。

但是我们现在提出一个新的愿景：植根中国，服务全球10亿家庭客户，智造健康、快乐、富足的幸福生态系统。如果要建一个幸福生态，就不是做产业投资那么简单了，也就是说除了产业投资之外，我们还要深度地做产业运营。

C2M战略，就是复星深度产业运营的一个重要组成部分。什么是C2M？就是Customer To Maker，从客户直通生产商。C2M就是要在客户和生产商之间建设一条“绿色通道”，让生产商能更快速、敏捷地、准确地响应或满足消费者需求。要做到这一点，我们需要很多先进科技作为基础。这些科技，支撑的应该是一个平台，这个平台，能把复星生态企业串联在一起，形成合力，形成深度协同和深度的产业运营。这个平台，就是“有叻”。

“有叻”是什么？引用郭同学的话：有叻是一条丝线，它把复星一颗颗产业明珠串到一起，让这些产业在产品、销售、市场营销等各个方面深度协同，共同打造幸福生态。有叻汇聚了复星生态成员企业的家庭客户，致力于为我们的家庭客户智造极致幸福体验。

一百余天，4次迭代

从2月3日“有叻”发布至今一百余天里，经历了4次迭代，上次迭代是从微信服务号升级到了小程序，打通了12家成员企业，会员权益得到了进一步升级。

通过打通和升级，会员对复星旗下成员企业好的产品和服务有了直观认识，比如复星艺术中心、微医、万邦汉方、超级新星哈罗单车、Foliday，Foliday下面的三亚·亚特兰蒂斯、Club Med，还有等等。

如何提升“有叻”会员活跃度？

除了以上的数字之外，我们主要还通过三个重要举措来促进会员的活跃度。

第一个举措是“有叻生活馆”。我们要建一条“绿色通道”，把客户跟M端的产品联系在一起。“有叻生活馆”就是这样一条“绿色通道”，是集线上线下渠道于一体的一个销售平台，为家庭客户提供品质、品位、好生活。

这些产品和服务，都是复星成员企业精选出来的好东西；而且由于没有中间商赚差价，所以价格有非常多的惊喜，可以说是全网特别好的价格了。

有叻生活馆的定位，就是家庭消费的一个严选平台。不是百货超市，没有海量的



SKU，我们是严选的，只做适合家庭消费的好东西。

它有四个特点：

一是家庭社交属性。有叻生活馆本质上是一个基于社群、社交营销的平台，家庭成员之间和家庭之间，可以互相推荐、互相影响。

二是除了线上，还有线下生活馆。今天发布的是线上，接下来在全国、全世界范围内都会建线下体验店、快闪店。我们把线下体验+线上购买的体验结合起来。

三是严选品质。这些产品和服务都是经过我们严选的，都是值得信赖的，里面有复星的信用背书。大家可以尽情享受，价格令人惊喜。

四是全域智慧零售。通过生活馆，我们会根据所掌握的数据不断完善我们对用户的画像，并通过精准营销的工具，向用户精准推送他们需要的产品和服务。

第二个举措是“有财猫”。目前还没有上线，但今天已正式开始内测了。现在国际公认的用户运营两大准则，一是大数据，二是游戏化。大数据我们一直在应用，而游戏化，就是我们开发“有财猫”的原因。这只猫可以干什么？你可以用碎片化的时间跟它进行互动。你可以通过下载领养一只猫，然后养育它，陪它慢慢成长。成长得越好就可以帮你赚更多星钻，而星钻是可以消费的。而且这只猫是基于区块链技术做的，是独一无二的，是永恒的，不会消失。这只猫现在是第一代，只能帮赚星钻。以后第二代也可以与其他用户的猫交友。大家只要扫码就可以拥有这只猫了。

第三个就是515“有叻家庭日”，这是一个整合营销的服务，这是复星集团全球家庭客户共同的节日，同时有叻家庭日也是一个家庭欢购会，今年的有叻欢购会从今天正式开始。我们联合集团20几个品牌进行联动，在全网推广，同时会有意见领袖推荐家庭消费新趋势，引领家庭消费升级。同时我们会推出线下有叻家庭日欢购体验，为您打造一个属于家庭的、给每个家庭成员带来欢乐的节日。从今天开始，买买买不是一个人的快乐，而是你们全家共享的快乐。

有叻，希望你的生活更有乐，也希望给全球家庭智造极致消费体验，请在体验和“有叻”共成长。



编者按：随着“以家庭客户为中心，智造植根中国的全球幸福生态系统”战略升级完成，2018年，复星以“科技引领”为抓手，将“产品力”与“客户”提到前所未有的高度，并以“智·行”作为2018年度主题承前启后，要求各部门、各产业板块不断积累行业知识，加大科技研发投入，勇于创新。

智·行，包含“千里之行，始于足下”、知行合一、智能创新等丰富内涵。复星将往哪里去，答案在每一天的实战中，向着既定的目标，复星要加快速度跑起来。

基于这一主题，根据集团董事会要求，本报就“智·行”主题展开系列访谈，聆听复星全球合伙人、各产业部门及核心企业负责人讲述他们的“智·行”之路。

## 做现代化再保险公司的先锋

——访鼎睿再保险首席执行官韩润南

今年四月，鼎睿再保险在北京和上海筹办了面向企业客户的创新研讨会，鼎睿再保险首席执行官韩润南向所有来宾致欢迎辞，为研讨会揭幕。鼎睿再保险引入为中国市场量身定制的重要创新产品，以支持全球家庭客户日益增长的需求，以及“一带一路”的快速发展。和复星结缘的8年，双方越发亲密、一致、相互认同，尽管当前世界仍然充满挑战，企业家精神勃发的鼎睿却走得愈发坚实有力。

问：您和复星是怎样结缘的？

Franz：我们的职业生涯，每个阶段都应抱有梦想。我从未想过有机会在我后期的职业生涯，能够实现我的梦想。我曾经在全球两家最历史悠久、最具规模的再保险集团担任高级职位，然后离开去做咨询公司，很高兴之后复星给了我和我的同事成为再保险业内先锋的机会。

在从事咨询工作期间，亚洲以外的许多公司来找我们指点迷津，想知道如何在亚太地区建立再保险业务。坦白说，它们都没有选择我们的建议——几乎没有人会听——但是，复星是一个例外。只有这家灵活的、具有企业家精神的公司，采纳了我们的建议，大胆地成立了全新的再保险公司，目标聚焦整个新兴亚洲市场的中产阶级。

2010年12月，我们把理念带到复星，原本简短的介绍会最后变成了三个小时的长谈，充分反映复星是一个学习型组织，复星的DNA里面蕴藏着不断学习的基因。复星的领导层均愿意虚心听取创新理念，敢于支持创业公司，我所指的不是一般意义上的创业公司，而是用创新管理模式开展新业务的创业公司。问：鼎睿进入复星大家庭之后，关系怎样、相处舒服吗？

Franz：复星和鼎睿再保险的创业团队所聚焦的服务客户，一直保持高度一致——都是致力于支持和发展全球家庭客户，特别是现代化的中产阶级。在财富创造和财富保障方面，中产阶级可以说是由X、Y世代以及日益成为新的主力军——千禧一代所组成，而中产阶级对财富保障的需求，很多时候主要是来自于对健康保障的需求。在业务性质上，再保险业务可能与复星一家其他成员企业的业务比较，毫无疑问是比较独特的，但我们的业务，实际上与复星大家庭其他成员企业的业务，可以说是完全互补和相容的。

过去三十年间，新兴亚洲的中产阶级经历急剧增长之后，相对南美洲和非洲同类社会，新兴亚洲的保险保障于资产、生命、健康和债务方面远较落后。因此，在接下来几十年，有关的保险保障将会出现绝佳的增长机会，尤其是对于中国、印度和印尼的市场来说。

在保险和再保险方面，我们过去习惯于按产品和地区来拆分或分布风险组合。在经历了2012和2013年的强势发展后，显然有必要通过发达市场再保险风险动态来平衡新兴市场风险。从那以后，我们作为一家总部位于中国、业务覆盖全球的再保险公司，我们采用了独特和成功的业务

模式，使得毛承保保费（GWP）获得80%的复合年增长率。从创立以来，股东权益增加了2.616亿美元。



问：鼎睿和复星在文化价值观及对未来的预判上一致吗？

Franz：现在人工智能（AI）是大热话题，复星和鼎睿一致认为有必要开发AI在保险、医疗、再保险等领域的应用。但我们和复星一样，同时强调集思广益，即人的智慧。

现代成功企业会运用集体智慧来提供优质产品和服务，从而更好地满足客户需求——通过共享知识和经验，可以成功做到这一点。这与复星几年前开始倡导的蜂巢城市概念如出一辙。做蜂巢城市需要在知识层面齐头并进，建立在协作的基础上。没有人全知全能，但是团结就是力量。鼎睿再保险致力践行复星的C2M战略，与复星的发展方向保持一致，致力于实现我们在健康、快乐和富足板块的共同使命。

归根到底，我们的业务是以人为本。人口和变化带来挑战，但是挑战和机遇是同时存在的。

问：作为复星全球合伙人中的几位外籍成员之一，您对这个角色怎么理解？

Franz：在过去五年间，我们与复星及复星管理层的合作收获显著成效。复星现在深刻了解我们独特的客户关系，以及我们的人才深度，我们公司虽然不算大，但增长迅猛，能够吸引优秀人才。我很荣幸被任命为复星的全球合伙人。在这个职位上，我有机会与复星健康和保险部门的不同合伙人合作共事。

正是因为复星的高瞻远瞩、敢于创新，对我们的愿景抱有极大的信心，我们才能取得如今的成就。在复星的支持下，我们建立起全新的再保险文化——不仅目前在亚太区获得高度认可，而且逐步获得全球认可。

企业家精神推动我们不断前进，勇于提供最高质量的产品和服务。连同现代、开放及国际化的文化一起，这让鼎睿再保险在全球建立广泛的品牌认知度。

当我们在8年前开始这段旅程时，热忱是成功的一个关键要素。我们在复星也看到了这种热忱，驱使我们感受到一份愉快和满足的体验！我们会继续迈步向前！

□吕敏怡

## “基础设施 + 产业投资”双轮加速构筑大生态

——访复星基础设施产业发展集团董事长兼 CEO、星景控股创始合伙人兼 CEO、复星铁投 CEO 温晓东

温晓东的办公室特别有意思。许是和初期做园林地产有关，有树、有鱼、有茶道台，独立成一个小小的天然生态。但温晓东笑说，复星在去年底正式成立基础设施产业发展集团，分管星景控股和复星铁投两大核心板块业务，用更高效的基础设施服务全球家庭客户，打造“社会大生态”才更有意义。

复星基础设施产业发展集团的前身是星景控股。2016年、2017年星景控股连续两年被英国金融媒体集团PEI评选为“全球基础设施投资机构TOP50”，也是唯一一家连续两年蝉联50强的中国企业。截至2017年底，复星基础设施产业发展集团已签约项目规模近1000亿元人民币，融资落地资金规模超200亿元人民币，三个落地项目入选财政部第三批PPP示范项目，被媒体称作“PPP独角兽”。而2018年新晋“复星全球合伙人”温晓东则持续迭代公司战略，聚焦长跑道，坚持“基础设施+产业投资”双轮驱动，将PPP进化为一种手段而非目的，立志为全球家庭客户提供更高效的基础设施服务。

问：复星基础设施产业发展集团的前身星景，始于PPP，如今则将PPP调整为一种投资手段，聚焦基础设施的战略核心，这中间经历了哪些关键节点？

温晓东：从2013年成立星景控股起，我们一直要求大家保持创业家精神，始终把自己看作是一家创业企业。

财政部在2014年推出PPP模式，但当年几乎没有地方政府能够接受和真正运用PPP这种新型的投融资模式。那个时候，“金山银山，不如绿水青山”的口号刚刚响亮，基础设施投资机遇期初现。

我们发现PPP可以快速推动基础设施投资落地，可以说是国内第一批研究PPP模式的公司。因为模式吃得透，我们迅速在济南成功落地两个PPP项目，各30亿元，并成立中国第一个PPP基金。到2017年底，我们在基础设施领域融资落地资金规模超200亿元人民币，因此在行业内有了“PPP独角兽”的称谓。

最初，我们提出的模式是“PPP+PE”，即通过PPP投资为股权投资赋能。

之后PPP市场被大量涌入，风险显现，PPP很快成了一个不受控的“超人”，监管政策密集出台，风口收紧。2017年下半年，在市场反应过来之前，我们迅速调转船头，把重点聚焦在大基础设施投资，将原先的“PPP+PE”战略进化为“基础设施+产业投资”，PPP只被看作是一种投资形式而已。

在2017年底复星基础设施产业集团正式成立后，我们组建专业团队深耕轨道交通产业，同时不放弃轨道交通以外的传统基础设施产业，相互协同。例如，新成立的复星铁投，聚焦轨道交通上下游做产业深耕，星景控股则关注特色小镇、市政建设、生态环保、水务环境等传统基础设施领域投资。这两个“轮子”共同前进，推动的是大基础设施这个“战车”。



问：在基础设施投资这个领域，公司的核心竞争力是什么？

温晓东：首先，我们对基础设施的投资，尤其是大规模、长期资金配置项目，以组建基金、使用第三方资金为主，长周期、低收益，但能带动复星其他股权类投资，这是基础设施项目非常大的一个特点。

在战略方向上看得准、跑得快，这是我们最核心的竞争力。一方面，我们成功投资了中国第一条民营控股高铁项目，这是前无古人的先发优势，并在铁路市场化改革领域取得了别人无法取代的历史地位。另一方面，我们拥有大量高级别、专家型的建设、运营的管理人才，有助我们在基础设施领域精耕细作。

问：星景、铁投投资的所有基础设施项目，相互之间有关联吗，您提到的生态概念，是否也会让这些产品彼此之间打通？

温晓东：所有东西都有内在关联，特色小镇、铁路、马术、水务、市政等，被我们称作是全生命周期的“基础设施大生态圈”。这是一个可期的生态圈，但通融、之后的合理利益分配，都会是我们面临的挑战。

我们要打造的生态圈，不是一个人口集聚的方式，而是一个资金集聚和高品质的产业模式的集聚。这种概念非常适合当前产业投资的大环境。

目前，我们现有的投资领域涉及大出行、大交通、大市政、大体育、大水务，这些业务看起来眼花缭乱，实际上紧紧围绕着大基础设施的概念。

包括在体育领域的布局，像我们今年投资入局的中马国际、麒麟马球两大品牌，都极具“特色性”和“稀缺性”——前者是国内唯一“中”字头的中国马术巡回赛的唯一赛事承办方，后者则拥有海外唯一中国马球队，将引领马球运动在国内的盛世回归。这些都是紧紧围绕强IP打造，可以为我们的特色小镇赋能；2016年领投的智慧停车“独角兽”——“停简单”，产业后延并放大就是智慧城市运营……这一系列的布局，核心都是“基础设施+产业投资”的战略落地。当中这个“+”，是股权投资能力的体现，反过来又能通过基础设施的订单带动股权投资的对价能力，实现生态圈赋能。 □谢诗辰



Ashok Kumar Pandey 是科麟医药坦桑尼亚公司总经理。印度人，从事医药行业 19 年，其中 10 年在非洲。Ashok 于 2012 年加入公司，作为坦桑尼亚的区域经理，并同时管理乌干达、马拉维和安哥拉等国业务。在他及团队的努力下，注射用青蒿琥酯逐渐被各国政府认证为恶性疟疾的最佳治疗药物，并多次获得政府部门的肯定。因其出色的工作成绩，Ashok 连续四年（2013-2016 年）获评桂林南药“最佳员工奖”。以下为访谈实录：

问：10 年前来到非洲，有什么感受？

Ashok：在过去的 20 年间，我在很多亚洲国家工作或走访过，尤其是在疟疾流行区；然而 10 年前（2008 年）当我第一次抵达

编者按：复星国际 CEO 汪群斌在一次面对复星全员的讲话里，兴致很高地分享了关于刚刚结束的非洲之行的所见所感。热气腾腾的话语里，似乎都带了点那片土地的热度。

“我相信大多数复星的同学还没有去过非洲，我建议大家都去看一看、感受一下，相信你们会像我一样，去了以后真心喜欢上非洲，因为非洲的自然环境非常好，每天都是蓝天白云、阳光灿烂，一出门就精神很好。这种环境是非常有吸引力的，真的是一片可以带来幸福感的热土。”

## 一个印度人在非洲与疟疾战斗的 10 年

乌干达的时候，眼前的情形还是让我无所适从。尽管已经做好心理准备，但乌干达医疗条件和设备的简陋、落后远超想象。

我的妻子带着两个女儿毫无怨言地跟随我从印度来到非洲，她非常能干，将家里打理得很好，但环境的艰苦还是在刚开始让我们经历了一段比较艰难的时光。那时候，我的大女儿平均每三个月就要得一次疟疾，我们全家都被折磨得痛苦不堪。而且乌干达当时还没有普及像 Artesun® 这样有效治疗疟疾的药物，许多疟疾治疗药物有非常强烈的不良反应——生病很难受，治病的过程同样难受。

问：这 10 年，是怎么打开非洲市场的？

Ashok：Artesun® 是目前治疗重症疟疾的金标准药物。但再好的产品要客户接纳都需要一个过程。青蒿琥酯也一样。最初进入非洲市场的时候，多个曾经有效的疟疾治疗药物因为疟原虫的耐药性导致药效锐减，但人们还是根据惯性选择这些药。

在制定 Artesun® 推广战略时，我们密切同卫生部等政府有关部门合作，邀请当地的医学专家一同，进行 Artesun® 的讲解和市场推广。2010 年，注射用青蒿琥酯通过世界卫生组织(WHO)药品预认证项目，即 PQ

认证，成为首个获 WHO 推荐的重症疟疾，一线治疗药物，更是目前救治重症疟疾患者的金标准药物。有了 WHO 的认证，我们与政府、专家的沟通进行地更顺利，Artesun® 很快得到当地政府和行业的认可。

相对困难的是在诊所、医院层面，由于医生长期以来习惯了处方原来常用的疟疾治疗药物，要让医生们短时间内就接受和使用注射用青蒿琥酯，有一定难度。在这方面，团队付出了很多的努力：我们向诊所、医院的医生、药剂师、护理人员等展示 Artesun® 的科研报告、发放疟疾治疗手册、推广在不同地区使用 Artesun® 成功救助恶性疟疾患者的真实案例……当他们熟悉、了解并认识到 Artesun® 确实是能够救助疟疾患者的更好的药物的时候，自然也就转变了原有观念，将 Artesun® 作为自己在救助病人时的最佳治疗药物。

问：工作中，有什么让你印象深刻的事？

Ashok：在工作中，我接触到很多疟疾患者和家庭，亲眼目睹了病痛给他们和家庭带来的伤痛。这些场景常常让人非常难过，不过也有感动和骄傲的时刻。譬如在坦桑尼亚，我亲眼目睹一个身患恶性疟疾的 9 岁小女孩儿，在昏迷两天之后被父母送进莫

洛戈罗地区医院接受治疗。Masaky 医生为她使用了青蒿琥酯的注射用剂，但因为送进医院的时候小女孩儿的状况已非常糟糕，我们都很担心她的状况。然而第二天，当我去看小女孩儿的时候，发现她正坐在病床上喝着茶呢！我简直高兴坏了！当时，整个小儿科室的医生护士们也在欢呼！纷纷赞叹“Artesun®真是救命的神药！”

问：如何评价印度医疗行业的发展？

Ashok：有“世界药房”之称的印度，最近数十年的医疗健康行业正在飞速发展。医药行业年复合增长率在 17.6% 左右，到 2020 年，行业规模估值大概在 550 亿美元。

最近几年印度原料药 (Active Pharmaceutical Ingredients, APIs) 的发展非常迅猛并实现了剂量药物的大量出口，印度制药行业更广泛地融入了全球供应链体系。在印度，复星医药收购 Gland Pharma 已经成为行业内一个非常经典的成功案例而广被提及。

问：说说你对中国的印象？

Ashok：我有幸到访过上海和桂林。对我来说，中国最让我好奇、惊叹的地方，是科技创新的迅速，上海尤其明显。与此同时，中国的广阔也让人记忆犹新。这是一个兼具 brain 和 beauty 的奇妙国家。 □向昱筱

## 11 年：从陌生的抗疟药到成为连接中非市场的平台

被问起加入复星科麟医药的时间，35 岁的陈润财忽然卡住了。他在自己的记忆中抓取了一下，2007 年。

“嚯，已经 11 年了！”一直忙忙碌碌的他，似乎对这个数字毫无准备。

陈润财现在是复星科麟医药国际业务部商务总监，管理科麟医药东南亚和非洲市场的海外销售。科麟医药成长为拥有 150 多名员工的中国对接海外市场的平台，业界也小有名气。

“现在看起来很顺理成章，那个时候不过是摸着石头过河”，陈润财声音平和，“谁也没有海外市场的管理经验”。

### 打开市场

“青蒿素制剂真正进入非洲的时间其实很早。”

20 世纪 70 年代，青蒿素就被发现对疟疾有用，桂林南药在青蒿素的基础上开发了青蒿琥酯，它作为青蒿素的衍生物相比青蒿素疗效更好，且水溶性好，可用于针剂。桂林南药的青蒿琥酯是拥有完全自主知识产权的产品，后来成为世界卫生组织推荐的治疗重症疟疾的金标准。

2000 年左右，桂林南药青蒿琥酯在非洲的自然销售已然存在。那个时候没有任何团队进行系统的销售和管理。奎宁是当时被广泛使用的重症疟疾治疗产品。

当时非洲市场并不接受桂林南药的青蒿琥酯针剂，传统药物奎宁稳稳占据抗疟

药市场，非洲市场的销售停滞不前，重重危机，局面如何打开？

正在这时，2001 年，玛希隆-牛津热带病研究所进行了一项实验。将桂林南药研发的青蒿琥酯与用于重症疟疾治疗的传统药物奎宁进行对比。第一期在东南亚，做了 3、4 年，实验结果令人振奋：青蒿琥酯针剂相对奎宁用于重症疟疾的治疗在死亡率上可以降低 34.7%。之后，他们在非洲再做了二期实验，从非洲尼日利亚、加纳、坦桑尼亚、肯尼亚等 9 个国家选取了 5000 多个儿童。2010 年，临床实验结果出来了，青蒿琥酯针剂比奎宁在用于非洲儿童重症疟疾治疗上可降低 22.5% 死亡率！

接着，WHO（世界卫生组织）宣布：青蒿琥酯针剂应取代奎宁作为重症疟疾的一线用药。

然而，现实并不那么如意，从被权威机构认证到被当地政府、政策接受，依然是漫漫长途。

“2008 年，我进入非洲市场的时候，当时的销售额可以说几乎是 0，”陈润财说。在实验结果出来的两年之内几乎没有任何进展，实验结果出来之后，销售团队又开始了艰难的长期攻坚战。

新的东西要引进，需要非常多的认证，让当地接受，这也是多方因素合力的结果。除了对政府不断的说服，销售团队还找到公立医院的院长和专家一起联动。一边在说服，一边是实验结果的铁证，那场覆盖非洲



2017 年 11 月苏丹 Artesun 上市会上，陈润财在讲述复星和非洲携手抗疟的故事

重要国家的实验，让他们眼见为实。

这些还不够。长期的接触中，团队对非洲当地卫生系统有了更明确的认识：医疗系统不健全，医生不够，物资不足……于是，销售药品的同时，一条龙服务打通了，配套服务、产品分发全国的物流、给医生培训如何把好的工具用起来，科麟医药销售团队赞助了很多培训，与当地政府共同完成。渐渐的，双方的相互信任感越来越强。

最终，青蒿琥酯针剂对死亡率降低的突出作用，让团队敲开了非洲市场大门。陆陆续续有国家接受、采购，一个一个国家的市场被拿下来。到现在，非洲几乎所有国家都将青蒿琥酯选作重症疟疾第一用药。

“但如果要说，全面打开非洲市场是在哪个时候，这可能是场没有终点的赛跑，”陈润财说，“2017 年我们刚刚拿下苏丹，一切还在继续。”

### 战略升级

现在，科麟医药的销售团队初具规模。去年，复星医药收购了法国分销商 Tridem Pharma，团队陡增到 800 多名，其中 150

多名是原科麟医药员工，绝大部分都是当地人，负责销售。非洲主要分为英语区（东非和西非部分）、葡语区（莫桑比克、安哥拉等）和法语区（西非部分）。Tridem Pharma 的渠道几乎覆盖了非洲法语区的各个批发商、经销商和药店，继 2014-2016 年的高速增长期之后，非洲市场的扩张又一次加速前进。

2008 年科麟医药成立之初，就已经看到了十年后。单纯销售桂林南药的药品不是目的，甚至青蒿琥酯也不是，科麟医药要做的是创立一个品牌，建立一个非洲市场销售平台，一个“非洲的中国国药控股”。

十年过去了，战略升级势在必行。科麟医药当前仍以销售青蒿琥酯为主，但随着药剂的使用、环境的改善，全球 2 亿疟疾患者每年都在锐减，这是一个好消息，也与复星“希望帮助非洲人民消灭疟疾”的宏愿一致，但对于科麟医药而言，商业上也必须做出调整：团队之前都是在销售，现在要更关注业务拓展，也更借力复星广阔的内外资源。

科麟医药销售青蒿琥酯名声在外。平台的口碑已经有了。“昨天就有一家山东制药公司找到我们，要我们帮助他们在非洲销售药品”。

“刚刚进入非洲市场的时候，如果不是因为复星总部的助力，我们没法请到商务部、药监局等等高层专业人士来为当地医生培训，我们很感激。”陈润财说，“随着科麟医药战略升级，未来科麟医药将真正成为中国对接非洲的有力平台，集团资源的支持、协同会变得越来越重要。”

“回想这一切，步步为营，却又随时面对未知、随时在调整策略，细品起来，郭广昌董事长说的做难的事、对的事、长期坚持的事，很有哲理。”陈润财说。 □谢诗辰

## 借势世界杯 复星爱必依持续“重塑假期”

近日，复星爱必依在温州地区景区管理上升为4个，总项目达27个。复星爱必依旗下浙江温州楠溪江风景名胜区的十二峰项目，因良好的整体规划、出色的市场营销、优秀的运营管理，得到了业主的一致肯定，其管理范围纳入新景区崖下库和埭头古村。

从浙江长兴爱必依·太湖会精选度假村、江西新余仙女湖景区、广东恩平爱必依泉林酒店、那金谷景区、浙江温州楠溪江风景名胜区的十二峰、浙江东阳卢宅故里到江苏盱眙铁山寺、天泉湖旅游度假区，依托于内外兼修，复星爱必依版图拓展迅速。

### 对外营销，协同复星多个品牌借势“世界杯”

2018年俄罗斯世界杯即将来袭，爱必依携手青岛啤酒在六个目的地开展以“为世界干杯，玩个不一样”为主题的营销活动。此次活动，得到了青岛啤酒大力赞助与支持，并在六个目的地开展了深度的活动。除此之外，复星爱必依积极协同复星资源，嫁接盱眙小龙虾，助力豫园产品多元化。不仅丰富了游客来豫园的美食体验，彰显豫园良好风貌，而且还满足了豫园景区多元化的发展，为游客提供了一条与盱眙小龙虾零距离接触的全新渠道，也为江苏盱眙爱必依铁山寺、天泉湖旅游度假区注入新动力。

此次营销，提高了旅游目的地知名度，打开客源市场，打造出更贴合市场需求的度假体验产品。

### 对内提升效率，上线AOS系统

爱必依AOS系统即将开始运行。AOS系统是基于表单的数据收集管理的平台，如同一个二十四小时on call的运营部门，快速搭建满足业务需求的运营系统。AOS系统拥有专属管理后台，每一环节确保各项数据安全，可解决“项目类型差异大”、“管理半径大”、“数据汇总效率低”、“客户支付不便捷”的痛点。

随着公司业务版图再扩增、整合营销不断创新、运营管理智慧升级、综合服务网络动能再提升，战略方位的优化已经为复星爱必依带来了全新的发展机遇。 □张玉佳



## 集结 30+ 文创潮牌 “薇囊·精致生活”全新开业

6月29日，集稀奇艺术、羊舍、三W、赛先生的科学实验室等众多知名文创品牌的薇囊·精致生活正式开业。

整个商业街位于BFC外滩金融中心北区核心位置，分为B1-B2两层，占地面积3000平方米，地面入口毗邻复星艺术中心。商业街的两层分为“很久很久以前”和“幸福里”两个主题，为消费者带来全新购物体验。（“网红”店主和单品什么样？请关注持续报道） □陈抒



## 千匠汇聚长安

# 复星携手东家 让东方文化成为潮流

5月28日，以“新西安 以匠心 为初心”为主题的第二届中国匠人大会在丝绸之路的起点——西安隆重开幕，本次大会由中共西安市委、西安市人民政府主办、东家APP承办。陕西省委常委、西安市委书记王永康，陕西省委常委、宣传部长庄长兴，西安市委副书记、市长上官吉庆，中国文联副主席、中国民协主席潘鲁生，复星国际联席总裁徐晓亮等出席。

中国文联副主席、中国民协主席潘鲁生宣布大会开幕，西安市市长上官吉庆上台致欢迎辞。陕西省委常委、西安市委书记王永康从巨幅陕派剪纸作品——《黄河儿女》上取下“匠心钥匙”授予匠人代表、延川剪纸传承人刘洁琼，象征着西安这座匠心之城的大门永远向匠人敞开。

### 打造东方家庭生活方式

复星国际联席总裁徐晓亮发表《打造东方家庭生活方式，助力中华传统文化复兴》主题演讲。

他说：“全球拥有寿命超过200年历史的企业数量最多的国家，依次是日本、德国、荷兰、法国，这些企业“长寿”的奥秘在于工匠精神的传承。中国有大量的工匠，使得我们灿烂的传统得以传承。所以，无论是一个国家、一个城市，还是一个企业，在当今的时代要发展、要经营，需要工匠，更需要工匠精神。”

复星创业的初心，就是希望能够积极助力中国经济和中华文化的复兴。在西安最为核心、宝贵地段，为这座城市打造了一张城市文化名片——西安1935。作为西安最早的纺织厂、陕西工业遗址的标杆，复星将通过实践，努力将其打造为最西安、最中国、最世界的城市文化名片。

今天，东家这一平台让中国更多的匠人有了一个汇集之所，让全中国最为精萃的匠人技艺、作品得以相互交流。东家希望守护中国的匠人，让匠人守护技艺，让匠人传承精神。东家有一句最为核心的经营理念——让传承成为潮流，这深深打动了复星。复星未来愿意携手东家，让更多匠人从线上走到线下，与包括豫园在内的更多城市名片级的快乐场景相融合。不仅把更多的中国匠人带到全球最好的城市，展示中国最好的、最民族的作品，与全球最好的匠人同台交流，同时还希望把全球最好的匠人带到中国来，因为文化是相通的，精神共通的，从而汇聚匠人精神，以实现全球匠人的融通。

在“一带一路”的大战略下，西安正加大人才布局，打开双臂、拥抱匠人。这里，一定会是匠人汇集的高地，一定会是匠人可以展示才能的高地。复星也会举全球的资源、团队，一起参与并助力整个西安的文化建设。相信西安的明天会更璀璨，绽放它的文化魅力。

### 搭建平台，破解传统手工艺发展难题

当今，手工艺的保护，传统文化的复兴已经成为社会重要议题。

复旦大学教授、著名学者钱文忠在主题为《新西安 以匠心 为初心》的演讲中谈到：“工匠精神，如今再一次被我们标举，匠人再一次受到全民族的尊崇，这是改革开放的逻辑发展和必然的结果。‘不忘初心、方得始终’，这八个字出自于华严经，华严经的翻译者，佛驮跋陀罗，就是和西安有渊源的一代易经的高僧。在这样一座城市，各位尊敬的匠人，一定会以匠心为自己的初心。”

中国手工艺发展研究中心主任赵普发表了名为《中国手工艺：一个尚待发掘的文化产业富矿》的演讲中谈到：“中国匠人大就会



是一个搭建不同手艺人交流融合的当代平台，解决了中国传统手工艺在生存与发展中的难题。让匠人从幕后走到台前，让匠人成为受人尊重的一个群体，因为他们才是真正的新时代美好生活的缔造者。”

在新时代的背景下，“互联网+传统文化”的产业模式已备受关注。如何更好地对手工艺进行商业赋能，如何让匠人的商业价值得到更好地发展和体现。东家APP创始人兼CEO俞海华给出了自己的看法：“匠人应该是这个时代的明星，因此今年东家将从产品力、影响力和销售力三个方面全面赋能匠人，推出‘匠星’计划，计划打造1000名年收入超过百万的匠人、1000名粉丝超过万名的明星匠人、提供10000件博物馆典藏IP。”

### 推动东方文化融入生活

实现中国梦必须从中华优秀传统文化中获取精神滋养，必须努力实现中华优秀传统文化的创造性转化、创新性发展。而复星，早已是一个不断推动传统文化复兴的践行者。

复星国际董事长郭广昌曾说：“文化复兴，不是把中国最古老的文化拿来对抗现代文明，而是去寻求我们最古老的元素里面最现代、最人文、最有价值的留存。”

从星太极，到东阳木雕城，再到豫园，直至东家，复星对东方传统文化的振兴与推进，早已付诸行动。

2016年底，复星完成了东方生活美学电商东家APP的投资。一年多来，复星不断融通产业资源，提供更多产品和场景，将东家平台上的东方文化更精准展现给复星生态系统中的人群，而豫园与东家的产业协同，堪称典范。

新时代，复星将携手东家一起，真正实现“让东方文化的传承成为潮流”。 □郭鑫

# 地中海首家 Exclusive Collection Club Med 西西里切法卢度假村正式开业

6月10日，Club Med西西里切法卢度假村正式开门营业接待来自意大利与世界各国的客人。意大利西西里大区主席Gianfranco Micciché、西西里大区副主席Gaetano Armao、切法卢主教Giuseppe Marciante、切法卢市长Rosario Lapunzina以及Club Med集团全球总裁Henri Giscard d'Estaing共同剪彩。

这是Club Med在意大利的全新旗舰度假村，也是Club Med在欧洲地中海地区的首家Exclusive Collection度假村。项目投资商Lagune Pasithea是一家法国地产基金，之前已经在法国阿尔卑斯地区拥有多家Club Med度假村，在这个意大利西西里岛项目里共投入了近9000万欧元。

度假村的开业运营创造了400个直接工作机会，同时促进了相关行业的就业。度假村的各项建设与经营活动都由本地服务供应商承接并执行，客人和员工在度假村外

面的消费也将促进切法卢(Cefalù)和西西里的经济繁荣。两者相加，预计每年将给当地带来200万至250万欧元的收入。借助Club Med用世界14种语言推出的33个网站，Club Med西西里切法卢度假村还可以扩大切法卢(Cefalù)与西西里地区的国际知名度。

Exclusive Collection是Club Med的至尊度假产品系列，包括Exclusive Collection度假村以及精致一价全包度假村内的Exclusive Collection空间、位于海岛的别墅和山林的木屋。其产品系列的特点是：

- 位置优越；
- 建筑风格融汇本地文化；
- 高质量的私人服务（如房间内享用早餐、晚上6点以后提供香槟、24小时/7天礼宾服务）；
- 标志性的一价全包服务。

Club Med已宣布的未来Exclusive Collection系列度假村如下：

- 在法国阿尔卑斯地区：位于Le Belvédère的Les Arcs Panorama山林度假村的Exclusive Collection将于2018年12月开张；大山地Samoens度假村的木屋将于2020年开张；

- 在美洲：位于多米尼加共和国Miches Playa Esmeralda的美洲首家Exclusive Collection度假村（也是该国第二家Club Med度假村）将于2019年开张；

- 在非洲：位于塞舌尔的Sainte Anne岛上Sainte Anne国家海洋公园核心区域；

- 在亚洲：未来位于印度尼西亚龙目岛(Lombok)的度假村中的Exclusive Collection。

Henri在开业仪式上表示，Club Med在复星的有力支持下，不断发展壮大。新近推出的Exclusive Collection系列进一步巩固了Club Med作为一价全包假期的全球领导地位。 □李娟



# 复星全球保险 CEO 委员会 2018 年会落幕

## 郭广昌寄语：坚持“保险+投资”特色、勇于尝试跨界用年轻人

作为复星保险板块的年度重要活动，2018复星全球保险CEO委员会（GICC）会议6月10日在桂林落下帷幕，此次GICC年会以“共想·共营·共创”为主题，将复星保险板块各机构间的协同与创新摆在首要位置。会上，复星国际董事长郭广昌在此基础上再次强调了坚持“保险+投资”双轮驱动的复星保险特色的重要性以及在勇于跨界上的殷切期待。

当天，来自复星保险板块及各成员企业负责人和高管参加了会议，分享与交流了各自在宏观环境、业务发展、科技创新、协同共营方面的观点和见解。其中，有关粤港澳大湾区保险业现状、中国海外投资情况与保险公司相关机遇的话题以及区块链智能合约应用等技术探讨，在与会听众中引发共鸣。

与在上海、里斯本和香港召开的前3届GICC会议一样，本年度会议也请到了保险业内和业外的多位重量级嘉宾进行分享。其中，新华保险董事长万峰在介绍金融环境变化对我国寿险业的影响时指出，金融市场环境、新的监管环境已经对寿险公司业务发展产生较大影响，保险业转型发展已是大势所趋，增速放缓已不可避免。

复星国际CEO汪群斌当天在发言中指出，复星过去形成的“保险+投资”的综合金融能力已成为复星的重要能力，是补强复星产业运营能力的重要手段，他希望保险板块各核心企业继续加强能力建设，同步提升保险企业运营效率和投资能力。汪群斌还特别指出，复星保险应继续积极在全球寻找新机会，特别是在非洲、东南亚、拉美和中国大陆等市场广阔、人口众多的地区寻找优质大项目和创新项目



机会。

在压轴的“董事分享”环节中，郭广昌开门见山问了一个不忘初心的问题：“为何这个世界需要复星这样一家企业以及需要复星来投资保险？”

在郭广昌看来，当今世界不缺保险公司，也不缺大的保险公司，但复星的保险有自己的独特性：一方面，复星保险产业分布在全球各地，比中国的保险公司更懂全球化，也比全球保险公司更懂中国、更深入中国；另一方面，复星比很多传统险企更重视保险创新及对保险科技的投入，又比只懂科技的企业更懂保险、有更多的保险知识积累；此外，复星拥有全产业链保险公司，配以集团在大健康、地产等领域的产业积累，是绝大部分险企和做保险的产业公司无法企及的。

从自身独特性视角出发，就不难理解为何郭广昌会再次强调保险与投资双轮驱动对复星的重要性：“复星在初投保险时就明确提出我们是双轮驱动，是保险+投资，应该让这一特别的基因茁壮地成长起来。千万别忘了我们是在复星这个大背景下来思考问题。我们每家公司的战略都应紧跟复星发展战略，与复星整个生态系统紧密链接起来。”

在郭广昌看来，基于独特性的另一个目标应是独特的产品力，具体到保险业，在各家险企产品同质化严重的当下，复星要做的不是去拼销售、拼规模，而是应走出一条独特的路子，真正从客户需求和痛点出发，做差异化产品力，比如复星联合健康保险与和睦家的产品协作。

□王帆

# 复星保德信荣获“2018 保险服务先锋”大奖

6月12日，由人民日报社旗下《国际金融报》主办的“2018国际先锋金融理财机构高峰论坛暨颁奖典礼”在上海举行。评审通过专家、顾问团打分结合网络票选，复星保德信人寿凭借2018年上半年优秀的服务体系荣获“2018保险服务先锋”奖，资深副总裁兼首席运营官宋红波出席颁奖典礼并领奖。

2018年复星保德信人寿对“健康管理”服务体系进行全面升级，在原有的基础上与上海市质子重离子医院、微医、名医主刀等知名医疗服务供应商开展合作，进行了三大服务升级、四大平台对接、五大服务引进，优化系统直连、健康档案建立等基础服务、引进名医主刀、电话问诊等特色服务、升级基因检测、海外体检等高端服务，为客户提供最优质、最贴心的服务，践行“守护你想要的未来”的公司使命。

### 【信息链接】

5月30日，复星保德信人寿保险有限公司与微易保险经纪有限公司全面战略合作签约仪式在上海举行。双方就产品、营销、技术、服务等方面的深入合作策略及方向达成共识，在销售端，双方将从目前互联网合作延展到线下经纪人端，形成线上线下业务的贯通。

签约仪式上，微易保险经纪CEO王玮

华就公司的发展历程以及未来规划进行了详细全面的介绍。微易保险经纪为微易信息科技有限公司全资子公司，微易科技拥有的“保险师”平台是目前全国最大的保险从业人员互联网平台，通过聚焦用户需求挖掘，提升用户体验，平台技术持续迭代、升级，领跑行业创新。微易将利用平台优势，整合分析客户需求，在大数据的支撑下，以科技

赋能，实现线上线下联动，成为既能满足市场产品需求，又能精准匹配保险经纪人服务资源的服务中心。自2017年以来，复星保德信人寿已与微易建立了紧密合作关系，此次更成为首家与微易建立全面战略合作关系的人寿保险公司。王玮华期待在双方的共同努力下，以全面战略合作为契机，将双方合作提升到一个新的高度。

□杨晓



## 德邦证券 15 周年庆 多元立体业务平台全面突破

5月18日，德邦证券建司15周年庆。

2003年从东北起步，15年来，德邦证券在业务布局、平台搭建、经营发展等多方面均取得重要突破，逐步形成财富管理、投资银行、资产管理等核心业务板块，并在板块内构建多层次、立体化产品和服务体系。深耕证券领域同时，德邦证券还控股了中州期货、德邦基金、德邦星睿、德邦星盛4家子公司（注：中州期货和德邦基金分别控股中州星升、德邦创新资本），打造多元化业务发展平台。

以15周年司庆为新起点，德邦证券将在下一个15年再创业、再出发，全力开启新征程。

□刘海琴

财富玖功

## 中美贸易战火重燃 A 股加速赶底

### （一）月进出口增长超预期，中美贸易战火重燃

海关总署数据显示，5月，中国贸易顺差1565.1亿元人民币，预期顺差2430亿元人民币，前值顺差1797.2亿元人民币。进口同比（按人民币计）15.6%，预期18.8%，前值11.6%；出口同比（按人民币计）3.2%，预期1.9%，前值3.5%；进出口增速均高于预期，贸易顺差低于前期。受关税影响，大豆进口量继续下降。产业结构优化使得加工贸易进出口大幅增长，传统劳动密集型产品出口下滑。

6月15日美方置双方已经形成的共识于不顾公布对中国500亿美元商品征收25%关税，中方立即采取还击措施，16日国务院发布公告决定，对原产于美国的659项约500亿美元进口商品加征25%的关税。17日商务部决定对原产于美国、沙特等进口乙醇胺产品实施临时反倾销措施。中美贸易战硝烟再起，再次对全球贸易形势形成冲击。通胀近期无忧，工业品价格上行压力仍将持续。

### （二）5月经济数据：

规模以上工业增加值：2018年5月份，规模以上工业增加值同比实际增长6.8%，比4月份回落0.2个百分点；

固定资产投资：1-5月份，全国完成固定资产投资（不含农户）216043亿元，同比增长6.1%，增速比1-4月份回落0.9个百分点；1-5月份民间固定资产投资134399亿元，同比增长8.1%，比1-4月回落0.3个百分点。

房地产投资：1-5月份，全国房地产开发投资41420亿元，同比名义增长10.2%，增速比1-4月份回落0.1个百分点。

社零总额：5月份社会消费品零售总额30359亿元，同比名义增长8.5%。其中，限额以上单位消费品零售额11477亿元，增长5.5%。

### （三）5月金融数据：

5月新增人民币贷款：1.15万亿元，同比多增405亿元，与上月基本持平。

5月新增社会融资规模：7608亿元，同比大增3022亿元，创22个月新高。

M1、M2：5月末，广义货币（M2）余额174.31万亿元，同比增长8.3%，增速与上月持平，比上年同期低0.8个百分点；狭义货币（M1）余额52.63万亿元，同比增长6%，增速分别比上月末和上年同期低1.2个和11个百分点。

5月外汇占款：余额增加91.44亿元，连续五个月小幅上升。

□徐国荣



## 麒麟马球 伦敦主场打响首战

英国伦敦当地时间6月2日下午14点50分（北京时间6月2日晚9点50分），复星战略布局的中华麒麟马球队伦敦主场首秀揭幕，迎战英国本地球队Burningfold马球队。经过激烈角逐，本场赛事取得圆满成功。值得一提的是，复星乡村医生健康扶贫项目也于赛后正式亮相英伦，成为本次赛事一大公益亮点。

本场赛事得到了空前瞩目：主场所在地英国萨里郡政府、中国驻英国大使馆等政府机构，全英华人企业家代表、旅英侨胞、留英华人学生代表、当地居民等900余名观众到现场观战。同时，包括中央电视台在内的30多家中外媒体参与了实况报道和现场采访。通过卫星直播，全球华人和马球爱好者们共同见证了这一历史性的赛事，实时在线观看人数达22万人次。

中华麒麟队2013年由中国籍马球运动员邱一草设立，并于英国马球协会注册，2015年正式参加职业比赛，是英国马球职业联赛中唯一一支由中国籍运动员创办的马球队。

2018年1月8日，复星基础设施产业发展集团分管的星景控股宣布联合麒麟马球队发展中国马球运动，为复星产业板块增添“马上版图”，实现在体育运动领域消费升级的新突破。

本次比赛也被赋予了温暖的公益色彩。赛后，复星乡村医生健康扶贫项目公益接力仪式在赛场举行，项目亮相海外，将公益接力棒传到英国。

随着紧张激烈的中华麒麟队英国主场首战落下帷幕，中国马球走向世界的步伐更加成熟坚定，回归中国的光明未来也愈发让人期待。

□吴心远 李雨曦

## 南钢签约安阳合力

6月5日，复星与安阳市人民政府战略合作、南钢股份与安阳合力合作签约仪式在沪举行。复星国际董事长郭广昌，南钢董事长黄一新，安阳市委书记李公乐、副市长田海涛等出席会议。

根据协议，南钢股份以自有资金23,181.82万元认购安阳合力科创冶金新技术股份有限公司（安阳合力）2,575.76万元新增注册资本。增资完成后，南钢将持有安阳合力34.00%的股份，成为其第二大股东。郭广昌与黄一新共同表示，安阳合力对装备的颠覆性创新，令复星钦佩和看重，双方的制造能力和市场空间都将因合作得到提升。

□朱宏利

# 携手同济大学共建科创中心

6月22日，复星与同济大学签署战略合作协议，双方将联手共建复星-同济科创中心（简称“科创中心”），围绕磁浮及轨道交通、新能源汽车、转化医学等领域展开深度合作，立足产学研深度融合的技术创新本地转化，响应“上海建设具有全球影响力的科技创新中心”的国家战略，助力长三角更高质量一体化发展。

当日，战略合作签约仪式在同济大学四平路校区举行。在同济大学校长钟志华、复星国际董事长郭广昌的共同见证下，复星全球合伙人、复星基础设施产业发展集团董事长兼CEO温晓东，同济大学副校长顾祥林分别代表复星和同济大学签署战略合作协议。

根据合作协议，复星和同济大学将在共同关注的发展领域开展高层次、可持续的战略合作，致力于打造复星-同济科创中心研究院，在上海共建一个融科技创新、成果转化、人才培养于一体的科创中心机构，为双方在磁浮及轨交、新能源汽车应用研发、转化医学、人才培养培训等板块的未来合作提供平台和载体，最大程度发挥学校在承担公共服务、提供智力支持、实施科技帮扶等方面的优势。

同济大学校长钟志华积极看好复星与同济大学的合作前景，赞赏复星在中国首条民营控股高铁落地过程中表现出的担当精神和专业能力。钟志华在致辞中表示，希望校企双方统筹规划、快速推进，将各项合作落实落细，探索独具特色的校企合作模式；发挥同济大学多学科资源和人才优势，全面



推动与复星的合作对接；内抓学科建设，外促企业发展，助推同济大学“双一流”建设和复星综合实力提升。

郭广昌表示，作为一家具有科技基因的企业，复星非常期待全球领先的新能源汽车、磁浮轨交等技术成果在科创中心诞生，也希望这里孵化出一批行业“独角兽”，让复星在轨交、新能源汽车等领域助力上海科创中心建设，为推动长三角一体化贡献绵薄之力。

### 科创引擎助力长三角一体化进程

温晓东认为，快速便捷的交通勾连，是长三角一体化的基础。长三角区域地相依、水相连、人相亲，交通一体化可以有效促进

人才、技术、资本、生产要素流动。

### 强强联合助推国家磁悬浮中心发展

为了更好地发挥同济大学在磁浮及轨交优势，双方将借助科创中心成立的契机，联合上海市政府共建国家磁悬浮中心，发展全谱系磁悬浮系统，从技术路线、全系统设计、示范线路落地等几个方面，支持同济大学发展成为国际磁浮和轨交领域的领军高校。

据透露，国家磁悬浮中心未来将通过示范线路，打造核心技术产业化、运维管理核心竞争力，为上海轨道交通科技创新在全球产业制高点打下坚实基础。

□吴心远 孙文婧

# 杭绍台高铁线路获批复

日前，浙江省发展改革委发布《关于新建杭州经绍兴至台州铁路全线初步设计的批复》。根据批复，杭绍台铁路新建正线从绍兴北站开始至温岭站，速度目标值每小时350公里，沿途共设绍兴北站（既有站）、东关、三界、嵊州新昌、天台、临海（既有站）、台州中心及温岭（既有站）8个车站。

新建的杭绍台铁路起于绍兴北站，沿途经过嵊州、新昌、天台、临海后到达台州中心站，然后继续南下，终到温岭，新建正线全长226.556公里。

在本次批复中，站场设置的内容值得关注。在杭州枢纽及绍兴地区，杭绍台铁路将采用在杭甬客专绍兴北站北侧新建杭绍台场并预留延伸至江东通道；在台州地区，杭绍台铁路跨椒江后新设台州中心站，之后将在温岭站与甬台温铁路接轨。这样的线路预设，使杭绍台铁路成为长三角交通一体化的重要通道。

杭绍台铁路是国家首批社会资本投资铁路示范项目之一，由复星牵头民营联合体于2017年9月11日与浙江省政府签约。

目前，杭绍台铁路已经开工，根据此

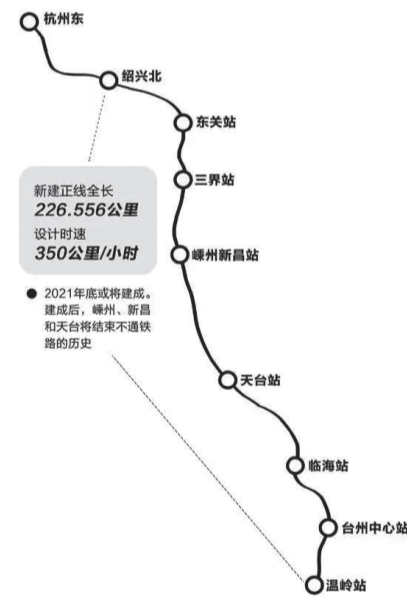
前的计划预计将于2021年底建成，为建党一百周年献礼。建成后，浙江嵊州、新昌和天台三县市将结束不通铁路的历史。

6月，杭绍台高铁项目两登《人民日报》重要版面。《人民日报》经济版刊发专稿《长三角一体化 新机制催生新动力》，6月5日，头版头条发文《长三角一体化提速》，指出“长三角更高质量的一体化发展正驶上快车道”，将复星牵头浙商民营联合体投资控股的杭绍台铁路项目作为发挥市场力量、推动长三角交通一体化的代表案例予以列举。

文章写道：

“在长三角一体化过程中，我们必须发挥市场作用。”马春雷（注：上海市发展改革委主任）说，不仅鼓励产业联盟、园区联盟等各种致力于打破行政区划的民间合作组织，还要调动一批世界级龙头企业，积极参与到长三角一体化工作中来。

复星正牵头一批浙商致力推进长三角交通一体化。去年9月，复星牵头万丰、奥特等浙商企业组成民营联合体，与浙江省政府正式签约杭绍台铁路项目，中国首条民营控股高铁正式落地。



长三角一体化新浪潮，正吸引着众多赶潮人。”

文章认为，浙江民企抱团破冰，我国首条民营资本控股高铁——总投资449亿元的杭绍台高铁项目，为铁路投融资体制改革蹚出新路，助力长三角交通一体化。

□吴心远

# 联手 AECOM 设立合资公司 深耕轨交及 TOD 开发

5月25日，复星旗下星景控股与全球顶尖的基础设施服务商AECOM公司在上海外滩金融中心举行战略合作和设立合资公司的签约仪式。双方宣布，合资公司将专注于TOD（Transit-Oriented Development）公共交通导向的开发，包括轨交沿线站点、市政综合体等项目总体规划、设计和建设。

复星基础设施产业发展集团董事长兼

CEO、星景控股创始合伙人兼CEO、复星铁投CEO温晓东和AECOM亚太区总裁乔全生出席签约仪式并致辞。

AECOM公司是全球顶尖的基础设施全方位综合服务企业，连续8年位列“全球设计公司500强”之首，其参与的“超级工程”包括美国纽约世贸中心交通枢纽的上盖重建发展、英国伦敦Crossrail横贯铁路和中国广深港高铁香港段之西九龙高

铁站等，并获选为美国太空探索技术公司（SpaceX）旗下Hyperloop超级高铁项目打造测试轨道。

温晓东表示，复星和AECOM多元化、强融合的资源整合，有助于快速打通相关产业链上下游垂直合作的通道，有效提升复星在轨道交通、TOD、特色小镇等方面的综合设计水平和能力，有助于复星在大出行、大市政、大基建等领域进行多层次布局，进而向全球家庭客

户提供更加优质高效的基础设施服务。

过去几十年中，以TOD模式进行的新城镇开发在美、日、法、瑞典、中国香港等地兴起。这种以人为本的整体开发模式，鼓励公共交通出行，实现便捷、紧凑、低碳都市。

根据双方签署的战略合作框架协议，合资公司成立后将组建专项小组，积极整合双方在大中华区的业务资源，并推动多个储备项目进入深度对接。

□吴心远

# Netflix: 从零到千亿美元市值， 一个教科书级的好案例

/ 混沌大学创办人 李善友

持续的战略进化和组织重塑是复星的核心竞争力之一。本期《MD 分享》来自于集团总裁助理、董事会办公室总经理、复星科技创新中心执行主任沈贻分享的关于全球最大的流媒体平台 Netflix 的案例。该案例讲述了这家千亿美元市值的企业如何在每一个行业 / 战略拐点处进化战略，告别过去，拥抱未来的故事。不断审视当前的行业和策略，用“反脆弱”的逻辑思考和实施战略；化繁为简，聚焦核心业务要素做到极致；让人才快半步，领先于业务等都是值得我们思考和借鉴的。

5月25日，Netflix的市值达到1526亿美元，超过迪士尼的1518亿美元，成为了全世界最大的媒体公司；

带宽：占据北美 1/3 带宽，远超 YouTube、亚马逊；

市场占有率：超过所有其他视频网站的总和；

用户量：超过美国有线电视用户总数，换句话说，在美国，互联网播放已经超过电视播放的重要性；

投资回报率：过去10年，Netflix成为投资回报率第一高的股票，而非亚马逊……

为什么这样一家公司可以20年做到高速增长？CEO 哈斯廷斯有什么独特的思维方式？

## 核心策略：第二曲线 单一要素最大化

Netflix 高增长的核心策略就是第二曲线，这是企业增长的圣经。第二曲线必须在第一曲线到达巅峰之前就开始增长。

那么如何判断第二曲线何时到来？这将是这个案例中，我们需要关注的最重要的理论点。

### 一是如何判断启动第二曲线的临界点？

英特尔前CEO 格鲁夫曾经提到一个概念叫做“战略拐点”：拐点前后的斜率是不一样的。这与第二曲线的临界点几乎完全一致。

什么时候会发生战略拐点呢？出现10倍速变化的时候。

我们经常把10倍速当成第二曲线的结果，其实每当你行业里面出现10倍速变化时，第二曲线就出来了。

格鲁夫还提了一个更为重要的观点：不是企业或行业整体10倍速变化，而是影响企业竞争力的某一个因素短时间巨变。

这些因素，包括竞争、技术、用户、供应商、互补企业、营运规则等等。

### 二是如何利用临界点，寻找第二曲线？

查理·芒格有个模型：最大化、最小化模型。这个模型是说，取胜的系统往往在最大化单一要素和最小化其他所有要素上做到几乎荒谬的极端。

单一要素最大化，聚焦第一曲线的一个要素，把它放大为第二曲线的全部。

## 战略指北针：用户增长 一流CEO与不入流CEO的关键区别

战略的关键在于取舍，舍九取一。

将“用户增长”确立为公司增长的单一要素指标，甚至是战略指北针，这是Netflix成功的关键。

这究竟是怎样的一个成长进程？我们从两个阶段，详细分解下。

### 从DVD到流媒体

1997-2007年，Netflix 在线DVD邮寄业务的进展气势如虹，收入达12亿美元，利润有6700万美元；

但是在2007年，Netflix 却不顾一切地投入了4000万美元，转型流媒体——通过推出第一款流媒体产品“Watch Now”来永久性地改变业务。

在DVD如日中天的时候，哈斯廷斯为什么要转型流媒体？因为当时，哈斯廷斯做了一个令人沮丧的预测：2013年DVD业务会到达极限点，然后会下滑。

还记得格鲁夫（英特尔前CEO）说的话吗？“作为企业的老大，在企业如日中天的时候，要看到大败局到来的时刻。”

毫无疑问，哈斯廷斯就是这样一个伟大的CEO，极限点的判断，价值重大。

哈斯廷斯看到了两个重要的关键点：

### ①透过现象看本质

Netflix的核心业务根本不是DVD，甚至不是流媒体，而是用户。

哈斯廷斯说，“我们实现在线电影租赁领先地位的战略是，继续大力发展我们的DVD订购业务，并将这些订阅用户转变为互联网视频交付的订阅用户。”

### ②从未来看现在，相信互联网

DVD租赁从来都不是Netflix的最终目标：“它们只是这家新公司在竞争激烈的市场上暂时立足的一种方式。”

2011年，Netflix同时有了两个业务，一个有利润，一个有未来，如果你是CEO你会怎么办？

哈斯廷斯的做法是：分拆。

2011年，Netflix 宣布将其流媒体业务和DVD租赁业务拆分为两个不同的订阅包：Netflix用于流媒体业务，Qwikster用于DVD业务。

### 2从流媒体到原创内容

2008年，Netflix和Starz达成一个为期4年的协议，2500个影片，3000万美元，可到了2012年，Starz却要求涨价到3亿美金。

无奈之下，Netflix的2500部电影，一夜之间下线。这个事情触动了Netflix——必须做原创。于是，2013年，Netflix投资1亿美金，推出《纸牌屋》，一头扎进了原创节目的世界，并取得重大成功。

这是Netflix成长的关键转折点。

自此以后，原创内容开始成为增长的新动力——Netflix制作的优质内容越多，吸引的用户就越多；这会导致收入增加，反过来这意味着可以为制作原创内容提供更多的资金。

Netflix疯狂投资内容，2008年到2010年，每年投入3000万美元，2018年达到80亿美元。

拍片形成一大笔现金流出，但是利润表中并不计费用，而是杀青后计入内容资产，然后再每年进行摊销；所以现金流与净利在财务报表中会出现时间差。最开始，不赚钱。

不过，哈斯廷斯孤注一掷地“疯狂”最终还是赢得了市场的认可——过去10年，Netflix成为投资回报率第一高的股票，而非亚马逊。

这背后的关键性思维方式是什么？长线思维。

哈斯廷斯认为，公司账上的现金越多，说明创新动力越不足。这与亚马逊的逻辑非常相似，都是以长期思维牺牲利润获取增长，而且他们都得到了华尔街的通行证。

让我们再回忆一下贝索斯那句能让你产生生理性震撼的两句话：所有只能产生短期利润的项目都不重要，无论现在赚多

少钱；能够产生长期现金流的项目才是重要的，无论现在亏多少钱！

## 第一性原理：反脆弱 进取到让自己毛骨悚然

2018年5月25日，Netflix的市值达到1526亿美元，超过迪士尼的1518亿美元，成为了全世界最大的媒体公司。

为什么哈斯廷斯能成为非连续性创新的颠覆者？为什么可以罕见的实现自我颠覆？他有什么独特的思维方式？

看，哈斯廷斯曾说过这样一段话：

我们太沉迷于一种想法：不要成为下一个柯达或者美国在线，不要成为一家死守本业，而错过大趋势的公司。我们当时说，如果别人对此存有偏见，我们反而必须更加进取，我们必须进取到让自己毛骨悚然的程度。

这段话说明了什么？

面对变化莫测的未来，我们只能用积极面对变化，以更快的速度应对变化，这是一种超级的成长型思维，也叫反脆弱——

用脆弱对抗脆弱；

从无序中获得收益；

外界越混乱，越变化，你越受益从这种思维方式中受益。

接下来，我们从三个方面拆解哈斯廷斯的第一性原理——反脆弱思维。

### 技术反脆弱：自我攻击

2008年8月，Netflix的基础技术架构全线崩溃，彼时还是以DVD邮寄服务闻名的Netflix，却无法在三天内寄出DVD，最后甚至引起了记者和用户的注意。

于是，Netflix 大胆提出了反脆弱架构的理念：为了让你的系统更加健壮，不是将它们严格保护起来，而是主动随机性地增加一些破坏性测试，逼迫研发人员做好高可用。

### 业务反脆弱：降低业务复杂度

为什么你会变得越来越脆弱？越往后发展，如果你的依存条件越来越多，但凡有一个依存条件发生崩溃，整个系统就会发生崩溃。一个企业越来越昌盛，越来越繁杂的时候，其实他的危险越大。

哈斯廷斯特别懂这一点，他的应对之道是什么？非常简洁。

永远保持业务简单；

聚焦在单一要素，持续到做到10倍好。简单到一眼看透的业务模式、简单到一眼看透的增长引擎、专注于用户。

1997年成立到2017年，Netflix已经走过20个年头，但是这家总市值超过千亿美元的公司，没有任何收购记录。

直到最近，Netflix收购Millarworld，收购的目的仍然是为了漫画内容，以对抗漫威。

## 组织反脆弱：让人才快半步，领先于业务

Netflix组织反脆弱核心思想是，让人才快半步，领先于业务：以超过业务复杂度提升的速度，提升高绩效人才密度，同时保持员工自由度。

具体怎么落地呢？简单说有两点：  
**高绩效：苦劳不重要，只care结果**  
Netflix对人才的要求非常苛刻，该公司奉行的是：

“最好的工作环境是拥有一群超级棒的同事。而不在于上等咖啡、丰厚福利、日本料理、盛大派对和漂亮办公室。我们就像个专业运动队，成年人的游戏，而不是小孩过家家。”——（《Netflix文化：自由与责任》）

比如，某人不行，一般的公司会偷偷找一个接替者，把某人替换掉，但Netflix会直接辞掉你，让上司把你的活接过去，倒逼自己雇新人。

甚至在试用期内，如果发现你不行，就会直接给你4个月的薪水，因为哈斯廷斯认为，一个低绩效的人留下来造成的伤害，远远高于那4个月的薪水。

“我们不会用花了多少小时工作，或者有多少人呆在办公室里作为衡量员工和团队的标准。我们只在意是否完成伟大的工作成就。持续作出B级的工作输出的人，即使再勤奋，我们只能让他拿钱走人，客客气气的。”——（《Netflix文化：自由与责任》）

这一点，哈斯廷斯与乔布斯很像：苛求A级人才。只有A级人才才能带来A级人才，一旦公司有了B级人才就会有C级人才、D级人才……劣币驱逐良币。

**忠诚度不重要，只care是否能干**  
支付市场最高薪酬，是高效文化的核心。

我们致力于只雇佣卓越员工。一个卓越的员工比两个胜任的员工做得更多，花得更少。（《Netflix文化：自由与责任》）

你要知道：对于流程型工作，顶级员工的输出量是一般员工的2倍；对于创新型工作，顶尖员工的输出量是一般员工的10倍！

那么，最高薪酬的判断标准是什么？假如他在别处有更好的雇佣条件，为了留下他，我们愿意付出多少。即：

付给他们比其他公司可能给的更高薪酬。按照取代他们所需花费的标准支付他们薪酬。

如果别的公司开出更好的条件，尽全力加薪以挽留他们。

所以，在Netflix，忠诚度不是核心，核心就是绩效，你能不能干，假如你能干，你就是爷，不能干就滚蛋，很冷酷。

2002年，Netflix上市。传统意义上，上市意味着公司自由的终结，但是Netflix却充分地提升了人才密度和员工自由。如果你不是有一定意志力的老板，是做不到这些的。

## 小结

回顾Netflix的整个成长进程，你会发现它的每一步转变都是合乎逻辑的，就像下棋有一种很高的境界——“通盘无妙手”。

这其中，我们可以习得的重要思维模型是“单一要素最大化”。

但是，贵在坚持。希望你能在这个案例里，找到值得你去坚守的方向。

□转载自“混沌大学”公众号，内容根据李善友教授6月16日《网飞传奇|第二曲线》1/4课程整理而成。



如果别人对此存有偏见，我们反而必须更加进取，我们必须进取到让自己毛骨悚然的程度。——哈斯廷斯，Netflix 创办人

## 乡村医生健康扶贫项目 合伙人考察专刊

康岚

走访地点—  
陕西 / 子洲县

温晓东

走访地点—  
云南 / 屏边县

吴以芳

走访地点—  
新疆 / 吉木乃县

郭广昌

走访地点—  
陕西 / 清涧县、子洲县

陈启宇

走访地点—  
重庆 / 石柱县

汪群斌

走访地点—  
陕西 / 周至县

姚方

走访地点—  
河南 / 光山县郭广昌赴陕北清涧、子洲  
调研走访乡村医生

1973年，陕北榆林子洲县郑家硷村，20岁的郑祝前意气风发：他一年前入选村医，县政府提供费用，让他边在榆林卫校学习，边在村里实践行医。同一时间，浙江东阳横店的赤脚医生张福生已年过四十，行医多年。他刚刚救了一个6岁的孩子的命。这个孩子感染了急性肺炎，家庭虽然想尽办法带他去了一次镇医院，但落后的交通和贫穷限制了他的治疗范围。张福生用消炎药加土药方治好了这个孩子的病。这个孩子名叫郭广昌。

## “这台设备要在县里流动起来”

2018年6月2日下午，郭广昌带领乡村医生扶贫项目组来到郑祝前的村卫生室——马路边的两眼窑洞。

距离1973年45年的今天，郑祝前和复星国际董事长郭广昌聊起各自的这段往事，两双手紧紧地握在一起。有谁能想到，天南海北，看似永无交集的两个人，居然会走到一个会合点。

“复星一直思考如何用大健康和保险领域的一些优势来支持基层医疗，因此，在国家卫健委的指导下，我们和《健康报》合作启动了乡村医生健康扶贫项目，”郭广昌说，“项目主要包括‘四个一’：通过培训和保险给乡村医生提供一个保障工程，通过签

约家庭医生服务奖励提供一个工具包，接入一个大病救助平台——中国大病社会救助平台以及一个评选——评选最美乡村医生、乡镇卫生院。此外，我们要求这些同学根据当地的状况提出‘一县一策’解决方案。”

陕北榆林的子洲和清涧县是首批24个项目点之一，复星保德信寿险派出了办公室副主任张学良来到子洲和清涧进行驻村扶贫一年。张学良说：“相比南方，这里的人口衰减更为严重。而地方上也在积极探索种种解决方案，比如清涧和子洲都提出‘一村建站，联村服务’，一个村卫生室要覆盖至少五公里，然后用乡镇卫生院来覆盖和加强村卫生室的部分功能。”

清涧县枣林则沟卫生室是郭广昌访问的第一站。45岁的村医吴鸿行医20余年，还兼着村里的会计。卫生室里，一台眼底扫描仪已经调试完毕，闻讯起来的村民们把小小的村卫生室挤得水泄不通。这套设备由万邦医药和Airdoc通过复星基金会捐赠，都是复星旗下的企业。将检测结果上传后，通过后台的AI分析，几分钟检测报告就能彩色打印出来，这不仅让村民们觉得不可思议，村医们也闻所未闻。经过几个小时的培训，枣林则沟所属的石嘴驿镇卫生院的一名医生已经使用得颇为娴熟。郭同学要求：“这



郭广昌为村医赠送保险

台设备要在县里流动起来，让全县的老百姓都能免费检测，早发现，早治疗。”

## 医疗扶贫是一个系统工程

这次和睦家流动医疗车在子洲巡回义诊一周，检查的是乳腺癌和宫颈癌，医生由佛山禅城医院派遣，设备和耗材由深圳亚能提供，都是复星的成员企业。虽然太阳很毒，远道而来的村民们排着队不愿意离开，她们有的一大早就从家里出发，走了十余里山路过来。

在淮宁湾镇卫生院，另外一台眼底扫描仪亦已经安装完毕，子洲县县长叶庆隆提出来，让卫生院医生给他也做一个眼底扫描。

在郑家硷，郑医生带郭同学去看望了一家因病致贫的贫困户。郭同学看得心情沉重，但更坚定了医疗扶贫的决心，意识到这是一个系统工程。

短短半天，走访的地方有限，“但每次下乡，对我来说，拓展的是工作的维度，因为离开中国的现实，不了解中国的基层，不论公益还是商业，都将是无源之水。秉承初心，行稳致远，这样的行程让我年轻。我也相信，随着中国的发展，更多的年轻人将回到农村。比如郑医生说年纪再大一点，他儿子会回来的，到时候村医的待遇能够变好，我们的项目也将持续给予补助”，郭同学表示。 □张翼飞

## 汪群斌：情怀与感恩

5月9日下午，参加完秦商大会，汪群斌同学的日程表里还有一项重要内容：到国家级贫困县周至县探望乡村医生。对浙江农村出身的汪同学来说，这里面有农村童年生活的甘苦回忆，有生物制药专业学习的报国情怀，还有创业成功之后的深浓感恩。

驱车一个半小时，来到周至县郭寨村乡村医生司会娥的家。因为县财政困难，卫生室就开设在她家，这在周至县比较普遍。今年50岁的司大夫已经做了29年的乡村医生了，离退休年龄已不远。不过，她摇头道：“还没有合适的人能来接班，我还得继续干下去。”

在司大夫的家中，汪群斌详细了解了郭寨村的状况及司大夫的工作内容，并仔细阅读案头上村民的健康档案，得知司大夫为

1700多名村民提供服务，家庭医生签约率已经超过80%，不由得竖起大拇指表示称赞。司大夫也介绍了她和其他乡村医生工作和生活中面临的各种困难，汪群斌表示，我们启动的乡村医生健康扶贫项目将为乡村医生们提供力所能及的支持。

今年4月4日，乡村医生健康扶贫项目在上海举行了出征授旗仪式，复星全球合伙人带领集团抽调的18位全职扶贫队员，一起接过出征大旗，奔赴全国各地。1个多月下来，大部分扶贫队员即将完成调研，正在和当地政府讨论“一县一策”的帮扶方案，并根据当地实际情况，更有针对性地对当地乡村医生进行帮扶。

看望了司大夫之后，汪群斌带着复星的

同学们还专门慰问了两户贫困户。第一户贫困户家里有三人生病，是典型的因病致贫。乡村医生项目的宗旨之一，就是要提高乡村医生的诊疗能力和社会公共卫生服务水平，让因病致贫和返贫不再发生。

在西安，汪群斌也将企业应该积极参与社会发展的呼吁带给参加秦商大会的所有企业家。汪群斌表示：“复星将发挥自身产业优势，通过实实在在的精准扶贫项目践行复星的社会责任。在首批陕西四个复星乡村医生扶贫县的基础上，复星将逐步扩大扶贫范围，让乡村医生健康扶贫项目惠及更多百姓。复星将坚定地去做对的事、长远的事和需要时间积累的事，成为人民美好生活的创造者。” □张翼飞



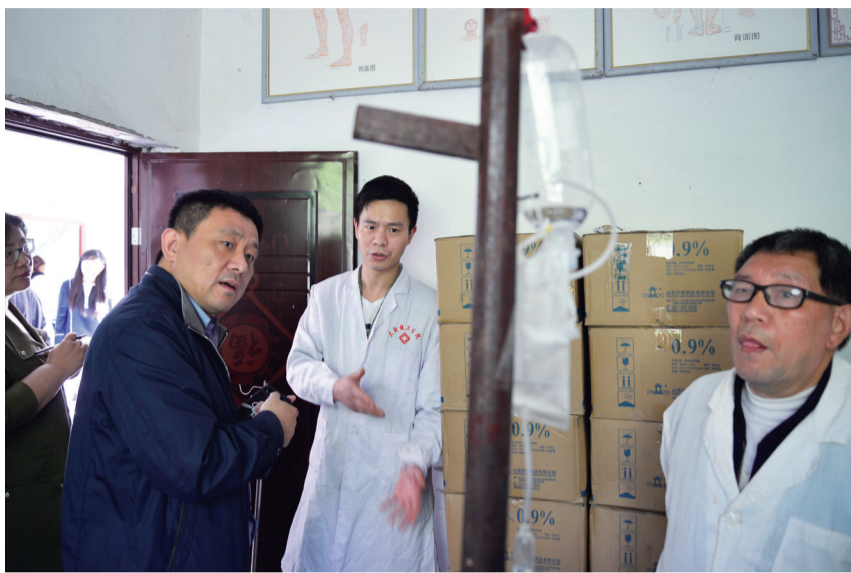
汪群斌看望村医

## 陈启宇：要为基层医疗修建“高速公路”

乡村医生健康扶贫项目首批覆盖的24个国家级贫困县中，重庆有两个县：石柱县、巫溪县。4月19日，复星国际联席总裁陈启宇一行，一大早从重庆乘火车来到石柱县调研村卫生室建设情况，并启动了石柱县乡村医生健康扶贫行动。

和县领导进行短暂的座谈后，陈启宇同学首先来到大歌镇双坝村的卫生室，就设在村委会里。双坝村有三名乡村医生，每人要服务1000多名村民，来问诊的村民络绎不绝。卫生室的空间符合国家要求，但各项设备严重缺乏，比如村卫生室接入了宽带网络，但电脑非常老旧，经常死机，陈启宇笑说：“这是拖拉机跑在高速公路上。复星要做的就是为基层医疗修建四通八达的‘高速公路’。”

“乡村医生是村民健康的守护者。然而，这个医生群体正面临着人员短缺、年龄



偏大、待遇不高、流失严重等问题。”石柱县卫健部门相关人士表示，石柱在编在岗乡村医生343人，大约服务农村人口30万，但由于投入及乡村医生能力等问题，在社区健康管理以及疾病防范、诊治仍然有很大的缺口，导致因病致贫、因病返贫比例依然很高。

陈启宇同学表示：“石柱、巫溪乡村医生健康扶贫行动，将按照‘一县一策’的原则，围绕国家‘健康扶贫工程’实施‘三个一批’的要求：大病集中救治一批、慢病签约服务管理一批、重病兜底保障一批，开展‘乡村医生健康扶贫’工程。我们将全力支持各级政府部门，希望通过3-10年的长期努力，使较为贫困地区的医疗水平得到提高，农村居民的家庭医生签约全部覆盖，大病救助得到有效安置，农村居民因病返贫比例大幅度下降，助力2020国家脱贫目标和‘健康中国’战略的实现。” □转载自《重庆晚报》

## 姚方：长效机制最急需

光山县位于河南省东南部、鄂豫皖三省交界地带，北临淮河，南依大别山，是中央办公厅定点扶贫县。

6月6日，姚方一行乘着急速的绿皮火车抵达光山。在与光山县卫计委的座谈会上，光山县卫计委主任、党组书记饶明胜介绍说，光山县总人口80余万，辖17个乡镇、2个街道办事处，360个行政村，全县共有注册乡村医生1236人，在岗乡村医生893人。近年来，光山扶贫已初见成效，今年9月份将接受政府的脱贫验收。尽管如此，县里因病致贫、因病返贫的情况依然存在。作为村民健康的守护者，光山县村医依然面临着不少急需解决的问题。光山县45周岁以下村医占总数不到40%，加上近几年相当一部分老年村医到龄退岗，导致村医队伍老龄化、青黄不接、后继乏人、缺少年青力量，学历层次、技术水平等亟待提高。

在走访中，姚方进一步了解到，光山已经建成300多所标准化村卫生室，但卫生室的设备设施如电脑、网线、宣传栏、安瓿桶、利器盒仍需进一步添加和维护，村医执业环境仍需进一步改善。村医主要靠基本公卫补助、基药补助、一般诊疗费补助等收入，没有其它方面的基本工资和生活补助。随着人口流在动，时间变迁，近两年来，农村基础医疗设施及卫生技术人员已不适应形势变化，村医这个行业逐渐失去了吸引力，使得新老村医青黄不接。

另外，光山县村医未统一购买基本养

老保险、工伤保险，也未购买意外伤害、重大疾病等商业保险。一方面村医需要经常出诊，光山县地处山区丘陵地带，道路狭窄且多弯道，出诊巡诊存在一定风险，一旦发生意外难以承担后果；另一方面村医年龄偏大而工作任务繁重，村医自身健康难以得到保障。

在光山县人民医院，姚方一行了解到，县卫计委与医院已经建立起了较为完善的村医培训机制。近两年来，每个季度为村医进行医疗知识与实践操作的相关培训，并获得了村医的良好反馈。姚方立即表示，我们将尽快调配资源，为光山县的村医培训提供更多服务，包括培训经费、培训专家资源等，助力光山县村医的医疗水平提升。

现年56岁的陈良山是光山县寨河镇陈兴寨村医，1984年开始从医。当年，在国家发展“新农合”背景下，为了更好地配合国家政策，同时也方便村医工作的开展，陈医生与村里另外四名村医集资购买了4间门面房并进行改造，建成陈兴寨村卫生室，第二年政府补贴4万元对村卫生室进行了扩建和完善。

说起为什么坚持当村医这么多年，陈医生表示，“现在很多村医都外出打工了，我走了，村民的病谁来看？”“我们是需要这样的责任感，来支持着基层的健康体系，但光这样是不够的，我们要考虑建立健康扶贫的长效机制，”看望完陈医生后，姚芳说。

□孙丽

## 吴以芳：“鸿雁传医”当有时

从上海到阿勒泰吉木乃县距离有多远？直线距离4600多公里，实际跋涉旅程将近万里之遥，相当于在北京和上海之间往返4次。即使是从重庆出发，吴以芳也花费了近12个小时才最终抵达，比去一次欧洲的时间还要长。

吉木乃县位于新疆北部，与哈萨克斯坦接壤。全县总人口3.9万人，以农牧业为主，经济困难，医疗落后。该县有7所乡（镇）卫生院，41个村级卫生室，乡村医生49人。而吴同学此次要调研的就是这49个村医中最为偏远的那几个卫生室的村医。

5月25日一早，草原上的牛马羊悠闲地吃着草，晨风清新凛冽。吴同学一行在县卫计委主任王江峰带领下，来到了别斯铁列克乡卫生院。32岁的哈萨克族女院长努尔沙吾列正站在门口。当天除了我们的来访，她还要和自治区儿童医院的专家们探访当地的先心病儿童，并评估病情。

努尔沙吾列是吉木乃县最年轻的乡镇卫生院院长之一，充满朝气，工作十分投入。她担任乡卫生院院长已有2年，之前在吉林省相关医院进修学习3年，回来后当上村医，现在管理着整个乡镇卫生院，下辖4个村卫生室，负责3386人的基础医疗。

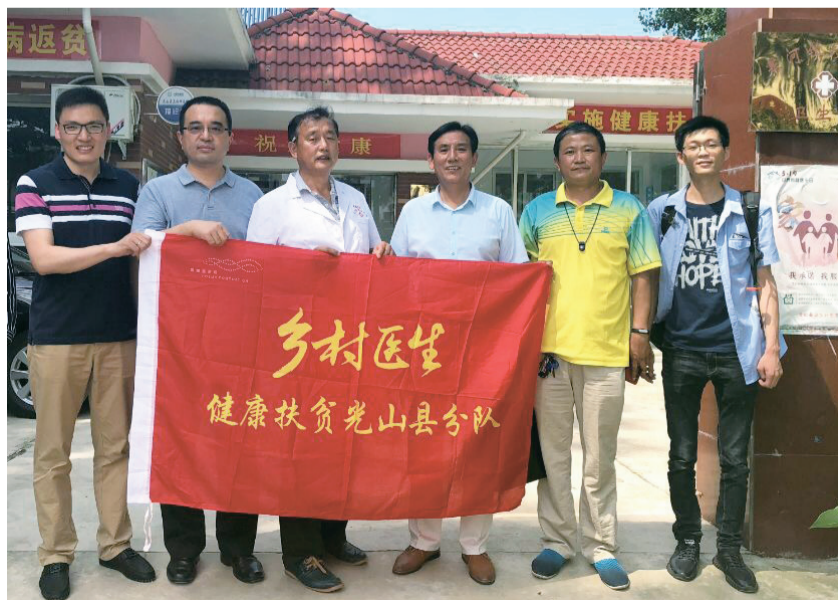
努尔沙吾列带领我们参观了该院中心药房、生化室和接种中心。问起这里的基本药物情况，有没有冷链管理和阴凉储存的药品，接种疫苗如何储存等问题，努尔沙吾列坦言其中的难题和需求。谈起她热爱的基层

卫生工作，从公卫、妇产、慢病管理、用药、疫苗接种，似乎每个数据和病人情况都深深地刻在了她的脑海中，孩子也经常在不人管的情况下，直接放在了医院里。

一直到两天后即将离开之时，王江峰主任叹气提到，努尔沙吾列院长身患乳腺癌，但她还依然在忙碌的卫生院，坚持在岗位上，继续为村民服务。

离开别斯铁列克乡卫生院，我们来到吉木乃镇卫生院。这是最靠边境的一个卫生院，管理着5个村卫生室、几千人的健康医疗。院长古丽米拉告诉吴同学，新院在2016年建成以后，每天有20多人前来看病。20多人的接诊量听起来不多，但在地广人稀、半游牧的边区，患者和医生都要付出许多倍的努力。在长达近7个月的严寒冬季，公路被封，牧区的病人往往无法出行，卫生院医生只能骑马出诊，最远的距离200多公里，要先开车到没路的路段再换马骑，零下30度也风雪无阻。她轻松的说道：“我们这里的村医都会骑马，不光骑马出行看病，甚至马上接生都是常有的。”

随后，吴同学一行又驱车来到了边境线旁的萨尔乌楞村，该村与哈萨克斯坦仅一河之隔，距边境线不足100米，因此又被称为“中哈边境第一村”。村医恒巴提·阿森是一位年轻的助理执业医师，毕业后从事村医工作已有两年时间。两年来，她在村医岗位上默默倾注和奉献着青春，为基层农牧民的健康保驾护航。 □俞本庆



## 康岚：我看到大山深处的希望

6月12日清晨，康岚来到子洲调研走访乡村医生，第一站来到钟家沟岔村卫生站。卫生室按要求诊断室、治疗室、药房和公共卫生室四室分开，桌子上整齐的摆放着各类档案资料，墙壁上挂着“国家14项公共卫生服务”的海报，村医万宁宁就是在这里为钟家沟岔村和徐家沟村的近千名村民服务。

29岁的万宁宁，在钟家沟岔村卫生站已经5年了。作为子洲县周家硷镇营盘村走出来的大学生，她2011年从西安医学院临床医学专业（预防医学方向）毕业后回到子洲。万宁宁诚挚地告诉康同学：“家乡缺医少药，我希望能用自己的所学为家乡人民做点事，让父老乡亲的身体健康得到更好的保障。”

由于交通不便，大山深处的乡亲们要求医，最先到的只能是基层的卫生室。在相邻的白家沟村卫生室，年近六十的高振国医生已经在这里工作了四十多年，他在村民口中有着极好的口碑。白家沟村交通不便，他坚持为村民做好上门服务，定期量血压、测血糖、检查身体，在他的努力下，白家沟的慢病率大大降低。

康岚来到钟家沟和白家沟所属的周家硷镇中心卫生院，这是一所集医疗、预防、保健、康复、急救为一体的一级甲等非营利性医院、新农合定点医疗机构，同时也是子洲县医疗服务县政一体化改革试点卫生院，承担着辖区内13个行政村近1.4万人的基本

医疗服务和基本公共卫生。在周家硷镇卫生院，康岚将复星保德信赠送的意外保险交给每一位乡村医生。

黄土高原地区沟壑纵横，水土流失严重，干旱的气候给农业耕种带来了不小的困难，但子洲人却运用智慧在这里种植起了耐寒耐旱的黄芪等中草药。

此次康岚调研团队中有来自复星医药、万邦医药两家复星体系内公司的同学，希望通过他们更加深入的了解子洲黄芪产业的情况。在康岚与子洲县县长叶庆隆的沟通中了解到，黄芪在中国已经有2000多年的使用史，是最常用的中药材之一，与市场上普遍使用的黄芪相比，子洲黄芪需要更长的成熟期，甲苷含量极高，因此深受高端市场欢迎。

康岚对同行团队表示，黄芪在中药中的应用非常普遍，子洲黄芪是国内非常优秀的代表性中药材，希望通过复星医药体系的研究能力和产业合作助力子洲黄芪深度开发，帮助子洲黄芪打响品牌，实现产业扶贫。

在这次调研中还有一个特别的行程——马塔留守儿童学校爱心捐赠仪式暨复星保德信与子洲县党团共建项目爱心守护学校挂牌仪式。这所民办寄宿制小学1992年由农民马维帅创办，目前有328名学生在读，甚至有延安、西安的学生前来就读。马维帅办学的初衷是希望自己的孩子有学上，“我自己没有文化，我不能让我这里



的娃娃再没文化”。怀着一腔热忱，马维帅坚持了26年，白天种地，晚上摸黑在山上放羊，每天只能睡四、五个小时。在县县委政府的支持下，学校能够维持日常运营，但孩子们常年没有系统体检，身体状况不明，是马校长一直以来惦记的事。

了解到这个情况后，复星保德信人寿与子洲县团委开展党团共建活动，将马塔留守儿童学校作为“爱心守护学校”，提出了“健康守护三年计划”，为孩子们和教职工每年

提供体检项目，建立健康档案，并根据学校情况向学校捐赠学习和生活物资。

康岚还专程探望了因病返贫与因残返贫的周家硷镇贫困户李林民与李文清。康岚表示：“随着中国经济的发展，越来越多的人过上了好日子。万宁宁和马校长让我看到大山深处的希望，我相信，通过我们的努力，复星将实实在在为每一户家庭的幸福生活贡献自己的力量。”

□杨晓

## 温晓东：变“输血”为“造血”

5月21日，温晓东携带扶贫物资跋涉2400余公里，抵达云南屏边时，天色已晚。

屏边位于云南省南部、红河州东南部，距省会昆明320公里，距州府蒙自59公里，距国家级开放口岸河口95公里，地理位置相对偏远。屏边境内聚居着苗、汉、彝、壮等17个民族，是全国五个单列苗族自治县之一、云南省唯一的苗族自治县，也是全国592个、云南省88个扶贫开发片区县之一。

在22日与卫计局的座谈会上，县卫计局局长黎明旺介绍说，屏边县共有76个行政村，近年来，共投资700余万元新建村卫生室67个。村医是健康扶贫的重中之重，也是全县攻坚脱贫的一大抓手，而村医们的工作、生活条件还比较艰苦。有的地方，一个村医要负责21个自然村，村子分散在大山之间，交通条件很差，村医骑着车子走访探病，存在安全隐患。整体上看，城镇附近村民的医疗需求可以求助镇卫生院甚至县医院解决，村医不需要开展具体的医疗工作，主要承担公共卫生服务的职能。而地区越偏远，村医需要承担的医疗工作就越多，责任越大。

在座谈会现场，温同学将100余份屏边乡村医生的人身意外险保障卡和重疾险保单登记指南交到了卫计局副局长李秀英的手中，这是乡村医生项目送出的第一批专为乡村医生订制的保单，同时复星保德信提供的乡村医生专属意外险激活通道也正式上线，标志着乡村医生保障工程的正式启动。

实地走访首先去到湾塘乡阿碑村，村医李田芬从医17年，工作覆盖1414位村民。李医生说，因为周边村民人口比较多，她每月能开500至1000张处方单，堪称“湾塘乡第一”。

我们看到，阿碑村卫生室空间相对充

足，日常药品配置较完整，并配有四张病床。但是因为背靠大山，地处山腰，山区泥石流时有发生，存在一定的自然灾害危险。得知卫生室一角曾被一块大石砸出一个窟窿，温同学建议当地尽快排除这一危险隐患，并表示复星会联合社会力量全力支持。

在白河镇热水村村委会，温同学见到了乡村医生熊桂芳。熊医生从事乡村医生已经14年，覆盖14个自然村，约1000名村民。这里的卫生室相对简陋，只有一张病床和一张办公桌。因为距离白河镇卫生院较近，周边村民多前往卫生院就医，所以熊医生没有在卫生室开展医疗工作，主要任务还是走村入户向村民提供公共卫生服务。

在工作人员的陪同下，温同学乘车来到了距离热水村卫生室几公里外的白河镇卫生院。这儿的科室和设备相对齐全，可以为当地群众提供日常医疗服务，并以“一人一档”为标准，为每一个村民都制作了居民健康档案。

“哇，这是给我的？”在新现镇洗马村卫生室，91年的乡村医生王海花收到了温同学赠送的出诊医药箱。

2013年毕业后，王医生先从事了护士工作，然后加入村医队伍，如今已到第二个年头。她的工作覆盖洗马村委会下辖9个自然村，近2600户村民。每当下乡为村民做家庭签约服务和身体检查，王医生都需要起个大早，“早上5点半出发，晚上11、12点返回”成了常态。对于她的工作来说，有一个大容量的出诊箱非常重要。

过去几年里，国家扶贫工作取得诸多进展。但在贫困地区，因病致贫、返贫脱贫的现象时有发生。温同学考察完新现镇水田村卫生室后，在乡村医生熊斌的指引下，来到



一户“因病致贫”的家庭考察慰问。

王老伯年近80，家庭5口人，耕地5亩，林地6亩，家庭经济收入来源主要依赖种植、养殖、外出务工。他和老伴长期患有慢性病，膝下两位孩子都身患疾病（一名残疾、另一名因病致残），几乎丧失劳动能力，对全家生活带来沉重压力。

考察期间，屏边县委副书记、县长李雄文介绍说：屏边县具有相对完整的生态环境，孕育了丰富的自然、森林、水利、矿藏、热果、旅游等资源，年均日照光热1555小时，具有“冬暖夏凉、四季如春”的气候特征，被誉为“中国最南端的春城”。不过，尽管当地产业资源类型多样，却受制于交通环境、历史发展等客观因素，产业辐射受到极大影响。产业扶贫将是解决县域贫困的根本之道。

作为中国首条民营控股高铁的民营联

合体牵头方，复星已设立基础设施产业发展集团深耕轨道交通产业。实际上，复星当前正联合各方深度挖掘滇越铁路（又称“米轨”）沿线的文化旅游价值，以结合云南当地的自然、人文优势，促进相关文旅、健康产业。其中，举世瞩目的滇越铁路人字桥等自然人文景观，便地处屏边。

站在人字桥上，温同学对米轨沿线保护性开发的决心更加坚定。他说：我们的产业开发应该与沿途城市、县市、村镇发展结合起来，通过老铁路的新利用带来发展活力，充分调动地方积极性，带动地方经济发展；推动沿线农村经济、景观农业及休闲农业的发展，要让米轨沿线开发成为滇南地区产业扶贫的强引擎，以此实现由“输血式”扶贫向“造血式”扶贫转变，让沿线地区群众获得真正的民生实惠。

□吴心远



**编者按：**6月15日，复星复星纪念改革开放40周年暨“七一”党建主题活动在豫园老饭店金色大厅举行，学界专家、企业家共聚一堂，共同探讨新时代下，企业向着“新征程”再出发的方法论，将产学研完美结合，充分利用学界智慧为企业指引和开拓思路。

活动特邀华东师范大学经济学院院长殷德生教授分享“改革开放40年中国经济回顾与展望”。在这份学者研究报告中，我们沿着时间轴，清晰地看到民营经济如何成为中国经济增长最大的推动力，它的独特性以及新时代下破局的力量，首先立意了理论高度。

发言继而引出“坚持党建引领，凝聚成长力量，促进改革发展”论坛的精彩思辨。论坛由复星党委副书记、复星国际总裁高级助理祝文魁主持，复旦大学政党建设与国家发展研究中心主任郑长忠，上海市委党校教授徐学通，上海市浙江商会党建指导员李国弟，豫园股份党委书记、总裁梅红健以及杭绍台铁路有限公司党委书记、总经理吴培荣几位嘉宾分别从理论到实践，探讨了非公党建与为非公经济提供理论指导的必要性和可行性。

复星与时代同频共振求索理论支持的大讨论传统再次延续。本报特节选锦言金句，以饕读者。

## 改革开放 40 周年民营经济对中国经济贡献巨大



殷德生

上海华东师范大学经济学院院长、教授

首先，今年是中国改革开放40周年，我们在纪念40年的时候到底怎么看待这40年。其实这40年当中增长的奇迹在人类历史当中前所未有。很多人认为经济增长是很自然的，不增长才不正常。其实在我们世界上很多国家甚至200年没有增长，也就是说这个增长的奇迹在中国这片土地当中发生，这是改革开放提供了内在的动力。看这一组数据1978年时，我国那个时候人均GDP只有156美元，不及当时撒哈拉沙漠以南非洲国家的1/3。高收入国家，通常的标准是人均GDP1.2万美元，我们现在人均GDP是9000美元。按照目前就算是6%的增长，不用5年中国就能顺利跨入高收入国家，这是整体，中国人口基数大。总量来看1978年到现在我们增长了225倍，占世界总量达到15%，美国是24%。这个增长在人类历史上没有，找不到类似的数据，无论是从总量还是人均，这是今天在这里交流改革开放40年时要看到这样一个格局。

所以为什么说美国要跟中国搞贸易摩擦、经贸摩擦，他紧张，这个数字太惊人，世界上没有哪一个国家以这样的数字在跨越。有人说2017年是美国的63.4%（国民生产总值）。我们一年能增加一半英国的GDP总量。澳大利亚整个国家，俄罗斯去年的经济增长（国民生产总值）总量是1.29万亿，差不多我们每年新增加一个澳大利亚或者一个俄罗斯。

### 我国民营经济发展历程

民营经济在中国40年当中起着什么样的作用？这一点作为复星在中国非常有影响、有引领作用的民营企业，我们员工要很自豪。在40年里中国的民营经济的用不到40%的社会资源贡献了50%以上的税收，开展了60%以上的固定资产投资和对外直接投资，组建了70%以上的高新技术企业，解决了80%以上

的城镇就业，吸纳了90%以上的新增就业。这就是我们的民营经济。所以民营经济在整个国民经济当中是这么大一个份量。

在中国整个经济当中民营经济占比是多少？60%（贡献率）。所以在中国的改革开放过程中，民营经济起了很大的作用，但是过程很艰难，民营经济发展的环境一直很艰难，所以中国人的创新意识、能力、自下而上的创新是值得全世界人敬佩。

党的十五大报告当中第一次把非公有制经济纳入到中国的基本经济制度，在报告当中体现出来。2014年提出“大众创业、万众创新”，这对我国非公经济的发展起到了很大的作用，还有“一带一路”的倡议，也带动民营企业向西拓展投资与贸易通道的机会。还有“中国制造2025”，这三大推动，在未来可能会大幅度对民营经济的发展，战略的调整起到很大的作用。

民营经济在发展过程当中既受益于整个国家的发展政策，其实反过来看民营经济也是在推动中国经济从弱到强，从高速增长到中高速增长，再到高质量发展，过程当中中国民营经济是非常重要的主体力量。

### 民营经济已经成为中国经济的贡献主体

作为复星，要归纳一下40年里走过来，民营经济到底怎么去归纳发展成就，有四点非常重要：一是国民经济的重要组成部分，这个比较简单，前面有一系列数据；二是民营经济承担自己的社会责任，和谐社会的重要建设力量，民营企业在发展过程当中特别重视社会责任承担；三是产业转型的重要动力来源，整体民营企业在一产、二产、三产当中的比重大概是2%、11%、87%。整个中国产业结构的转变过程当中和民营经济投资三大产业的布局相对契合，没有民营经济对产业结构进行调整，整个中国产业结构转型没有那么快，它在中国经济转型过程当中非常重要的动力来源；四是市场竞争的重要参与主体，汪群斌书记讲国际战略时，也可以感受到复星作为全球国际化的企业，是跨国企业，在全球市场当中布局。波音飞机，它的零部件分布在世界168个国家生产出来，这种分工模式未来在我们大型民营企业发展过程当中要好好研究这种分工模式。在市场竞争当中民营企业的核心是什么？人才、国家政策、市场、市场准入等都只是一部分，现在整个世界的分工格局发生了很大的变化，分工越来越细，这一点是未来市场经济主体的体现。

### 中国民营经济发展的五大经验

我们国家在总结40年发展的经验，也是为了后四十年进一步的深化改革开放在做准备，在民营经济总结出五大经验：一是健康稳健的政治环境，民营经济在中国的发展确实需要一个很好的政策环境和大家的共识。二是科学合理的制度创新，制度创新的主体到底是谁？是企业、政府、国家，这两个从下到上和从上到下都是不矛盾的。三是卓越非凡的企业家，真正改造这个世界的是企业家。企业家权益的保护在整个社会层面上要呼吁。四是丰富有效的劳动供给。怎样从劳动力的红利变为人才红利，未来民营经济发展过程当中怎么去创造新的人才红利，这是非常重要的。五是充满活力的党建，党建很重要，有很多人对于搞党建有理解上的误区，因为他根本就没有了解一个企业到底内在活力怎么迸发出来。在我国党建是企业活力迸发，制度创新、市场竞争当中，活力是重要的支撑。

习总书记在十九大报告当中有一句话“党政军民学，东西南北中，党是领导一切的”，非常重要。民企党建在我国也是一个新的课题，怎样把它做好，到目前为止只能采取案例法，不同的民企党建工作方法、模式、效果都不一样。这也是未来民企发展当中，制度层面创新一个重要的方面。我也看了很多民营企业党建的模式，有引领式、矩阵式、融入式，都很好，没有这个还真不行。

### 民营经济未来六大发展趋势

归结为六大趋势：一是规模经济。现在民企从规模经济效益来看空间很大，复星已经做的非常棒。

二是竞争优势。不同的产业、竞争环境、时间都不一样，关键是怎样形成自己的综合优势，党建也是一个民营企业竞争优势很重要的来源。

三是公司治理。从上市的民营企业治理结构来看，治理结构评分总体是比较高，但如果放在世界格局里看，现在民营企业的公司治理结构当中有一些新的理念，比如不上市，这也是民营企业的观念走在前面的体现。

四是跨国经营。一个企业的经营都是面向全球，谁需要我的产品、服务就为谁提供，不管是中国人还是外国人。改革开放过程当中，在跨国经营过程当中怎么样形成整体性的、能够跟随国际市场快速调整、反应的能力，民营企业还要进一步发展。

五是混改。从国企来看，国有企业把混合所有制改革作为制度创新和未来发展的主攻方向，与民企如何互动好，这也是一个大课题。在我国民营企业研究过程中“案例法”非常重要。未来混改也许是民营企业发展的一个历史机遇，有很多成功的案例。

六是发展壮大。民营经济怎么在国际竞争当中、产业转型当中去快速发展壮大，首先获得这个行业当中应该能达到的规模经济。上海在转型过程当中，把原来拥有优势的一些行业过早的转移走了，但是复星里有一些东西还是保留下来，最后发现还是上海未来要发展，在上海制造行动计划当中。我对复星有几件事情非常了解、非常敬佩，复星的化学药做的还是比较好。

所以总体感觉民营经济未来的发展，在产业布局方面、全球布局方面以及价值链分工布局方面，要去做谋划。也希望学界、企业界、民企有更多的互动。思路决定出路，我们也需要从民企发展的活生生案例当中丰富理论研究和总结，这对社会、对民企会有更大的推动推动企业在社会当中达成更多的共识，解决一些误区性的观念。

### 复星要在新时代有新作为

复星在未来发展过程当中要抓住新机遇，面对新时代。无论从整个宏观经济总量的发展、微观的发展，还是未来的使命，新时代确实是我们一个新的方位。新时代要去解读它。到底面临什么样的使命。未来发展的环境、模式，对世界的认识要发生改变。

所以“新使命”词对我们给我们一种动力和压力，复星的党员、先锋要把新使命、新动力、新压力往下面去传递，现在的社会不能按以前的思维去思考，现在是日新月异的世界、变化越来越大。

“新作为”可能涉及到转型，转型也有指标，算一单位GDP到底包含了什么？资本占多少、劳动占多少、技术占多少、企业家占多少、市场占多少等等。然后算同样的十年前同样是一单位GDP，但它的动能发生很大的变化，这就是转型。这个企业能不能适合这种新的转移内涵、节拍，这非常重要。这个词背后都有非常深厚的指标体系作为支撑。

还有“新贡献”未来40年的新征程当中民营企业更加成为中国经济转型和高质量发展的主力军之一。

最后衷心祝愿复星越来越好，越来越强大，谢谢。 □全文根据殷德生讲话整理

坚持党建引领凝聚成长力量, 促进改革发展:

# 一场非公党建如何实际指引非公企业发展的思辨

祝文魁: 今天的主题是坚持党建引领凝聚成长力量, 促进改革发展。我想我看见了六个字, 第一是引领, 第二是成长, 第三是发展。第一个话题关于引领两个字。我们党很厉害, 40%的社会资源, 50%的税收, 吸纳90%以上的就业, 我党的发展可以说是增量一年创造一个澳大利亚, 很厉害, 绝无仅有。我想知道我党这么强大的基因在哪里。更想知道我党这么强大的基因在民营企业怎么借鉴, 给我们一些指点。



徐学通

上海市委党校教授

徐学通: 非公企业是从无到有, 党组织也是从无到有, 应该这么看待。因为中央政策的转变, 所以才有了非公经济的发展。所以刚才历史上回顾40多年的历程当中和国家的政策息息相关, 在企业里面做可能慢慢也就体会到一点顺势而为。党建也是这样, 一开始小可能是党建也就是探索萌芽时期, 发展到一定程度, 国家和政党发现, 这部分的力量必须去关注, 所以在非公企业里面建立党组织。

如果党组织不去占领, 其他的组织就去占领。共产党占领这块阵地干什么? 执政, 目的是为老百姓服务。所以提这样一个观点, 中国共产党基层的政党组织不会破坏自己基层的政治基础, 这就是党组织一定是为企业服务的。发展到现在经济上可以, 其实共产党的管理在这方面也做的挺好, 所以咱们分了两块, 第一是建党, 建立党组织, 第二是党建, 开展党建工作。如果组织不能覆盖, 我们就先工作覆盖, 没有组织也开展工作。道教、佛教上有一句话, 叫“相由心生, 形又念及”, 所以咱们也是先有了理念才有后续的发展。

祝文魁: 这些话都是为基层党建做论证。在基层党建里面最有发言资格的国弟书记, 您之前也有几十年的党建工作经验, 能不能谈谈基层党建干部这些年心路历程?



李国弟

上海市浙江商会党建指导员

李国弟: 浙江商会现在副会长以上单位132家, 已经建立党组织的106家, 占到81.5%, 有很多企业我都去走访过, 浙江商会下面的党建联席会有。党建有“三度”融合, 经济跟党建深度融合, 立足经济抓党建, 抓好党建促经济。浙江商会的企业主, 一是党员, 二是民主党派人士, 三是无党派人士, 他们感觉到党建是鸟之两翼, 人之两腿, 鸟要飞的高飞的远, 两只羽翼要硬。浙江商会所以把党建和经济关系处理的很好。第二个高度融合把党建文化和企业文化高度融合, 党要打造成学习型、服务型、

创新型, 十九大报告里用学习型政党来代替, 其实企业文化也是要引领, 企业要学习型、服务型、创新型。复星集团就是这样“三型”的企业。第三个党建文化也是高度融合, 基层与创新, 传统还是要保持发扬。还有创新, 不断的创新, 要适应客观变化的情况, 所以我们创建了支部建在楼上, 理念就是支部建在连上的延伸, 现在从支部建在楼上延伸支部建在商场、支部建在工地, 支部可以建在网上, 现在支部可以建在手机上。很多党的活动都可以通过微信。所以党建文化里面基层跟创新的高度融合。

祝文魁: 梅书记在十年当中看到豫园一步步成长 and 变化, 混合之后党建非但没有弱化, 反而得到了强化。豫园已经成为了承载复星千亿快乐的航母级的企业, 豫园作为混合所有制企业, 党建工作怎么开展的?



梅红健

豫园股份党委书记、总裁

梅红健: 豫园商城作为中国资本市场的一个先行者, 也是混合所有制改革的先行先试者。先后经历了1992年挂牌、2002年复星入股和2017年资产重组的三大飞跃。转型后, 确实党建工作在民营企业当中的地位、作用、方法、活动的形式跟原来体制内政府、国企有很大的差别, 可以说是天壤之别。如何在混合所有制当中发挥党委的作用, 把党建工作落到实处, 实现政治核心引领作用, 民营企业党建工作没有理论指导, 是探索创新、是案例实践。这当中作为豫园党委的一把手, 做了三方面的工作, 供大家参考。

第一是支部建在连上, 组织结构变化到哪里我们就把党组织建在那里。第二在调整期当中, 党组织、党群组织利用我们的载体, 加强跟沟通, 这个时候的渠道比行政直接出面沟通要来的便利和畅通。第三走出去看看开门办党建, 我们跟复星、跟医药、国药, 不同所有制企业, 包括东方明珠、光明集团都建立了党建连接单位, 彼此交流在工作当中的一些体会和作用, 把他们一些好的经验在我们公司当中进行推广和借用工作, 也取得了一些效果, 在二十多年的发展过程当中, 党委工会也在自己的岗位上为企业的发展做了保驾护航的工作, 也得到了行政的认同, 得到了上级很多部门的认同。为此豫园在这方面获得了很多荣誉。

祝文魁: 刚提到重要的一环, 支部建在连上。准确地说把党委设在项目上, 不过这个项目可不小, 是400亿的大项目, 来听听400亿大项目目前的负责人, 就是杭绍台铁路有限公司的党委书记, 吴书记来跟我们分享一下您的感受。

吴培荣: 我们党委建立在项目上, 项目总共是225.6公里, 总投资450亿, 这是一个大的项目, 根据2015年中央第八巡视组巡视中路组, 又对铁路高铁建设客运专线公司党建问题专门提出要求。随着这个公



吴培荣

杭绍台铁路有限公司党委书记、总经理

司党员不是非常多, 人员不是非常多, 但是它参建的员工在高潮、高峰建设期时有几万人, 党员上千名, 而且德乐标段的施工企业都有党工委, 我们参建的各方, 首先从地方格局、施工、建设、监理, 施工单位, 目前站前是8个标段, 以后还有站后。在整个全线党的建设方面, 如果建设单位、业主单位力量不足, 就不足以引领, 必须成立党组织, 目的就是优质、安全、快速地建好高速铁路。不论是在施工过程中, 有党组织的保驾护航, 及时地纠正过程之中的一些不足, 不但是建成高速铁路而且是保证我们的干部优秀, 做到“双优”工程, 干部优秀, 工程优质, 更好地协调组织。

祝文魁: 请从一个政党的高度给我们稍微提炼、点拨一下, 它有什么独特发展的魅力, 带领十几亿人口的国家发展这么多年, 作为民营企业之一的复星来说有什么可借鉴, 或者下一步如何加强党建。



郑长忠

复旦大学政党建设与国家发展研究中心主任

郑长忠: 这个问题很重, 那么要回到一个根本的问题文明建筑的高度, 中国是人类历史中最早进入文明阶段, 并且一直没有中断发展的唯一文明史。这是中国文明建构中非常关键的一个问题, 就是中国自始至终到现在保持着一种整体发展和局部发展、个人发展, 三者有机统一。把这三个方面有机统一以后使整体作用发挥, 每个人作用发挥, 同时在这个过程中形成了以文明为中心, 以人为本的整个文化形态, 做到三者有机统一在不同的历史阶段用的整合方式和内在的机制是不一样的。1840天鸦片战争之后中国进入了全球化浪潮和现代

化浪潮推动之下, 中国文明, 古典文明崩溃, 要重构现代文明, 实现伟大文明的复星必须要寻找一种有机的力量把三者有机统一起来, 我们找来找去, 找到一种组织力量, 名字叫政党。政党既是适应现代社会又是能够有效地把社会有效组织起来的一种现代力量。在这个过程中用政党力量领导人民、驾驭军队, 建设国家、推动社会发展的中国模式, 也就是说走上了现代文明建构的中国路径。在这个过程中, 政党就成为了既要组织人民又要驾驭军队, 还要建设国家, 同时还要推动社会的一种沉重的任务, 全世界没有。也由此形成在全世界文明建构的三种机制, 要么用价值、要么用制度、要么用组织, 中国形成了用组织力量也就是用政党力量来建构国家、组织推动社会发展的这么一个路径。保证了整个文明民族的整体性建构和在这样推动之下, 使每一部分得到了充分发展, 以及个体的作用得到了实现。这三者处理好就能够在文明发展中处于不败之地。我们的做法用党的组织方式建构起来, 用政党的力量来嵌入到社会每个方面, 有效地联系起来然后巩固执政, 执政的目的是为了人民, 这就是党领导的联系各方、嵌入各方, 按形成整体网络, 统战的做法是弱联系, 党建的做法是强联系。在这样强弱联系两个有效的建构过程之中, 使整体文明得到了发展, 这是使中国能够文明走到现代, 古典走到现在没有断裂, 而能够重新走向中华民族伟大复兴, 乃至在人类文明共同体建构过程当中, 我们依然用政党的力量来建立中国共产党世界政党对话会议的方式来推动人类文明进步, 这是外在。

第二个百年的中国劳动力, 近百年了, 中国共产党为什么能够取得胜利, 因为它累积了一系列的自我管理和领导自我监督, 保障这样一个制度性安排和纪律性安排的文化内容, 任何企业要取得了百年老店, 要能取得长期发展就应该简单地免费运用这种智慧和制度安排。而不是简单地从那里批发, 复制过来, 用锻造出来的部分, 因此我认为无论是宏观上, 中观上, 还是微观上来讲, 中国共产党的领导和中国共产党在整个的组织网络嵌入到整个社会当中, 有效的建构, 保证了文明的转型、社会的发展和每个企业的顺利可持续的发展的一个历史性具有文明价值意义的一种中国经验, 从这个角度来讲中国共产党的领导可以成为为世界发展提供一种中国智慧和方案。这就是对刚才你提问的简单理解。

(下转第17版)

## 专题论坛

### 坚持党建引领, 凝聚成长力量, 促进改革发展

主持: 祝文魁 复星党委副书记、总裁高级助理

嘉宾: 郑长忠 复旦大学政党建设与国家发展研究中心主任  
徐学通 上海市委党校教授  
李国弟 上海市浙江商会党建指导员  
梅红健 豫园股份党委书记、总裁  
吴培荣 杭绍台铁路有限公司党委书记、总经理





(上接第16版)

祝文魁：外在从文明解构的角度找到我们这个国家、民族、政党，以及今天中国社会这么发展下去的基因密码，内在来说从是文化的转型，微观上从企业的转型发展都给了我们很好的借鉴。谢谢您。这一轮结束。接下来进入到第二个环节。快问快答。第一个问题梅总，豫园如何焕发进一步新的活力，接下来豫园从党建的角度如何为新时代豫园的发展指明方向，能够更加的加快发展，听听您的观点。

梅红健：豫园重组以后平台更大，为豫园人施展才华的空间、发挥才能的舞台。豫园作为上海的地标、名片、窗口，未来按照上海商业计划三年行动目标，未来是十个世界标志型商业圈目标值一，我想如何打造这么一个目标，从豫园的角度来看，党组织还是有很大作为。豫园混改已经16年，在非公经济当中的党建工作也摸索和总结了一些自己的做法和经验。在未来重组以后的发展道路上，这些经验一方面要发扬光大，另外一方面进一步总结和提炼、深化。我想未来的发展中还要加上两个方面的工作来推动党建工作深化，包括企业发展目标的追求。豫园的发展离不开产业品牌的支撑，豫园之所以在今天还是能够做到耳熟能详，根本还是一大批老字号在支撑着豫园的发展和今天的壮大，我想作为一个党组织如何在未来发展当中，利用我们比较习惯抓的一些工作，比如说劳动竞赛、工匠打造和培育等等方式，把原来百年老店、老字号传承下来的品牌如何结合目前豫园发展的时尚，总体要求

进行打造和磨炼，培养新时代、新一代的传承人和匠人，为豫园在过去的基础上进一步加强。

第二，任务很重，现在商业面临很大问题，互联网冲击以后如何商业转型，摆在传统商业面前一个非常艰巨的任务。作为我们这个企业经营，历史非常长，一百多年，也积累了一批商业经营管理的经验，在未来发展当中如何利用员工当中长期积累下来的经验，做一个提炼，通过一定的形式，比如说员工的沟通会建言献策会等等各种形式把职工在发展当中的想法总结、提炼出来，使我们未来发展道路在整个发展中能够克服困难，发展地更快一点，实现目标的时间更短一些。

祝文魁：杭绍台铁路党建非常的优秀，吴书记，您未来党建面临的挑战是什么？思路是什么？

吴培荣：在党的领导下，充分依靠各股东的优势，充分调动各方面的积极性，因为这是一个新的在探索的模式。

祝文魁：国弟书记给我们提一些复星党建下一轮改进的方向。

李国弟：复星下一步的党建，你们要打造党建品牌，“复星一家”内涵要具体，或者党建之家、快乐之家、或者幸福之家，或者同学之间，要具体不要太抽象，就是这个。

祝文魁：下一个话题抛给长忠教授，跟您报告一个数据复星几万名员工，平均年龄不到34岁，这么年龄的一个团队，您这么资深的团中央的高级智库的给我们这个年

轻的团队，尤其发挥年轻人方面给我们一点好的建议。

郑长忠：文明的形态走到现在，工业化背景情况之下超越，走进新时代有一个非常重要的东西，中国进入了一个非常重要的深度深度化和互联网的挑战，在这个过程中我曾经有一句话，叫农业社会条件之下是老年人社会，工业化时代是中年人的社会，资本需要知识的积累，而在互联网时代之下是青年化时代，所有的创新之所有的内容都应该跟青年人发挥重要的作用，因此党团工作在这里如何围绕青年发挥作用，而必须成为一个将他们不仅仅看成是一种生力军，在这样34岁年龄的企业之中，应该把青年工作变成主力军工作。党团工作都应该根据青年人发展，在发展和秩序两个方面同时推动，因此团建工作不是简单的团委工作，而是党委的重要助手，不仅是助手，应该是突击队、生力军和助手，因此在这个过程中应该给团组织更多的支持和资源，把团的工作纳入到整体工作之中，并且纳入到整体经营工作中的重要内容。同时最大的面临，我知道出现一个新的现象，现在越来越走向全球化的过程，党团工作以及青年工作如何适应全球化，可能比适应网络化背景下你们的挑战更为严重。

祝文魁：青年工作不仅是团委的重点，更应该是党委工作的重点。最后一个问题抛给学通教授，民营企业有三种形式，一个是融入式和矩阵式，我们希望构建复星一家党政的矩阵，您给我们支个招，到底复星应该选择哪一个形式，我们的组织形式该如

何更好地跟企业发展特点结合。

徐学通：创新有两个方式，第一是组织设置，第二是活动方式。支部建在连上，这就是组织设置方面的改变。支部建在楼上，支部建在项目上，支部建在铁路段，这是组织设置方面的创新。在组织方面能够创新，复星集团就可以，支部建在网上也可以。支部建在某一个药物上也可以，就为了研究这一个药，支部就建在这上面也可以。这叫组织设置的创新。第二个叫活动方式的创新。现在每个党员讲、可以看录像、可以搞个论坛、网上开展党支部活动，这就叫活动方式的创新，只要让他们感觉是党组织在开展活动就可以。支部建在网上也可以，网上支部会也可以，将来飞上天，在宇宙太空开支部生活也可以。复星将来弄一个飞行器到太空站开一个支部生活也是开放性的，去月球上也可以，这都是活动方式的创新。从这个角度上其实共产党的管理还是很高境界的管理，它管的是人的政治信仰这个角度上如果复星集团能够把党员干部的理想信念的问题解决了，那是很高境界的管理，不容易，共产党就是解决这个问题。

从历史上来看人类社会是重复的，重复过程当中就有共性的东西，掌握共性的东西之后就有规律在，掌握规律的人就成为了社会上的强势群体。复星发展这么快一定是掌握了某些规律，党建其实也是一样的。复星不是要创党建品牌吗？您起一个响亮的名称做成实际现在解决的问题，最后能够给别人提供示范，您就在社会上变成了强者。

□姚珏

## 优秀共产党员

20名优秀共产党员中有16人来自业务一线，一名党员一面旗帜，积极践行“两学一做”，用精湛的业务水准在健康、快乐、富足的幸福生态系统建设中，立足岗位、建功立业，用锐意创新突显出新时代党员的责任和担当。

【复星保德信】李军、程燕妮、郭晓华、逢亚萍

【德邦证券】王宏、李正舟、高佳玲、程仁璞

【复星总部】王晨、王丹婧、罗建江、韩琰

【复地】过钧晖、邓晓斌、唐学明、蔡明秀

【复星医药】李伟伟、周伟、张永基、王永乐

## 优秀党务工作者

他们积极主动贯彻、宣传党的十九大精神，以习近平新时代中国特色社会主义思想指导和开展党务工作。他们从实践中获取专业素养，履职尽责，围绕业务抓党务。党务工作在传承中创新，党建在创新中赋能企业发展。

【复星保德信】徐浩渊

【复地】丁国芳、蔡琼

【德邦证券】乔向军、朱家兴

【复星医药】陈静、孙臻

【复星总部】谭载鸿、安服嘉、张翮

## 先进党支部

8个先进党支部，一个支部一座堡垒，有着善于凝聚团队、引领业务的党支部班子，在人才培养、匠心培育、幸福生态系统建设和C2M战略落地等助力企业发展的主阵地，不断创造价值，支部兼具战斗力、凝聚力和影响力，支部工作有作为、有地位、有声音、有威信。

复星集团本部第三党支部

本部第七党支部

复星医药第七党支部

复地第三党支部

复地上海公司党支部

德邦证券上海党总支

德邦证券丹东党支部

复星保德信机关党支部



加强“四个建设” 推进青年学生素质教育

## 复星团委第三次代表大会召开

6月13日，共青团复星集团联合委员会第三次代表大会顺利召开，“复星一家”57名团员代表无记名差额选举产生第三届委员会委员9人。团委书记赵思宇明确了今后五年的工作目标和主要任务：建立健全共青团组织机构，为全面加强团组织的思想建设、组织建设、制度建设、作风建设，整体推进青年学生素质教育，奠定坚实的组织基础和保证，努力开创复星集团联合团委工作新局面。

共青团上海市委副书记邬斌代表共青团上海市委，祝贺新一届团委：

第一，复星曾经是一家创业企业，现在是一家创新企业。希望复星共青团在复星党委的领导下，始终把育人作为第一位的任务、最核心的主责主业，把党需要、企业需要、社会需要的年轻人培养好、扶持好、举荐好，搭建更多梦想成长出彩的机会，展示才

华和风采的舞台，使他们成为跟复星一样，有使命、有担当、有爱心的新时代新青年。

第二，服务是共青团的生命线。特别希望复星共青团能将服务企业，特别是服务青年放在更重要的位置，在青年人的岗位建功、职业发展、素质提升、精神成长、婚恋交友、亲子教育等青年人关心的“痛点、难点、堵点”问题上提供实实在在的帮助，让更多青年走进共青团的朋友圈，让更多青年成为共青团的铁粉。

第三，希望复星的共青团坚持不懈加强自身建设。希望复星团委将自身的建设，同全市共青团面上的工作紧密结合，有特色、有重点地开展好“进社区走”的工作，建设好“网上共青团”，将复星各级团组织打造得更坚强有力、更充满活力，不断开创复星共青团工作新局面。

复星党委书记、高级副总裁李海峰代

表集团党委对新一届复星团委的未来工作提出四个希望：

一是要做复星所倡导的“学习型组织”、“敏捷型组织”的坚定执行者。伴随着改革开放四十年来的发展，复星能这么快速发展、成长，最重要的就是学习力。二是要做“中国梦”和“复星梦”的坚定的践行者。每个复星青年，在自己的岗位上都应有一份担当、责任。三是要积极、深入参与到复星的公益事业中来。把全球复星青年的公益心融入到“乡村医生”及更多公益项目中。四是带领复星青年成为推动复星C2M战略落地的“先锋队”，贡献更多力量、实现更多价值。

“星志愿”志愿者服务团队正式成立，“百千万童书振兴工程”公益项目正式启动，标志着复星志愿者工作全面展开。

□张涵之 沈力

## 复星与国开行 创新党建共建

6月4日，复星集团本部党总支第三支部与国家开发银行上海市分行第十党支部在复星医药举行党建共建活动。国家开发银行上海市分行党委委员、副行长朱雪松，复星集团党委委员、高级副总裁张厚林，复星集团党委副书记洪亮，复星医药党委副书记、副总裁石加珏等出席会议。双方签署了《结对共建协议》，并参观了复宏汉霖车间。

张厚林在发言中指出发展是企业第一要务，因此一定要围绕发展抓党建，抓好党建促发展。企业的党建工作要落实到日常工作之中，不驰于空想，不骛于虚声，以高度的热情和事业心投入到工作之中。此次“党建共建”将进一步提升党员和党组织的带动作用，共同参与到精准扶贫等事业中，一同开创民企与国企党建共建的新模式。

朱雪松表示，国开行上海分行一贯重视党的基层组织建设，强调“支部建在处室上”，以党建工作引领业务发展。自2007年以来，国开行与复星集团以及下属核心企业一直保持着良好的合作关系。

在双方的见证下，复星集团本部党总支第三党支部书记李苏波与国开行上海分行第十党支部书记汪旋涛共同签订了《结对共建协议》。

根据结对共建协议，未来双方将进一步围绕“学习交流、增强党性意识；活动实践，提升精神面貌；优势互补，推动业务发展”等三大共建形式和内容认真开展各项共建工作，使基层组织力、党员干部素质、党员队伍生机活力进一步提升，将基层党组织的凝聚力和战斗力转化为提升管理水平、推动业务发展的强大动力。

□姚珏

## 高地物业社区 党建全国启动

6月26日，“党建引领，共建美丽家园”物业人在行动活动推介会暨高地“红色物业”社区党建全国启动会在高地总部举行。上海市社会工作党委、市住房和城乡建设管理委员会、市物业行业党建工作指导委员会、宝山区住房保障和建设局、宝山区大场镇、各村居党委、复星党委、上物协会会员单位、高地物业等相关领导参与了会议。高地副总裁王沁宣读党建共建倡议书，向物业行业发起与社区党建共建共治的倡议。

复星集团党委副书记洪亮指出要把高地项目打造成党建引领业务发展的样板，服务好上海四个品牌建设，在全国打响上海服务这张亮丽的品牌名片。

上海市社会工作党委社会组织党建处处长洪峰充分肯定和支持高地的党建工作，提出一要通过高地之一党建示范点继续扩大上物协，二要引领会员单位参与社会治理，三是探索物业行业协商的有效路径和方法，与业委会、居委会共建和谐社区。

在复星党委企业发展信仰和社会责任感要求下，高地争当物业企业非公党建排头兵。

□孙妍

爱心捐赠

百千万童书振兴工程

从现在起，捐出你家里闲置的童书



### FOSUN 复星

5月26日收到的第一批爱心捐书已送往陕西省子洲县啦！我们由衷地感谢大家的爱心和对公益的支持！

2018年6月复星团委携手复星基金会发起“复星公益月”——百千万童书振兴工程，继续将爱心传递到重庆巫溪县，让更多孩子感受到爱与温暖。

捐书地点：中山东二路600号S1座  
16楼复星前台

捐书种类：图文绘本

联系人：姚远 139-1662-5425



复星团委 复星基金会

# 陈启宇：是什么夯实了复星未来价值的基础？

“

如果把复星比喻成是一艘正在远行的巨轮，这艘巨轮的终点，也是每个复星人要共同奋斗的目标。复星的文化价值观有哪些关键词？复星看重的是哪类人才？

为了更好地宣传公司战略&文化价值观，近期我们安排“合伙人讲复星”系列分享。本期我们请到复星国际的执行董事、联席总裁陈启宇同学到现场为进行解读。

”



## 今天，你选择挑战了吗？

挑战是复星人的基因：提出一个高的目标，让团队一起认真思考并能全力以赴也是复星企业文化中重要的一点。我们的目标是：服务十亿家庭客户

回顾20多年来的每个阶段，那些曾经提出看上去好像不太能实现的目标，或多或少都已经实现或已接近。而这正因为我们提出的是有挑战的，超越现有能力的，并且外人看上去不可能实现的目标。当然，提出一个高的目标，并不是说完了就结束，还是需要我们认真真地去想，去思考去行动，去接近目标的达成。

以复星医药的发展为例。07年左右提出的战略目标：成为全球医药主流市场的一流企业。提目标的时候，我们的制药规模还很小，离全球的一流还差得很远。但是这样一个目标提出来了以后，我们会每时每刻围绕目标全力以赴，终于成就了如今千亿规模的复星医药。

## 创新|站在制高点看世界

对于复星人而言，光有耐力做还不够，还必须要坚持不懈地勇于创新。除了捕捉当前机遇机会，也在不断思考怎么去创新和改变。

用一种突破性的想法，用一种完全创造性的想法，去创新去执行，是非常重要的。

的。

当我们布局全球做创新的时候，就提出了要有全球高度：无论你是做生物医药的创新，新材料的创新，还是人工智能的创新，最后要构造全球水平。要知道全球的高度在哪，门槛在哪，要进入到创业至少得哪个门槛，世界最高水平的产品在哪里……都要了解得一清二楚。

一个企业，一个行业，能够立足长远发展，一定是基于持续不断的、有全球水平的创新。所以在这一点上，在做创新的时候，千万不能自娱自乐，一定要打开门，打开窗。一定要能够看得到全球最前沿的地方在哪。要看到行业里未来发展需要的，最优的创新团队在哪里。

## 自我驱动和学习是我们最大的壁垒

在外人看，觉得复星充满挑战。因为我们做很多不同的业态，也因为我们在很多不同的国家和行业中涉足。

那我们又是凭借什么脱颖而出？主要是快速的自我学习能力。

这种自我驱动的精神，也是复星的企业文化里面很重要的一个因素。现在部门越来越多，企业也越来越多，这么多企业、国家区域，由谁来驱动？当然还是要靠自我驱动。

不仅仅是驱动个人，还要自下而上能带动整个组织共同实现目标。要求每个人经

常去思考自己的人生事业目标和整个组织的目标是否契合。

复星的平台是给每一位有理想、愿景、抱负，想做事的，有自我驱动力的同学提供一个野蛮生长的机会。你想要做、有能力去做的事，可能会比在其他企业有更大的机会去做成事。关键考验你学习能力是否迅速，自我驱动是否强烈。

## 团队|不同阶段不同打法

我们非常重视团队，因为团队是每个人成功的重要要素。

不同阶段团队的组合要求是不一样的。比如复星本来没有旅游业态，钱建农同学来了以后，从开始做Club Med投资，到了亚特兰蒂斯全速推进的时候，整个团队也随之经历了快速的转型变化。无论是运营、战略、产品创新、人才储备等始终能保持精干高效能，高质量地完成各类任务。

在不同的阶段，企业用的人也不尽相同。前一阵有个影响力很大的投资界大咖说：创新的团队企业要用长板理论。

在创新阶段，要看重他创新上面的长板子。团队一定要有很强的技术，追求完美、速度、效率各方面和骨头里挑刺的精神。虽然这样的人在其他方面有瑕疵有问题，那就需要我们能管理好这些方面。但是组织也不是一直包容变成纵容，把该讲的还

得告诉他。

企业再到一个阶段的时候，就需要看短板。长板帮助你在阶段高速发展，但到了下一阶段它的短板会影响企业。所以要在企业的不同阶段，用好不同的人来帮助企业的成长和发展。

## 互动问答

Q：关于大健康板块，下一步的战略重点是什么？

A：我们下一步的战略重点，是为了全人类的健康，围绕未被满足的这些需求研究。主要核心有两点：

第一是创新，通过创新研发去解决些现在还不能治愈和诊断的疾病。所以我们招募大量的团队：在创新方面提供一种技术或产品进行早期发现和发现机会，去治愈疾病。所以创新首先是要造福于中国的消费者，同时也是要接近全球。

第二是要让每个人的健康得到系统性的关怀和照应。我们要搭建一个能够照料个体健康的商业模式，终端是付给复星健康一个固定的费用。比如你支付一年的费用，我们可以为你和全家提供全方位的健康管理。通过搭建体系化健康管家的新商业模式，以健康管理医疗保险为抓手，实体的医疗服务全方位多角度进行切合，相信一定会带来完整的健康体验。

# 记卓越 & 超越训练营入营面试

自2013年起，人才梯队训练营作为集团重要的人才孵化器，旨在发现、选拔、培养公司的继任人才。通过前几期的培养，人才梯队训练营的大多数成员已经成为公司各领域的中坚力量。今年卓越&超越训练营再次起航，为了进一步考察学员的综合能力，特安排小组面试环节。

本次面试一共分为自我介绍、小组讨论、观点陈述以及互相提问四个环节。每一场都邀请了一位业务专家和资深HR专家担任评委，旨在从公司经营角度、业务层面以及员工的发展潜力等几个维度选拔合适的员工进入训练营。

## 讨论·以业务之名

小组讨论的内容也是牢牢紧扣公司业务重点，主要围绕有助生活馆、蜂巢地产、综合金融以及非洲大健康板块展开：

请选择一个产业，制定该产业与蜂巢地产或综合金融的协同策略

如果你是有功生活馆的线上业务负责人，你将如何来运营？

如果你是非洲大健康的业务负责人，你觉得复星在哪些方面会有机会，为什么？

……

在讨论过程中，同学们也对各自的题目提出了独特的见解。在短短的15分钟时间内大家畅所欲言，碰撞出了激烈的思想火花；配以团队默契的协作和精彩的呈现，给评委们留下了深刻的印象。

## 思考·论结果导向

之后的互相提问环节，更是精彩纷呈，场面一度进入到白热化的阶段。而随着面试官的加入，让现场的激烈程度再度升级。

当同学围绕如何打通企业内部资源展开

讨论时，面试官吴毅飞同学也参与了提问：

“腾讯和阿里生态圈建立能够协同的核心基础是什么？”

现场同学们的踊跃回答得到了吴同学肯定的同时，他也表达了自己的看法：“每个生态圈核心要有一到几个核心物种要有极强的产品力，才能形成壁垒和粘性。例如阿里的淘宝和腾讯的微信就是很好的例子。”

而在随后的面试环节中，面试官张良森同学也在工作方法方面给予大家指导建议。同学们也纷纷表示，这场面试更像一个学习的过程，通过跟在场的同学和面试官之间的交流，学到了如何进行团队协作，如何清晰地表达自己观点。

至此，我们本期卓越&超越训练营的面试告一段落。感谢此次参与的面试官在百忙之中抽空指导并提出宝贵建议也感谢各位同学在面试时的精彩表现，更多培训课程和内容，请关注复星管理学院。 □严逸云

薇襄·精致生活

线上商城



HAPPILY  
EVER  
AFTER  
ON THE BUND

线下商场  
BFC北区B1&B2



BFC THE BUND  
FINANCE CENTER

|外|滩|金|融|中|心|

上海市中山东二路600号