

复星人

FOSUN TIMES

传播创造价值 · CREATING VALUE BY COMMUNICATION

复星人数字报: <http://www.cnepaper.com/fxr/>

FOSUN 复星
全国企业报刊——特等奖

内部资料 免费交流

www.fosun.com | 准印证号: (沪B) 0276

智·行
INTELLIGENCE IN ACTION



用手机扫描二维码
关注复星人报微信

总第 359 期 本期 20 版 2018年03月31日

复星2017全年业绩发布

> P3-P6

收入880.3亿元人民币
归母净利润131.6亿元人民币

4月4日“乡村医生”项目上海出发了 > P16

新零售“革命”了生活方式? > P14

《托马斯·帕拉诺切: 原地飞行》奇妙装置艺术展:
来自云朵、泡沫、神经网络的灵感 > P20

“智·行”张良森 & 山田卓也:
一条长长的赛道 > P8

[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。



复星驻点扶贫队员出征 24 个县 落实“乡村医生精准扶贫项目”

血压计、体温表、听诊器，城市医院司空见惯的医疗器械，是乡村医生25年来守护村民健康最重要的东西，被他们称作“三宝”。

药资的短缺、医疗器械的匮乏让乡村医生的就诊变得困难重重，同为“乡村医生”守护者的，复旦大学附属中山医院院长、中科院院士樊嘉也称：“他们相当不容易，城市医院有核磁共振、B超等技术手段，乡村医生却可能要依靠最原始的望诊扣切手段，这要求他们的技术面面俱到，实际上是很难实现的事情”。

因为扶贫攻坚战艰难又必须，复星发起“乡村医生精准扶贫项目”，并在4月4日举行了庄重又简短的出征仪式。

18名队员，24个县

4月4日，由《健康报》社、复星基金会联合发起的“乡村医生”精准扶贫行动，在上海外滩艺术中心举行出征大会。中央统战部副部长、中华全国工商业联合会党组书记徐乐江，上海市委统战部副部长施小琳，上海市委统战部副部长、市工商联党组书记赵福禧、复旦大学党委书记焦扬，国家卫生健康委员会有关司局负责人、《健康报》社社长肖景丹，全国人大代表、云南省屏边县乡村医生杨莲英，复星国际董事长郭广昌，与多位复星扶贫工作人员及各界嘉宾近140人出席活动。

2017年12月29日，“乡村医生”精准扶贫项目在国家卫计委启动。经过三个月前期调研与精心准备，全体扶贫队员将从今天起，全力投入项目实施工作。同时，选拔出

18名优秀的青年员工作为扶贫队员，经过系统培训后，也将前往一线开展一年的首批驻点扶贫工作。

简短的授旗仪式，把复星落实“乡村医生”项目的决心实实在在地交到驻点扶贫队员手中。队员们将从这里出发，奔赴新疆、云南、甘肃、四川、重庆、江西、贵州、海南、安徽、河南、山西、陕西12个省、市、自治区的24个国家级贫困县。未来，还将有更多队员奔赴100个贫困县。

“乡村医生”项目还希望搭建公益平台，汇聚全社会的力量，全方位帮助乡村医生群体。活动现场还举行了“乡村医生精准扶贫医疗帮扶专家库”揭牌仪式，邀请国内和基层健康领域相关的知名专家组成专家库，提供强大的专家支持。复旦大学附属中山医院院长、中国科学院院士樊嘉，上海交通大学附属新华医院院长孙锟和复星国际CEO汪群斌等一起，为专家工作站揭牌。

杨莲英的十年村医：一人守护2000村民健康

出征仪式现场，吸引大家目光，赢得最多掌声的一位看似柔弱、皮肤黝黑的苗族姑娘。她叫杨莲英，是一名普通的云南省红河州屏边县乡村医生。

幼年时，母亲因高蛋白类食物过敏昏迷不醒，送到乡镇卫生院时从死亡线上捡回一条命，医生责怪他们为什么这个时候才把病人送来？却不知道他们是走了4个小时山路才到了镇上就医。这个时候，小小年纪的她

在想，要是村里有医生就好了！2005年的一次机会，让她走上了村医这条路，从此开始只身一人守护全村2000多名村民，成为了一名真正的“乡村医生”。

村医不易，杨医生在现场说，比起收入的微薄，更缺乏的相关医疗设备。由于医疗器械的缺乏，某次她在行医时，不能判断对方什么过敏，输液没多久，病人忽然休克了，好在最后求助乡镇卫生院院长，对病人进行了急救，才化险为夷。

作为先遣部队，复星国际联席总裁徐晓亮同学、复星全球合伙人朱军红同学已抵达各自的对口扶贫县，云南永平县和贵州习水县进行实地考察，在现场的实地连线中，复星国际联席总裁徐晓亮说：“村医奋斗在一线辛苦，让基层百姓得到公共卫生保障，了解他们的需求，让复星未来有更精准的扶贫。”复星国际全球合伙人、上海钢联董事长朱军红说：“村医需要得到更多医疗器械、培训等各种支持。”

村医项目的“初心”

复星国际董事长郭广昌在现场也讲起了他和村医的这段缘分：“我自己在农村长大，那时候对‘赤脚医生’四个字特别有感情。因为我小时候生过一场大病，那个医生我至今还记得他的名字：张福生。

通过乡村医生计划，我希望有更多的“赤脚医生”能更好地守护现在还留在乡村的那些小孩和老人。这个项目，得到了复星全球合伙人一致支持，并且大家都会拿出时间来。

“我在这里表个态。复星既然有这个初心，开始了这个项目，就要一步步把它做好，我们一直坚持做对的事情、难的事情、需要时间积累的事情。乡村医生这样一个项目，就是一个难的事情，但是一个对的事情，是需要我们大家用时间一步步把它做好的事情。所以，我们会继续做下去，一直把它做好。希望大家一起见证复星从爱出发，从这里出发，我们能做一些有意义的事。”

守护6.5亿中国农民“小康”路上的“健康”

十九大以来，中央吹响了“脱贫攻坚”集结号，要求动员全党全国全社会力量，坚持精准扶贫、精准脱贫，在未来三年历史性解决中华民族千百年来的绝对贫困问题，让现行标准下的贫困人口同全国人民一道迈入小康社会。

同时，希望通过健康扶贫，解决乡村医生进得来、用得上、留得住的问题，稳定乡村医生队伍，提升专业能力，减少贫困地区因病致贫和返贫率，助力2020年国家脱贫目标和“健康中国”战略。

统计显示，目前我国乡村医生约150万，肩负6.5亿农村居民的基本公共卫生服务以及常见病、多发病的初级诊疗等医疗服务。

守护村医，守护中国6.5亿农民“小康”路上的“健康”。复星，已经出发，改变，正在发生。

□谢诗辰 李梁

更多报道，下期推出

复星正式完成收购青岛啤酒 17.99% 股份

3月19日，复星宣布正式完成对青岛啤酒股份有限公司的收购。此次交易总规模约66亿港元，复星共计持有青岛啤酒已发行股份总数17.99%，成为青岛啤酒第二大股东。青岛啤酒是中国最早的啤酒生产企业之一，产品行销全球100多个国家和地区，在国内覆盖20个省、直辖市和自治区，拥有60余家啤酒厂，年产量达80亿升。复星将把青岛啤酒品牌和产品力嫁接复星“快乐”生态，实现其市场份额持续增长。

复星国际董事长郭广昌表示，“青岛啤酒是中国领先的啤酒企业，也是成功打入国际市场的中国驰名商标，复星非常荣幸成为青岛啤酒的股东并成为其战略合作伙伴。复星将与青岛啤酒一起长期共同发展，我们希望青岛啤酒因为有了复星的参与，能更好

地应对消费市场的升级变迁，迎来辉煌的新时代。”

复星一直致力追求提供优质的产品和服务，注重提升产业运营能力和持续创新，充分通过技术研发投入来做好产品，从而为复星投资的成员企业带来赋能增值效益，更好地服务于中国以至全球家庭客户。复星相信，“好的产品自己会说话”——产品力是成功的关键。

□吕敏怡



微信息

公开要约/Wolford

4月6日，复星产业控股有限公司公布预期强制要约，以每股13.77欧元的要约价收购最多100%之Wolford Aktiengesellschaft股份。Wolford成立于1950年，是国际顶级内衣品牌。

收购法国高级时装品牌Lanvin

2月22日，复星宣布收购法国高级定制时装品牌Jeanne Lanvin SAS(“Lanvin”)，成为Lanvin控股股东，同时现有股东保留公司少数股权。此次投资将进一步助力复星时尚集团打造聚焦时尚的企业平台。作为法国最古老的高级时装品牌，Lanvin由Jeane Lanvin于1889年创建，迄今有近130年历史。目前，Lanvin在50多个国家运营，产品涵盖服饰、皮具、鞋具、配饰与香水。该品牌一直被视作经典的“巴黎精致风”，并誉为法国

时尚界“皇冠上的明珠”。

与汇丰签署战略合作协议

3月26日，复星与香港上海汇丰银行有限公司（简称“汇丰”）签订战略合作协议。汇丰国际网络遍布全球67个市场，覆盖全球90%GDP、贸易流和现金流。复星国际CEO汪群斌表示，汇丰深厚的网络和资源，将为复星未来增长战略提供强大支持。

与云南大理州政府签署战略合作协议

3月21日，复星国际董事长郭广昌会见云南大理白族自治州人民政府杨健州长一行，并正式签署战略合作协议。未来，双方将在文化旅游、康养医疗、生态环保、蜂巢地产等领域建立长期合作关系，并探讨将复星全球的文旅、医疗、影视等资源导入大理，以及水环境保护、乡村医生守护等公益措施。

复星国际公布 2017 全年业绩 归母净利润增长 28% 至人民币 131.6 亿元

2017 年业绩回顾

- 收入达人民币880.3亿元，同比增长19%，归属于母公司股东之利润达人民币131.6亿元，同比增长28%
- 产业运营能力进一步提升，经营业绩显著改善
- 新投资项目超100个，50多个项目实现退出，10个IPO
- 调整后每股净资产达港币33.28元，同比增长28%
- 净债务比率自2016年的60.3%优化至49.7%
- 董事会建议2017年每股分红达港币0.35元，每股分红同比增加67%

(香港、上海，2018年3月27日)复星国际有限公司(香港联合交易所股份代号: 00656)及其子公司(“复星”或“本集团”)今天公布截至2017年12月31日止全年业绩。

复星国际董事长郭广昌先生表示，“2017年是复星成立二十五周年，本集团取得自成立以来的最佳业绩。二十五年来，作为一家植根中国的全球化企业，厚积而薄发，积累了深厚的产业运营能力，并致力践行‘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，持续打造具备全球化视野及能力的人才队伍，推动C2M(Customer to Maker客户到智造端)战略不断前行。基于2017年优异的业绩表现，董事会提议大幅提升每股分红至港币0.35元，持续为股东创造并分享价值。”

“复星2017年业绩表现强劲，主要基于我们强大的产业运营能力，以及持续优化资产配置的能力。2017年，我们的产业运营能力明显提升，一方面，复星医药、地中海俱乐部、豫园股份、BCP、南京南钢等企业经营利润显著增长；另一方面，集团秉承价值投资理念，围绕C2M战略，全年新投资的项目超100个，退出的项目超过50个，10个项目成功IPO。”

“我们相信，通过复星多年汇聚的产

业能力、科技创新能力，以及已能触达约3,500万家庭客户的ONE Fosun生态，C2M战略将进一步推进并创造价值；此外，通过对客户的深入理解，有助于持续提升我们的产品力和消费体验，并为成员企业创造价值。作为C2M战略的重要组成部分，“有叻”会员忠诚度计划(“有叻”)已正式上线，基于对客户行为和数据的精准分析，将更有效帮助成员企业持续改善客户消费体验，我们相信‘有叻’一定会成为提升成员企业产品力及客户满意度的得力帮手。”

“最后，我再次向各位投资者表示衷心的感谢。复星遵循厚积而薄发的理念，每一步都走得踏实有力，过去5年间，我们实现了年均近30%的归母净利润增速。展望未来，我心潮澎湃，充满期待，我们要继续推进C2M战略，专注核心产业运营，加大科技创新投入，不仅要中国动力嫁接全球资源，更要为客户智造全球领先的产品和服务体验。2017年成果丰硕，对于未来我充满信心。”

2017年财务表现强劲，董事会建议提升每股分红至港币0.35元，同比增长67%

2017年，本集团总收入达到人民币880.3亿元，同比增长19%，归属于母公司股东之利润达人民币131.6亿元，同比增长28%，再创历史新高。每股盈利达人民币1.53元(约港币1.77元)，同比增长29%，过去5年年均复合增长率达21%。

截至2017年12月31日止，调整后每股净资产由去年同期港币26.01元上升至港币33.28元，同比增长28%。管理层预估调整后净资产来自于本集团投资的已上市公司市值+未上市公司按最近交易法或可比公司法计算的公允价值 - 集团层面的净债务。

在过去5年，本集团持续夯实资产负债结构，不断优化财务杠杆。本集团净债务比率自2013年底的86.0%大幅优化至2017年底的49.7%。2017年平均债务成本为4.72%，融资成本可控。2018年1月，穆迪将本公司的评级由“Ba3 积极”上调至“Ba2稳定”。

基于2017年业绩的强劲增长，董事会建议提升每股分红至港币0.35元，同比增长67%。

产业运营能力进一步提升，被投资企业经营业绩得以显著改善

2017年，本集团运营能力进一步提升，核心业务强劲增长。自投资后，地中海俱乐部、Tom Tailor、H&A及Fidelidade等企业经营利润在过去几年显著增长。本集团持续优化和遵循资产配置纪律性，落实投资与退出的平衡，全年新投资项目超100个，超过50个项目实现退出，其中包括以29.4亿美元的价格出售Ironshore给Liberty Mutual。与此同时，本集团还参与全球市场10个项目IPO。三大生态的其他经营亮点如下：

健康生态

■ 2017年，健康生态贡献归属于母公司股东之利润占比为10.4%，同比增长32.1%，成为增长最快的业务板块。

■ 本集团在世界级健康服务及产品的创新和全球化方面取得一系列进展。6个新产品的11项适应症于中国大陆获批临床IND，其中3个产品进入临床III期研究。复星凯特将Kite Pharma的FDA获批产品CAR-T产品带入中国。同时，本集团积极搭建内部孵化平台，加快培育步伐，复星旗下的星际大数据(FONOVA)在全球最权威的肺结节检测大赛LUNA“假阳性筛查”排行榜上位居全球榜首，并以此为基础孵化了极具竞争力的人工智能医疗影像独角兽杏脉科技。

■ 年内投资超过40个项目，其中包括本集团收购法国领先的健康食品公司St Hubert及复星医药控股收购印度最大独立制药公司Gland Pharma。

快乐生态

■ 2017年，快乐生态归属于母公司

股东之利润贡献占比为3.8%，同比增长6.1%。地中海俱乐部及豫园股份随着运营的不断改善，2017年利润同比大幅上升。

■ 2017年，地中海俱乐部新开发法国阿尔卑斯山的Samoëns度假村和日本北海道星野滑雪度假村。同时，在中国打造全新轻奢度假品牌Joyview，位于浙江安吉和河北戴河的两家Joyview度假村于2018年1月开始营业。

■ 旗下德国时尚品牌Tom Tailor业绩显著改善，2017年实现盈利，净利润达到欧元17.1百万元。2018年初，本集团宣布投资法国百年时尚品牌Lanvin和奥地利知名品牌Wolford，两个项目尚待交割。

■ 豫园股份重组项目已获中国证监会条件批准，预计重组完成后本集团在豫园股份的持股比例从26.45%上升至68.25%。

■ 三亚亚特兰蒂斯酒店已全面完工，于2018年2月开始试运营，预计于2018年上半年正式开业。

■ 其他主要投资包括2017年12月，本集团及其管理之基金出资港币66亿元收购青岛啤酒17.99%的股份，该交易已于2018年3月完成交割。

富足生态

■ 本集团富足生态由三部分组成，即保险及金融、投资和蜂巢地产。其中，归属于母公司股东之利润贡献分别是人民币39.0亿元、52.2亿元及21.7亿元，分别同比增长59.9%、22.9%及4.6%。

■ 得益于“保险+投资”策略的有效实施，葡萄牙保险2017年总投资回报率达到了3.6%，显著高于市场平均水平。BCP(葡萄牙商业银行)在2017年完成重组后总体经营状况得到了改善，成功扭亏为盈，全年实现净利润欧元1.86亿元，其活跃客户数提升至540万，同比提升6%，数字客户新增250万，同比增长16%。

(下转第6版)

持续增长的业绩是怎么来的？ 复星董事现场解密

3月28日上午十点，复星2017业绩发布会在香港四季酒店召开。

进入第26年的复星，归母净利润131.6亿元，同比增长近三成，董事会建议每股分红达0.35港元，同比增长近七成。总资产超过5300亿，福布斯排名比索尼、阿迪达斯、渣打银行都高，赚得比家乐福、松下还多。

复星是怎么做到的？

未来，复星将更聚焦生物科技与智能科技，“有叻”会串起健康、快乐、富足各板块产业明珠，宏大愿景如何实现？

现场，复星董事精彩解读了复星2017业绩背后逻辑。

复星国际CEO汪群斌表示：“复星希望能够为全球10亿级的家庭客户提供幸福生活的解决方案，做美好生活的创造者。复星相信自己能够实现这个愿景和目标，是基于现在全球的六大变化。第一是技术进步越来越快。

第二是越来越全球化，世界是平的。我最近去了非洲，感觉非洲的智能手机普及率正在快速提高。

第三是消费者现在的时间越来越值

钱，对消费的需求也是希望更高品质、更时尚、更敏捷。

第四是生产的组织能力，包括物流供应能力更加柔性化。这些柔性化的技术能更好地满足消费者的需求。

第五是在满足消费者需求的过程中，产品、技术和人才越来越能够更好地跨界。

最后一点，公司内外的战略合作伙伴、利益相关者，总体上组织形式也越来越敏捷。这六个方面的变化都为复星在这个时代围绕家庭客户打造C2M生态系统，实现产品快速迭代，不断创新“健康、快乐、富足”的产品，提供了很好的环境。”

复星国际CFO王灿表示：“作为复星国际CFO，我既关注复星国际的盈利能力，又时刻关心资产负债表结构。市场对我们财务杠杆一直都比较关注，今天大家可以看到复星国际净债务比例已经从2013年底的86%持续优化至2017年底的49.7%，同时净债务对EBITDA倍数逐步下降到2.2，未使用的银行授信额度也达人民币1617亿元。结合复星业务发展，从安全、稳健和资金使用效率考虑，我们认为保持60%左右的净债务率是相对合理健康的水平。



平。我们会在业务发展和优化杠杆之间寻求一个好的平衡点，实现业绩的持续稳健增长。”

复星国际联席总裁陈启宇表示：“在以往20多年中，复星在不同产业进入上，从最初一两个行业，到现在多个行业以及在一个行业的不同细分领域的管理及运营上，积累了一套模式。大体上都有这样几个阶段：一是产业培育和进入阶段，然后进入运营整合阶段，经过这两个阶段后，积累了运营能力、人才优势，积累了产品创新研发能力优势，积累了自身企业融资能力后，企业进入行业领先水平，实现规模化盈利、实现盈利能力和科技创新双管齐下，并且锻炼和培育出具备行业最优能力的经营管理团队。我们今天更看重的、更关注的，是我们有多少优秀的种子在布局在萌芽；实际上，复星的未来既要

看最顶尖的领先企业，但更大的爆发力可能是在最下面的第一阶段产业培育阶段。我们今天在科技、快乐、富足、健康都有一系列优质产业布局，中间会形成复星的独角兽，形成未来复星C2M战略的核心贡献者。”

业绩发布会现场的重头戏，当然是复星国际董事长郭广昌的讲话。郭广昌说：“2017年开始，大家越来越明确，复星有一个伟大使命和愿景。那就是因为复星的存在，而让这个世界有所不同。什么样的不同呢？我们希望通过复星的努力，服务好全球10亿家庭，让10亿家庭生活得更幸福、更美满。通过什么方式呢？通过科技引领，通过全球化，通过聚焦家庭的幸福、快乐、富足的M端产品的提供。尤其要通过C2M战略把我们所有不同的M端产品链接起来。”

(下转第6版)

复星国际董事长郭广昌：致股东的一封信



各位尊敬的复星股东：

2017年是复星成立的第二十五年，取得自成立以来最佳业绩。一路走来，因为各位股东的支持，复星不断成长，由一家大学生发起、只有人民币3.8万元启动资金的创业企业，成为总资产超过人民币5,300亿元、归属于母公司股东之利润突破人民币130亿元、位列福布斯世界500强的全球化产业集团。在此，首先由衷地感谢大家对复星的信任与支持，因此董事会也提议大幅提升每股分红至港币0.35元，持续为股东创造并分享价值。

都说做企业就像爬山，复星过去二十五年里也在不断攀登一座座产业巅峰。我可以自豪地向各位股东汇报，复星现在拥有更深厚的产业积累，我们在医药健康、旅游文化、时尚快乐、保险及综合金融服务等一个个与家庭生活息息相关的产业中处于领先地位；我们非常重视科技研发，像能治疗甚至治愈癌症的CAR-T疗法、人工智能辅助肺癌筛查等等复星“黑科技”，已经引领行业；C2M (Customer-to-Maker) 也早已不止是一个概念，复星面向C (Customer客户) 端的入口也越积越多，更多拥有极致产品力的M (Maker智造者) 端进入复星生态，而有功会员忠诚计划 (“有功”) 将是串起复星一颗颗产业明珠的那根丝线。更重要的是，复星现在具备了更强健的财务实力和人才队伍，我们更加笃定、更有耐心去做好接下来的事情。

厚积薄发，我深感向前迈步，复星将跨上一个更高的平台。

复星植根中国，我对中国经济充满信心

2018年，是改革开放40周年。因为改革开放，中国成为全球第二大经济体，中国经济增长更加健康、稳定、可持续，质量也越来越高；水大鱼大，包括复星在内的中国企业的实力也越来越强，并开始参与商业“世界杯”的角逐。我们深深感恩于此。

现在中国迈入新时代，我对未来更加充满信心 and 期待。在我眼中，未来的中国仍然充满机会。

一. 中国拥有全球最大的消费市场，未来将有4亿的中产阶级，这在人类历史上都是从未有过的。这会带来多大的机遇？无法想像。我相信，中国未来的需求一定会更加兴旺，企业的机遇会更精彩。比如短短八年，中国已是地中海俱乐部全球最大客源地。这一趋势，在更多行业中还将继续。

二. 中国有着全球最好的科创环境之一。现在，中国的研发总投入已位居全球第二，仅次于美国。大量的科技投入正在转化为成果，惠及产业、客户。未来，复星必将加快并加大科技及研发投入。

三. 未来将是人工智能的世界。人工智能最重要的不是算法，而是机器深度学习的数据。中国有得天独厚的优势，我们数据多、案例多，只要潜心研究，中国的领先优势将更加突出。

当然，这一切的机会都和中国经济融入全球的步伐越来越快相关。未来将是中国与全球双向驱动的新时代，不仅全球优秀企业会更积极地参与中国的发展，也将有越来越多的中国企业走向世界，汇聚全球最好的技术、品牌、制造，共同为中国和全球的家庭客户提供更幸福的生活。

这，也是复星的使命。

复星的使命，是为十亿全球家庭客户智造幸福生活！

从“修身、齐家、立业、助天下”一路走来，复星的使命更加清晰——为全球家庭客户智造幸福生活。如果必须要给我们的使命定一个目标，我希望是服务十亿全球家庭。

这的确是很难做到的事。但复星已在C和M两端都有了相当的积累，我们有更强的信心坚持做对的事、难的事、需要时间积累的事。这也是复星存在的意义，我们愿千锤百炼、砥砺前行。

战略是第一步，向更宽、更高、更深处发展

做对的事、难的事、需要时间积累的事，最重要的是有一个好战略。复星的战略也是产业发展的“引擎”，我们现在有四个重要的“引擎”，帮助复星向更宽、更高、更深处拓展生存空间：

1) 坚持全球化，中国与全球双向驱动产业发展

首先，复星受益于中国的改革开放，也受益于过去十年的全球化布局。而且，复星的全球化战略也得到了多国政府、监管机构的认可和支持。

其次，“中国与全球双向驱动”。这来源于“中国动力嫁接全球资源”的进化，复星不仅整合全球最好的产品带回中国，满足中国家庭客户的需求，我们还将帮助复星生态中的成员积极在全球拓展。比如，去年我们与三元股份共同收购了法国的百年健康食品St Hubert，这一收购将帮助三元股份在健康食品、产品结构上实现产业升级，从而领先其他国内竞争对手。

再次，复星的全球化中最重要的一点是人才。复星是一家来自中国的全球化企业，所以我们坚定地相信Glocal (全球Global + 本地Local) 的重要性，不能只是给中国人机会，每一位复星同学不论国籍，都有同样的晋升空间，因为全球各地的本土团队会让复星的事业更宽。

2) 以家庭客户为中心，聚焦“健康、快乐、富足”等家庭核心需求

让全球家庭的生活更加幸福，是复星的使命。所以复星的战略也是致力于“以家庭客户为中心，智造植根中国的幸福生态系统”。我们关注每一位家庭成员在不同生命阶段的需求，发现健康、快乐和富足是所有人共同、永恒的核心需求。所以，复星就要在这三个领域有所突破。

首先，复星全球整合健康、快乐和富足生态，最重要的标准是产品力。我越来越相信，好产品自己会说话，特别在渠道极为发达的今天，好的产品、内容更珍贵。为什么三亚·亚特兰蒂斯度假酒店试营业就爆满？核心就是产品力。比如它的大堂就有巨大的水族缸，小朋友会特别开心；再如在水底餐厅吃饭和在水套房睡觉这些新鲜的体验，年轻人就会很喜欢。所以，复星的所有同学都应当是产品体验官，而我责无旁贷

就成为复星首席产品体验官了。

同时，我还相信好产品一定是造出来的。复星将更多关注在生产上有独特或极强能力的企业，也将不断提升复星各品牌的产品力。比如青岛啤酒、印度的Gland Pharma、法国的Lanvin 以及奥地利的Wolford1等等，以此不断加深、拓宽复星在制造领域的护城河。

其次，以垂直领域为切入口，跨界智造一站式服务的闭环。复星最大的优势在于深厚的产业积累和M端，现在我们在C端也围绕产业优势，整合了一系列垂直领域的流量入口，比如亲宝宝和东家，复星已经服务了超过3,500万个全球家庭。未来复星将以各个垂直领域为切入口，比如专注年轻家庭的特殊需求，结合M端提供有针对性的产品和服务，包括母婴产品、健康医疗、旅游度假等，跨界智造一站式的年轻家庭服务闭环。

除此之外，复星还在积极参与像高铁、环保等能提升全社会效率的产业，像杭绍台高铁项目、柏中环境、中荷环保、思普润等，我们也要为家庭幸福生活构建更好的基础设施。

3) 科技引领，复星要在优势领域成为全球研发的引领者

复星创立之初，就坚信科技研发对发展的重要性。尽管过去复星的财务实力并不那么雄厚，但我们一直在坚持加大科研投入。

像复星在医药领域，近五年研发累计投入近人民币46.6亿元。九年前就在硅谷设立实验室，打造美国+中国的7*24研发网络。

现在，这一研发网络已初见成效，像其中孵化的复宏汉霖，已有6个产品的11项适应症于中国大陆获临床试验批准，领跑国内单克隆抗体药物研发；另外，复星医药在多项技术上取得突破性进展，包括申报国家食品药品监督管理总局化药1类新药2项并获批临床1项，及申报美国食品药品监督管理局新药1项。

所以我们承诺，复星未来将持续加大在科技创新上的投入！

这包括，复星将继续加大与全球最顶尖的研发企业的合作，像复星凯特生物科技有限公司 (“复星凯特”)，其CAR-T细胞免疫疗法将有可能让癌症得以治愈；与“达芬奇手术机器人”技术和产品拥有者Intuitive Surgical SARL共同投资设立的合资公司直观复星医疗器械技术 (上海) 有限公司已完成工商登记，提速高端医疗技术在中国的发展和普及。

同时，复星还将强化自主研发的积累，就像从零开始的杏脉科技，利用人工智能技术进行肺结核辅助读片，刷新“LUNA16”榜单，荣登世界首位，大幅提升了肺癌诊断精度。

Fintech (金融科技) 同样是复星正在加大关注的科技创新领域。像德国的NAGA Group AG，成为德国市场第一家上市Fintech企业；像以色列的Bond I.T. Ltd.，复星正在积极帮助它开拓更广阔的中国市场。

当然，在聚焦大健康和Fintech等领域科技创新的基础上，复星还将继续加强对大数据、人工智能、区块链以及物联网等新兴领域创新的关注。复星永远都在学习，也一直在潜心创造。

4) “产业+投资”，不断强健复星的产业实力

我知道，大家对复星最直观的印象就是善于投资。的确，投资是复星基因中非常

重要的组成部分。但是，投资并非复星的唯一目的，更是复星补强产业的重要手段。投资只是价值创造的开始，真正的价值是投后管理出来的。

复星在投资之后，往往会先制定一个并购后整合的“百日计划”，涉及专业能力、人力、法务、财务等企业的各个方面，全面梳理、展开协同，彼此深度赋能。

现在对复星来说，比投资更重要的是产业厚度和运营能力的持续增强。来自核心产业的运营收入已在稳定增长。未来我们希望产业运营将成为复星最重要的收入来源之一。

复星2017年业绩表现强劲，主要基于我们能够持续提升产业运营能力，以及持续优化资产配置的能力。2017年，我们的产业运营能力明显提升。一方面，复星医药、地中海俱乐部、豫园股份、BCP、南京南钢等企业的经营利润显著增长，另一方面，集团秉承价值投资理念，围绕C2M战略，全年新投资项目超过100个，成功退出超过50个项目，10个项目成功上市 (IPOs)。

此外，受益于复星深厚的产业积累，现在我们更有信心、有能力抓住产业中显著改善的机会。

复星不仅可以让一个好企业变得更好，更懂得如何为所有企业都带来价值增长的机遇，也就是利用复星在产业的深厚理解和团队的积累，把一个碰到困难的企业变好。这是复星独特的能力所在。

比如，我们的地中海俱乐部在进入中国后客户不断增长，在复星的深度赋能下，它的大中华区客户量累计增长了10倍。同时，中国市场的成功也反哺了地中海俱乐部在中国以外的市场。去年我们帮助地中海俱乐部在日本北海道Tomamu开了一家最新的度假村，不仅深受本地和国际客人的喜爱，还吸引了大量中国游客。

以上，就是复星二十五年来积累的最核心战略，未来我们将坚定不移地去执行、去进化，持续提升复星的产业实力。我们相信，通过复星多年汇聚的产业能力、科技创新能力，以及已能触达约3,500万家庭客户的ONE Fosun生态，C2M战略将进一步推进落实；此外，不断加深的客户了解，有助于持续提升我们的产品力和消费体验，并为成员企业创造价值。

当然，复星的战略依然会与周期、与环境紧密结合，我们要拒绝所谓“完美战略下的完美错误”。

2 有功串起复星一颗颗产业明珠

C2M，就是能把Customer通过技术手段直接联通Maker，使客户差异化的需求通过个性化的设计及柔性化的制造得以迅速满足。只要我们比别人快0.01秒、多0.01%的贴心，长此以往，复星就会不一样。

以前的复星也可以看作是一个生态系统，但企业和企业之间、Customer和Maker之间，是弱关联。现在复星更加重视生态系统的建设，希望深度赋能给生态中的企业，将弱关联转变为强关联。

所以，我们在不断提升对C端的粘性，不断打磨M端更好的产品；我们设立了C2M推进办公室，复星生态中的各个企业也都设立了C2M推进办公室；我们特别重视C端与M端之间2Link技术的研发；我们还正式发布了有功。 (下转第6版)

步步为营以孕育独角兽， 解读复星的产业发展模式

3月27日，中国最大的民营企业之一——复星在香港发布了2017年业绩。复星国际全年实现归母净利润131亿元人民币，同比增长28%，近五年复合增长率接近30%。在资产负债表端，复星的总资产突破5300亿元人民币，而净债务比率已从2013年的86%降到了49.7%，创下公司历史最佳财务表现。



然而，业绩表现优异的同时，复星的股价却持续处于被低估的状态。根据复星披露的数据，截止2017年底，复星国际调整后的每股净资产为33.28港元，较2016年同比增长28%，但这个数字却较3月27日当天17.94港元的收盘价折价多达46.1%。

股价被低估的背后是多数投资者对复星模式的不解。但在笔者看来，自创立25年来，其实连复星自己都是在一个不断摸索、试错和自我迭代的过程中。纵观它的发展历史，复星的战略一直在变化，但产业的内核却从未改变。而如今，复星又站在了一个新的战略起点上。

每一笔投资本身都是好的

说起复星，它的经营模式在中国可以说是一个独特的存在，一方面，投资并购在它的产业扩张中扮演了重要的角色，另一方面，它涉足的产业跨度非常大，医疗、食品、旅游、保险、资源、地产，几乎无所不及。如此多元化的业务构成，就难免会有人质疑复星的产业经营多而不专。

根据2017业绩报告，复星旗下三大板块——健康、快乐和富足都取得了不错的成绩。尽管富足板块包办了绝大多数的利润，但健康和快乐两大实体板块也都保持了良好的增长，分别实现了23.8%与12.0%的收入增长。

除了总数据之外，复星旗下的公司表现惊艳。健康板块的佛山市禅中心医院2017年净利润达到1.95亿元，近6年净利润复合增长率达到33%，并在“2018中国医院竞争力排名榜”上排名第一；富足板块的德国私人银行H&A截止2017年三季度税前利润同比2016年暴增85%；而即使是在较晚涉足的时尚行业，复星前些年所投资的德国潮装品牌Tom Tailor也从2015年的净利润不到10万欧元暴涨至2017年的1710万欧元，近三年复合增长率高达1450%。

通过管理，使旗下成员企业扭亏为盈、业绩提升甚至做到行业第一，表面上看来投资激进、业务繁多的复星，背后其实是有一套扎实的产业运营能力来支撑。难怪复星董事长郭广昌在业绩发布会上自信地表示：“我们每一个投资、每一次资产投入，本身

都是好的，都是经过我们的产业运营最终盈利的，我们绝不会为了战略而战略。”

步步为营以孕育独角兽

俗话说，隔行如隔山，但复星之所以能不信这个邪，笔者认为，靠的主要是不断地自我进化，从入门到专业再到领先。用郭广昌的话来说，就是“复星走的每一天都是步步为营的，每一步都是非常扎实的”。

2010年，复星通过收购法国最大的旅游度假集团——地中海俱乐部(Club Med)进军旅游业，这个项目既是复星第一笔旅游行业收购，更是复星第一笔海外收购，难度可想而知。复星先是试探性的小比例参股，一边勤勤恳恳地为Club Med提供支持，一边学习，探究旅游产业的门道。随着对产业的认识加深，复星逐步增持股比，最终在2015年完成对Club Med的私有化。

如今作为复星旅游板块的旗舰，Club Med不仅自身扩张迅速，也带动复星旅游板块同步发展。前年，复星旅游文化集团正式成立，包括Club Med、三亚特兰特蒂斯、Thomas Cook中国合资公司、爱必依等数个复星旗下的优质品牌均加入其中，形成一站式服务的旅游生态闭环，有望发展成一家独角兽企业。

对于这种模式，复星国际联席总裁陈启宇作了总结：复星的产业发展往往先通过投资进入产业，在培育成熟后再通过复星进一步的赋能和并购进行运营整合，做大做强，直至做到行业领先。

另一个案例是复星花费近10年时间、累计研发投入近11亿元孵化培育的复宏汉霖。如今，复宏汉霖已完成9个产品的16项适应症的IND申报，领跑国内单克隆抗体药物研发，其首个产品HLX01有望成为国内第一个上市的生物类似药。在由中国科技部刚刚发布的《2017年中国独角兽企业发展报告》中，复宏汉霖以31.8亿美元的估值排名第30位。



关于复星的产业经营，大多数人只看到复星在“买”，但其实投资只是一种切入途径，深耕产业的坚持和专注才真正代表了复星的今天和未来。

复星产业发展的护城河

虽然复星在投资并购领域非常活跃，但是实际上，和那些财大气粗的超级巨头比，复星所做的交易的体量是相对小的。作为一家靠38000元打拼出来的民营企业，复星的成长从来都不是阔手阔脚的，也正是因为这样，复星发展至今也打造出了属于自己的护城河。

第一道护城河是复星所秉持的价值投资。复星擅于在经济形势的反周期中寻找价值错配的投资机遇，而这既需要准确又冷静的判断力，也需要极大的魄力。

2016年，复星在投资葡萄牙商业银行BCP时也曾受到外界的质疑，当时BCP的财务情况不容乐观。但是BCP从战略价值来讲是个好标的，其作为葡萄牙最大的上市银行，业务成熟、多元且可覆盖全球多个市场。复星在尽调后认为，BCP当时的处境主要是欧债危机所致，如今欧洲经济已开始复苏，BCP的业绩届时也会随之回升。果然，在得到复星的及时输血后，BCP在2017年成功扭亏为盈，全年实现净利润1.86亿欧元，并在复星的支持下，成为欧洲首家开通银联的本土金融机构。

对复星来说，一个标的的价值通常在于，首先自身是具有不错的增长潜力的，其次是能嫁接复星的资源、产生协同的，最后就是自己也能成为复星未来的拓展带来资源的。当然，价值投资不是投资之后就坐等升值，赋能管理才是实现价值的关键。郭广昌曾说：“投资只是价值创造的开始，真正的价值是投后管出来的”。投后管理是复星的第二道护城河。

复星的投后管理，除了在传统的资本、财务、法务、风控、人才等环节为被投资企业保驾护航外，也能在品牌、渠道、技术、战略、公关等方面提供赋能。近年来，为了更好地让旗下企业高效地协同，复星对集团层面的管理进行IT大升级，打造ONE FOSUN平台，让复星体系内的成员企业互通有无，共享资源。用郭广昌的话来说，复星就是为了服务好旗下的成员企业的。

复星的第三条护城河是全球化。经过了8年的全球化发展，今天的复星对海外投资已经驾轻就熟，而要说复星在全球化方面最为核心的竞争力，首先在金融层面的全球化布局。目前，复星既在葡萄牙、美国、德国、日本等发达国家作了金融布局，也不忽略在印度、巴西、俄罗斯、非洲等一些新兴国家和地区的潜在增长机会。尤其是复星在欧洲的“保险+投资”平台——葡萄牙保险，近可覆盖欧洲，远能辐射非洲与南美的葡语区。2017年，葡萄牙保险可投资资产达到150亿欧元，投资回报率达到3.6%，显著高于市场平均水平。

除了金融全球化外，复星也在进行市场全球化的布局。复星曾经提出“中国动力嫁接全球资源”，将外国的领先技术与产品引入中国。如今这一战略已升级为“全球动力嫁接全球资源”，即复星将自己生产的优质产品供应到全球。比如去年复星医药收购的印度制药商Gland Pharma与西非法语区第三大药品分销公司TRIDEM，为复星打通了印度、美国以及非洲的药品营销渠道。

有叻与C2M：用科技驱动产业

随着复星的产业经营日趋稳健，越来越多的人更关注复星未来的战略，关注复星旗下产业间是否能协同产生更高的附加值。在致股东信中，郭广昌提到了中国将诞生4亿中产阶级，那么聚焦中国中产阶级消费升级就是复星下一个五到十年的核心。为此，复星提出了C2M战略与“有叻”会员忠诚度计

划，寄望于用科技来驱动它的产业发展，目



标服务于10亿全球家庭客户。

C2M意为通过大数据、人工智能等科技手段，让客户(Customer)与智造者(Maker)无缝对接，使智造者能基于客户的个性化需求快速制造出定制化的产品。C2M与传统的零售模式最大的区别就是，传统零售模式是客户到市场去选由制造者已经生产好的产品，而C2M是智造者根据客户的需求直接给客户定制产品。尽管C2M目前在技术上还无法完全实现，但复星认为这是未来一个必然的趋势，从客户的个性化需求出发，淘汰同质化产品，这是社会进步的过程。“有叻”就是复星构建C2M生态的第一个抓手。

“有叻”是一个通过统一的积分制度及各种会员权益将复星旗下的所有品牌聚合到一起的客户忠诚度计划，将复星现有的一个个小的产业闭环关联起来，形成服务家庭客户各种需求的超大闭环。

“有叻”与传统电商平台有什么不同？传统电商是一个虚拟的渠道平台，聚拢了数不清的店家，各家店的产品质量参差不齐，设计同质化严重，通过竞价排名来争夺顾客的眼球。那么“有叻”呢？“有叻”平台上的都是复星旗下的或合作品牌，强调出众的产品力；其次，“有叻”通过行为数据将客户与智造者关联，让智造者制造以客户为中心的产品；最后，“有叻”能基于数据形成的客户画像，为家庭客户提供涵盖健康、快乐、富足需求的一整套跨界解决方案。

那么复星要怎么做？第一，由于M端智造者需要尽可能多的客户需求数据来造出更好的产品，所以首先需要为“有叻”吸引更多的用户流量，比如通过投资与复星旗下产业相关的垂直类服务或社交平台是一种方式，比如微医、亲宝宝等。第二是要继续收购能创造有强大产品力、令人尖叫的好产品的品牌，组建一个优秀智造者的集群，一方面使生态闭环更完整，另一方面是直接引流消费者到平台；最后是持续开发、深化2Link平台的能力，将客户C端与智造者M端高效联通，并在拥有了数据后运用好数据，这需要加强在大数据、人工智能、物联网等科技的投入和布局。

C2M是复星对旗下不同产业整合的大胆尝试，也是复星争夺下一个时代的核心。如果第一步“有叻”能健康高效的运作，那么复星旗下的各产业间就可以先发挥出更高维度的协同性。而最终若能实现C2M，那么复星就将不再是一家战略控股公司，而成为一家由科技主导的、直接服务大众的产业集团，具备改变人们生活方式的能力。 □藤国

致股东的信

(上接第4版)

复星要完成C2M战略的落地，更要在科技引领下智造服务于全球10亿家庭客户的幸福生态系统。

提到有叻，虽然发布还不到半年的时间，但我对此充满期待。复星一直都有许许多多的产业明珠和明星产品，但我们一直在寻找一根串起这些明珠的丝线。有叻，正是这根线。

当然，有叻还处于起步阶段，还需要快速迭代和提高，更不能包办一切。现在有叻最重要的任务，就是要在复星生态系统的基础上，摸索出一套统一的、大家认可的标准。通过这套标准，逐步把各个品牌的会员体系的后台打通，逐渐把有叻的价值打开。未来五到十年，有叻将能够为复星生态中的所有企业赋能，深入了解家庭客户，为智造提供更精准的信息反馈，真正成为C2M最重要的基础设施。

所以，请大家给予复星足够的包容和耐心，支持有叻的发展，因为我比大家还要急迫。

3 继续夯实、强健财务实力

在过去二十五年里，永远都有比复星跑得快的人，但我们前面的人却越来越少。我想，这不是因为我们有多强，而是因为复星走得足够稳。换句话说，复星永远都不会跑得很

快，但也不会落后，保持平衡对复星很重要。

尤其在财务方面。首先，2017年复星的业绩表现非常强劲，归属于母公司股东之利润再创历史新高，增速达到28%；在过去五年里，这一数字的年复合增长率近30%。相信各位股东应当满意这一结果，而且为了让所有股东能共享复星的成长价值，所以我们今年也大幅提升了分红和派息，分红较去年提升67%。

过去几年复星还特别注重财务实力的增强，净债务比率从去年的60.3%降低至49.7%；财务杠杆的优化也让我们得到了评级机构的认可，2018年一月评级机构穆迪将本公司的评级由“Ba3积极”，上调至“Ba2稳定”。

4 人，复星最重要的资产

复星二十五年，还有一个不断成长、进化的原因，就是人。这是复星最重要的资产。

我们很高兴，复星的全球合伙人体系已经运营了3年，今年又有十位新的全球合伙人加入其中，包括来自日本和德国的两位外籍合伙人，复星高度重视全球当地团队在组织中的作用；还有复星的首席技术官和单抗领军企业复宏汉霖掌门人，他们的加入将大大加强复星全球合伙人队伍的技术背景和理解力，帮助复星贯彻科技引领的战略。

除了全球合伙人，复星还在搭建更多层次的合伙人体系。在我心中，每一位复星同

学都应当是复星的合作伙伴。复星合伙人的最基本要求就是，你能从灵魂深处认可复星的文化价值观和战略方向。在此基础上，只要你愿意学习，敢于承担责任，有企业家精神，我们也始终愿意给予大家更多的机会。复星不仅是一个企业家施展才华的生态，更是一所充满丰富鲜活商业案例的商学院。

复星尤其重视年轻人的培养。在我的用人原则里，能由年轻人承担的责任，哪怕这个年轻人的经验少了点，也要多让他来做。包括我在内的复星同学们，也都乐于给予年轻人更多的建议和帮助，让他们在复星更快成长。对于那些表现优秀、具备高潜力的年轻人，复星还给予了他们破格晋升、股权激励等一系列的激励。因为，他们就是复星的未来。

说了这么多复星的发展，其实在我现在的的工作中，公益已经成为了重要的一部分。

我是从浙江东阳的农村走出来的，阿汪同学（本公司CEO汪群斌）家境比我稍好一点，但也是农村出来的。我们因为教育，考上了复旦；又因为改革开放，才创立了复星的事业。教育改变了我们的命运。

所以，我们一直觉得，对于一个社会而言，过程和机会的公平，永远比结果的公平更重要，比如平等接受教育、平等享受医疗服务和平等创新创业的机会。复星的公益，也正是致力于此。

在2017年的最后一个工作日，复星发起了“乡村医生”的公益活动，我们全球合

伙人都已参与其中，计划在未来10年帮助100个县的乡村医生，让他们更有尊严地生活、能更好地守护父老乡亲的健康。也就是，“复星守护村医，村医守护大家”。

在2018年初，已连续成功举办两年的Protecting创新创业大赛再次启动。我们希望以此关注和支持全球青年人创新创业的梦想，帮助他们更好成长，汇聚更多的商业力量让世界更加美好。

尽管复星一直在坚持发起和支持各种公益活动，但我们清楚，与这个社会、这个时代给予复星的支持相比，我们做的还远远不够。所以，未来我和复星全球合伙人们，将花更多的精力在公益上，我们会做更多踏踏实实的事，用公益的力量同样实现为家庭客户带来更幸福生活的使命。

最后，再次感谢各位尊敬的股东，也要感谢每一位支持和帮助过复星的人。复星的发展遵循厚积而薄发的理念，每一步都走的踏实有力，过去5年间，我们实现了年均近30%的利润增速。展望未来，我心潮澎湃，充满期待，我们要继续推进C2M战略，专注核心产业运营，加大科技创新投入，不仅要中国动力嫁接全球资源，更要为客户智造全球领先的产品和服务体验。2017年成果丰硕，对于未来我充满信心。

谢谢大家！祝大家“复星高照，狗年旺旺”！

郭广昌
2018年3月27日

复星国际公布 2017
全年业绩
归母净利润增长 28%
至人民币 131.6 亿元

(上接第3版)

净利润(百万人民币)	2017年	2016年	同比变化(%)
健康生活	1,372	1,039	32.1
快乐生态	498	469	6.1
富足生态	11,292	8,760	28.9
保险和金融	3,903	2,440	59.9
投资	5,218	4,245	22.9
蜂巢城市	2,171	2,075	4.6
合计	13,162	10,268	28.2

人民币	2017年	2016年	同比变化(%)
归属母公司股东的净利润(百万人民币)	13,162	10,268	28.2
基本每股收益-人民币	1.53	1.19	28.6
稀释每股收益-人民币	1.53	1.19	28.6

港元	2017年12月31日	2016年12月31日	同比变化(%)
每股净资产	14.07	12.01	17.2
调整后每股净资产 ¹⁾	33.28	26.01	28.0

注:

1.调整后净资产来自于本集团投资的已上市公司市值+未上市公司按最近交易法或可比公司法计算的公允价值 - 集团层面的净债务

2017年全年业绩发布会及业绩PPT介绍

集团的全年财务业绩公告完整版在公司官网www.fosun.com以及香港联交所公布。

2018年3月28日上午10点，集团将在香港举行发布会，管理层将介绍集团关键财务业绩和战略前景。通过以下链接即可观看发布会视频直播。也可从复星官网下载最新投资者关系PPT文件。

英语直播链接：<http://e.vhall.com/745631824>

中文直播链接：<http://e.vhall.com/978456019> □吕敏怡、孙剑平

持续增长的业绩是怎么来的? 复星董事现场解密

(上接第3版)

复星走的每一天，都是步步为营的，每一步都是非常扎实的。这个步步为营包括两方面的意思，一是所有围绕家庭客户产业链的企业都是非常重要的。我们每一个投资、每一次资产投入，本身都是好的，都是经过我们的产业运营最终盈利的。我们绝对不会为了战略而战略。最近，大家看到了我们对青岛啤酒的投资。青岛啤酒对复星整个战略来说，本身是非常切合的，而在时机和价值的把握上，也都是合适的。

第二，复星从初创到发展壮大的每一步，都没有靠烧钱，我们走的每一步都以盈利为基础，每一步都是为股东创造价值的。复星已经有了很多的超级物种，这些物种在复星生态系统里茁壮成长，现在已经可以为复星带来价值，而且它们正逐渐从弱关联变成强关联。首先，我们会让它们形成一个个的服务闭环，比如针对年轻家庭的服务闭环，针对家庭旅游的服务闭环等等。之后，我们再把把这些闭环一个个打通，变成“有叻”客户忠诚度计划。每一步都像化学反应一样产生更多价值。所以我说，复星所做的一切，所走的每一步都是非常扎实的，不是靠烧钱，不是靠想象力，而是靠稳扎稳打。

我们有一个非常大的愿景，要让这个世界因为我们而不同。我们要真正从爱出发，帮助更多家庭生活更幸福，这就是未来三到五年复星要走的路。同时，作为一个商业机构，我们必须稳扎稳打，必须随着世界的变化不断去改变自己；我们必须更加勤奋，我们必须比竞争对手还要快0.01秒；我们永远要坚持做对的事情、做难的事情、做需要长时间积累才会成功的事情。我和我的团队会坚持做下去、会坚持把每一件事情做好。”

董事解读完2017业绩报告之后，就进入问答环节啦，看看答到你心坎儿上了吗？反正现场笑声、掌声频频咯~

Q: 恭喜复星成为青岛啤酒股东，交易完成后，在青岛啤酒业绩改善、投后管理会有什么动作？

徐晓亮：在接下来的市场发展、行业整合和产品升级趋势中，我们看好青啤的未来前景。结合复星在体育、快乐的场景，我们能够跟青啤进行非常强的赋能，也会积极给予全方位的支持。复星此次入股青啤也可以看成一次国有资本与民营资本的结合，复星这些年在混合所有制经济方面已经积累了比较多的经验，成为第二大股东后，我们会更积极地把混合经济的经验融入进来。

Q: 公司科创投入具体有哪些手段，要实现哪些目标？

陈启宇：科技创新投入是复星一直在做，也是未来持续会做的事。目前，这也是复星在整个集团战略层面上的重点。从复星医药98年上市起，复星就是一个科技型企业，一路走到今天，会我们看到，我们正在全方位去接触、去了解新的科技，跟复星的产业运营场景相结合，目前有几个手段：一是跟全球第一流大的科技投资团队合作，我们可能会参与及投资一些科技投资基金、机构，并成为他们的战略伙伴。

第二，我们自己运营的企业都在增加研发投入。

三，我们有自己的VC投资团队。

四，我们会启动一些孵化器项目。

Q: 有叻客户忠诚度计划，名称为什么叫有叻，我们是不是考虑生僻字会存在影响这个品牌的传播性？管理层在这个问题上怎么考虑？

王灿：很有意思的问题，为什么叫有叻。首先，我们先了解有叻的定位，有叻致力于为全球家庭客户智造极致的消费体验，实现家庭积分打通、家庭权益整合和家庭消费定制。那为什么叫有叻？南方人应该比较喜欢“叻”这个字，原文意思是有口有力，美好、能干和幸福的意思。

第二，确实这是一个生僻字，但是反过来讲，因为是生僻字，一旦你知道怎么读就再也忘不了。其实叫什么名字、发什么音，既重要又不重要，我们认为最重要的是能为客户带来什么体验、创造什么价值。我们团队更多关注有叻怎么为复星的家庭客户

智造极致的消费体验、权益体验，不是单考虑这样一个名字如何传播，更多还是靠产品、靠美好的客户体验来传播。谢谢！在这里我也做一个广告，请大家积极关注有叻公众号并注册为有叻的会员！

Q: 3月1日我国开始实施企业境外投资管理办法，要求对海外房地产投资进行穿透式监管。我们了解复星在海外有一些地产项目，2017年也有澳大利亚的一项地产资产实现退出。对于新的监管环境，复星如何应对？

龚平：在整个复星的业务体系里，地产是一项基础业务、基础资产，海外房地产投资本身也是我们的一项基础业务活动。复星海外房地产业务主要依托以下两方面展开：第一，我们在海外的保险业务量比较大，通过保险资金进行一定量的合理的房地产配置，是险资的基本特点、基础需求之一。

第二，复星的海外房地产资产管理业务在“投融管退”的基础上，抓住全球轮动的发展机会，配置价值被显著低估的房地产项目，也是我们基础的业务活动之一。因此，复星所从事的海外房地产投资业务都是在充分合规、充分报备的基础上进行的，从这个意义上来说，我们受到的政策影响非常有限。包括主持人提到的，我们用险资投资的澳大利亚资产退出，这一交易也体现了不错的回报，这就是一个非常典型的范例。

Q: 葡萄牙保险运营近况如何？

康岚：复星葡萄牙保险Fidelidade在葡萄牙当地市场是第一大保险公司，各种保险业务的市场占有率都在差不多30%上下。它的运营或者说绩效，很大程度上来源于两块，一是受宏观环境影响较大，因为毕竟是最大的险企；二是它自身的运营和成长性。

从宏观来看，我们非常欣喜地看到，整个葡萄牙经济正逐渐向好，其去年的GDP同比增幅达到2.9%，高于欧洲平均水平，失业率也下降到10%以内。此外，国债与GDP比例差不多是120%，也是低于意大利的130%的水平。宏观环境逐渐向好，对于我们业务发展是很大支持。

郭广昌：如何“智造”一双袜子？

2018年4月6日，复星产业控股有限公司公布预期强制要约，以每股13.77欧元的要约价收购最多100% Wolford Aktiengesellschaft（简称“Wolford”）股份。Wolford创立于1950年，专门售卖高级丝袜、内衣、睡衣等产品。

3月4日晚，由复星战略投资的个性化服装定制平台酷特智能，作为中国智造的标杆企业，在央视播出的大型纪录片《大国重器II》第七集“智造先锋”中震撼亮相。

7秒打版、日定制4000套、2000多万个人体数据搭配出100万种款式和1000万种设计……！作为全球第一家实现智能化柔性制造的服装厂，酷特智能打破工业化和个性化的生产悖论，成为C2M商业模式的最早案例。

复星产品的这些场景，让人不觉要道：大国重器，起于科技，行于智造，致力幸福。这四句话，也是复星一直在努力实现的。到目前，Wolford、酷特，都是复星产业布局中的“智造先锋”。在“复星30分”晨课上，郭广昌将Wolford有关“袜子”的故事娓娓道来。

时间过得很快，一转眼2018年的四分之一就快过去了。最近一个月，我跑了两趟欧洲，春节在海南。这一个月，我觉得看到的最有意义的一句话——“好产品自己会说话”——产品力非常重要。

比如在海南，我们的亚特兰蒂斯今年一开业就好评如潮，客流爆满，并不是靠做广告，而是靠产品本身会“说话”。当然，广告也还是要做的，营销也很重要，但最根本的还是产品力。

还有今年过年，我喝得最多的酒是青岛啤酒。特别有朋友来串门，我一定招待大家青岛。最有意思的是，大家喝完了，都问能不能再带瓶回去？说要带回去当装饰品。我想，这就是好产品，好产品就是人家喝了以后，还要带回家。

此外，我们太阳马戏团的《阿凡达前传》表演也很轰动，三亚地中海俱乐部也是客流爆满。这次在海南，我实实在在地感受到了复星的产品在春节给大家、给家庭带来的欢乐和更好的生活方式。

一双袜子的故事

这次刚从欧洲回来，在欧洲买了双袜子回来。为什么要买这双袜子？我不知道其他老男人有没有这个问题，男人的袜子一般是这样的，最上面（罗口）是紧的，有个松紧带。我们穿了一天，把袜子脱下来，会发现小腿上松紧带的位置有一圈圈的勒痕。如果松紧带比较紧的话，一天下来是会影响血液循环的，你会不舒服，但如果太松，袜子又会掉下来。

这双袜子就是复星刚刚收购的奥地利品牌Wolford。当然，复星投资它，不是因为我要穿袜子，而是它的极致产品力，是它产品力背后的强大技术支撑。比如我现在穿的这双，没有松紧带，是针织一次性织出来的。不同区域的密度松紧不一样，所以不需要松紧带就很贴合皮肤，但也不会勒紧皮肤，所以很舒服。这是我从一个男人的体会来讲的，我相信各位女同学们对Wolford的体会更深。

所以，Wolford在技术上投入非常多，所有针织机器都是自己设计的，全球独一



无二，织出的面料最舒适。

还有让我印象最深的，就是它有一个3D打印技术，完美将硅胶打印在布料上，两者合二为一，内心更轻便、更舒适、更时尚。所以有时间在外面讲3D打印技术总觉得悬而又悬，而Wolford就灵活地应用到了技术和产品上去了。

还有环保。Wolford的产品需要印染，它的工厂边上就是个大湖，是著名风景区，又是重要的水源地。印染的水经过处理以后，可以直接排到大湖里，没有任何问题。这就是产品，产品力，技术投入。

好产品一定是做出来的

所以我们说，好产品一定是做出来的。最近我一直在想这些问题。我们说，我们要做对的事情，做难的事情，坚持做需要时间积累的事情。这个事情是什么呢？这个事情，就是要用我们的技术积累和技术研发投入来做好产品。然后，再与产业结合，坚持寻找和打造“独角兽”。

“独角兽”这个词也流行了一段时间了，但复星要找的独角兽，就是要做产业独角兽，有产品力的独角兽。

昨天我很高兴地看到中央电视台把我们酷特智能称为“大国重器”。大国重器，我印象中就是卫星、导弹。但很有意思，酷特智能，一个做衣服的企业，也是大国重器。因为它就是我们复星说的C2M的第一个样本，能把个性化的需求通过柔性化的生产和工业化完全无缝对接起来。这需要大量的数据积累和磨合，看上去很容易，其实非常难。所以不要以为做衣服用不着高科技，或是做袜子很简单。其实，真正的产业，是最需要技术的，需要IT技术，也需要其他各种技术的整合，像AI技术等等。

所以我们复星要做的事，不是追求一个概念，而是真正的技术。因为技术能用来开发好的产品，让产品说话，让产品服务大家的生活。讲到底，复星做的是生活方式，我们为家庭生活提供更好的生活品质。要做这些事，从根本来说，我们还是要应用技术。

要让产品自己说话，就要在全球找更好的技术和资源，整合起来，更好地服务于中国客户和全球客户。我们希望，通过这些投资，把更好的技术和产品资源融合到复星整个C2M家庭生活幸福的系统里来，不断丰富，相互赋能，C2M才能打通，最终让所有家庭的生活更加幸福、美好。

□原文刊载于“广昌看世界”

汪群斌：到非洲去！大有可为

3月14到20日，复星国际CEO汪群斌一行来到西非国家加纳和科特迪瓦，在当地驻华使馆帮助下，与两国政府官员亲切会谈，汪群斌表示复星将加快在非布局，除已耕耘十年的抗疟药品销售外，还将通过更多具体项目，尤其是医药和大健康项目的落地，打造中国民营企业在非样板。复星C2M幸福生态系统将为非洲人民提供高品质、可负担的药品，复星将成为在非创业发展负责任的、全球化企业公民。

通过深入一线考察当地营商环境，了解当地投资政策，汪群斌此行为复星全球化战略深耕非洲打好了前站。非洲行归来，汪群斌分享了非洲之行的感受和对复星“非洲战略”的思考。



要帮助非洲消灭疟疾

第一，非洲是增加幸福感的热土。就像复星的乡村医生精准扶贫项目通过帮助广大乡村医生可以增加幸福感一样，我觉得多去去非洲，也能增加幸福感。郭广昌董事长在复星全球经理人年会上讲，他的幸福感的主要来源之一，是看到复星提供的上亿支抗疟药物，在非洲挽救了2000万患者的生命。所以，这次从非洲回来后，和广昌商量，复星提出一个很重要的目标，复星的健康产业要帮助非洲消灭疟疾这是我们很重要的使命。

当然，治疗疟疾之外，这次在非洲通过和政府、大使馆、商界、学界等方方面面的交流，我们也感受到了当地提高整体医疗健康水平的迫切需求和期望。非洲现在人均GDP跟印度相近，拥有13亿人口，不少国家的GDP的增长在8%左右，健康水平提升后，年轻的劳动人口将带来更高的生产效率，生产力还会大幅度提高。一些非洲国家的发展阶段还处于中国15到30年前的水平。大家想一想，30年前，复星还没有成立，15年前，复星还没有到百亿规模。所以，非洲的发展空间是非常巨大的，非洲的老百姓和家庭客户要解决的痛点还非常多。这些痛点和需求，如果复星可以去提供我们的产品和服务，同样会带来非常强的幸福感。

我相信大多数复星人还没有去过非洲，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。

深耕非洲大有可为

第二，非洲还是一片创业的热土。复星十年前就建立了非洲团队，复星医药产业公司副总裁苏莉，一个女孩子，只身前往非洲拓展业务，经过多年耕耘，现在复星医药在非洲的销售收入达到了2亿美元左右，同时还保持着20%到30%的高速增长，也就是说在未来十年左右，可以达到20亿美元的销售，如果加上并购，可能发展速度会更快。另外，桂林南药加纳分公司的总经理王亚峰也是复星人深耕非洲的例子，中国药科大学毕业后在跨国公司工作过，看到医药要招非洲国际商务，他就过来试试，结果派驻加纳后做得不错，现在让家人都迁居到了非洲，要扎根那里。

除了中国派驻到非洲的同事外，我们还在当地招募了一批优秀员工，比如加纳分公司的Cyrus和科特迪瓦分公司的Jean-Marc，他们之前都在辉瑞和赛诺菲这样的国际一流药企工作，因为看重复星的发展规划和企业文化毅然加盟复星，他们说和复星一起工作很骄傲，因为我们所做的产品，从品牌、形象、质量在非洲已经是一流水平，挽救了很多非洲重症疟疾患者，创造了很多社会价值和经济价值。

苏莉：复星医药集团总裁助理、复星医药产业公司副总裁、科麟医药总经理
加入复星医药10年，桂林南药抗疟药海外业务奠基人：历经十载，科麟的非洲业务渐成规模。我为我的团队、我们的努力付出和成就自豪。相信未来一定会更好！

王亚峰：科麟医药加纳公司总经理
来自中国的“非洲兄弟”。2011年大学毕业后加入科麟医药，闯荡非洲7载——“亲历注射用青蒿琥酯（Artesun）从不被接受到成为重症疟疾治疗金标准，我为我的工作自豪”。

Cyrus：科麟医药加纳公司销售经理
“2015年初，怀着对中国企业的好奇和期待，我离开辉瑞加入科麟。过去三年，我见证了科麟加纳的成长，我为我的选择自豪！”

Jean-Marc Bouchez：科麟医药西法公司总经理
2012年加入科麟医药，“我的工作让更多非洲儿童用上注射用青蒿琥酯（Artesun），从此不再因疟疾而死亡”。

推动健康全产业链和非洲战略落地

第三点，医药健康先行，推动项目落地。要在非洲搭建完整的健康产业链。还要在保险、银行、证券等金融行业，尤其金融科技驱动的Fintech领域、中国先进的互联网商业模式、Club Med为代表的旅游产业、资源矿产等领域去寻找对接非洲的产业和投资机会。

第四点，深耕非洲法语区。

第五，人力资源方面，要加快配套政策，尽快成立非洲团队，投资团队也要有人专注非洲。

总之，复星的C2M幸福生态系统，要围绕全球家庭客户，在2018年要把非洲、印度、拉丁美洲等地区作为发展重点区域。希望复星同学以项目为抓手，以解决家庭客户痛点为抓手，更多地到非洲等地去发展，增加整个组织的幸福感，为非洲人民、为人类社会创造更多价值！

□全文刊载于微信订阅号“复星集团”



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。

C2M 是把握行业趋势准绳

——访复星全球合伙人，复星国际总裁高级助理，复星创富总裁张良森

投资人的核心竞争力是识别产业演变态势和构建企业成长方式。产业研究与理解，至少要占据投资人一半的工作时间，而产业发展是动态的，最好的时间是踩到行业低点，就如复星董事长郭广昌所说“反周期投资”。在以互联网为基础的世界里，在存量经济的大背景下，如何识别产业演变态势、顺应新时期产业演变格局，并利用自身资源优势来挖掘投资机会？复星全球合伙人，复星国际总裁高级助理，复星创富总裁张良森给出了个人观点与见解：

问：如何识别产业演变态势？

张良森：可以有两个视角。

第一个视角是产业竞争格局。过去五年，一个行业竞争是日趋激烈还是日趋平和？未来五年，竞争趋势如何？持续思考这个问题，目的是识别产业由弱趋强或者由强趋弱的拐点和背后的关键驱动因素。

问：那么第二个视角是什么？

张良森：第二个视角是行业标杆研究。

任何一个产业的发展大致是由行业前三名之间的竞争行为引领的。如果前三名企业之间力推价格战，整个行业就是价格混战的行业；如果行业前三名企业都追求研究与新产品开发，整个行业就会新产品涌现，市场容量也不断增加。

前三名企业喜欢价格战，还是研发驱动，抑或是国际化，一定会巨大的影响及改变着整个产业长期的格局与面貌。所以，把行业前几名的企业经营策略研究得越透，行业理解越彻底、趋势把握越准确。

问：传统产业在未来五到十年产业演变大趋势中会有什么变化？

张良森：对于传统行业，我们的深刻体会是存量经济已经开始大规模的产业集中。

我国有些行业已经完成了行业集中的过程，CR3、CR5已经超过50%甚至80%的市场份额，比如水泥、化工、农药、光伏、有色、啤酒饮料等行业；有些行业正在产业集中的过程中，包括物流、养殖畜牧业、重大装备、汽车零部件等；很多行业萌发出产业集中的迹象，例如医药、餐饮等。当然不是所有行业都会发生产业集中趋势，有些行业永远不会集中，产业经济学中称之为零散型行业，例如休闲食品、日常服务等行业。

行业集中带来变化有以下几个特征：

一、整个行业看起来没有增长，行业平均利润率不高，但龙头企业增长快，且利润率高；

二、龙头企业净利润增长远高于收入增速；

三、新产品迭代快，大企业有更多资金投入研发，规模效应凸显，推动着整个行业新产品涌现。因此，行业整体越发稳定和健康。

问：行业集中对复星的影响是正面的吗？

张良森：这类产业背景下，产业整合成为一种常规的投资逻辑，即投资具备整合能力的龙头企业，通过同一行业内的并购，挖掘规模效应，带动产业升级。复星作为一个具备产业深度的产业集团，秉承产业深度投资与产业运营双轮驱动的策略，相



对于大量的财务投资机构，更加具备抓住这个时间窗口的能力。

问：大趋势下的新兴产业有什么新特点？

张良森：对于新兴产业，包括大数据、云计算、物联网、人工智能在内的新技术持续发展，并基于技术革新，发展出电子商务、移动支付、共享经济、新零售等新业态，极大的改变着社会经济面貌。各类创新层出不穷，存在大量机会，但同时护城河变窄，颠覆者被颠覆的故事不断上演。整个行业态势呈现出动态特征，不变的只有变化。

问：如何把握新兴产业的趋势和投资机会？

张良森：我们认为核心要素是替代效应和客户体验。

首先，是否具备显著的替代效应，相对于传统产业，新兴产业替代效应越显著，替代成本越低，则替代速度越快，该产业越具备爆发可能。这是判断新兴产业或新兴业态前景的一个有用视角。滴滴替代扬招，微信替代电话，淘宝替代商场等，无不体现出显著的替代性，引领新兴行业快速渗透。

第二，是否贴近客户、解决痛点、引领需求。新时代背景下，客户需求差异化越来越大，企业只有贴近客户，才能了解客户，把企业资源配置到用户需要的地方。客户关心什么，是技术的革新性，成本和经济性，还是服务的独特性，决定了行业走向和企业的竞争力。

问：有什么方式可以有助于真正了解行业？

张良森：影响产业竞争格局的因素很多，包括产业链上下游之间实力对比变化，行业进入壁垒，行业本身良性发展的速度、竞争产品之间的替代方向、替代效率与替代速度等等，这些产业竞争格局驱动因素都概括在迈克尔·波特（Michael Porter）五力分析模型中。五力分析模型是投资人洞悉行业竞争格局的有力工具。

问：您对复星C2M战略和2018年会主题“智行”怎么理解？

张良森：复星提出科技引领下的C2M战略，正是我们对新兴产业趋势的理解，即科技是引领作用，核心是围绕用户需求，智能化的提供最精准的产品与服务。C2M既是战略方向，也可以作为把握产业趋势和投资机会的具体准绳。 □封雪娇

全球合伙人制度智造“多赢”

——访复星全球合伙人，复星地产副总裁，IDERA CEO 山田卓也

2018复星全球经理人年会上，山田卓也被任命为今年的全球合伙人。复星董事长郭广昌给出一个有趣的评论，复星海外合伙人都没有那么具有典型的当地特点，譬如山田先生不是典型的日本人，H&A的Michael也不是典型的德国人。山田卓也认为自己的确有不同于一般日本人的直抒己见。加入复星大家庭数年，IDERA一直为明确了解市场及如何为复星找到投资机会提供全球化平台战，当前，他们也在试图为复星找到一些小策略，以实现更高的投资回报率，并为复星产品争取更多市场。面对数字化趋势，IDERA同样做出了迅速回应。随着合作深入、全球合伙人制度的推行，全球化气质在一家原本“非常日本化”的公司身上越发明显。



问：首先，祝贺您今年成为复星的全球合伙人。您加入了复星并在这些年来一直运营着IDERA。随着您对复星企业文化的了解，您是否认为复星中国总部和日本公司间存在文化冲突？您如何处理的？

山田卓也：复星有一个特点是，一旦团队在某一点上达成共识，从下到上都会努力去实现这一目标，即使这个目标十分有挑战性。

IDERA曾经是一家很有日本特色的公司，不是那种国际化的公司。当IDERA成为复星一员时，因业务如何处理等问题产生过意见的分歧。但现在我认为，我们正试图将复星的优点和IDERA的优点相结合，为IDERA带来更多改变，使其成为更复星化的公司。

比如当出现问题需要讨论时，我们现在的解决办法是很快聚到一起，制定行动计划。敏捷的反应能力和良好的工作效率是复星的方式，我正努力将这种文化融入IDERA。

问：听起来很不错。

问：当您在今年全球经理人年会上被任命为复星全球合伙人时，您感觉如何？您对于成为复星全球合伙人和复星全球合伙人制度是如何理解的？

山田卓也：首先，我非常荣幸成为复星全球合伙人之一。我知道这是一个非常重要的角色，肩负重要的使命。坚持不懈的精神对于复星这样的公司来说非常重要，这样才能成为一家大型公司，带领旗下平台运营不同的业务。

对于复星的发展，我认为需要在每个地区和每个部门拥有更多得力的全球合伙人。对于我本人成为复星全球合伙人，我的理解是在日本和亚太地区代表复星，并作为复星大使向当地市场介绍我们公司。而且，IDERA是一家热衷于全球化发展的公司，我身为全球合伙人，正努力在房地产市场之外延续我们的繁荣。所以，我在努力为复星寻找更多的机会。

问：您被任命为复星全球合伙人时，郭先生有一个有趣的评论说，我们的海外全球合伙人都没有典型的当地个性。您怎么看？

山田卓也：是吗？可能是因为我的背景与典型日本人有点不同。我在澳大利亚、纽

约呆过很长时间。与其他日本人相比，我是一个更加直言不讳的人。比如开会时，我会尽量阐明自己想要做什么，让大家明白我的选择，以及为何我会这样选择。但是如您所知，我仍然是一个日本人。

问：2018年有怎样的主要目标计划和扩张计划？您会同时考虑拓展中国市场或其他亚太市场吗？

山田卓也：2018年目标正是我2017年12月和今年2月在复星总部所计划的。IDERA需要找到一个数字化战略，在日本发展复星集团多元化的业务，打造一个生态系统。

我们需要考虑如何将各个投资市场汇集到本地区，并在日本建立生态系统。日本和中国有许多业务交集，从中国到日本的、从日本到中国都有，因此帮助一些试图发展电子商务的公司是我们必须考虑的业务。

问：您曾经提到将与医院、诊所和药店合作，以创造更多空间可以建立复星的大生态系统。怎么做？

山田卓也：我认为我们过去，特别是去年和今年已经准备着手这么做了。我们会有越来越多的酒店，越来越多的潜在房地产。在投资房地产时，必须考虑如何通过额外服务来为这些资产增值，如某些医疗服务或某些娱乐服务。

所以特别是今年，我们与复星的健康及医疗相关业务单元进行了洽谈，希望能早日建立这样的生态系统。

问：在全球不同行业的数字化演变过程中，您也看到复星通过科技引领、持续创新，智造C2M（从客户到智造者）生态系统。为适应数字时代，利用新技术，IDERA正在进行哪些重大变革？

山田卓也：说实话，我不是一个数字人。与年轻一代相比，我对先进技术或工艺了解不是那么多。但我知道的是，现在是一个转折点，商业人士需要为数字技术作出很多改变。不仅是公司里面的IT负责人，我们IDERA的所有员工都对当前数字市场的变化感到了危机，并努力快速适应那些变化。我们正积极的进行创新思考，迸发智慧，让我们的团队成为适应新时代的复星代言人。

□赵莹 谢诗辰

复宏汉霖，让中国癌症患者用上低价单抗药

近日，上海复宏汉霖生物技术股份有限公司研发生产的“利妥昔单抗注射液”被国家食药监总局纳入“优先审评程序药品注册申请”，意味着该药有望今年上市，成为首个国产生物类似药，用于治疗非霍奇金淋巴瘤。

“我们的梦想正在成为现实。”复宏汉霖总裁、首席执行官刘世高博士说。2008年，这位在美国药企工作的华人科学家辞职创业，随后与复星医药联手成立了复宏汉霖，梦想让中国癌症等疾病患者用上质高价优的单克隆抗体药物。如今，这家上海企业的估值超过100亿元，已完成9个单抗产品、16项适应症的临床试验申报。

父亲去世促使他回国创业

单克隆抗体是由单一B淋巴细胞克隆产生的高度均一、仅针对某一特定抗原表位的抗体。单抗药属于生物制药。抗体与抗原结合，就像钥匙与锁那样完全契合，所以用单抗药治疗癌症和自身免疫疾病，具有靶向性强、疗效明确、副作用小等优势。

近年来，单抗药的全球年销售额达到1000亿美元左右。2016年全球销售排名前十的药品中，有6个是单抗药。与之相比，中国市场的单抗药年销售额不到100亿元。其原因是进口药太贵，一个疗程就要十几到几十万元。

刘世高曾任美国安进公司质量控制总监，是生物制药行业的一流专家。2007年，父亲的去世，促使他认真思考一个问题：如何让更多的中国患者用得起高质量的单抗药？“在美国，像我这样的人才非常多，多一个、少一个刘世高可能影响不大。但如果回国创业，把几个好药做出来，就能惠及众多同胞，从而实现更大的人生价值。”为此，他毅然放弃美国加州的安逸生活，与另一位华人科学家姜伟东博士联合创立了Henlix公司。

采用国际标准生产低价药

2009年12月，在与多家企业接触后，Henlix决定与复星医药合资组建复宏汉霖，在上海开启创业征程。谈及与上海企业合作的原因，刘世高说：“复星医药很

专业，也具有国际视野，十分看好单抗药这个市场。”

8年来，复宏汉霖已累计投入8亿多元研发经费，成果分为生物类似药和生物创新药两大类。生物类似药的药效与已上市的原研药相似，其氨基酸序列与原研药相同，但制备工艺不同。在国家重大新药创制科技重大专项的支持下，复宏汉霖完成临床注册申报的前5个项目，均为全球“重磅单抗”的生物类似药，可用于治疗非霍奇金淋巴瘤、乳腺癌、胃癌、转移性结肠癌、类风湿关节炎等多种疾病。其中，利妥昔单抗注射液的研发进程最快，有望今年上市。相较原研药高达15万元的单疗程治疗费用，国产利妥昔类似药的价格会低得多。

生物创新药属于原创新药，其氨基酸序列受专利保护。推动生物类似药产品进入临床阶段后，这家由复星医药控股的企业聚焦PD-1（程序性死亡受体1）、PD-L1（细胞程序性死亡-配体1）等重要靶点，先后开发了10余个治疗肿瘤的生物创新药，其中3个新药获得美国食药监局、中国台湾相关部门的临床批件，2个新药获得中国国家食药监总局的临床批件。

说起成功经验，刘世高告诉记者，他带领团队坚持采用国际质量标准，如在我国率先应用先进的一次性生产技术，并建立了通过欧盟质量授权人（QP）核查的生产基地。“在生物制药领域，中国长期落后于一些发达国家，所以一定要对标国际最高水平，这样才能迎头赶上。”人才队伍建设也十分重要，在同一个梦想的驱使下，公司吸引了一大批高端科技人才。

贷款难、建厂难有待破解

新药创制行业流传着这样一句话：“10年不开张，开张吃10年。”意指这个行业的企业需要长期持续的投入。复宏汉霖就是一例：成立8年来，在研发上投入8亿多元，仍无营收，但已成为估值超过100亿元的“独角兽”企业。

如何更好地扶持这类“10年不开张”的企业成长？刘世高提出，没有营收的企业在上海很难申请到银行贷款，而新药研发的周期很长、投入很大，十分需要资金支持，所以希望政府部门和国有银行通过体制机制创新破解这个难题。

政府部门对药厂污染的认识存在一定偏差，也是药企反映较为集中的一个问题。刘世高介绍，生物药的整个制程无毒无污染，在大都市建厂没有问题，美国旧金山湾区就有多家生物药厂。“上海还是要集聚一批高端的、污染少的药品生产基地，否则‘10年不开张’的研发阶段在上海，‘开张吃10年’的红利就转移到外地了。”

上海华领医药首席执行官陈力博士持类似观点：“一些部门工作人员听到建药厂，就觉得有很大的污染风险，其实即便是化学药厂，只要做好‘三废’排放处理，就不会污染环境。”曾任罗氏研发（中国）公司首席科学官的他介绍，罗氏集团的一家药厂就建在瑞士巴塞尔的莱茵河沿岸，污水排放完全达标，建议相关部门去那里考察。

肩负“持续创新，卓越运营；以优质生物药，造福全球病患”的伟大使命，复宏汉霖将不断探索发展，专注提供质高价优的生物药，致力于成为全球最受景仰的创新生物医药公司！

□王燕

66

2018年2月22日，《上观新闻》官方微信刊登了题为“让中国癌症患者用上低价单抗药”的报道，该报道阐述了复星医药生物药平台复宏汉霖创始人刘世高回国创业的经历，以及与复星医药合资组建复宏汉霖，研发创新能让中国癌症患者用得上的低价单抗药的进程。

99



刘世高疾呼： 把握中国医药创新黄金机遇

近日，在复宏汉霖年度工作会议上，复宏汉霖总裁兼首席执行官刘世高希望复宏汉霖抓住中国医药创新黄金时代的历史机遇，加快未来发展。他表示，中国医药创新的黄金时代已经来临，复宏汉霖必须要把握好现在难得的机遇，充分发挥企业现有优势，时刻牢记公司使命，致力于成为全球最受景仰的创新生物医药公司。他认为，当前要紧紧抓住以下四方面机遇：

机遇一 中国巨大的未被满足的医疗需求

放眼全球，国际市场抗体药物销售额日益增长，2016年全球治疗性抗体药物市场已超过900亿美元。比较而言，中国市场仅约10亿美元，并且超过2/3是进口抗体产

品。中国重磅生物药使用率在全球占比极低，究其原因，高昂的药价仍是最主要的因素。与此同时，中国癌症新增患者全球占比高，中国肿瘤治疗领域对单抗药有巨大的未满足的医疗需求，国家政策也积极响应。所有这一切，都为生物单抗药产业带来了前所未有的机遇，中国单克隆抗体行业在世界范围内逐渐崛起。复宏汉霖作为行业内的领跑者，有望率先打破国产单抗生物类似药零的突破，引爆重磅单抗国产化时代的来临。

机遇二 CFDA的改革让中国与国际接轨

自2015年开始，国家医药审评审批快速改革，进入历史新高，重磅政策连连出击。这些政策的发布，倒逼国内企业对标准

际并加强创新，加速产业汰弱留强，让中国药企真正走向国际。复宏汉霖早期的战略优势日益凸显：与原研药进行头对头试验、对标欧盟的质量标准、合乎国际标准的生产基地、产品的国际化战略定位，都为复宏汉霖的国际化发展提供了有力保障。

机遇三 中国资本市场前所未有的生物科技热潮

自2016年起，资本持续大量涌入医疗领域，从侧面反映了国内外市场对这一领域的看好。而从CDE公布的数据来看，越来越多的创新药品在中国申报获批，国内排行前几位的研发型药企，其平均研发投入占其营业额近10%。复宏汉霖在其中又属于研发

投入金额与集中度并重的企业，高额研发投入不断激发创新升级，从而进入“资本-创新-资本”的良性循环。

机遇四 肿瘤免疫治疗时代的来临

2016和2017年，肿瘤免疫治疗两度被美国肿瘤学会(ASCO)评选为年度首要进展。2017年，全球最受关注的生物药非抗PD-1/PD-L1单抗莫属。我们接收到这样一个信号——肿瘤免疫时代已经到来。以免疫治疗抗体为支柱的多个抗体联合治疗，可能成为疗效最好的治疗。复宏汉霖专注肿瘤治疗领域，公司完整的肿瘤产品线将为联合治疗带来更多可能性，利用多个可负担的抗体联合用药来抗癌的愿景不久之后或将成为现实。

不负春光 复星旅文引领全球家庭休闲度假

3月22日，复星在三亚第18届中国文旅全球论坛上，正式发布复星旅游文化集团品牌“复星旅文”，英文名 FOLIDAY（“Fosun Holiday”缩写）。复星旅文提出创新口号“快乐每一天”，意在成为“全球家庭休闲度假的引领者”，旗下聚集 Club Med 地中海俱乐部、三亚亚特兰蒂斯、托迈酷客、爱必依、泛秀（旅游目的地文化演艺公司）及 Miniversity（国际亲子玩学俱乐部）等。复星国际董事长郭广昌认为复星旅文是 C2M 战略成果，是“快乐”板块支柱。

复游旅行



复游旅行，是复星旅文 FOLIDAY 的旅行社平台。涵盖被投资企业 Thomas Cook，复星和 Thomas Cook 组建的中国合资公司托迈酷客中国，全资中商世界旅行社，复星爱必依旅行社。

复游旅行，专注家庭休闲度假。在产品力打造上，围绕复星旅文集团“成为全球家庭休闲度假引领者”的愿景，着力在以家庭亲子游为主的主题游，私家团和定制游三个细分品类上面，形成独特有竞争力的旅游产品体系，尤其在集团大力深耕的三亚等目的地，做大做强，成为在家庭度假和若干旅游目的地领先的旅行社平台。

在渠道构建和市场营销方面，着力提升自有渠道线上 FOLIDAY 直销能力和加强同 OTA 渠道等的战略合作，聚焦家庭用户，成为家庭游的首选旅行社平台。

在外部渠道合作上面，通过产品联合设计打造，市场营销策划合作，会员共享等和渠道伙伴形成全方位的战略深度合作。依托 Thomas Cook 深度的海外资源掌控力，为中国用户提供海外把世界级旅行社品牌、目的地度假资源和欧美用户引入中国，加强国内用户休闲度假出境游的品质升级，也让更多国际游客来到中国旅游观光。

复游旅行同时开拓 FOLIDAY 线上旅游平台。线上 FOLIDAY 产品涵盖 FOLIDAY APP，小程序，网站和微信订阅号等，任何用户可以通过上述产品可以浏览，预定复星旅文集团 FOLIDAY 的所有产品。线上 FOLIDAY 会整合所有复星旅文集团的线下场景和业务，给用户提供更加便捷和智能化的服务。复星旅文旗下所有产品都优先在线上 FOLIDAY 上线同时保证最优价格。

爱必依

3

爱必依致力于成为领先的景区专业运营商；为旅游景区，植入复星全球范围内的旅游文化健康产业资源和明星产品；进行整体管理、总体规划、标准设计、产品植入、商业策略、市场营销、客源导入、活动策划、基础管理等全要素全流程服务。为中国消费者持续提供高质量的景区产品和假期体验。



Miniversity

5

Miniversity 是高端玩学俱乐部的连锁运营商，为家庭提供真正国际化又根植于本土的娱乐、教育、零售、餐饮和互动空间，致力于为全球家庭提供与众不同的国际化玩学体验，用“全人发展”的理念陪伴儿童健康快乐地成长，成为自信、有创造力与合作精神的国际公民。Miniversity 由全球最大的休闲度假连锁集团 Club Med、全球最大的玩具及教育集团 Mattel 和以智造植根中

国的全球幸福生态系统为理念的复星集团联手打造，是复星生态圈的重要组成部分，为复星家庭、旅游、消费板块的投资和业务赋能。

Miniversity 的口号是“玩世界，学天下”，有效结合 Mattel 在儿童教育、发展领域的专长以及复星旗下企业 Club Med 的世界级客户服务体验，为儿童和家庭建立独一无二的玩学体验。

复星泛秀

6

复星泛秀是复星旅游文化集团孵化的文化娱乐公司，于 2017 年成立。凭借其成员多年的文化产品与项目的制作与运营经验以及国际与国内广泛的文化产业资源，结合复星集团广泛的国际资源，致力于打造针对旅游目的地的、适合中国中产阶级家庭的文化产品。

泛秀着眼于全球优质文化资源，并结合

中国市场的需求，打造适合本土用户的国际一流品质文化产品，并借此进一步培养国内文化娱乐市场，集策划、制作、销售、运营为一体，针对目的地的需求提供室内及室外演艺、主题乐园、展览等多种内容。

泛秀也致力于提升旅游文化集团目的地的文化形象，并致力于成为国内首屈一指的文化产品制作与运营中心。 □胡娟

复游会

Foryou Club

复游会是专注全球休闲度假的会员俱乐部，是复星集团有会员体系的一部分，为全球会员提供高品质的产品及专业服务，我们的宗旨是时刻为您创造最与众不同的家庭度假体验。

Foryou Club- Special YOU!

复游会服务体系充分融合复星旅文线上线下资源，特别强化线下场景服务差异性和客户声音聆听，增强复星旅文旗下各品牌粘度和产品力提升，同时协同复星集团有会员体系兼顾非旅游场景的服务能力，提供最优的会员服务体验和价值。

加入复游会，尊享 FOLIDAY 的全球资源礼遇；会员特别定制的服务，体验最佳陪玩，专业陪练，用心陪学，与家人享受每一个精彩；针对忠实惠顾的超值回馈如专享通道、特别礼遇，奖励住宿等；同时基于复星有会员体系享有更多其他单一平台不能享受到的额外积分兑换，积分更好用。

1

三亚·亚特兰蒂斯

三亚·亚特兰蒂斯坐落于海棠湾国家海岸，它以消失的亚特兰蒂斯大陆之谜为主题，是中国第一间亚特兰蒂斯度假胜地。

亚特兰蒂斯真正重新定义了一体式娱乐度假目的地。以海洋为主题，风格独特，系向神奇水世界致敬的活力之作。提供各种各样的娱乐消遣项目，包括：国际名厨主理的餐厅、缤纷多样的酒吧与酒廊、亚特兰蒂斯水世界的各种水滑梯、淡水及海水泳池、含露天海洋生物栖息地的礁湖及海洋生物展、海豚互动训练中心。在这里，来自世界各地的旅客还将感受优质住宿服务、舒适的水疗、奢华精品购物、宏伟的活动举办地、无垠的海滩。亚特兰蒂斯旨在向所有年龄段的旅客呈现一个光彩照人的梦幻世界。

选择三亚·亚特兰蒂斯，俯瞰波澜壮阔、神秘莫测的南海壮景，开启一场激动

人心的发现之旅。在此可以享受多样刺激和梦幻体验，畅玩亚特兰蒂斯水世界的先锋游乐项目，观赏异域海洋生物，享用美味佳肴。如今，三亚已是国内知名度度假胜地。随着这座先锋新地标的落成，三亚定将成为中国娱乐度假的新中心。



2

托迈酷客

Thomas Cook 托迈酷客在 2015 年 3 月正式成立，是由 Thomas Cook Group 和中国领先的投资集团 - 复星达成战略合作，共同合资建立。Thomas Cook 的品牌号召力、专业度，加上复星集团对中国本土的深入了解，为 Thomas Cook 托迈酷客的成功奠定基础。Thomas Cook 托迈酷客在北京和上海设有办公室，业务包括出境入境和国内游。

Thomas Cook Group 是世界上最为著名的旅游公司之一，年销售额达 90 亿英镑。Thomas Cook 拥有 3000 多家

门店，超过 22000 名雇员，16 个国家或地区成为其客源国，并且在核心市场都是数一数二的旅游公司。Thomas Cook 旗下拥有 6 个酒店品牌，共 182 家酒店；以及 2 家航空公司，含 94 架飞机。Thomas Cook Group 在伦敦证券交易所上市。

未来，Thomas Cook 托迈酷客将致力于在中国打造旅游全生态链，通过引进旗下包括 Casa Cook 在内的知名酒店品牌等战略行为，为中国市场带来全新的旅游风尚。

4

Club med

Club Med 由 Gerard Blitz 创立于 1950 年，开创了“精致一价全包”的全新度假理念，并于 1967 年创立了儿童俱乐部，为孩子们提供了丰富的活动。Club Med 以其开拓性精神为主导去寻找特别的目的地。如今，Club Med 已经成为全球“精致一价全包”的领导品牌，通过法式元素的融入，为家庭及情侣打造难忘的度假体验。

全球范围内 Club Med 拥有近 70 座度假村，遍布于全球 26 个国家和地区，拥有着来自 110 个不同国籍的 23,000 多名亲善组织者 (G.Os) 和亲善员工 (G.Es)，度假村中 85% 是“精致一价全包”及“奢华空间”的度假胜地。

Club Med 集团在国内的三个产品系列分别是：Club Med 精致一价

全包假期 (Club Med Premium All-Inclusive)、Club Med 奢华空间 (Club Med Exclusive Collection) 以及特别针对现代中国都市旅行者新近推出的全新精致周边游假期系列 Club Med Joyview。Club Med 精致一价全包假期在中国位于亚布力、桂林、三亚、北大壶，Club Med Joyview 周边游假期于 2018 年 1 月在北戴河黄金海岸及安吉全新开业。



复保颁发青少年社区志愿奖 持续“守护你想要的未来”



2018复星保德信青少年社区志愿颁奖典礼于3月17日在复星艺术中心隆重举行，这是该奖项进入中国大陆以来的第五届颁奖典礼。

在本届颁奖典礼上，来自上海的荣获

全国铜奖的同学与14位荣获市级志愿者奖项的同学领取了各自奖项，同时，来自京沪鲁苏四地、总计15名青少年志愿者通过提交他们出色的公益案例，被组委会授予“明星志愿者”的称号和银牌。其中，

来自山东省实验中学的李卓群和来自上海市洋泾中学的严阳荣获“慈善大使”称号和金牌。李卓群带领成立的“助盲筑梦”社团是全国首个通过文化课音频、帮助视障学生圆高考梦的高中生社团，将初高中十门学科的近百本课本和教辅书籍录制成六百多个音频，发布到喜马拉雅FM、微信公众号等自媒体平台。虽然成立仅一年之余，已获得超过六千人关注，收听量超过十万。严阳作为CEED公益学生汇的主席，与二十几名志同道合的伙伴前往安徽大别山区，进行扶贫考察。利用电子商业模式和小额贷款项目，帮助四个村的六十多个农户脱贫致富。她们将代表中国受邀参加今年四月在美国华盛顿举行的保德信青少年社区志愿奖全球颁奖典礼。

来自共青团上海市委员会、共青团浦东新区委员会、共青团南京市委员会、复星基金会、保德信金融集团、复星保德信人寿保险有限公司、上海电视台、上海教育报刊社学生媒体发展中心、北京北青教育传媒有限公司、山东齐鲁晚报社、南京市少工委以及各级媒体等的嘉宾代表出

席了本次颁奖典礼。

本届颁奖礼特设中国青少年公益发展论坛，来自黑土麦田的陈旻茜向大家介绍了黑土麦田公益项目，随后现场青少年社区志愿奖的孩子与正在平昌冬残奥会做志愿者的第二届青社奖慈善大使许超进行视频对话，许超热情地和弟弟妹妹们畅谈自己对公益的理解。

与往年颁奖典礼不同的是，本届青社奖邀请获奖同学们于3月18日进行了一场公益之旅。从上海中心到中共一大会址，外地同学好好感受了一番上海滩的厚重历史，本地同学也对其有了全新的体验和认识。

本届颁奖典礼结束了，而青少年志愿者们们的公益之路才刚刚开始。“守护你想要的未来”是复星保德信一直以来的追求，期望青社奖的榜样力量能够影响更多的青少年，并不断提高青少年公益的水准和深度，通过更多青年公益之心的投入，汇聚一股绵长的公益力量，创造一个更加和谐美好的未来。

□陶路安



复保青少年社区志愿奖颁奖典礼举行，这是该奖项进入中国大陆以来第五届颁奖

Fidelidade 收购 秘鲁保险公司 51% 股权

当地时间3月5日，葡萄牙忠诚保险公司（Fidelidade）在里斯本宣布签署协议，收购秘鲁当地保险公司La Positiva 51%股权，交易完成后，葡萄牙忠诚保险公司（Fidelidade）获得后控股权。

此次收购是Fidelidade践行国际扩张战略而在拉美市场迈出的第一步。Fidelidade公司总裁 Jorge Magalhães Correia此间表示：“作为Fidelidade国际化战略的重要一步，本次交易标志着我们正式进入拉美市场，也展现了公司对秘鲁稳健经济增长的信心。”

La Positiva公司总裁Andreas von Wedemeyer表示：“La Positiva成立80年来，凭借优秀的业务水平逐渐成长为秘鲁保险市场的领头羊之一。感谢Fidelidade对于La Positiva的关注，这是对我们业务表现及增长潜力的莫大肯定。”

关于葡萄牙忠诚保险Fidelidade

葡萄牙忠诚保险Fidelidade成立于1808年，是葡萄牙最大的保险公司，市场份额达32%。该公司提供广泛的保险产品，包括寿险与非寿险，业务遍及欧洲、亚洲、非洲，目前员工人数超过3000人。2016年，该公司总保费规模超过37亿欧元，持有资产超过169亿欧元。复星集团于2014年起拥有Fidelidade公司84.9861%的权益，与Multicare及Fidelidade Assistência公司一起组成复星葡萄牙保险。

关于La Positiva

La Positiva是秘鲁当地第四大保险集团，市场份额11%，累计总保费规模超5亿美元，投资资产12亿美元，客户数达430万。作为一家综合性保险集团，La Positiva向个人与企业客户提供各类寿险及非寿险产品。公司目前活跃在秘鲁、玻利维亚、巴拉圭和尼加拉瓜市场。

□王帆



财富玖功



美国非农就业大超预期， 国内经济结构新旧动能转换仍在路上

海外经济: 美国2月非农就业人数大超预期，今年预期加息四次

美国2月非农就业人口增加31.3万，创2016年7月以来新高，预期增加20.5万，前值由增加20万修正为增加23.9万；去年12月非农就业人口由增加16.0万修正为增加17.5万。美国2月失业率4.1%，预期4%，前值4.1%；劳动力参与率63%，预期62.7%，前值62.7%。

美国2月平均每小时工资同比增加2.6%，预期增加2.8%，前值由增加2.9%修正为增加2.8%。美联储主席鲍威尔在国会听证会中也提及私人部门投资增长有望带动生产效率提高，进而提高薪资，带动通胀；同时，考虑到2018年美国、欧元区、日本的产出缺口都将转正或进一步回升，正如这一轮经济复苏是全球性的一样，这一轮通胀回归也将是全球性的。基于基本面数据支持以及美联储官员表态，预期2018年美国将加息4次。

国内经济: 工业反弹超预期，经济结构新旧动能转换仍在进行

1-2月工业增加值同比增速7.2%，不仅较17年12月回升，也高于市场预期。但主要工业行业中，仅钢铁、电力、非金属矿、通用机械4个行业增加值增速回升，其他均下滑。主要工业品中，发电量及煤炭、钢铁、水泥产量增速回升，但乙烯、有色、汽车产量增速下滑。因而工业增速超预期回升主要归功于电力、钢铁、煤炭、水泥等四大行业。

其中，冷冬天气令发电耗煤异常高企，而钢铁行业采暖季增产超预期。从行业增速分布看，计算机通信、医药制造业等新兴产业保持在相对高位。

2018年兼具了十九大开局之年、十三五承上启下之年、改革开放40周年的三重定位，因而将是淡化增长、注重提升质量的一年。经济质量提升的驱动力来自于改革，包括供给侧改革和基础性关键领域改革，其过程则表现为经济结构的新旧动能转换。实际上17年下半年工业增速持续下滑，但以信息服务业为代表的新经济持续高增。

A股投资策略:

3月上半月迎来十九大以来的第一次全国两会，虽然从指数角度上看，本次两会期间整体波澜不惊，但受到政策预期影响，以独角兽、新经济为代表的一批题材股在两会期间表现活跃，市场风险偏好大幅提升。目前市场风险偏好的驱动主要来自于两个方面：一是流动性、二是政策事件，这两个因素在春节后持续推动成长股的风险偏好修复。而3月到4月初，成长风格将迎来第一次大考。原因在于：一方面，2017年年报第一次集中披露期在3月底-4月初；另一方面，按规定，创业板公司在4月10日前强制披露2018年一季度报告，中小板和深主板业绩大幅变动的公司也分别需要在3月31日和4月15日之前披露2018年一季度报告。因此，在两会之后市场的聚焦点或从政策预期回归到企业业绩上来。建议聚焦一季报业绩预增主线。

□张俊

Koller 南京建厂 德媒点赞开启全球重要布局

近日，德国媒体报道：总部位于德国巴伐利亚的汽车轻量化解决方案提供商——科勒集团于中国伙伴城市南京建厂，标志着科勒集团走出欧美走向全球的重要布局正式开启。此举动推动了德国工厂利用自身技术和客户优势进一步向亚洲市场的扩展，同时也为科勒集团在模具和轻量化材料量产（碳纤维）开辟新的重量级市场。

资本走出去，产业引进来 南钢助力科勒当地建厂

德国汽车轻量化解决方案提供商科勒集团专注于汽车领域碳纤维及其他复合材料的轻量化终端产品及其模具的设计和生 产，为汽车行业提供减轻自重的解决方案以达到节能减排的目的。其轻量化产品已成熟地运用在宝马、奥迪、大众、路虎等品牌，科勒已成为多家高端整车厂轻量化解决方案的合作伙伴。随着新型电动车对车身重量有着更高要求，科勒未来还将为电动车领域提供成熟的解决方案。

媒体还报道，想要成为一家在国际上有竞争力的汽车行业供应商，能直接在本地建厂服务当地的国际整车厂商是非常重要的，科勒集团中国工厂可以更便捷地为所有德系车在中国进行配套供应，目前已与在中国的汽车生产商如奥迪、大众、宝马和戴姆勒订立合同。因为科勒集团有强大的中国伙伴南钢，才能有如此绝佳的机会在中国建厂以发展中国市场业务。

“收购科勒是战略投资” 南钢将与其共成长

2017年8月2日，南钢利用自有资金完成对科勒集团的控股收购。此项交易是南钢的首单海外并购。南钢收购后的新科勒将继续增强其在欧洲和美国、加拿大及墨西哥地区的市场地位，并将尽快落地中国，拓展其尚未涉足的亚洲市场。11月24日，南钢科勒项目与南京江北新区完成落地签约仪式。该项目落地南京六合经济开发区，将建成一座集高端模具制造轻量化

批量生产产线为一体的现代化汽车零部件工厂。

南钢董事长黄一新表示，“收购科勒对我们来说是一项战略投资。新材料产业是南钢转型的主要方向之一，将成为南钢的一个重要业务板块。我们将一起见证科勒的成长。”未来帮助Koller继续增强其在欧洲和美国、加拿大及墨西哥地区的市场地位，同时加速在中国市场的业务落地，进一步带动其业务规模的增长。“通过资源的协同共享，结合科勒的自身能力和亚洲、尤其是中国市场的需求，我们相信，项目必能在近期成功落地中国，带来业务规模的增长。”

Koller为南钢海外并购第一单 是复星经济全球化思路的体现

复星集团董事长郭广昌表示，“我们很高兴有机会投资Koller这样一个德国型企业，它可以提供全球领先的轻量化解决方案技术及能力，我们也由衷敬佩Koller管

理团队的工匠精神。现在，全球尤其中国面临着一个共同的难题——环保与节能。而轻量化则意味着降低能源消耗，这将对我们的可持续发展有着重要意义。我相信，未来中国乃至亚洲市场对高品质、创新的轻量化产品及解决方案的需求将越来越大。我们将尽最大努力协同资源去帮助Koller在中国和亚洲做强做大。”

Koller为南钢海外并购的第一单，是复星经济全球化思路的体现，即整合全球资源更好的发展自身，通过“资金走出去，技术引进来”，实现世界一流产业嫁接新区动力，继续努力将绿色产业、智慧产业、互联网+产业引入并落地国内。同时紧扣南钢转型的发展战略，推进制造业向创新迈进。将该项目落地于南京江北新区，共同绘就未来高端新产业园的蓝图，这也是对国家及省市智能制造产业战略政策的落实。抓住产业培育的战略机遇，技术引进的同时，激发市场活力空间，形成新动能，为回归实业经济助力制造业转型升级提供了一个全新视角。 □赵小满

供应四分之一高铁扣件 智慧南钢再升级



南钢员工手持读码器抽查自动喷绘在钢板侧面的产品“身份证号”

进入新时代，南钢，以“创建国际一流受尊重的企业智慧生命体”为愿景，践行“一体三元五驱动”战略（“一体”指做强钢铁材料本体，“三元”是节能环保、智能产业、“互联网+”多元发展，“五驱动”指客户导向、模式和技术创新、智能化、国际化、卓越绩效五项驱动），砥砺建设国际知名的中厚板精品基地、国内一流特钢精品基地、国内领先的钢铁复合材料基地的同时，着力拓展新材料、绿色环保、智能智造、互联网+等新产业版图，打造钢铁和新产业“双主业”发展新格局，立志成长为钢铁行业转型发展的引领者，做世界级智能化工业制造的脊梁。

在钢铁供应上，国内现已运营高铁总长25000公里，而其中，南钢供应了铁轨和枕木之间所需扣件总量的1/4。

“中厚板+特钢+复合材料” 南钢智造大国重器

近年来，南钢累计获得国家、省科技进步奖12项，主持/参与制定标准19项，承担国家863计划、重点研发计划等重大科技项目12项，拥有授权专利744件，其中发明专利344件。

南钢始终聚焦国防、高铁、海工、新能源、核电、石油石化、工程机械等重点领域研创产品，其中，国际领先产品11个，国际

先进产品35个，国内领先产品18个，国家重点新产品5项、江苏省高新技术产品46个。

在军民融合领域实现多项突破，是国内仅有的两家军工四证齐全的钢铁企业，实现了陆、海、空军系列装备用钢全覆盖，成为国防装备用钢战略供应基地。南钢产品成功应用于可燃冰开采“蓝鲸一号”、中国拥有自主知识产权的世界先进的第三代核电全球首堆示范工程“华龙一号”、我国第一座免涂装耐候铁路桥——藏木特大桥等多项“大国重器”项目工程。

高强度钢：优势产品有Q960、Q1100、Q1300、NM550、NM600等，钢种全系列化，产品质量达到国际先进水平，实现了4mm极薄规格批量供货，运用于徐工集团生产的4000吨履带吊、全球第一1600吨汽车起重机；运用于三一重工生产的世界第一66米水泥泵车等，打破国外长期技术垄断。

桥梁钢：优势产品有Q345qNH、Q420qNH等，规格全覆盖，供货国内第一座免涂装耐候桥，供货重点工程沪通大桥、美国旧金山新海湾大桥，平潭大桥、南京长江五桥、南京长江大桥维修工程、南京大胜关大桥等。

新能源用钢：优势产品有N980CF、A738GrB、S355ML、S355NL、100KG级高强水电钢打破了国外垄断，供货中国

自主三代核电全球首堆示范工程“华龙一号”、国内巨型水电站金沙江白鹤滩水电站、长龙山水电站等。

轨道交通用钢：优势产品有38Si7、ED-102、S35G2W等，南钢高速铁路弹条用38Si7应用国内高铁线路总业绩第一，占总市场份额超25%；高铁刹车盘ED-102填补国内空白，打破德国、法国和日本等对刹车盘用钢的市场垄断；高铁转向架S35G2W填补国内空白。

复合板及特殊合金钢：先后参与国家863项目、“十三五”国家重点研发专项项目等课题，宽幅、特厚等极限规格产品具备独特优势，成功开发双相不锈钢、耐热耐腐蚀合金、殷瓦合金、超级不锈钢、钛板/卷、船用不锈钢复合板等，产品成功应用于梅汕大桥、五峰山长江大桥等国家重点工程。

特用钢：仅有的两家四证齐全钢铁企业之一，广泛用于大型舰船、防护装备等，引领产品标准升级，率先生产宽薄板（8*3600*9000mm），应用于水下设备项目；2017年，特用钢板已经供货13条舰船，军辅用船供货3万多吨（板材+球扁）。

“JIT+C2M”新模式 钢铁行业转型升级典范

南钢基于智能制造的“JIT+C2M”新模式（即个性化定制配送平台），JIT（Just In Time准时制生产方式）+C2M（Customer-to-Maker用户对制造端）：为客户提供个性化定制配送服务，打造独具特色的工业互联网平台，促进上下游产业链间的融合发展，示范引领钢铁业个性化定制模式。制造端秉承工匠精神，以用户为中心，通过人工智能、大数据、云计算、物联网等2Link技术，与用户直接触达与交互，使客户参与到产品、服务的设计和制造过程，通过规模化、精益化、柔性化制造为用户提供个性化定制服务。

南钢“JIT+C2M”服务平台的创新实践，先后获得全国“工业企业质量标杆”称号，被工信部《钢铁工业调整升级规划（2016年~2020年）》列为个性化、柔性化产品定制新模式，和作为一起作为全国仅有的两家企业代表在工信部全国两化融合总结会议上做经验推广，获全国企业管理现代化创新成果奖，在国务院第四次大督查中被认定为钢铁行业转型升级的典型，入选工业

互联网架构白皮书和全国钢铁行业2017年度十件大事，并列“互联网+”中央预算投资计划。

新材料、能源环保和智能制造领域 发力新产业

南钢持续提升新产业的全球广度、产业深度、技术高度、发展速度，打造钢铁和新产业“双主业”相互赋能的复合产业链生态系统。

新材料产业板块

南钢收购德国科勒，并和天工国际、日本冶金、南京敬邨达等多个行业知名企业展开合作。2017年11月20日南钢科勒项目落地南京签约。市场定位：中高端车型的一级供应商，以新能源车为量产产品切入点，以新能源车的创新性产品切入传统车企，以创新性的碳纤维结构件总成切入新能源以及传统车企。中长期目标是成为轻量化综合解决方案领导者（包括但不限于汽车，轨道交通，航空航天等）。

能源环保产业板块

南钢成为水务、能源、固废、危废、气废和拥有环境监测检验技术的环保整体解决方案供应商。水环境平台，南钢收购、参股柏林水务、思普锐、天创环境、恒通环境、中荷环保等，覆盖原水、供水、污水处理、中水回用等水务各个环节，并实施了从技术到工程、从提标改造到水体修复的全产业链布局。

智能制造产业板块

智能制造产业方面，重点在机器人及自动化集成装备等领域投资，南钢旗下、已经在新三板挂牌的金贸钢宝网、金恒信息科技将推动电商平台、智能平台进入快速发展通道。

金陵钢宝网目前是国内最大的中厚板尾材线上交易平台，将建成“交易+物流+加工+金融+资讯”的新平台。金恒科技快速确立在信息化解决方案服务商及智能生产线集成商的行业主体地位，目标成为国内一流、国际知名的两化融合和智能制造系统解决方案服务商。 □邵启明

星健北京澳式高端养老项目 即将开业

OPENING SOON

香山长者公馆位于北京“三山五园”皇家园林风景区的中心地带，拥有北京最适宜养老的稀缺环境。

2月8日是农历小年，当天下午，一场由客户提议的主题沙龙在北京海淀花园路街道的社区服务大厅举办。沙龙的主题是《看见您的声音，读懂您的需求》，以聋哑老人为例，探讨如何为身体能力下降的老人提供优质服务。活动提议人、星健Sapphire北京香山长者公馆的客户孟女士动情地说，“有人不大理解‘看见声音’，我妈妈是聋哑人，今年82了，我从小跟在她身边，没人教我手语，但我就是看得见妈妈说话的声音。”

孟女士的母亲不仅是聋哑人，还有阿尔茨海默症，走失过两次。作为家中独女，孟女士平时既要照顾好妈妈、上好班，还要牵挂在海外留学的女儿。第一次咨询香山长者公馆时，她就提议，为聋哑老人举办一些活动，呼吁社会关注这个群体的养老问题。公馆团队迅速行动，在短短一个月时间里，邀请到北京著名聋哑学校退休特级教师夫妇、专业手语翻译、资深养老志愿者等嘉宾，现身说法，从聋哑老人、子女、志愿者、专家等角度进行分享，并特别排演了音乐情景剧《为老服务的语言》，成功举办了这场沙龙，吸引了北京晚报、健康时报等京城知名媒体前来报道。

实际上，这场活动并非香山长者公馆心血来潮，而是其引入的澳式养老中“Lifestyle”服务理念的一次生动诠释。那么，什么是澳式养老？它有哪些独特之处？

澳式养老的精髓

星健Sapphire北京香山长者公馆，是复星成员企业、蜂巢地产板块健康蜂巢践行者——星健控股在北京落地的首个照护型养老机构，由星健控股与澳洲领先的高端养老运营商“蓝宝石控股集团”合资打造并共同运营。其中，澳方提供专业人才、技术、培训、管理输出，中方进行本土化整合及服务落地。

前述提到的“Lifestyle”即是澳式高端养老照护理念的核心内涵之一。这个单词直译过来是“生活方式”，由于国内养老机构中大多没有对应岗位，因而很多人会误以为是社工加活动策划，实际上它与这两者有本质区别。

据公馆Lifestyle经理余贞臻介绍，从第一次与长者接触开始，公馆将持续、全方位关注长者的身心需求和生活品质，“从帮助长者适应新环境、建立/维系友谊、制定团体及个性化的健身健脑活动、关注并及时疏导情绪、倾听长者声音、鼓励参与服务设计、满足特定文化信仰需求、提供多元化活动内容，到创造安全环境、隐私环境、学习环境等，全程跟进支持。”

这些听起来有点“虚”的话，每一句

都有具体、可评估的工作措施，确保落实。

“Lifestyle服务贯穿我们与长者接触的全过程，它不是某个部门的职责，而是举团队之力、整合内外部资源，为住户提供的系统性服务。目的只有一个，就是关注、保证、持续提升长者的生活品质。”公馆副总经理龚增良说。

因此，当咨询小组详细了解了孟妈妈的特殊情况、感受到家属想为聋哑人养老做点事情的强烈愿望后，第一时间做出积极回应，并很快落实。“这已经超越了老年兴趣活动的范畴，它是基于对长者及其家庭的充分了解，运用专业评估系统，尊重客户提议、融入客户需求、满足客户心愿的定制服务。”余贞臻说。

公馆总经理、澳大利亚人邓迈克先生，将包括Lifestyle在内的项目照护理念总结为12个维度：以人为本、体系完整、悉心服务、幸福康乐、注重能力提升、构建融洽关系、富有意义的活动、珍视尊重住户、恢复性治疗、创造新生活、注重精神文化、培训造就卓越。

精髓是以人为本。“在平衡好住户权利、风险和关系的前提下，了解长者，让其对自己的生活和照护方式享有更多自主权，尊重其选择，增强其个人能力、兴趣，最大程度保持长者的独立性，确保他们仍然有机会尝试新事物、做喜欢的事情。”邓迈克阐述道。

这些理念十分契合中国老人的期待。一位曾参加过香山长者公馆主题沙龙的老人在朋友圈写道，“我曾参观过不少国内养老院，感受是人老了真可怜，可怜之处在于人们那种居高临下的问询与关切，在于统一管理制度的约束逼迫你改变长期以来自由自在的习性，在于千篇一律的照护规则让人感到窒息或郁闷。”因此，她对邓迈克所说的澳式养老十分向往。

有专家评论道，“以人为本”在国内很容易沦为形式主义的口号，而澳式养老则把它彻彻底底地贯彻到了服务的每一个领域。

据星健养老运营副总经理张立静介绍，“在选择蓝宝石之前，我们考察了全球很多养老领先国家的代表性品牌，包括美国、英国、日本等，但最后还是选择了澳洲，认为他们秉持的服务理念和确保落地的一系列技术，特别适合当前的中国市场及香山长者公馆小而精的项目特质。”

数据显示，澳大利亚早在1940年就步入了老龄化社会，历经数十年发展，如今已经拥有极为完善的养老服务体系和丰富的产业经验。截至2016年底，澳大利亚60岁以上老年人占总人口的21.4%，我国同期数据为16.7%，双方日益接近。

专家表示，在我国达到高度老龄化之前，先期借鉴并引入澳洲养老的优质服务

理念和技术，有利于提升中国健康养老服务水平。

香山长者公馆即将亮相

作为少有的完整引入澳式高端养老服务理念与技术的项目，也是星健大健康平台“整合式照护”理念在北京落地的首个项目，香山长者公馆自立项起就备受各界瞩目。

“位置”向来是老人和家属选择养老机构的重要考量因素之一，尤其是香山长者公馆所面对的80岁以上的老年人，既不想离市中心太远，又希望居住在一个相对优美的环境里，远离雾霾、颐养天年。远近之间的权衡，焦点在于生活质量。公馆团队基于对目标家庭这一需求的充分了解，在选址时慎之又慎，最终确定了北京西四环外、五环内、香山与玉泉山之间的一处隐秘所在。

负责选址的星健总裁助理刘家胜说：“我们的项目位于千年古都‘三山五园’皇家园林风景区的中心地带，拥有北京最适宜养老的稀缺环境，位置优越、视野极佳，毗邻明清两代皇家园林玉泉山静明园、颐和园万寿山。”

资料显示，香山长者公馆交通极其便利，公交、地铁均可便捷抵达，距中关村核心区仅5公里，车程20分钟内即有3家三级以上医院。用一位老人家属的说法是，“兼具繁华都市与静谧环境之长，离尘不离城。”

公馆副总经理龚增良不仅是资深养老服务专家，还是心理学硕士，他认为，“除了外部环境，机构内的微环境对长者的身心也有非常大的影响。”他介绍，基

于这样的认识，该项目在设计时，严格控制房间和床位数量，仅设有77个房间、98张床位，而公共空间则占50%以上，且设立了露天花园，便于老人不必下楼，在本层即可舒适便捷地亲近自然，享受美景。

“部分房间可从室内直接饱览香山景色，在露天花园还可以欣赏到名满京城的玉泉山景观。”他补充说。

除了硬件环境和前面提到的服务理念，香山长者公馆在室内氛围、家具设计、营养餐饮等各个方面的筹备中，均力求极致，沿袭蓝宝石“小而精”的特色，以匠心精神严格把控每个细节，为住户打造高品质的养老生活体验。

仅以家具面料为例，公馆运营总监杨雪介绍道，养老机构内的家具长期使用难免会溅上饮料和食物，座椅扶手被蹭脏，如发生失禁，气味将难以去除，长此以往，老人的使用体验会变差。在蓝宝石多年运营服务过程中，曾尝试过许多种家具面料，最终选择了一种源自美国密歇根州的产品，它拥有专利，极易清洗，具有持久的抗液体泼溅性能，几乎是防污、防水、抗菌面料的代名词。然而，这种面料全部在欧美生产，如果选择它，部分家具的打造将历时7个月之久，这对中国运营团队意味着时间和成本上的巨大投入。

最终，香山长者公馆毅然决定采用这种面料。“好的项目是需要时间去打磨的”，杨雪说。

如今，该项目的筹备已至尾声，即将于今年6月正式亮相。据悉，目前已有400多个家庭正在咨询或排队，对于仅设98张床位的该项目而言，料将呈现一床难求的紧俏局面。

□程华



长者们将像在澳洲一样享受优雅幸福时光

Purchase Procedure
Of Unmanned
Convenience Store

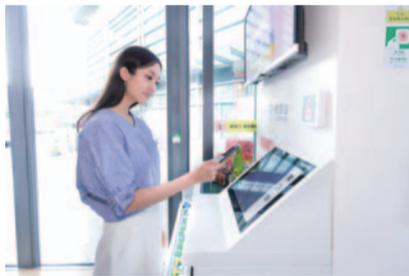
无人便利店采购程序



1 扫码开门



2 选择商品



3 扫码支付



4 离店

很快，无人便利店将成购物首选

——缤果盒子创始人及 CEO 陈子林剖析新零售

2018年1月，复星资本领投缤果盒子无人便利店，助力缤果盒子发展。

3月12日，在复星BFC总部，缤果盒子创始人及CEO陈子林在复星30分分享，揭秘无人便利店理念与技术。以下是陈子林演讲实录摘录：

无人零售有哪些形态，哪个是主流？

无人零售去年很火，主要分为三个分支，第一是无人便利店，第二就是无人货架，第三是自动贩卖机。

自动贩卖机已经在中国出现十几年，但是一直都没有火起来，原因在于它的可用度极少，只有几种、十几种SKU，匹配度太低，所以它是一个备选渠道。

无人货架是一个还没有被验证的产品，它的科学度同样很低。它极度依赖运营水平，由于单点产出不多，且在规模化后边际成本不会降到零，所以整体盈利能力很差。

无人便利店或无人超市，在我们看来是一个正经渠道。它的有效需求匹配非常高，你在买很多产品的时候都会想到它，它有可能成为你的首选，成为一个正常主流的渠道。

无人便利店的生意逻辑

很多人对无人便利店不理解甚至误解，关于这个生意怎么做，我们可以从几个维度来理解。

第一，无人便利店首先是一个便利店，然后才是一个无人便利店，“无人”只是一个属性，它的经营逻辑和传统便利店一样。缤果盒子提供800个SKU甚至更多选择给消费者，满足日常需求，这就为成为一个主流渠道提供了可能。

第二，我们的运营成本很低。一个缤果盒子的固定维护成本大概是2300元/月，是传统门店的1/4，甚至更低。以现在的运营水平度量，人力成本大概是1600元/月，一个大店长可以维护6-8个店以上。目前，我们的运营成本是传统24小时便利店的1/12，随着运营集成系统的完善，运营成本还会进一步降低。

第三，我们有条件可以做到离消费者更近。落地的缤果盒子大多在居民小区，或者

是商业区的楼下。无人便利店的本质逻辑是我们要做到离消费者越来越近。

低运营成本的无人便利店颠覆传统零售思维

由低运营成本带来的一个好处，就是无人便利店的耐旱性。每个月只要4000元就可以开一个24小时便利店，这颠覆了传统零售思维。在社区特别是中高端封闭社区这样特定的环境，流量不足以支撑一个传统有人店的成本结构，这样的情况下，只有我们能很好生存，并可能成为小区里的唯一选择。

而社区这种组织架构，必然带来一定时间段的垄断。一个社区不允许好多家店进入，而我们的定位是服务业主，所以只要进入这个社区，我们在一定时间内都是自然垄断的，这就是我们看到的早期模式上的红利。

由于早期运营、选址等都很粗糙，去年9月单个盒子日销售金额是300多元。今年3月日均销售额达到500多元，让很多盒子实现盈利。事实上日销售额300多元就可以盈亏平衡。这些数字正在验证我们的商业假设：在一定入住率小区，如果这个盒子能提供足够或者准确的商品，消费会持续且稳定，并且会慢慢成为消费者的首选。

今年3月在北京的缤果盒子开始加入生鲜商品，如鲜奶、水果、蔬菜等。3月10日数据显示，在北京地区有效运营的盒子，单个盒子日销售额为2074元。这个数字代表了什么？对体系化运营来说，足以让盒子在10个月之内回本，对于个人加盟者，日销售额2000元就可以5个月实现回本。

去年8月，缤果盒子只有二十多个盒子。截止到今天，我们在全国30个城市落地运营了近300个盒子。这个速度还是蛮快的，对比传统便利店开店的难度，我们铺设的是设备，落地很容易。

在速度上，一开始我个人认为它可以更快，但实际上因为团队能力、市场环境等的制约，导致它并没有想象中那么快。但是深入反思，在过去的半年不快反而是好事。这半年，我们在调整团队，沉淀认知，也把体

系打造得越来越完善。

我们整个后端团队现在打造的是，4个人在6个小时铺设1个盒子，就是说从选址到运营只要3天就可以开一个便利店。由此，我们进入了一个可以快速扩张的阶段。

市场已向无人便利店全面敞开怀抱

第一，品牌带来的红利是我们想象不到的。我们在去年9月之前都是在刻意营造抢占用户“第一”这个新知，我们也实施了一些比较有效的行动。这样我们的品牌，都刻在政府、合作伙伴、资源方，还有客户的脑子里。由此也带来很多红利，包括跟很多大品牌合作都特别顺利。

第二，在政策方面。一开始我们就跟政府合作，目前已经跟中国12个城市和区域的政府签约，允许我们在当地落地运营，并予以很好的支持。

第三，关于RFID技术的迭代。很多人认为RFID不划算，成本高，但是在早期AI没有成熟之前，它可以帮助搭建整个销售体系和运营体系，抢夺时间。我们很清楚这一点，因此在2017年初就开始组建图像识别团队。

目前，我们不仅与政府签约入驻，还跟很多物业公司也达成合作，目前我们掌握了超过2万个场地资源，包括社区、商业物业、学校、医院等。

第四，技术方面，我们去年9月份发布了人工智能系统“小范FAN AI”，目前它的技术领先性在国内仍是首屈一指的。

此前，我们还发布了图像识别收银方案BingoBox mini，它是从整个AI体系生长出来的。作为一个千元级别的机器，它大小就像一个烤箱，可以随处搬，在便利店可以作为智能收银员，摆脱传统扫二维码方式，10秒内完成结算，而且维护成本极低。我们把它赋能给传统门店，同时也正在加速我们图像识别盒子的落地。

现在，我们已经具备了大规模商用的可能，并有可能成为第一个把图像识别收银方案进行大规模商用的公司。2018年7月我们会开始尝试开放个人加盟，个人加盟政策也是非常具有吸引力的。 □姚运

新零售该回到“拿了就走”的消费习惯本身

——访深兰科技 CEO 陈海波

2017年被称为无人零售的元年，在大大小小的入局者中，人工智能企业深兰科技无疑玉立于其中。定位为“全球范围的传统零售智能升级解决方案提供商”的深兰科技，怀揣着勃勃的雄心，一路斩获了不少资本的青睐。我们和深兰科技的CEO陈海波，聊了聊关于深兰的蓝海行动。

零售业中的“安卓”

“你买东西需要哪种结账方式？第一，排队结账，第二，自助结账，第三，拿了就走。你会选哪个？”甫一落座，陈海波就向我们抛来这个问题，而“拿了就走”，不仅是我们的回答，更是深兰科技给出的答案。

目前，深兰科技在零售领域有三大主要产品：quiXmart快猫无人值守智能零售

系统，TakeGo“拿了就走”的免现场结算系统和metamind猫蜜管家智能客服零售系统，通过应用自主知识产权的人工智能卷积神经网络、深度学习、机器视觉、生物识别、生物支付等前沿技术，打造24小时无人或少人的智能零售空间。

在陈海波的定位里，深兰科技是To B的，他打了一个很形象的比方——深兰科技就像手机里的安卓系统，给华为等手机品牌赋能，但用户在包装上并不会看到安卓的标志。深兰也是同样，为无人零售提供底层技术支持。目前，伊利、来伊份等大型零售商都已成为深兰的客户。

“C端不管B端的痛，C端不care B端的美”

谈及智能零售对未来零售格局的影

响，陈海波坦言，的确会有越来越多的传统夫妻店关门，但是对于C端而言，人工智能带来的新的消费场景——扫手开门，拿了就走，这无疑更便捷更有吸引力。C端和B端相比，一定是C端更重要，因为C端带来需求，有了需求，B端才能生存。在陈海波看来，真正的To C思维不是制造一个C端并不需要的无人场景，让C端自己代替收银员去结账，通过降低人工来降低成本。这其实是B端而非C端的诉求，而事实上，B端的痛不应转嫁给C端。

至于“C端不care B端的美”，陈海波认为，技术无论多么高大上，如果不能服务C端，不重视用户需求，仅靠制造噱头来抢占媒体的头条，那也不能长久。深兰科技呼吁从用户的需求出发，对于C端来说，技术不重要，他们喜不喜欢用才重要。

下一片蓝海——人工智能

依托卓越的人才团队、技术的创新和独到的战略眼光，深兰在人工智能领域的布局也不仅仅局限于零售升级。目前，深兰科技也在渗透智能机器人和无人驾驶领域。

在陈海波所描绘的蓝图中，未来的购物场景将会打通出门逛街和在家网购，既能让消费者身处真实的购物环境，又不失网购的便利。不妨大胆地设想，未来在智能零售和无人驾驶技术的驱动下，人们发起订单后，送来的不仅仅是一个包裹，而是一个真实的商店。

“深兰在上海做智能零售，自动驾驶在北京，有两家公司，生物识别的公司苏州，自行车在上饶，机器人在常州，我们刚刚和常州市政府签约。”人工智能这片蓝海，一场新的风暴正在酝酿。 □龚千语 谢诗辰

复星整合优势初显

C2M 幸福生态系统再添重磅“新物种”

3月2日，复星C2M (Customer to Maker) “幸福生态系统新物种”启动仪式在复星集团总部举行。此次复星健康与快乐两大板块联手，发布“北海道健康之旅”体验项目，为复星C2M幸福生态系统再添重磅产品，进一步推动复星“健康+快乐”产业升级闭环。

健康旅游让消费者体验到了丰富的旅游形式，从而打破传统的“吃住行”旅游格局。发展健康旅游已然成为旅游行业的新趋势，符合人们对旅游产品上提出的更高要求。报道显示，相较于传统的旅游行业，体验过健康旅游的游客消费层次更高，停留时间更长。并且能够高效联动酒店、交通、景点等周边行业的动态发展，同时解决旅游目的地淡季营销难的痛点。

复星国际联席总裁陈启宇表示：“旅游布局跑得很快，健康要赶紧跟上。复星以家庭客户为中心，其需求是多元化的。我们希望达成一种新物种创造的模型，将快乐与健康结合，就有了今天的‘北海道健康之旅’产品，这是我们基于了解家庭用户需求所打造出的独特产品。”

“北海道健康之旅”体验项目是依托对消费者需求深入挖掘和市场的深入洞察，以C2M的方式连接提升产品力的典型范例。作为复星体系内健康与快乐两大板块的

卓越品牌，星益健康通过复星旅文与Club Med强势联合，将日本北海道著名小樽市立医院的精密体检套餐整合进佐幌Club Med度假体验，形成一款“全面健康筛查与家庭度假为一体”的医疗旅游产品，让家庭客户在海外度假休闲中一次性获得健康与快乐双重极致体验。

此前，复星健康与快乐两大板块在智造康养旅游目的地合作已初见成效。2017年底开始落地的爱必依温泉酒店和禅医的产品创新合作成果于2018年春节期间上线，推出康养主题温泉SPA产品，并在复星体系内各平台上协同推广，同比2017年春节期间普通温泉SPA类经营业绩，取得（订单及营业额）增长近90%，同时直接或间接推动酒店客房旅游等其他业务提升。

启动仪式现场也与体验者进行了连线。“复星在整个过程中，我们能感受到他们肯定做了大量的细致工作，要不然我们不会这么轻松。”体验者冯老师是一家知名保险集团的营销总监，她和家人去年体验过“日本极致健康之旅”产品，接受了日本精密体检，他们对日本高水准的医疗和细致入微的服务有非常好的印象，当她得知复星推出了北海道极致医旅产品，当即预订了两套，她相信复星的品牌和专业高度会给自己和家人带来更多的极致体验。



C2M战略，即从客户到生产者畅通连接，是对价值链的重构。复星国际联席总裁陈启宇表示，该战略将以家庭客户为单位，为家庭客户不断推出“新物种”，即新产品和服务，此新物种需要复星各个板块的跨界和融通，强调个性化、差异化，“撬动复星C2M的基础是复星二十多年集聚的大量的M端数据，在复星的平台上，不同M端之间迭代融合形成的新物种具有其天然的优势，对于复星的进化十分重要。”

今年2月3日，复星在C2M智能科技峰会上正式发布“有叻”幸福家庭会员计划。复星“有叻”是面向全球的幸福家庭会员计划，是C2M战略推进过程的重要一环。该计划将为客户实现家庭积分打通、家庭权益整合、家庭激励定制和极致消费体验，通过打造复星体系所有家庭客户的一站式服务入口，精准触达中产阶级家庭会员，增进客户关系，提升全渠道触达的效率，提升客户体验感和满意度，进而最大化客户价值。

据C2M推进办公室王军介绍，“‘有叻’家庭会员计划，是开放式的，在建设全球幸福生态系统过程中，会与优质合作伙伴共同努力，为家庭提供更多更独特的权益”。

“有叻”家庭会员计划将与外部的合作伙伴有会籍、权益的匹配及积分合作，将来在复星生态内外都可以使用“有叻”积分，比如可以住亚朵的酒店，兑换亚洲万里通的积分可以兑换26家航空公司的机票。复星旅游文化集团首席技术官窦飞鹏提到：“针对中高端家庭用户的高端旅游，结合‘有叻’家庭会员计划，将在旅行之外与医疗碰撞出更多的火花，这将是发力的重点。”

复星国际高级副总裁、复星旅游及商业集团总裁钱建农表示：“北海道健康之旅是复星旅文和健康两个板块联手合作发布的第一个产品，但不是最后一个，未来两个板块的合作将是面向全球的，我们强调服务全球家庭。”

在2018年，复星C2M战略的全面推进将持续催生更多健康加旅游融合创新产品，将在欧洲、北美、葡萄牙、日本等地持续打造健康旅游的C2M“新物种”，并将充分打通复星健康、快乐、富足超过3000万家庭客户，打造复星体系所有家庭客户的一站式服务入口，丰富“有叻”家庭会员计划，积极响应和反馈其需求，最大程度释放协同价值，为幸福家庭生活智造更多健康快乐选择。□张澍

北海道

6天5晚 · 极致健康旅行体验

佐幌ClubMed x 复星健康海外健检

一座北方的海岛，四季分明的浪漫北国...
 尽享佐幌ClubMed温泉滑雪之旅，
 尊享小樽市立医院全面精密体检套餐，
 身心致悦，快乐·健康！

度假村庄

亲子活动

住宿安排

精密体检

美食大餐

扫描二维码购买
极致健康旅行

ONE Fosun 复星公益天团

编者按：一个“乡村医生”项目，拉起一个“天团”。

稀有的2名女生、17名男生，算上队长一共19人，最小的95后，最大的65前，意气风发、踌躇满志。而事实上，他们即将面对的，是在24个国家级贫困县各自对应的站点驻点一年。这一年里他们将看到什么、经历什么、为当地带去什么？是否会实现预期？无论是什么样的未知，有一点很确定，极大可能一辈子没有第二次的这样一年，注定让他们不同、让村医不同。

他们赶赴当地驻点叫做“出征”。出征前，“天团”参加了为期一周关于当地概况、医疗知识、传播技巧的培训。培训间隙，我们的一个采访让他们集体亮相。

Q：用一个词来概括这次村医行动，会是什么？

王慧博：助天下。

郭帅：行稳致远。

Q：你觉得自己和这次行动最契合的气质和特长是什么？

许梦飞：比较能吃苦。

郭康乐：我到哪儿都不迷路，到哪儿都没有陌生感。我到任何一个陌生的地方，也没有恐惧感。

马怡骅：我和项目共同成长。我是年

做一些自己力所能及的事情。第二因为我是两个宝宝的爸爸，我希望让我的宝宝知道，他爸爸在做一件很光荣的事情。

张学良：我觉得结了婚，特别是有了孩子之后，责任感会更强一点。加上我是从事保险行业的，在这个行业最重要的一点就是要有责任。

刘春利：我觉得这是我人生中可能不会再遇到的一个机会，它是我人生中最重要的一笔，对我以后各方面的发展，组织协调能力、沟通能力、一个人独立担当处

都受影响。这件事情正好跟我前面接触的事情有契合点，我感觉我能帮助像我同事这样的人，对我是一种鼓舞。

Q：你觉得驻点扶贫面临的最大的困难是什么？

陶元明：是交通问题。我要去的新疆富蕴县总共七十一个行政村，三万多平方公里，一个行政村下来就是四百多平方公里。跑一个村医的话要多长时间，这样一个地大物博，肯定交通方面是最困难的。

郭康乐：如何把乡村医生们召集起来，

持有有哪些？

姚嘉伟：南钢非常支持这个项目，一共派出了六个小伙伴参与这个活动。其他方面的资助有资金方、药品和设备等。

Q：你会在行李箱里准备什么？

郭帅：准备家人的爱心和我的责任。

马怡骅：一部分是自己的日常用品，还会带妈妈烙的饼。还有，我们在线上会征集一些大家的祝福，制成小卡片，带去给乡村医生们。

张小龙：我会在我的行李箱里面多准备几双鞋，因为在巫溪那样一个自然环境下，确实是需要跑很多的山路。

高宇：药品、衣服、书。

Q：觉得自己会给他们带去的最大的改变是什么？

王慧博：最大的改变我希望通过我们这次的活动，能让更多的人关注这个群体，能让社会力量和政府给予他们更大的支持。

郭康乐：首先是我们捐赠的一些物资，其次是他们需要一些对于现代理疗技术的培训课程。还有就是能留住这些村医。

郭帅：对自己的职业更有认同感，知道这个社会还是有人在关注这个群体，而不是说一直默默无闻的服务于这个行业。

Q：你觉得你们自己在这个行动中的角色是什么？是“天使”吗？

刘春利：我觉得有两个角色，一个1%，一个100%。1%，有可能不到1%，因为我代表的可能是一个国家、企业，可能还有更多的人，关注他们的人，可能我连1%都不到。但是另一个100%是对于我自己，我自己就是想全身心的投入这个事情，所以我觉得会是100%。我有一年的时间跟乡村医生们待在一起，去了解他们的工作、生活及精神状况，了解政府对他们的关心，还有村民对他们的认可程度。这一年之后，我一定也会随时关注他们。

Q：想对出征前的自己说一句什么话？

张学良：我想讲的是，我觉得扶贫像一场马拉松，比的是耐力，靠的是坚持，我希望我会尽全力的去完成整个项目的工作，我也希望能够对于村医项目有所帮助，贡献自己的一份力量。

曾皓：坚持。这样一件事，会有很多困难，有很多需要我们去克服和解决的，如何把这个事情坚持下来，这是最重要的。

吴超：砥砺前行，不忘初心。

□谢诗辰 张翼飞



龄最小的一名队员，需要在这个项目里学到一些东西，人生也得到一个丰富。

张小龙：同理心，我觉得这一点对从事医疗行业还有公益来说都是一个比较重要的点。

Q：这次行动最打动你的点是什么？

张学良：像乡村医生精准扶贫项目，可能在你的一辈子里面就这么一次。

Q：你在那边主要做的工作是什么？

刘玄：改善乡村医疗健康环境，提升我们乡村医生个人的生活及工作待遇，让乡村医生群体真正做到进得来、用得了、留得住。

王仁科：更多的是融入当地，跟他们社区的融入。

Q：驻点条件艰苦，为什么要参加这次活动？

王慧博：第一确实想为村医这个群体

事的能力，都会得到很大的提升。

范榆栋：我在上海长大，从小到大我没怎么吃过苦，我真的想去体验一下。

蔡明：乡村里面很美，比如空气好、环境好、人更好。

马怡骅：用四个字概括一下，可以说是“兼济天下”。人的一生不是一个点，而是一个过程，这个过程我们应该去尝试很多事情。而且包括人的一生也不是活我一个人，应该用自己的力量对这个世界，对这个国家，可以做出一份贡献，我是这样想的。

杨阳：挑战自我，希望自己的生命有一点厚度。

陈心宇：之前我有两个同事，一个同事家里面母亲得了癌症，但他是城镇户口，报销各方面医疗就比较好。还有一个同事他老婆是农村里的，因为医疗条件方面的缺陷，导致家里面的情况很差，经济各方面

这个可能是对于我来讲，在组织能力上是一个挑战。

高宇：85%都是藏民，所以语言方面肯定是一个困难。还有海拔太高了，平均四千米海拔，高原反应可能是会有，药品上面，防晒方面，可能都要做好准备。

Q：你最想给乡村医生带去什么？

王慧博：能够让他们得到能力的提升或者收入提升的办法。

许梦飞：健康保障和医疗设备。

张学良：希望。对于乡村医生来讲，我希望我们能给他们带去希望，给他们提供更好的工作和生活环境。

杨阳：增加乡村医生的自信心，能把这个行业做长远，做久。希望后继有人，让农村的人民有小病可以治疗，不要拖到大病。

Q：你们服务的企业对这个项目的支

PROTECHTING 全球青年 创新创业大赛 3.0

作者: 邬敏雯

Protechting 是复星基金会近年来重点开展的项目之一。以“创新，以人为本”为理念，以帮助青年实现创业创新梦想为宗旨，与国外知名创新孵化器、创投基金、公益组织等合作，为世界各地的青年创新创业者打造的一个全球性的交流平台。

截至3月底，Protechting 3.0 完成了欧洲创新热土里斯本、中外文化交融之都澳门、欧盟总部塞尔和工业 4.0 先驱法兰克福，以及伦敦五站的全球路演。

对于Protechting 3.0的青年创新创业参赛队员来说，他们将获得的机会无疑是令人振奋的——入围前25强会获得参加里斯本公益孵化营的资格；入围决赛（前15强）将有机会与复星、Hauck & Aufhäuser 银行、Fidelidade 保险集团、Luz 医院的一线团队和资深导师一起工作3个月，在真实场景内孵化创新产品和项目。在Protechting 全球创新创业大赛中脱颖而出的三强团队，将获得前往中国路演的名额和千万级别投资机遇。

澳门站

2月26日“澳中致远”创新创业大赛暨“第三届Protechting全球青年创新创业大赛澳门站”在澳门青年创业孵化中心正式启动。比赛形式分为两个阶段，第一阶段初赛是公开报名或支持机构推出项目，由专家评审委员会评出15个创业项目。第二个阶段为总决赛及项目推送总决赛以10分钟路演形式进行评选。大赛主题包括智慧城市、人工智能、智慧交通、低碳环保、数字生活、保险科技、金融科技、大健康等。此次大会由澳中致远投资发展有限公司、澳门青年创业孵化中心及澳门科学技术协进会联合主办，复星基金会协办。

里斯本站

2月28日，“第三届Protechting全球青年创新创业大赛”在里斯本Fidelidade会议中心正式发布。Protechting全球青年创新创业项目是复星和Fidelidade一起发起的一个公益项目。将在全球多个创新前沿地举办路演和选拔，经过多轮遴选，25支全球青年创客团队将有机会于6月汇聚里斯本，入围创业孵化营并历经企业导师的培训与评审，复星以里斯本为创新孵化营，通过与葡萄牙乃至葡语区的优秀创业孵化器合作，帮助全球青年人的创新想法开发并扶持他们的初创企业成长。

布鲁塞尔站

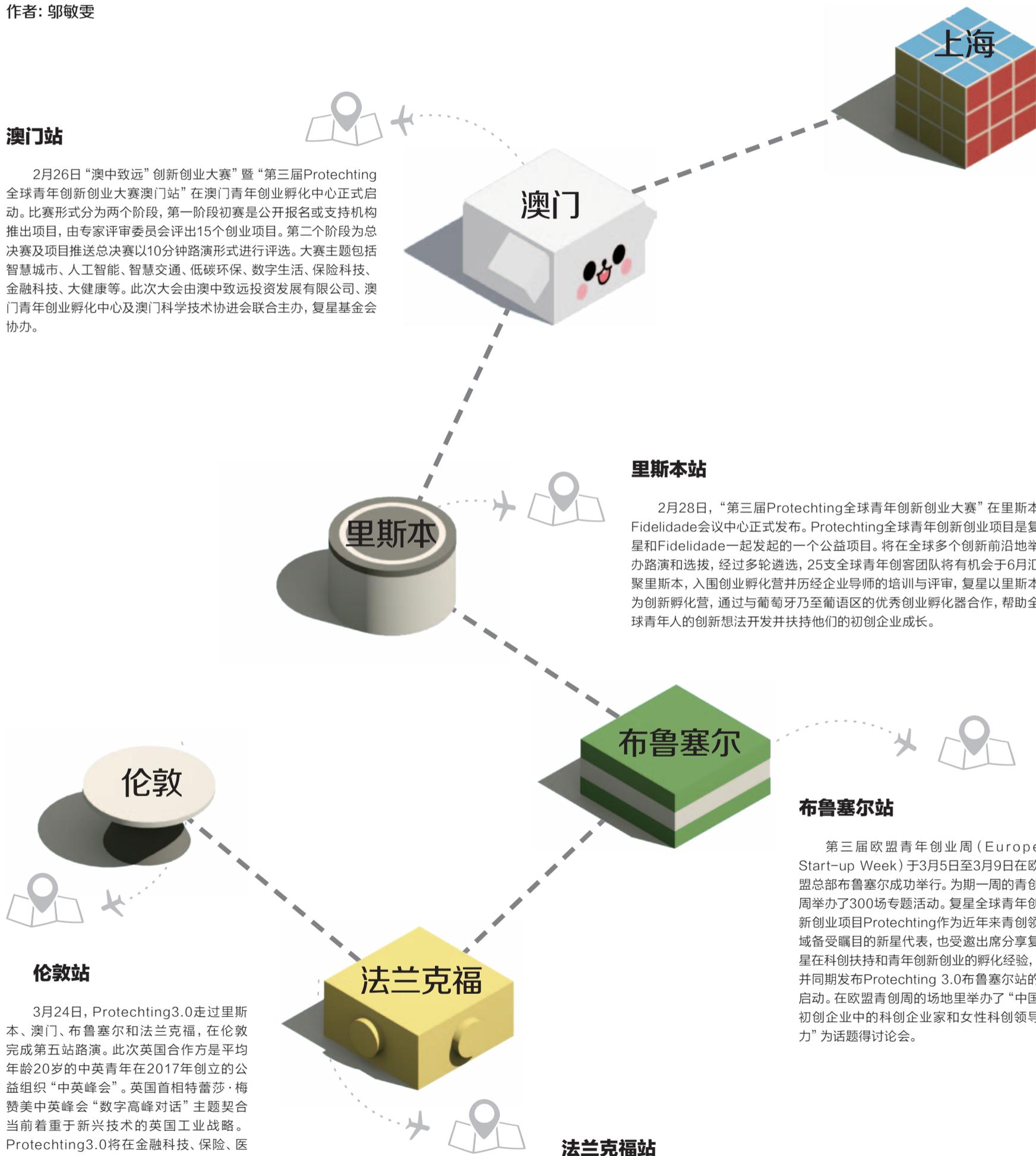
第三届欧盟青年创业周（Europe Start-up Week）于3月5日至3月9日在欧盟总部布鲁塞尔成功举行。为期一周的青创周举办了300场专题活动。复星全球青年创新创业项目Protechting作为近年来青创领域备受瞩目的新星代表，也受邀出席分享复星在科创扶持和青年创新创业的孵化经验，并同期发布Protechting 3.0布鲁塞尔站的启动。在欧盟青创周的场地里举办了“中国初创企业中的科创企业家和女性科创领导力”为话题得讨论会。

法兰克福站

德国法兰克福站，除了啤酒、美食、工业4.0，更有严谨又朝气蓬勃的科研创新人才。德国站由复星与旗下德国私人银行Hauck & Aufhäuser联合启动，具有220多年历史的德国私人银行Hauck & Aufhäuser是Protechting 3.0的联合发起方，将在Fintech领域为初创团队提供经验丰富的创业导师和行业实践机会。

伦敦站

3月24日，Protechting3.0走过里斯本、澳门、布鲁塞尔和法兰克福，在伦敦完成第五站路演。此次英国合作方是平均年龄20岁的中英青年在2017年创立的公益组织“中英峰会”。英国首相特蕾莎·梅赞美中英峰会“数字高峰对话”主题契合当前着重于新兴技术的英国工业战略。Protechting3.0将在金融科技、保险、医疗、养老等行业持续支持全球青年创业。



复星党委书记新春第一节党课：

一张旧报纸，四个小故事，几个年轻人，26年初心在路上

3月2日，复星党委书记李海峰讲了新春第一节党课，台上讲得深情，台下听得凝神，一堂党课90分钟，只觉时间过得快。李海峰讲起了四个小故事，26年星移物换，初心千锤百炼，当年立下的“修身、齐家、立业、助天下”却在“为全球家庭客户智造幸福生活”、复星公益基金的实践中愈加清晰、坚实。以下是讲话摘录：

故事一

1997年11月5日的《复星人》报《复星人》报上刊登“党的十五大精神研讨”专版

这张《复星人》报报道了对十五大精神的大讨论，这时十五大刚刚召开了一个半月。现在十九大了，20年过去了，十五大的时候复星没有像今天这么大，也没有像今天这么有影响力，但是当时的复星党委和董事会对党的十五大精神的学习和领会已经很深刻了。因为党的十五大在中国历史上有一个划时代的意义，那就是提出了“以公有制经济为主体、多种所有制经济共同发展”这样一个突破性的结论，当时我们提出的复星要用机制、资本、市场、技术这四个方面进行混改实践，这20年来复星所取得的成绩证明这些是正确的，也是有效的。

复星1992年开始创业，26年发展历程中，有一点是始终没有变化且一直笃信不疑的：那就是复星坚定不移地做党和国家政策的执行者，而且始终是改革开放的积极参与者、探索者和受益者。这份坚定不移源于复星创始人和每个复星人对党、对我们的国家、对于这个时代的怀着感恩之心。

故事二

28岁的汪同学
复星医药的前身

复星1992年创立，当时有三大部门，科技实业部、房地产业部和信息产业部。在上海市政府的支持下，1998年复星实业上市，成为上海市第一家上市的民营科技公司，也由此开拓了复星更加市场化的发展道路。

1997年复星成立五周年，当时还是复星

集团科技实业部总经理的汪同学讲述自己为何会加入复星说了这样一段话：“我们的抱负是同样的，以科技发展实业，以实业报国，以实业推动人类发展。共同的想法与理想使我们走上了共同发展的道路，开始了复星科技实业也就是生物医药发展的第一步。”

那一年，汪同学28岁。

从这个意义上讲，复星产业的发展情怀、复星科技引领的情怀是在复星人的血液里的，也是复星一路发展过来的一份初心（谜底一）。复星医药发展到今天，在香港和上海两地上市，市值已经超过一千亿，成为国内少数几个涵盖医学研发、生产和服务提供的全产业链领先平台，很重要的支撑就是复星科技引领、科技报国的初心。

故事三

郭同学和自行车的经典照片

一辆自行车，骑出了数十年后海南之缘、青岛啤酒之缘……

这次去亚布力论坛，每个企业代表人都选了一张照片，贴在照片墙上，很有意思。复星的经典照片就是郭同学骑自行车，和现在郭同学打太极一样，是他那个年代的品牌背书。从上海骑到了海南，口袋里只有五块钱，想想还是喝杯青岛啤酒吧，又和青岛啤酒结缘。这是那个时期复星创始人的一段佳话、一个故事、一个身影。每个身影每个故事背后都是那个时代，如果我们把这些事情全部串联起来，会觉得有一样东西非常珍贵，也应该让全体复星人传承的，那就是企业家精神。

做企业在面对任何一个周期、特别是不确定性的周期时，如何坚定地去做正确的事、长期坚持的事，并且相信经过这样长期坚持做，能够作出属于自己企业的特征，并

为这个企业带来丰厚利润、为社会带来价值，这就是企业家精神，这就是复星发展到今天始终没有改变的东西。

故事四

不普通的淀山湖

22年前的淀山湖一不小心见证了充满理想的历史一瞬

大家知道这张照片是哪个地方？

上海附近有一个比较大的湖叫淀山湖，曾经是《红楼梦》电视剧里的大观园。

1996年8月，复星在这里召开了全国经理人会议，郭同学在会上最终把“修身、齐家、立业、助天下”确定为复星核心价值观和企业哲学。所以淀山湖也是复星发展历程中一个非常重要的里程碑。

“修身、齐家、立业、助天下”既体现了中国知识分子的传统，又在复星发展历程中被赋予了新的含义，当下复星提出的“为全球家庭客户智造幸福生活”愿景，就是这一核心价值观的延展。这样的复星既承接过去，又面向未来，既站在中华民族的大地上，又能够用中国的文化和智慧去看全球化发展。

2012年我和郭同学聊天说，复星20周年了，要做一个具有社会意义的庆祝活动，比如成立公益基金，也以此确定复星20年再出发以后的社会责任，得到了郭同学赞同。最终2012年11月20日在上海举行了“复星公益基金揭牌仪式暨复星成立20周年的庆典”。复星的“助天下”之心在它逐渐成长之后开始践行了。

走得再远都不能忘记来时的路

我认为会对一个企业产生感情，并不

是无来由的，是因为你在这个企业发展过程中，在每个点滴事情上都跟这个企业发生感情共鸣，你参与其中，每个点滴符合你所有价值观，这就让你和企业紧紧联系起来，这就是最强大的凝聚力。

我想和大家表达的是，这种懂得感恩、勇于担当、回报社会的责任心在复星成立之初、规模还不小、实力还不是很强的时候早已深深植根于复星人心中。

“明镜所以照形，古事所以知今。”希望今天的复星人除了看到商业案例的成功以外，更感动于这个企业的文化价值观，以及文化价值观给所有复星人带来的正向鼓励，带给复星源源不断的力量。

风正潮平，自当扬帆破浪；任重道远，更需奋鞭策马。习总书记说过：历史从不等待一切犹豫者、观望者、懈怠者、软弱者。只有与历史同步伐、与时代共命运的人，才能赢得光明的未来。

相信复星26年来的创业就是和这个时代共命运，和党的改革开放政策共命运，才有今天的成绩。未来复星的党委、复星董事会全面贯彻落实党的十九大精神和习近平新时代中国特色社会主义思想，把全面推动复星各项战略业务向前发展，与党的十九大精神紧紧联系起来，积极开创新局面（谜底二）。复星的党委要扎扎实实开展好“不忘初心，牢记使命”的主题教育活动。开年党课第一讲是启动，也是动员，希望各级党组织和全体复星党员同学，积极地参与到这样一个主题教育中间来。

不忘初心，方得始终，让我们坚守初心、不忘使命、拿出勇气、鼓足干劲，奋力创造出无愧于历史、无愧于时代的新业绩，为复星更好的明天，同时也为这个国家，为我们所在的星球更好的明天作出应有的贡献。

□谢诗辰



复星党委书记李海峰开春第一堂党课，企业故事回溯复星初心

共建幸福：

复星党委组织观看《厉害了，我的国》

3月，为积极推进落实“两学一做”学习教育常态化制度化工作，根据复星党委统一安排——复星医药党委、复地党委、豫园党委、德邦党委、复星保德信党总支、复星本部党总支开展“电影党课”活动，约300名党员、群众走进影院观看《厉害了，我的国》。各位党员感想纷呈：

复星资源集团胡敬廷：“今天，复星党委组织党员观看了《厉害了，我的国》。该影片将十八大以来祖国取得的伟大成就呈现在荧幕上，一件件镇国利器令人心潮澎湃，一条条新规落地改善民生疾苦。中华民族伟大复兴过程中取得的成就，是中国共产党的正确领导，是各族人民团结奋斗的伟大胜利。”

复星医药党委第一支部书记孙月波：“在国家飞速发展的同时，我们也面临来自老龄化等问题的挑战。值得高兴的是我们已经直面这个挑战并提出自己的主张了，在复星医药的产业布局中，大健康医疗、养老已经是重中之重，我们有幸而自豪的参与其中。我们有信心未来的生活更美好、祖国更

美好、中华民族更伟大。”

复地党委入党积极分子潘阳：“‘非常幸运能够生活在这样一个美好的时代。’这句话应该是每一个观影人的心声。希望把所有的内心燃起的震撼、感动与责任带入到我们的工作与生活中，身为复星的一名同学，也更加坚信郭同学所说，要做对的事，做难的事，做需要时间积累的事，为实现中国梦贡献自己的力量。”

豫园股份党群办公室俞海宝：“为祖国骄傲！作为豫园人，我们也要为打造快乐时尚旗舰而努力，与时代同行，拼搏奋斗，我们都将成为美丽快乐新豫园的见证者和创造者！”

德邦证券运营管理中心胡迪：“‘幸福是每个人的创造！’是的，我们每个人都通过各种平台、在不同的岗位上，不断地认识自己、发掘内在的智慧与潜能，将自己的优势最大程度的发挥出来；在自己的岗位上实现个人价值的最大化，同时，创造自己的小幸福。”

复星保德信扶贫项目执行小组组长张



复星党委组织在沪核心企业党组织上“电影党课”，约300名党员、群众走进影院一同观看《厉害了，我的国》

学员：“影片中为扶贫工作日夜奔忙在田间地头年仅25岁的藏族驻村第一书记洛措给观众留下了深刻印象，她是中国成百上千万扶贫干部的缩影。十八大以来，基层扶贫工作一直在路上，从未止步，在中央扶贫政策的指导下，平均每分钟就有20人脱贫。作为复星保德信一员，很荣幸能够成为公司扶贫项目执行小组一份子，将不忘初心、牢记使命，深入落实开展扶贫工作，为实现中国梦贡献自己的力量。”

不忘初心，砥砺前行

复星1992年开始创业，2001年成立党委。目前党委下辖3个党委、2个党总支、34个党支部，在职党员人数1000多名。在26年发展历程中，复星始终坚定不移地做党和国家方针政策的执行者，改革开放的积极参与者、探索者；始终坚持以正确的政治方向引领企业战略制定和业务发展，始终把企业的发展与党和国家前途命运紧紧关联在一起。

□张涵之

如果对星使六期说句话

—我觉得是666

2018第一季度，来自6个国家17家公司遍布在全球各大洲的复星被投资企业高潜人才来到复星集团总部参与为期七天的“星使计划”第六期。

特邀海外MD共同参与

为加强海外的MD对公司战略&业务的了解，结合经理人年会的契机，本次星使计划也邀请他们一起参与其中。共有来自地产、保险、健控、新经济新技术等多个事业部近20位海外MD参加各模块的学习，有效地促进了他们对于集团各板块业务了解，以及团队彼此之间的融通协作。

投资？产业？一个不能少！

在短短一周时间内，有健康、保险、旅游、地产、金融等各产业战略的深入分享，在思路中明晰了复星的全球战略部署；也有复星医药、复星地产等核心企业参观。通过实地走访交流学习，直观而有效地加强对于各产业的了解。

“你好，我是复星人”

文化环节中的cross culture、太极、茶道、美食、剪纸的文化课程熏陶，让星使

们为中国文化的博大精深赞叹不已，在紧张的培训之余进行文化的沉浸式体验。除文化课外，每日固定有汉语教学环节，在一声声抑扬顿挫的平平仄仄仄仄平平中，感受到不同文化碰撞精髓碰撞出的美妙。虽然来自不同的国家，但“我们都是复星人！”

我为 ONE Fosun 来“助攻”

“我能复星一家做什么？”在交流学习期间，星使们以这个话题作为项目行动作业进行分组讨论。在对集团整体投资战略和各板块部署有深切的理解、与核心企业有紧密的交流之后，星使们以小组为单位揭开下一步的行动计划。除此以外，本期项目还有另一特色——星使们需完成每日作业以照片和日记的形式记录下每天的感想和收获。

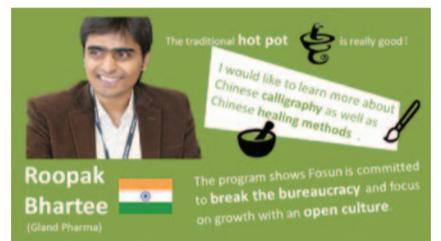
集团执行董事、高级副总裁、复星保险板块董事长康岚同学在分享时提到了三个“2”——两个问题、两个关键词、人才管理的两个特点。

两个问题：

我们要推广并达成的共同目标是什么？我们如何才能让来自不同行业以及世界各地的各类企业聚在一起，共同分享复星一家的共同价值？

两个关键词：

Entrepreneurship（企业家精神）、



Partnership（全球合伙人）

人才管理两个特点：

以发展潜力吸引人才，使人才与集团共同成长

加强在职锻炼，促进人才发展

短短一周转眼即逝，星使们怀揣期待与热忱而来，携带满满的干货返程。相信通过经过星使计划的洗礼，今后大家的工作一定能更加666！

难忘瞬间

什么是ONE Fosun?

200位HR同仁，来自6个国家21个不同板块87家公司，这算不算对是ONE Fosun最清晰直观的诠释？而这些数字的来源，则是一年一度复星集团HR年会。

汇聚人才 行稳致远

在推进C2M战略、打造幸福家庭生态圈的同时，HR工作也遇到不同程度的挑战。集团总裁高级助理、CHO兼人力资源部总经理、管理学院副院长沐海宁同学在年度工作报告中提出HR工作2018关键词：

我们需要在平台、机制、发展角度，在



不同的阶段，用不同的模式吸引大家；通过一轴多维，深入基层、多重合伙的合伙人模式进行互补。同时也希望所有人都保持一种持续创业、快速学习的状态。

突破边界 智能创新

在当下这个飞速发展的时代，需要我们保持不断的学习能力，尤其是突破自我的跨界学习能力。

在这次会上，我们邀请到了多位不同行业外部的嘉宾分别就“HR智能创新趋势”、“未来一切皆服务”、“从资本时代到知本时代—敏捷组织”等话题进行了精彩的分享，对现场HR同学的工作也有很多启发。

在随后的“VUCA时代，人力资源如何



创造价值”的主题论坛中，各位嘉宾也不约而同地提到了“创新迭代”。而“科技”、“智能”、“大数据”等词汇也在之后的ONE Fosun HR工作坊的讨论中都多次被提及。

持续进化 不断创新

复星围绕全球家庭用户需求，深耕健康、快乐、富足三大领域，智造复星C2M幸

福生态圈。除了主会场外，本次我们还分设三个对应主题的showroom作为分会场。让同学们在参会之余也可以快速了解我们成员企业的产品。

年会还特地安排了一位机器人小优作为搭档主持。它不但能说会唱会跳，机智的回答和憨态可掬的样子瞬间吸粉无数。

科技创新已体现在我们生活中的方方面面，而eHR系统也已升级为iHR——智能化、创新化、一体化、全球化。将来iHR将利用复星本身所处的多元化的行业特点，在高速发展中，结合业务需求非常紧迫的特点，来寻求商业上的创新和合作。

同样，每年对主办的同学都是一次创新与挑战，他们不断打破原有壁垒，在原有基础上对自己提出新要求，齐心协力为大家带来精彩的节目：比如Clubmed的G.O.来到现场带动全体一起舞动起来，气氛嗨翻全场；根据年会关键词梳理要点，重新填词还原工作场景，邀请HR小伙伴共同演绎唱响“HR修炼手册”。此外，工作组的小伙伴还特意安排了工间操的环节，让大家为迎接下一场精彩脑爆做好充分的准备。

今天，你“不同”了吗

在总结与展望中，集团执行董事、高级副总裁、复星保险板块董事长康岚同学提到如何将HR工作中的痛点打通、优化工作，最关键的两个字便是“不同”。

康岚同学请大家问自己三个问题：

1. 我今年和去年做的有什么不同？因为我们每个人都在不断的学习、进

步、成长。我们一定不能满足于重复地去做同样的事情。很多工作本身可能是重复的，但是你的做法可以不一样。我们整体忙忙碌碌，不断地做事情；但是如果我们不真正用心用脑去想我怎么样能够做得不一样，做得更好，那我们还是懒惰的。

2. 我们和别人做的有什么不同？

复星有一个非常优良的传统，就是对标学习。但重要的是，我们一定要做出自己的特色，要在这个市场上找到我们自己的核心竞争力。

我们要做的和我们的竞争对手或者是其他的企业有所区别并领先他人。所以需要不断的学习和不断的提高。不光是用手、用脚、用身体做事情，更多的是用心去做事情。对于我们这个组织来说，我们有那么多需要解决的问题。一定是要用创新的方法去解决，用最高效的方法去解决。

3. 如何利用复星这样平台资源做出不同的事情？

我们拥有强大的ONE Fosun的平台，以及这么多有深厚HR管理经验和能力和资源的同学们。所以，要充分利用这个资源，主动地去找到能够帮助我们的人；主动地去找到我们这个体系里面已有的经验，已有的资源和已有的很多好的做法。

短短的相聚欢乐且充实，也激发了更多对于HR未来发展的思考。

在新一年的工作中，我们也将不断修炼进化 以更好的服务助力复星集团及全体同仁实现“健康、快乐、富足”的目标！

让我们一起加油！不见不散！

□陈慧琳

原地飞行

Aerographies

托马斯·萨拉切诺 **中国首展**
Tomás Saraceno
2018.3.25-6.3
FIRST SOLO EXHIBITION IN CHINA



日期: 2018年3月25日至6月3日
时间: 周二至周日 10:00-18:00 (最后入场时间: 17:30); 周一闭馆 (国家法定节假日除外)
特别延时开放: 周四与周六至 20:00 (最后入场时间: 19:30)
地址: 上海市黄浦区中山东二路600号复星艺术中心

