

# 复星人 FOSUN TIMES



深·展  
— 智造幸福生态圈 —  
DEEPENING FLOURISHING  
Creating a Happiness Ecosystem for Success



准印证号: (沪B) 0276  
内部资料 免费交流

总第348期 本期24版 2017年3月31日

用手机扫描二维码  
关注复星人报微信



## 投资中国就会成功

(2版)

### 郭广昌委员“两会”期间积极建言认真履职

3月3日至13日, 十二届全国政协委员、复星集团董事长郭广昌在京出席全国政协十二届五次会议。会议期间, 除向大会递交多份提案、积极建言献策之外, 郭广昌还在政协联组讨论会议上与李克强总理进行了面对面交流, 并提出了“激发活力, 给民营经济清晰预期”和“鼓励混合所有制”等多项积极建议。

期间, 郭广昌还接受了人民日报、中央电视台、新华社、功夫财经等多家媒体采访。郭广昌表示, 复星投资的成功, “很大因素就是中国的成功, 相信中国还会更成功”。

## 复星国际发布2016年业绩公告 利润大增破百亿 新生代管理层亮相



(3-5版)

### 复星医药发布2016年业绩

扣除非净利同比增长26.36%

(9版)

### 仙女湖、恩平泉林景区迎来新“管家” 爱必依旅游品牌正式落户赣粤两地

(10版)

### 首支消费金融ABS 创新基金成立 德邦资管掘金大消费金融资产

(11版)

### 聚焦“独角兽” (15版)



## 开拓两个超级 大国的医疗市场

——对话Scanadu 创始人  
兼首席执行官Walter de Brouwer

[版权声明] 本报刊登的所有内容(包括但不限于文字、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] 本报由复星控股发行, 意在提供复星控股及其直属、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。

# 投资中国就会成功

郭广昌委员“两会”期间积极建言认真履职

本报讯 3月3日至13日，十二届全国政协委员、复星集团董事长郭广昌在京出席全国政协十二届五次会议。会议期间，除向大会递交多份提案、积极建言献策之外，郭广昌还在政协联组讨论会议上和李克强总理进行了交流。

3月4日下午，国务院总理李克强看望出席本次全国政协会议的经济、农业界委员，并参加联组讨论。全国政协委员、复星集团董事长郭广昌在会上发言，就“如何提升民营企业的投资信心”，和总理进行了面对面交流，并提出了“激发活力，给民营经济清晰预期”和“鼓励混合所有制”等多项积极建议。

在参加政协会议的间隙，郭广昌还接受了人民日报、中央电视台、新华社、功夫财经等多家媒体采访。3月5日晚，在接受人民日报客户端直播专访时，郭广昌表示，复星投资



的成功，“很大因素就是中国的成功，我相信中国还会更成功”。他认为，中国在大健康、教育等诸多领域还有大量的需求没有被满足，还有大把的机会。他的这些观点在互联网上被广泛传播，受到媒体和企业界高度赞扬。

今年是本届全国政协的最后一次全体会议。郭广昌根据从事企业经营管理工作实际情况，对一些长期关注的问题进行了多次实地走访和调查研究，向大会提交了多份提案，内容涉及以C2M模式构建“智慧经济体2.0”来提升供给侧改革，运用“互联网+服务”助力扶贫增收，以及鼓励社会资本举办医养结合机构等，这些提案得到有关部门的高度重视，并被媒体广泛报道。

郭广昌是第十二届全国政协委员，之前曾担任第九届全国政协委员以及第十届、第十一届全国人大代表。 □李梁

## 微信息

### 郭广昌参加以色列总理早餐会

3月20日上午，集团董事长郭广昌在京出席了以色列总理内塔尼亚胡访华暨中以建交25周年 Powerful Breakfast Meeting 早餐会。除内塔尼亚胡本人与驻华大使外，以色列内阁经济、科技、卫生、环保、农业等5位部长，以及幕僚长与总理经济顾问一同参与交流。此次早餐会也被称为“半个以色列政府”与中国商界的一次“巅峰对话”。早餐会上，内塔尼亚胡向在座企业家介绍了以色列开拓中国市场、促进中以贸易的重要性，并陈述了以色列的投资吸引力与独特智力资本。他说，在场的企业中，有些已投资以色列，且数额可观，这意味着以色列正以开放的态度与中国进行商业合作。

作为中国率先在以色列实现投资落地的集团，郭广昌分享了复星在以色列乃至全球的投资战略与布局，积极为促进中以经贸合作建言献策，并表示复星将继续为连接中以医疗、科技、资本与金融市场发挥建设性作用。餐会开始前，郭广昌还与其他出席活动的中国企业家互动，交流合作机会与投资成果。

出席早餐会的中方企业家还包括马云、王健林、宗庆后、柳传志、史玉柱、郭台铭、陈启宗、陆奇和张崇建等9位。 □黄献辉

### 郭广昌出席葡萄牙保险大会

两年一度的葡萄牙保险集团大会“Think Bigger”近日在里斯本最大的体育馆Meo召开。“Thinker Bigger”大会聚焦“创新发展”，包括葡萄牙最大的国有银行Caixa Geral de Depoist、行业知名咨询机构BCG、葡萄牙最大的私立医疗集团Luz Saúde等30位企业高管参与了大会主题演讲与论坛，共同探讨科技驱动未来发展，保险、医疗产业发展趋势等话题。葡萄牙保监会主席José Almeida、葡萄牙保险协会主席José Galamba、葡萄牙最大国有银行Caixa Geral de Depoisto (CGD)主席Paulo Macedo、复星集团董事长郭广昌、集团执行董事、高级副总裁、保险集团总裁康岚、葡萄牙保险(Fidelidade) CEO Jorge Magalhães Correia、Luz Saúde CEO Isabel Vaz等出席大会。

作为葡萄牙保险大股东，郭广昌代表复星发表闭幕致辞，充分肯定了葡保过去一年取得的成绩，感谢包括员工、代理人、CGD股东等各方面对葡保发展的支持。同时，郭广昌强调复星是长期的投资者，对葡萄牙经济长期看好，并表示将继续“健康、快乐和富足”的战略重点，在数字时代利用互联网、大数据为客户服务，构建C2M闭环的幸福生态系统。当天晚宴上，郭广昌还为葡萄牙保险服务超过75年的忠诚客户代表颁发大奖。 □郭敏雯

## 复星国际发行票息创新低的美元债

本报讯 3月16日，复星国际成功为一笔规模高达8亿美元的债券交易定价，期限为5年、前3年不可赎回，本次交易由瑞士信贷担任独家全球协调人，并由瑞士信贷、尚乘集团、复星恒利证券、海通国际以及华融金控担任联席簿记行。

本次交易是中资发行人在联邦公开市场委员会3月会议上提高基准利率25个基点后，在亚

洲市场发行的第一宗美元债券交易。公司管理层准确把握住市场有利的发行窗口，成功吸引了来自香港、新加坡、德国、比利时和瑞士等地的各大基金、资产管理公司、国际银行以及私人银行的35亿多美元订单，并最后修改价格指引为“5.250%”，成功完成8亿美元发债交易。根据对订单的统计，本次交易获得4.4倍超额认购。其中，亚洲投资

者分配占比95%，欧洲投资者占比5%。按投资者类型，基金投资者占比49%，银行占比38%，13%分配给私人银行投资者。

本次交易的融资所得款项将全部用于集团再融资以及置换成本高的债务，总债务不会因此而增加。

本次美元债发行，由亚洲和欧洲知名的机构投资者组成的市场化投资者超过230多家，

对复星集团持续拓宽融资渠道、提升国际化的市场影响力具有战略意义。

公司通过本次交易，在当前的市场环境下成功锁定了较长期限的较低融资成本，并在动态中提高固定利率负债比例；交易创下复星单笔美元债的规模新高、票息新低。本次发行也将成为近期亚洲美元债券发行市场上的一次经典案例。 □冯绍婷

## H&A 银行成功收购 Sal. Oppenheim

本报讯 近日，复星旗下总部位于德国的私人银行 Hauck & Aufhäuser (以下简称“H&A”)宣布收购卢森堡基金托管服务平台 Sal. Oppenheim。Sal Oppenheim 是全球知名德意志银行旗下全牌照银行，本次交易所涉及的卢森堡分行长期专注于基金托管服务。该交易预计在2017年下半年完成交割，目前正在等待相关监管部门审批。

自2013年以来，H&A托管

资产规模增长超过50%，并进入了欧洲的主要市场。此次投资为H&A在欧洲市场提供了更具吸引力的增长前景，与公司追求全球业务组合多样化的策略一致。这次投资将为Sal Oppenheim带来新的发展机会，并增强其财务实力以进一步巩固其资产托管和基金服务能力，同时两家私人银行的强强联手与协同也将为品牌带来额外价值。

H&A负责资产托管的合伙人Michael Bentlage表示：“收

购Sal Oppenheim显著扩大了H&A原有资产托管规模以及地域范畴。我们的市场地位将得到进一步加强，同时我们也将为客户提供更完善的服务。这也是复星收购H&A后的重大战略举措。同时Sal Oppenheim作为历史上著名的私人银行，与H&A有着较高的融合度。本次交易是两位平等合作伙伴的联姻。”

德意志银行负责德国和EMEA地区资产管理的主管Stefan Kreuzkamp表示：“我们

认为H&A与Sal Oppenheim基金管理服务有着很高的契合度，本次的收购也将为双方带来长足的发展。”

到目前为止Sal Oppenheim一直是德银旗下“德国基金平台”的代表性品牌。收购后公司原有员工还将保留。Sal Oppenheim现有客户在服务范围以及对接人员方面将不会受到任何影响。德银在本交易后也将继续使用该平台提供的服务。 □郭敏雯

## 《遇见大咖：郭广昌》纪录片反响强烈

本报讯 中央电视台财经频道拍摄的纪录片《遇见大咖：郭广昌》(上、下集)，2月24日和3月3日在央视财经频道播出后，引起媒体和业界高度关注，纪录片视频和文字文本在视频及微信平台被广泛传播，影响广泛。

央视财经的这一纪录片，由摄制组贴身跟拍郭广昌的工作和生活，时间跨度长达半

年，足迹遍及国内上海、浙江及海外法兰克福等地。纪录片通过大量现场采访的独家细节，勾勒出郭广昌从一个农家子弟成长为今天全球化企业掌门人的25年创业历程，以及“成功企业家”光环背后不为人知的艰辛。和一般的新闻报道不同，这部纪实风格的电视片，也向观众真实呈现了郭广昌日常生活中充满喜怒哀乐的

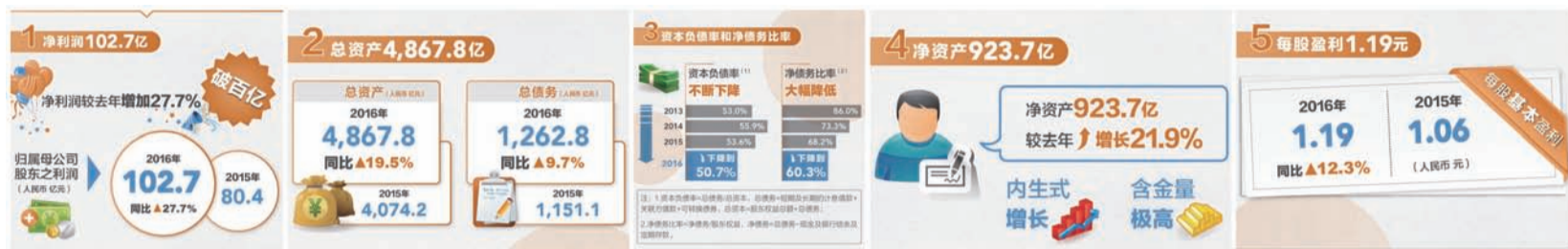
个性一面。

纪录片分上下两集播出后，视频和文字实录在腾讯、爱奇艺、优酷、秒拍等各大视频平台和微信、微博等社交媒体平台上得到广泛传播，并在业界引起强烈反响。统计数据显，截至3月中旬，纪录片长短视频播放量已超过2100万次，在微信公众平台的阅读量超过120万次。

《遇见大咖》是央视财经频道推出的一档财经人物纪录片。节目以纪实拍摄的手法，通过细节刻画他们的性格特征，同时通过主持人的独家专访，深入挖掘他们波澜壮阔的人生过往，探寻铸就他们成功的正能量。目前，节目已播出了稻盛和夫、柳传志、王健林、王石、李彦宏、董明珠、雷军等企业家领军人物的纪录片。 □李梁

复星国际发布 2016 年业绩公告

# 利润大增破百亿 新生代管理层亮相



本报讯 3月29日，复星国际在香港发布2016年全年业绩公告。其中归属于母公司股东之利润为102.7亿元人民币，历史上首次突破百亿大关，同比增幅达27.7%，近5年复合年增长率为24.7%。

公告显示，虽然2016年中国和全球经济仍处于深度调整中，但复星依旧沿续良好的发展态势。于2016年12月31日，集团总资产达4,867.8亿元人民币，同比增长19.5%；归属于母公司股东之权益达923.7亿元人民币，同比增加超两成。过去5年复星归属于母公司股东之权益的年均复合增长率达到23.7%。

公告数字显示，复星集团资产负债结构持续优化，债务

久期进一步拉长，中长期债务占比达到65.3%，同比增加7.9个百分点。

### 复星新生代管理层登场

复星董事长郭广昌在当天发布的“致股东的信”中表示，复星经25年发展，已从“翩翩少年”迈入“青年”时代。复星将更加重视客户，将他们视为实现企业价值长期增长的根本。

进入“青年”时代后，复星管理层的进化也在加速，新生代管理层陆续登场。

在本次业绩发布会上，复星国际董事会正式宣布，执行董事陈启宇和徐晓亮担任复星集团联席总裁。陈启宇和徐晓亮分别在1994年和1998年加入

复星，是复星内部成长起来的年轻一代。同时，董事会还新任了三位执行董事王灿、康岚和龚平。

之前在今年年初，复星宣布了新一批全球合伙人，并在各板块建立多层次合伙人制度。作为一家全球化企业，复星全球合伙人除中国高管外，还包括三名来自海外的高管。

郭广昌表示，复星合伙人是企业使命和战略的实践者。他希望合伙人不仅能独当一面，还具有整合集团内外资源，拓展复星生态系统的能力。不过他也强调，复星合伙人并非终身制，每年会有新增和退出。

“深度智造C2M幸福生态

系统”

2016年，复星继续聚焦健康、快乐、富足领域，以“深度智造C2M幸福生态系统”为发展方向，加大智能创新投资力度，加强全球产业整合能力与资产配置能力。

目前，集团业务结构呈现“高增长、轻资产、抗周期性”特点，健康、快乐、富足产业在复星的资产负债表和利润表中的占比持续提高。三大板块占比已超集团总资产的80.0%，贡献利润92.1亿元人民币。

2016年，复星提出“深度智造C2M（客户（Customer）到智造者（Maker））幸福生态系统”。作为较早意识到C2M机会的企业，复星早已在此领

域布局，包括投资大健康领域的亲宝宝、微医，以及酷特智能、阳光印网和构家网等。

在复星看来，C2M的本质是资金流、信息流和物流的三流合一，既可在一个企业里发生，也可在同一生态系统里完成。目前复星正加大大健康、母婴和旅游等产业布局，努力形成一个生态闭环。

在完善海外成熟市场布局的同时，复星也在积极进入新兴市场。2016年7月，复星医药宣布收购印度领先的注射剂药企Gland Pharma。在巴西，复星集团收购了当地第二大资产管理公司Rio Bravo，后者管理超过250亿元人民币的基金产品。

□李梁

## 我们对未来保持稳定增长充满信心

——复星国际 2016 年业绩发布会精彩问答

3月29日一早，香港四季酒店。复星集团董事长郭广昌、新任CEO汪群斌率一众新董事会成员亮相复星国际业绩发布会。近300位机构投资者代表、分析师和媒体记者全程参会。发布会深入解读了复星业绩亮点背后植根中国的全球投资逻辑，同时聚焦健康、快乐、富足等领域的布局，回答了各方提问。新任执行董事兼联席总裁陈启宇、徐晓亮，执行董事兼高级副总裁王灿、龚平、康岚，以及高级副总裁钱建农与大家进行了交流，现场气氛热烈，人气爆棚，文字实录如下：

**主持人：**复星为什么会提出C2M这个商业模式，复星的C2M到底指什么？

**汪群斌：**C2M是郭同学率先提出来的。C是消费者，M最早我们思考是不是个性化制造，后来觉得有没有可能更加好，就是强调“创造”。作为复星这样一个组织，我们希望以用户为中心，能够为全球家庭用户创造独特价值，这就是复星希望能够为这个时代做出贡献的一个愿望。当然，C2M创造价值来讲，有制造类，也有服务类，主要是围绕着健康、快乐、富足。复星有一个很重要的理念：修身、齐家、立业、助天下，我们围绕着C端，通过创造独特价值，让复星更好地为社会助天下，为客户创造价值，为社会创造价值，体现我们与众不同的创造价值能力。当然要做好，要独特，肯定要利用互联网、高科技、人工智能，去解决



产品、服务、产业链上的效率问题，去解决客户的一些痛点，去解决怎样提高产品和服务，尤其是产品的艺术品味问题。

**郭广昌：**移动互联网，尤其是人工智能出现之后，到现在为止，互联网对整个产业的渗透，其实还是比较表面的。但是这种渗透正在往产业深度去做，这个深度就是C2M。我们看到了人工智能背景下C2M的无缝连接、产业渗透和产业深度，这是我看到未来整个产业界会发生最深刻的变化，也是所有投资界的一个机会所在。

这里面核心有三点：第一，

触达C端。由于能够触达C端，所以人工智能、大数据对C端的需求、客户的个性化描述就能更准确；第二，在制造端M端。一方面有一批有工匠精神的、有产品力的产品，能够在柔性化制造的基础上更好地为客户提供服务，所以在M端本身，它有一个柔性化智能改造过程；第三，对M端进行智能改造，必须对上游供应链改造。所以智能物流，整个供应链可能会发生深刻变化。整个供应链必须在现代信息技术基础上重构。有这三个组成，最后看到的应该是对客户的、对消费者的这种需求得到快速反应，

但同时是一个在柔性化、工业化生产基础上出来的、成本是合理的这种模式。在这样一个大的产业背景的革命性过程中，看上去是波澜不惊，但其实背后已经波涛汹涌，是有非常大的机会的。所以复星率先提出这个概念，并且在这个产业里面，在这个战略逻辑图表的指引下去做出的投资，和形成的一种幸福生态系统，与一般的没有对这个产业和未来发展有深刻理解做出来的事，是不一样的，大家可以对此充满期待。

**主持人：**陈总、徐总新官上任，能否分享一下感受？

**陈启宇：**这次董事会，包括郭同学、汪同学这样一个任命，对我来讲，其实最大的责任还是把复星大健康产业做好。做复星健康产业过程中，我们已有了一些产业深度的经验、一些管理的经验。特别在产业深度方面，我希望将来能够更多贡献在集团管理领域、更多产业深度领域。复星发展的一个最根本的基础还是在产业深度上，所以我们还是要复星的大健康在产业深度上做到极致，做到能够代表中国13亿人，能够代表中国这样一个大的市场和中国经济的未来，在全球健康领域、医药领域、医疗领域的市场地位和应该有的企业价值，这是接下来我个人应该做的事情。

**徐晓亮：**的确很幸运，我们能够生长在这么好的时代。我想每个时代都有很多梦想，复星的梦想是和这个时代紧密相联的。复星25年发展，现在非常自信，也很坚定，就是找到了一条非常有意义的发展道路，打造一个智能幸福生态圈。

人类来到这个世界上是追求幸福的，当然幸福是需要健康基础、物质保障和更多快乐的。所以，我们去助力做这样一件有意义的事，参与其中也是非常快乐的。这次董事会有这样一个任命，对我来说，还是要不断地学习。一个组织的不断学习，在任何时代都不会落伍。我们只有保持学习的心态，才能让我们变得更强，也才能不断的助力、和更多合伙人一起，为复星的梦想去努力。

（下转第5版）

# 郭广昌致股东的信： C2M，智造全球幸福生态圈

各位复星的股东：

2017年是复星成立的第二十五年。一路走来，我和每一位复星同学都由衷的感谢大家对我们的信任！

在过去的一年中，复星延续了良好的发展态势，业绩增长取得了关键性的突破。截至2016年12月31日，本集团总资产达到人民币4,867.8亿元，同比增长19.5%；归属于母公司股东之权益达到人民币923.7亿元，较2015年增长21.9%；近5年净资产年均复合增长率达到23.7%；2016年度归属于母公司股东之利润实现人民币102.7亿元，较2015年同比上升27.7%，近5年复合增长率为24.7%；突破百亿利润意味着复星又进入了一个新的发展阶段。因此，董事会建议派发截至2016年12月31日止年度的末期股息每股普通股港币0.21元。

财务数字仅仅是我们策略的执行结果，并非目标。经过二十五年的发展，我们从一个婴童慢慢成长为翩翩少年，现在又迈入了青年时代。我们越来越清楚地意识到企业发展最重要的是——“为股东带来长期的价值增长”；我们更加重视客户的选择，把他们视作实现企业价值长期增长的根本，这即是复星的使命——“智造幸福生态系统，让全球家庭客户拥有更加健康、快乐和富足的生活”。

**跨越周期，持续为股东创造价值**

在过去的五年中，我们的业务结构呈现出“高成长、轻资产、抗周期性”的特点，比如加快复星在医疗和养老产业的布局，“健康、快乐和富足”产业在复星的资产负债表和利润表中占比持续增长。截至2016年12月31日，“健康、快乐和富足”总资产较2015年上升28.8%[自2016年1月1日本集团对钢铁行业之投资并入投资板块，为提高可比性，健康、快乐和富足2015年总资产数包含钢铁板块。]，已超复星集团总资产的80.0%；同时，“健康、快乐和富足”也已成为复星最重要的利润来源，贡献已超过76.0%。

**发展，同时有效控制财务风险，资产负债表结构持续优化**

在不断通过外延和内生增长的同时，复星还愈发重视对风险的控制，尤其是积极主动地对财务风险加以有效管理。这具体表现在：债务久期拉长，3年及3年以上（含3年）到期的债务占总负债比例超过38.7%；债务成本不断降低，已由2013年平均债务成本5.7%持续下降至2016年的4.5%（2015年：5.0%）；高流动性资产占比不断提高；净债务比率和资本负债率持续降低。

**强大的资产增值潜力**



能和一大批智慧且勤奋的复星同学们共同学习、工作和成长，这是我最为骄傲的事情。正是因为大家辛勤的付出，我们得以与周期和谐共舞，培育出许多优质的项目，拥有了强大的资产增值潜力，也渐渐迎来了收获的季节。像分众传媒、菜鸟、韵达控股股份有限公司及三亚亚特兰蒂斯酒店等，这些都成为了资产成功增值的典型案列。

此时此刻，我想，可以把复星过去的二十五年总结为一句话，那就是：为了股东长期的价值增长、为了给客户提供更幸福的生活，我们每天都——“如履薄冰、如临深渊、战战兢兢、兢兢业业”。这是复星自创立之初就在坚持的价值观，也将是复星未来要继续努力去践行的。

**相信学习、相信进步、相信发展，智造全球幸福生态系统**

在不断取得成绩的背后，在2016年，我个人尤其觉得有一种深深的不安之感。为什么？我想是因为充满了挑战，因为这个世界所有的东西变化得太快，快到我们害怕突然就找不到方向了。这包括：互联网、移动互联网正进一步改变着世界，对制造业、供应链的渗透，这带来的变化越来越快；科技革命的突破和进化越来越快，尤其人工智能带来的影响之深刻，可能会远远超过其他所有的技术，包括移动互联网；全球化投资、贸易和技术的交流越来越频繁，但反全球化的声音也越来越大。可以预见，当全球化和反全球化交织在一起时，黑天鹅事件也

许将不再稀奇。

在这些变化和挑战中，我们希望承担更多的全球责任，能让世界因复星而不同。所以复星必须要智造一个面向全球家庭客户的幸福生态系统。如何智造呢？我觉得复星现在最重要的抓手就是C2M。

**C2M，复星的现在与未来**

C2M，即从客户（Customer）到生产者（Maker）畅通连接，是对全社会各个价值链的重构。因为C2M通过移动互联网、高效的物流管理和设备、Fin-Tech，尤其基于大数据和人工智能技术，在工业时代第一次彻底地将消费者个体和制造连接在一起。当然，C2M绝不是要将商业的中间环节全部消灭，而是要消灭那些没有价值的中间环节；只要中间环节有价值，那C2M也可以是C2B2M（从客户到企业到生产者）。

复星是比较早意识到C2M在产业改变过程中机会的企业之一，也比较早地进行了布局。得益于这些项目，我们现在在对C2M的理解更加透彻了：

首先，从C端来说，我们要在线、线下协同触达C端，并充分挖掘其中的价值。

有一个判断：未来触达C端将越来越碎片化、途径也将越来越多元化，而且线下触达C端的可能性和价值也在回升。未来，如果哪个企业只依赖一种渠道或者第三方渠道来触达客户，或者哪个企业只能通过购买流量甚至高价购买流量来生存，我想他们必将受制于人，一定是没有前途的。

在这种情况下，复星要能直接触达C端，怎么办？一

方面，我们投资了像微医——国内领先的在线流量入口；亲宝宝——国内母婴行业领先的在线流量入口；复星钱包——以在线支付为切入点触达C端，并能回馈客户的资金流、数据流。另一方面，复星线下流量的价值也在逐渐体现，比如核心地段核心物业的价值正在逐渐回归；还有像地中海俱乐部，通过其品牌影响力，利用Mini Club等服务将低频旅游产品高频化，直接触达C端。

所以，复星未来一定是在线和线下相结合，通过多元化的场景互换，来触达C端，并充分挖掘其中的价值。当然，我们也很清楚触达C端能力的建设是非常艰难的。但越是难的事，才是复星越要做的事，我们要齐心协力、锲而不舍。

其次，从M端来说，要以工匠精神和供应链重构，来打造柔性化、工业化的Maker能力。

我们所说的M，是Maker，是通过人工智能、机器人和先进的供应链管理，实现柔性化、工业化的Maker。这里的Maker，我觉得不仅仅是制造的概念，同时还包括像太阳马戏的演出，Studio 8的影视作品，蜂巢城市的新商业和新零售，等等。而柔性化、工业化的Maker，也就是说我们可以通过C2M模式，了解并处理大量C端的数据、进行更好的研发、建立柔性可变的流程和实现灵活的物料供给，最终完成对消费者个性需求的快速响应。

有一个永远不变的规律就是——店大欺客，客大欺店。也就是说，如果你能生产出一件非常强的爆款产品，那你就完全不怕C端的垄断；同样，C端的客户也在不断追求好的内容、信任有产品力的企业。

所以复星寻找投资的标准就很明确了——要有工匠精神、要有产品力、要能满足客户不断产生的新需求。比如我们投资的AHAVA，是以色列国宝，是唯一获得官方许可开发死海资源的护肤品牌；再如国内的三元乳业，是国内质量和品控最强的乳品企业之一。这些企业都是复星在寻找和追求的。

复星投资的每一个企业都要按照C2M的标准去改造和提升。这就要求它们能在移动互联网的背景下，加强对资料的应用、加大对研发的投入、改善生产线的流程，让制造本身足够灵活，能够实现柔性生产；供应链也要更科学、高效，能够适应柔性化、工业化的Maker。

**C2M实现了三流合一，从而形成服务客户的闭环，智造全球幸福生态系统**

当复星和复星旗下的各个企业都做到了C2M，讲到底就是实现了资金流、信息流和物流的三流合一。“三流合一”

并不一定要在一个企业里发生，更重要的是在一个生态系统里完成，并形成一个个为客户服务的闭环。未来，复星在各个产业里都要形成一个闭环，这是对客户一站式服务、对外开放合作的闭环，这就是复星要智造的全球幸福生态系统。比如：

在大健康产业中，复星已经构建了从健康保险到医疗服务到健康管理，再到药品零售和医药、医疗器械研发闭环的雏形。2017年，我们必须要在在此基础上实现两个突破，一个是复星联合健康保险和星益均已正式开业，健康险+健康管理+医疗服务的模式，我们必须要打穿、形成一个积极正向的闭环，让我们的客户因为复星的健康险和健康管理而不生病、少生病；二是要充分利用星堡和星健的养老服务能力，配合养老设施、养老保险，形成「老人小区、幸福晚年」的优势闭环。与此同时，复星也将继续加大在大健康领域的创新和研发投入，包括药品的研发和医疗器械的创新都会加快，从技术上支持复星大健康闭环的打造。

在母婴产业中，复星同样要形成闭环。因为复星已经投资了像亲宝宝这样的行业领先的流量入口，我们同时在全球搜寻最好的母婴产品，以及和睦家等特色的妇产科医疗服务。复星有实力打造一个专注母婴需求的闭环。

复星还要形成旅游产业的闭环。虽然的确有一些代理商在各个渠道销售它们的产品，但像地中海俱乐部、亚特兰蒂斯等旅游服务还都是低频的。我们需要找到更多可以直接触达客户的途径，比如充分利用Thomas Cook在欧洲的优势分销体系，让客户直接与我们连接起来。我们相信旅游产品是可以直接触达C端的，我们会把所有资源整合起来，形成闭环。

这些闭环都是围绕产品和服务的。同时，对复星来说，我们还具备了几个对打造闭环非常有利的核心能力，比如“金融+”，“地产+”及“互联网+”。

这个“+”是什么概念？就是结合复星的优势，从一个点、一个产品或一个服务业态出发，融通更多的产业，充分利用各种资源，最终形成闭环。比如“金融+”，通过金融服务来创造更高频触达C端的机会，像以健康险为起点、以H&A的财富管理为起点、以复星钱包为起点，跟其他产业打通、连接，形成闭环；蜂巢城市是重要的线下流量入口，所以“地产+”就是从房地产着手，创造新商业、形成闭环；所有的闭环都要建立在互联网上，但又不能仅仅局限在互联网上，也要与各个产业深度融合。（下转第5版）

(上接第3版)

**主持人：**今年英国启动脱欧，欧洲多国也可能会跟随，复星是否会调整投资策略及资产比重？

**王灿：**站在一个CFO角度看，英国脱欧大家一定会看英镑程度否在贬值。对我们来说英国的资产价格有一个调低的空间，对我们投资也有机会。我们只有找到价值点才会投资，不会因为脱欧就会加大英国资产配置或者减少英国资产配置，而是更多去发现值得投资的，具备价值投资标的的来布局。

**郭广昌：**我补充一下，首先复星集团本身具备海外融资、海外投资的能力，我们是香港上市公司，最近还发了8亿美元的债，我们有各种海外融资的能力，包括保险将近200

亿欧元左右的资产需要投资配置。这是一个；

第二，我倒是觉得相反，复星一直看好国内市场的投资机会。复星最大的机会是在中国，是在大陆。所以我们还会持续不断地加大在国内的投资。一个是集团本身加大国内投资，另外是积极鼓励已经投资的海外企业回到中国来投资，包括地中海俱乐部、亚特兰蒂斯，也包括我们的保险公司。与此相关联的是，复星是一个长期价值投资者，我们当然会关注阶段性、区域性机会，但我们更加关注集中我们优势资源，紧紧围绕快乐、健康、富足这三个家庭生活的核心需求来打造我们幸福生态这样一个系统，这是我们核心需求。我们更看重的是投资以后能够对企业带来赋能，能赋予

能量、能够创造价值。从区域布局来说，除了欧美，我们还会看中印度、俄罗斯等一些国家的投资机会。总的来说，我们还是要完善我们全球布局，完善我们富足、健康、快乐这三个家庭生活核心需求。

**主持人：**复星是否有暂停欧洲投资，未来复星的地产业务会集中在哪里？

**龚平：**复星是一个非常灵活的投资集团。在地产领域，我们对于主要的经济体都是有长期的致力的渗透，但是在不同地区和国家之间捕捉周期性成长和结构性投资机会，这是第一个；第二，欧洲就体量而言，是一个非常大的经济体。所以，我们既不会暂停，也不会停止，还会继续投资。我们对欧洲的承诺是长期的，我们在欧洲已经有四个办公室，并

在当地建立了团队。对于在欧洲市场出现的一些不确定性，我想保持审慎态度也是必须的，这与我们推崇的价值投资理念也是一脉相承的。

**主持人：**请问郭总，您对2016年复星整个业绩到底怎么看？您对复星股价怎么看？您对2017年有什么希望？

**郭广昌：**既然是最后一个问题，我觉得要感谢一下各位投资者和媒体朋友，感谢一下复星各位同学这么多年来共同努力。

2016年业绩增长27%多，利润过百亿，应该还算满意吧。但是对一个做企业的人来说，永远只会往前看。我们更愿意看到的是我们全球合伙人的机制更加扎实了，有一批优秀的团队进入了复星，尤其这次我们一批新生代管理层，更

加年轻、更加国际化，可以担当复星未来五年发展的重任。同时复星的产业深度、产业厚度，包括我们积累的项目，也越来越深。所以对未来，从现在开始五年保持一个比较高速增长，我们是充满信心的。从这两点来说，复星的股价是被严重低估的。你们到那里去投资、去雇佣一个郭广昌、汪群斌这样的团队，而且不用付carry，然后资产还打折，到那里找这种投资机会？当然短期我说不清楚，有各种因素，但是我个人认为，复星国际的价值是被严重低估的，对它未来我是充满信心的。所以在身体允许情况下，我个人包括阿汪和各位，一定会为复星集团、为各位投资者勤勉尽责，削减脑子努力工作十年、二十年。 □俞本庆

(上接第4版)

最终，这些闭环将在复星全球幸福生态系统里共同完成。这是一个彼此赋能、互相提升产品力、更好解决客户痛点的过程，彼此互为根基却有千丝万缕的耦合与交织。我们会通过投资与合作，补齐、加强在复星生态中还没有、还不足的功能和资源，寻找为复星生态系统提升能级的机会；复星的生态系统也一定要对每一个成员不断赋能，支持它们形成一个个的闭环，让大家跑得更快、做得更好。这就是复星智造生态系统的核心理念。

**2017，复星的生态系统将“更宽、更深、更高”**

既然明确了复星未来的发展方向是“C2M，智造全球幸福生态系统”，2017年，我们就是要想方设法让复星的生态更加繁荣、壮大，也就是「更宽、更深、更高」，融会贯通和有机生长。

所谓“更宽”，一方面是在产业布局上复星聚焦“健康、快乐和富足”，以闭环的思维，将我们的产业矩阵融通、组合起来，充分利用我们的产业宽度创造协同价值；另一方面复星还会继续全球化，要实现全球化的宽度。尤其从现在开始，我们将在立足发达国家的同时，聚焦、布局新兴市场，比如俄罗斯、巴西、印度和东南亚。

提到“更深”，复星一直在强调产业的深厚积累，无论是投资还是产业运营都必须建立在产业深度整合上，我们提出的每一个闭环也都是有深度、有产品力、能称得上是精品的。与此同时，我们还要强调在全球不同地区的深刻理解，利用当地团队深入挖掘适合复星的机会。特别是，复星作为一家来自中国的全球企业，我们是从上海生长起来的。所以在我们不断全球化时，还应当继续深耕中国、扎根上海。我们相信根深才能叶茂，只有强根的本土化，才能更好的全球化。

而在「更高」上，我特别想和大家交流的就是现在复星对于创新和研发的态度。

复星在技术和商业模式上必须要跑在时代前列，占领这个快速变化时代的制高点。这包括医药和医疗技术的研发、

新零售商业模式的创新、金融服务与更多场景的融合、各种充满创意的产品的迭代，以及蜂巢城市的升级。我们必须要把研发融入到发展当中，无论是复星还是旗下各个企业都要加大研究及创新业务的投入。对复星来说，创新和研发不是一个可选项，而是我们必须且优先要做的。未来的复星一定是科技引领和驱动发展。

我们提出：复星医药要成为全球大健康领域的华为，一定要铆足劲在基因测序、创新医药、精准手术和人工智能的医疗服务等方向上加快突破；复星要成为全球Fin-Tech的引领者，要站在巨人的肩膀上，以金融创新为切入点；此外，在C2M模式对传统制造、供应链的重构中，复星也必须成为全球领跑者。

除此之外，我们还要强调复星全球社会责任的高度。复星已经建立起了全球的基础布局，相应的我们也要承担起全球的责任。比如在葡萄牙举办Protechtig创新创业大赛，我们要为社会带来更多令人尖叫的产品，支持年轻人的创新和就业，让我们的社会更高效地运转。做负责任的全球公民，让世界因复星而不同，我们责无旁贷。

以上对未来发展方向的思考，经过了复星管理层每一位成员的反复讨论。借此机会，我也想与大家再次分享复星在2017年将着力落实的具体工作安排。

**One Fosun，深度优化管理架构，全方位提升赋能增值能力**

复星要做的全球化，不仅要求我们在能力上不断提升，更意味着我们的管理架构和企业文化也要提升。所以，复星集团正在发力构建One Fosun平台，通过管理架构的不断迭代，打造出一个「灵动的小前台+强大的中后台」的立体作战系统。而且，One Fosun平台将会是一个符合移动互联网、新技术背景下的组织体系，通过精干、高效和强有力的中后台，为前线「作战部队」持续赋能。

在管理方法上，我想复星不仅不会消灭竞争，我们还会更加鼓励一定灰度的存在。我们所说的灰度，是指各个团队之间的业务边界并不会严格划定，要有

适度的重复。就像一支足球队，每个位置上一定不会只有一个运动员，而最终能上场的肯定是最好的、是从竞争中「杀」出来的。这样的人、团队是成熟的、可信任的。

**继续增强复星的综合金融能力**

深厚的产业运营、以保险为核心的综合金融能力、全球化视野与能力，是复星内在的三个最强基因。特别是复星已经在全局布局了保险、银行、证券、资产管理等众多金融类业务，我们必须要有「金融+产业」无缝对接的能力，继续提升我们的综合金融能力。

我们会进一步加强与保险资金匹配的投资能力嫁接，尤其是固定收益投资能力的建设。我们德国Run-Off平台的第一个寿险资产包已正式运营，复星旗下各个保险公司将会更加主动地寻找、嫁接复星的资源和能力。我们鼓励符合复星战略的大项目专项基金设立；我们将主动推动存量资产的证券化，打造主动对接资本市场的能力。

**纪律，纪律，纪律，重要的事一定要说三遍**

复星作为一家全球性的投资集团，我们一直坚持价值投资。但我们所关注的价值，并不是一定要价格最低；也不是与别人比较，说我们投资的估值一样或者更低。「对价值的重新发现、对增长的重新发现」，我们必须抓住别人没抓住的价值和增长点，这是复星价值投资的核心。

与此同时，我们的投资还一定是相互、双向的“赋能增值”，把复星的产业能力、金融能力和全球化能力嫁接给各个企业，我们要支持旗下各个企业不断成长；也希望寻找更多能为复星生态系统赋能的企业。复星也绝不盲目追求所谓的“风口”、“概念”，我们一定有并始终坚持复星自己的价值判断。

**复星是一个精英组织，复星的同学们都必须比别人快0.01的精英**

二十五走过来，我深刻的明白要实现这么多目标真的不容易。如果不是精英组织，一定没法成功。所以，复星从来都是要打造一个精英组织，复星的同学们必须是精英。

复星眼中精英的标准，我想可以用“0.01”来概括，即：

我们需要找到那些能够比最快的人还要快0.01的人；我们希望找到那些比别人在学习上更强0.01的人；我们更愿意雇佣那些能够比别人多积累0.01的人。现在，我们的确有一大批更加年轻、专业、有全球视野、同样富有企业家精神的同学涌现出来，在各个层级承担起更多的责任。这是复星最重要的资产，也是复星能持续向前走的动力源泉。

反过来，复星现在最不能接受的就是平庸的人，尤其是那种有简历没成绩、有经验没创新、不能持续学习成长的人，要坚决淘汰。我们说的精英，就是能跑在同龄人的前面，在各种专业能力上能够超越别人、比別人更创新的人。

在精英组织的打造中，我们还非常强调两点：一是“Glocal”，即“Global+Local”，强化深入当地的团队打造；二是复星的全球合伙人制度。

**Glocal，深入当地的团队建设**

在过去几年中，复星先后在日本、英国、俄罗斯、巴西和印度等国家收购或建立起了深入当地的本土公司。他们本身就有对当地市场的丰富经验和资源，再加上复星的全球能力，实践证明这种组合具有强大的爆发力。像日本的IDERA团队，加入复星两年多，已经完成了多个项目，并与三井物产共同设立了J-REITs在东京成功IPO，形成投融资管退的闭环；英国Resolution团队，在完成收购伦敦金融城Thomas More Square项目之后，最近又完成对法兰克福Estrella甲级商业办公楼的收购；俄罗斯欧亚资本也取得了不俗的成绩。这种组合，将成为复星在未来非常重要的业务发展模式之一。

与此同时，复星也非常鼓励和支持有好的想法、有企业家精神的团队与复星共同创业、内部创业，无论你是外部的科学家、还是内部的同学们。特别是在技术研发、创新创造方面，因为需要持续的耐心投入，我们更加鼓励。但是，你团队的水平也一定要是全球领先、高效的，和复星相吻合的。

**愈发具有活力的全球合伙人制度**

在复星精英组织里，我觉得对精英们的最高认可，就是能成为全球合伙人[指本集团核心

管理人员，区别于法律概念合伙企业中的“合伙人”涵义]。复星的全球合伙人虽然有激励，但更是一种荣誉，是一种责任，是一种对复星文化、使命和战略的高度认同。在今年年初，复星又宣布了新一批全球合伙人；同时，复星集团下属各个板块也在积极地建立多层次合伙人制度。

复星的全球合伙人，不仅是复星业务上的合作伙伴，更是企业的主人、使命和战略的实践者。全球合伙人团队正在复星的发展中承担越来越重要的角色，这包括：复星的合伙人一定具有「自我驱动」的精神，不用扬鞭自奋蹄；具有「主动闭环」的意识，要去主动了解、对接复星的资源，推动协同发展；从骨髓里认同复星的文化，有大格局，以集体利益为最大。每一位合伙人都要不仅能在某一领域独当一面，还要以复星集团利益最大化的思路去打通、整合内外部资源，深展复星的生态系统。

但复星的合伙人也绝不是终身制，每年都会新增和退出。复星最希望两类人能成为我们的全球合伙人，一类是能独当一面，为复星做出巨大贡献的人；另一类是深刻认同复星文化和战略、年富力强、有巨大发展潜力、愿意不断向高处攀登的同学。对这两类人，我们都将给予鼓励、重视和发展机遇。

最后，我想再和大家分享我深信的两句诗：

第一句：人真正相信的东西是最有力量的；

第二句：学习是我们最大的智慧，甚至是唯一的智慧。

所以，2017让我们一起不断学习、感受这个世界所发生的变化；对国家有情怀、对客户有情怀、对我们的产品有情怀；保持一颗创业者的心，保持对新鲜事物的好奇，保持对周围环境的敏感；做对的事、做难的事、做长远的事、做有挑战的事、做真正能创造价值的事，借助更好的科技手段服务我们的客户。

我们共同走过了二十五年，相信今天将只是复星历史上一个小小的「里程碑」，未来我们一定会更加美好！

再次感谢每一位支持和帮助过复星的人，祝大家「复星高照」！

郭广昌  
2017年3月28日

# 提升民营企业投资信心的三点建议

——郭广昌在参加全国政协十二届五次会议经济、农业界联组讨论上的发言

**发言背景：**3月4日下午，李克强总理看望出席全国政协十二届五次会议的经济、农业界委员，并参加联组讨论，听取委员们关于产权保护、农产品价格、民营经济发展等建议。全国政协委员、复星集团董事长郭广昌在会上发言，就如何提升民营企业投资信心提出建议。以下是发言全文：

**尊敬的克强总理及各位委员：**

随着经济进入新常态，民营经济也面临着新的挑战，可以说正在经历着“由粗放到精细的转型期；迫切提质增效的瓶颈期和对未来预期不明确的焦虑期”。最明显的表现就是民营经济信心不足、民营投资增速放缓、民间创新热情下降。

一年前，习总书记明确提出了要构建“亲”和“清”的新型政商关系，这扫清了民营经济发展中的“雾霾”；去年，中共中央国务院正式发布《关于完善产权保护制度依法保护产权的意见》，“有恒产者有恒心”非常鼓舞士气；近期，总理您亲自推动的“减税降费”等一系列政策，让民营企业轻装上阵，也同样提升了我们的信心。

下面，我就如何进一步提升民营企业的投资信心，提出几点建议：

**第一，激发活力，给民营经济清晰的预期。**

去年两会上，习总书记在讲话中系统回顾了党和国家对民营经济政策的稳定性和一贯支持，尤其是“亲”、“清”两字，理清了新型的政商关系，这本身就是解放生产力，给民营企业吃下了“定心丸”。很多民营企业也都在说，要让民营企业



有信心，首先要党和国家，各级政府对于民营企业群体有信心。所以落在具体政策上：

(一) 我们希望继续保持宏观政策的稳定性。比如近几年，党和国家一直在鼓励民营企业积极向全球发展、对外投资；但近期，受外汇储备下降的压力，有了一些政策的调整。经过和相关部门沟通，我们相信这不会影响到符合国家战略的民营企业真实、正常的对外投资项目。

(二) 希望政策执行从上到下不走样、不变形。我们非常感谢您大力推动的“营改增”减税负、“降低和规范涉企收费”等政策。据统计，2016年我国已累计减税超过5000亿元，这些真金白银就意味着企业利润的增加。希望各级政府在执行中央政策时，能

真正把企业负担降下来，让民营经济有更大的政策获得感。

(三) 希望民营经济要有更加完善的法制环境，切实加强对于产权人权利的司法保护。当看到孟建柱书记明确提出在处理经济案件时，要“树立审慎理念”、“树立善意理念”、“坚持有错必纠，积极稳妥地甄别、纠正一批侵犯企业产权的错案”等时，这种产权保护的意识、带给民营企业的安全感，比任何政策都重要、都有效。

**第二，继续鼓励混合所有制，国有、民营经济的发展应该边界清晰、相互合作、相得益彰。**

(一) 希望按照十八届三中全会的决定，进一步发展混合所有制经济。希望继续加大鼓励

民营企业依法进入更多行业，引入民营资本参与国有企业改革，鼓励发展民营资本控股的混合所有制企业，更好地激发民营经济的活力和创造力。

(二) 希望能更加规范、透明的发展混合所有制经济，尽量做到多赢。既要防止国有资产的流失，又要依法保障民营企业的权益。比如防止民营企业的产权受到侵害或不公正待遇，还要确保地方政府能合法合规地持续履行对民营企业的承诺。

**第三，继续加强对外开放，用更开放的姿态和行动让中国经济更有力地融入全球。**

(一) 希望支持中国企业尤其是优秀的民营企业继续在全球整合资源，包括对新技术、战略资源和金融类投资的整合。这其中，我们尤其希望要培育出一批植根中国、全球领先、市场化的跨国企业，这是能代表中国参加全球经济世界杯的力量，这才是中国的实力所在。

(二) 鼓励具有全球整合资源能力的企业把海外的好技术、新商业模式、金融资源和资金要带回来发展、投资。以复星集团为例，好多人都说我们在海外不停买买买，但实际上我们在全球投资的金融企业、实体企业和服务业都有特别强的积极性回到中国投资。截止目前，项目已有150多个，投资金额超过500亿元，包括复星是第一大股东葡萄牙第二大商业银行BCP正在积极申请在上海自贸区设立合资银行，等等。

在这个过程中，我们还非常看好把全球领先的创新技术整合后，嫁接中国动力，为中

国经济贡献力量。这也是复星未来优先要做的事。比如我们刚与全球最领先的达芬奇医疗手术机器人合作，在上海张江科创中心设立了合资公司，共同研发新一代产品、面向全球销售。

(三) 我想跟总理汇报的是，我们要进一步加大对知识产权的保护。这不是为了外资或民企等某一类企业，中国企业创新能力已经提升，甚至比国外企业还要强、还要快，保护知识产权就是保护我们共同的创新环境。有了好的保护机制，对中国企业更有利，我们将更有自信在公平、透明的环境下参与竞争。相信中国企业一定能脱颖而出！

(四) 我还想汇报的是，我们应该进一步加快对外资金融、健康等各领域的服务业的开放。正如习总书记在达沃斯会议中说的，“中国是经济全球化的受益者，更是贡献者”。现在有些国家表现出了反全球化的趋势和声音，我们希望咱们能继续坚持对外开放，用更包容、更持续的姿态和行动，让全球化进程更有活力。

而且，WTO的实践证明，对外开放倒逼对内开放，中国取得的成绩是全球有目共睹的；同时，对外开放也证明了，中国企业并不怕和全球最优秀的企业同台竞争，在很多领域咱们的企业已经弯道超车。除此之外，当中国经济更加开放之后，也有利于中国企业在其他国家获得同样的开放待遇，这将对打造真正能代表中国水平的全球跨国企业有巨大帮助！

谢谢大家！

## 郭广昌：我们投资的成功是因为中国的成功

3月5日晚，复星集团董事长郭广昌利用两会的会议间歇，做客人民日报客户端《大咖有话》节目，资深媒体人曹景行深度对话郭广昌，畅谈中国经济、复星投资哲学等，现场干货不断，金句迭出。本报摘录了一些要点，以飨读者。

**谈两会：中国经济触底回升**

**主持人：**今天政府工作报告也已经出来了，从报告的内容和您和其他参会代表委员讨论的内容来看，您觉得中国经济怎样，最困难的时候过去了吗？

**郭广昌：**感觉不错。昨天因为总理来了我们组，我有发言，我自己感觉，中国经济在触底回升，最困难的时候已经过去了，应该不会比前几年更困难，这是指整体经济状况。当然面临的挑战很多，比如怎样进一步提升，进一步转型，这个压力还是很大。

**谈投资机会：我们投资的成功，很大因素就是中国的成功**

**主持人：**您说的“机会”主



要在哪里？您作为一个资深的投资者，把3.8万滚出这么多钱的人来讲，现在的投资机会在哪里？

**郭广昌：**在中国。最近巴菲特有句话很有意思，他说他投资的逻辑，最大的一个逻辑就是“爱国”。其实我们一样，巴菲特为什么这么成功，就是因为美国的成功。我们投资的成功，很大因素就是中国的成功。我相信中国还会更成功。很多看上去我们没有机会了，说钢铁多了，其实我们有太多的东西，需要得到满足。比如说大健康，看病，你

去医院看，排队，而且医生很辛苦，三分钟一个病人，真的很辛苦。一天可能12小时。还有教育，大量的需求没有被满足。所以我觉得还有大把机会。

**谈C2M：一个产品造出来，怎样能够到达客户？**

**郭广昌：**你不生活在网络上，就完全out了，不能跟年轻人交流，就完全不懂未来是什么样，怎么可能是好的投资人？别看巴菲特是老头子，其实他很活跃，作为好的企业家，必须有好好奇心，必须知道

最新的东西，必须学习。所以复星一直提一个概念，C2M。

一个产品造出来，怎样能够到达客户？以前到达客户，无非是信息流、物流、资金流，首先是信息流，你怎么找到一个途径跟客户沟通，让客户知道你？以前主要是BAT，微信，电商，还有搜索。现在电商的发展，或者网络的发展，越来越让整个网络多样性、碎片化、可选择性。所以我感觉，切入一个群体，这样的模式是很好的，我们找到了宝宝树。

为什么说到这个产品？因为它跟这些母亲打交道的时候，发现母亲对漱口水这个事情非常在意，不要含有化学成份、不要有刺激的东西，所以他们针对这种客户需求，C端，特意在全球找了一款产品，是对年轻的母亲，刚生小孩的母亲特别好的一款漱口水。这就是我们讲的简单的C2M的概念。

**复星的投资价值，是我们管理出来的**

**郭广昌：**复星从来没有觉

得买到一个便宜的企业，就是成功了。我们把钱给了对方，缔结合同关系，这是所有投资的一个开始。复星的很多价值，对一个企业的价值，是投后管理出来的。可能在这里讲太严肃了一点。也就是说，就像生小孩一样，生出来，这个小孩成不成功，刚刚开始，至少他生出来了。但他未来能不能成功，要靠教育。投资企业也是这样，千万不要以为生出来就好了，或投资把钱给他就好了。复星的投资价值，是我们管理出来的。

**谈大健康：大健康的痛点怎么解决？**

**主持人：**您自己家庭上遇到了养老的问题或看病难、看病贵的问题吗？所以才促使您特别关注这一点？还是仅仅从社会层面觉得大家都在讨论这个问题，所以要关注？

**郭广昌：**我最深的一个感受，就是我们整个大健康里，有几个痛点。

(下转第7版)

# 汪群斌：新年工作要抓紧，读书学习不能停

惊蛰一过便是春，新年伊始，复星的同学们要如何闻鸡起舞，抓紧进入工作状态，并且在工作的同时，又该如何学习，不断提高自我修养呢？近日，复星集团CEO汪群斌在每周一的晨会上，二次与员工分享了他的思考，本报整理，供大家学习。

新的一年，复星的同学们要从四个方面入手，发扬争分夺秒的精神，抓紧推动“智造C2M幸福生态系统”等愿景落地。

第一，坚持有量化指标的战略驱动。对于利润十年增长十倍的目标，我们已经在抓紧制定和规划复星集团的战略路径，我们投资的企业也要围绕同样的战略目标，迅速启动并制定自己的战略。到2020年，我们希望复星国际可以实现200亿人民币的净利润，复星国际的中期目标要实现千亿美元市值。

第二，依靠人才。从校招环节开始，就要研究如何建立复星的人才生态圈。目前，复星集团和旗下企业的校园招聘计划如星冉计划、活力计划等涌现了大批可塑之才，特别是活力计划，就像黄埔军校一样已经为企业发展培养了大量人才，复星未来五年、十年的校招计划，要覆盖我们所有的控股企业。在投后管理上，我们也要能输出复星宝贵的价值创造智慧和资源，帮助已投资企业建设人才生态圈。



第三，要用升级换代的办公工具。2017年我们要在使用钉钉群的基础上升级，让“星任务”这个很好的项目管理工具不断进化迭代，帮助我们的工作更好的实现责任明确，制定时间表、落实责任人。

第四，大健康产业的机会对复星所有团队开放。虽然复星的大健康进步不慢，但是集团的进步更快，为了不让大健康产业在集团的占比下降，我们要把大健康产业打穿，在已有的基础上，让复星的大健康产业成为大

健康产业的华为。所以，对于大健康项目，董事会和管理层认为要向所有团队全部开放。首先，所有团队碰到大健康项目，都可以做。其次，团队想发展大健康项目，如果行业专家不够，董事会和管理层可以提供ED/MD的额外编制。最后，核心就是所有团队在2017年要在全球范围内抓紧、争分夺秒和复星医药、健控团队，一起推动复星大健康产业建设，从而尽快实现复星整体的蓝图和梦想。

此外，希望大家在投入工

作的同时，不要忘记多读书多学习，发扬自我驱动的精神，不断提升只是水平。最近巴菲特2017年致股东的信已经发出来了，希望大家都看一看并认真学习。

在这里要重点推荐两本书，第一本是《商界局外人》，里面讲了8个CEO是怎样独特地推动企业发展的案例，特别是如何进行资产配置和产业整合，我觉得非常好。其中有两点我认为复星可以重点借鉴的：

第一，优秀的企业，还是要崇尚简朴，要节约每一分钱，开源的同时要节流。节流方面，能省的每一分钱、0.01元，都要省，我们组织中的每一个人都要有这样的意识，包括加强差旅费管理等具体工作。

第二，组织要扁平化、高效、精简。书中介绍的这些成功组织的总部人员都非常少。当然，复星集团拥有众多产业，同时在不断深度全球化，所以，我们组织千人规模的总部还是相对合理的，但我们也要不断提升每位员工的能级，同时坚持去中心化和加大力度授权。复星的董事办也在梳理如何继续进化我们的组织原则和价值投资原则。

第二本书《追梦企业家》是介绍巴西3G资本如何通过在全球范围内进行并购和产业整合跃升为全球消费品龙头的。复星很重要的战略之一就是坚持价

值投资的基础上进行产业整合战略，我觉得这本书有很多可以值得各位同学们学习借鉴的内容。

第三，很重要的，复星还是要加强对人的关注。前段时间在欧洲出差时一个非常重要的感受，就是当一个企业出现问题，或者项目亮起红灯以后，解决问题最重要的还是在人。所以，复星对红灯企业和项目的投后管理工作，要坚持“991”。即投后管理的精力，90%要放在人的改变上，我们要研究如何改变或推动所投资红灯企业或项目的核心团队在组织文化上进行变革。9%的精力，要推动大项目的内部协同。还有1%，是团队间的信息对称工作。特别是今年的战略中，我们提出要做大项目，要坚持价值投资，就要勇于做turn around的工作，我们投后管理中很重要的能力之一，就是turn around的能力和用人的能力。

在阅读的过程中，你会发现书中提到的这些优秀企业的CEO之所以成功，很重要的共同点就是愿意大胆启用年轻人。郭同学也一直强调，复星的管理岗位要多给35-40岁左右的年轻人机会。当然，有一些表现优秀的复星同学，虽然年龄到了60岁左右，但是他们的状态、他们的心，还是保持在35岁左右，充满创业激情。只有不断引进和培养那些始终可以保持企业家精神和创业激情的人才，我们的组织才能日新月异地发展！

（上接第6版）

第一个，比如我小孩看病，我没有到和睦家以前，最大的特点，看个感冒，开一堆药，各种药。我家里感冒药加起来，可以有一抽屉。你吃好，还是不吃好？现在我们医疗上有个痛点，就是过度医疗、过度用药。这是很痛的一个事情。去和睦家，医生会问我，小孩感冒，温度几度，咳嗽了吗，痰什么颜色，80%以上就是说，没事，喝水，睡觉。就这样。现在动不动就是吊针、吃一堆药，这是过度医疗，因为不开药收入提高不了。

第二个，保险公司，现在国家也很有痛点，因为现在主要靠国家的保险，然后商业保险这块，越卖越亏，觉得赚不到钱。然后我们客户、健康人、老百姓，买个保险就是希望生病了，你理赔我了，我买100，赔200，才觉得划算。这整个都是逆选择。

我们能不能创造一个正向选择？就是我们的医院不再靠卖药赚钱，我们的客户、百姓，买了保险之后，除了国家买一份之外，再买商业保险，如果能得到更好的服务，他不需要因为生病了才划算，而是得到健康管理，可以不生大病，这样更好。那就更有生命质量了。我们保险公司能不能对我们的客户多一点在生病以前的健康管理？让他们真的觉得你提供的不仅仅是你随时可以得到医疗的服务，而且得到健康的指导。这个很重要。

谈投资方向：盯着“健康、快乐、富足”，回到家庭生活

主持人：现在说实话，社

会上热钱很多，大家都想找投资机会。无论是股民去股市，还是现在的各种风投，天使投资，大家想知道到底什么行业特别值得投？

郭广昌：我觉得是这样，哪些行业值得投？非常清楚，医药，大健康相关的，另外就是文化，体育。这是方向性来说。还有旅游，或者是围绕家庭生活的“健康、快乐、富足”，就这么点事。但这个方向值得投，和投这个方向的一只股票，那是另一回事。可能这个股票就不值得投，是假的。另外这个方向值得投，和现在在投，又是一回事。这是一个系统性的风险，从方向来说，盯着这些，“健康、快乐、富足”，回到家庭生活这几个方向，是好的。

任何一个企业，我们投资，有两个：第一在合适的时间投资合适的团队、合适的产业，以合适的价格，第二更重要的是投资之后，我们的策略，“中国动力嫁接全球资源”。地中海俱乐部的价值增长，很重要一块就是来自中国的增长，一个是中国更多的客户到地中海俱乐部了，第二我们在中国已经开了5家，在桂林、亚布力、北京也要开，深受欢迎，所以我还是很开心。

谈保险：复星做保险的逻辑

郭广昌：从复星的角度，我觉得保险姓“保”。所以保险的核心功能，是保护被保者的长远利益，这是它起到的主要作用。但因为人家买了保险，你有资产积累，资产端你怎么更有效率的使用，不能做太冒险的事情，而应该把资金管好，用好，应该用审慎的一种投资方式。这是我们

做保险的一个基本逻辑。

谈高铁PPP：希望通过这些项目，能够让整个社会更有效率

主持人：郭老板最近在玩高铁，要投资建一条高铁，这在民营企业家里，是很有雄心壮志的。

郭广昌：做高铁，看上去投资很大。复星在里面的角色，更主要是社会资金的一个组织者。我感觉复星参加PPP项目，每个都是几百亿、几十亿的投资，用复星的资金做，不可能。复星未来的战略，还是更多的集中于做大健康，比如母婴产品的大闭环，形成C2M的生态系统。为什么我们要做PPP项目？更重要的，也是希望通过这些项目，能够让整个社会更有效率。

我感觉高铁项目是很有意思的一个事情，中国这么快进入高铁时代，有些项目让民营资本做更有效率，能得到比较好的回报，但不能有很高的回报。所以我们组织民间资本，也包括一些国有企业的合作，组织建设者、管理者，也包括国有企业，打通一个用民间资本整合社会资源做PPP项目，做高铁的尝试。这个尝试如果成功，可以做更多高铁。

如果说有雄心，我更看好后面，如果能把这种模式带到全世界，让更多的全世界的人民更快进入高铁时代，这个很有意义。所以我愿意做这个事。

谈做企业：你顺利的时候，就可能不是你走下坡路的时候

主持人：从3.8万到现在的过程里，有没有哪几个是您个人觉得很重要的转折点，或

者为后面的成功起了很重要的作用的？

郭广昌：做企业，其实就像爬山。爬山肯定是一步步登上去的，你总不能说哪步更重要。因为这步不上去，第二步是上不去的。所以我真的没有感觉说一定是哪一步更重要，可能你自己心态上觉得那步更重要，但其实你这步的到来，是一步一步积累的结果。就像逆水行舟，就像爬山。我一直有句话，你顺利的时候，就可能不是你走下坡路的时候，你感觉舒服的时候，可能就是一个俊遮百丑，马上要出很多问题的时候。所以要永远如履薄冰、如临深渊、战战兢兢、兢兢业业，就往更高的地方爬。

最重要的贵人，就是客户、是团队、是家人

主持人：您的职业生涯中有没有贵人？贵人很重要吗？

郭广昌：最重要的贵人，就是客户。客户喜欢你，他们用钱投票，你企业才能生存、发展。最重要的贵人，是团队，我们20几年在一起，不离不弃。很多兄弟之间都没有能20年，我们在一起，他们都是我的贵人。所以从这个角度来说，有缘跟你一起工作的，或者家人，也是我的贵人，如果家庭不合，搞来搞去，也很烦。马克思讲，人是社会关系的总和。我们就是这么多贵人关系的总和，才有复星今天的发展。

如何把企业做得更好？

主持人：整个职业生涯中没有有坎，让你觉得挫败，甚至觉得要放弃的，不要干了的？

郭广昌：说实话，有一个心路历程。2004年，我获得过中央电视台的一个“经济人物”，那时候我说人的一生，是这样度过的，25岁以前主要在读书学习，25-50岁我将用来创业，50岁以后主要做慈善，把钱花掉。但是当我真到了这个岁数的时候，我越来越坚信一点，把企业做好，就是最大的慈善。做企业本身，就是人生最大的修行，没有比这个对社会更有用的了。如果还需要做得更好，应该花一部分的时间做慈善。我现在很想做一个项目，就是赤脚医生。

曹景行：是新一代的赤脚医生。

郭广昌：送医下乡，很有意义。今年准备做。

但最重要的，还是把企业做好，多缴税收、多提供高质量的就业。又回到李总理的报告，总理报告有一个大写的“人”，这个“人”背后，就是就业，讲大学生，这个“人”在讲扶贫、老百姓，在讲企业家，要保护企业家，让他们安心创造财富，这个“人”在讲研究人员，不要让他们关心那些乱七八糟的事情，让他们一心一意做研发。这是我的理解。所以都有一个大写的“人”在后面。

谈个人投资：从价值投资角度看问题

郭广昌：我倾向的是，应该从价值投资角度看问题。虽然我们看好，但如果你想暴富，以这种心态做，有可能会输很多。但这么多年，真正投资蓝筹股，现在有些企业如果你心态好一点，回报率、各方面已经很不错了。



“深·展——智造幸福生态圈”，即复星在深入产业和产品力打磨，关注家庭幸福生活需求，深耕“健康、快乐、富足”领域和创新C2M互联网投资上，不断提升产业运营效率和深度全球化能力的一种方式。2017年，如何在深度、广度、高度等多维度下，汇聚成长力量，让每个人生活得更美好，让每个家庭更幸福，从而有效推动整个社会进步，这就是复星所描绘的“智造”幸福生态圈，也是复星始终不渝的追求。

基于这样一个主题，根据集团董事会的要求，今年本报就“深·展”主题展开系列访谈，聆听集团各产业部门及核心企业老总就“深·展”，提升企业在管理实践中的案例。

## 我们有独一无二的故事

——访 Ahava 首席执行官 Ron Michael



Ron是一位金发碧眼的帅哥，可能因为地中海的死海泥敷脸的缘故，皮肤细腻得让人有点汗颜。他身上有着做消费品牌的职业微笑和亲和力，比如一进门就会问你从哪里来的，然后夸你英文说的像母语。于是我投桃报李地称赞他的中文进步很大。

在参加复星全球年会的间隙，Ron接受了采访。于是我们的话题，就从中国的发展动力和Ahava的品牌传承开始，分享了业界观察和属于Ahava的“爱的故事”。我们希望未来能在死海边敷着泥浆聊这些故事，于是约定，借着复星的中国动力，未来要把Ahava这个品牌打造成高速增长的消费品牌传奇。与我们而言，这不光是满腔热情的爱能达成的了，更需要事无巨细的敏锐和认真。

问：考虑到复星的战略是“中国动力嫁接全球资源”，从收购到现在，Ahava在中国市场上取得了哪些进展？

Ron：我们迈出了中国市场的的第一步，在上海的K11开设了第一家AHAVA体验店。此外，我们还做了很多重要工作，保证产品符合中国国家食品药品监督管理总局的规定，致力于将来为中国消费者提供AHAVA绝大部分产品。我们已经开始展望未来，评估各种战略的优势，以期获得快速的发展。AHAVA现在在中国，确实还处在初期阶段，不过我们相信自己团队的能力，AHAVA品牌一定会在中国发展壮大。

问：在中国，很多消费者都开始在网上购买化妆品，这对传统的商场专柜模式造成了冲击。Ahava的其他主要市场是否也存在这一趋势呢？

Ron：这一趋势确实存在，而且未来5年内将会持续发展。随着消费者的生活越来越忙碌，便利的购物方式逐渐成为了新的奢侈品。现在消费者花在百货商场里的钱越来越少，他们寻求的是便利丰富的资讯和选择，无缝支付的体验。网上支付当然可以满足所有这些要求，并且还能带来额外的好处，消费者无需走出家门或办公室就能完成购买，这可谓终极便利。现在的科技和应用也比以往更加先进，能够帮助消费者购买理想的产品，所以我认为你描述的这个趋势，必将延伸至我们的其他主要市场，事实上这一趋势已经存在，只是程度不同罢了。

问：2016年Ahava的市场细分和针对不同市场的战略是什么？作为一家全球企

业的管理者，您对“全球化+本地化”怎么看？

Ron：近年来，电子商务发展迅猛，也是我们发展最快的渠道。以色列市场目前仍然占到我们总销量的一半左右，顾客主要是那些前来探索死海壮观奇景的世界各国游客。美国市场占到总销量约30%。我们确实将“全球化+本地化”视为一种战略，它用一种独特的方式讲述我们的品牌故事，诠释独特的死海魅力，但同时给予本地市场一定的灵活性，妥善处理当地的细微差别和消费者需求。世界上最优秀的品牌，像可口可乐，都信奉这一经营理念。

问：宝洁一直在分拆亏损品牌，您对产业整合有何看法？

Ron：在产业整合上，美容业的活跃程度一直较高。除了宝洁之外，科蒂、联合利华都在收购新兴小众美容品牌，加强自己的实力，扩大品牌组合。不过，市场上还是有很多“独立”的美容品牌，如AHAVA。我们有自己独一无二的故事，我们的产品来自于地球上矿物质最为丰富的水域，通过讲述自己的故事，我们可以将品牌规模从中型发展为大型，并赢得更多新用户。

问：加入复星这个大家庭后，您和其他公司有怎样的化学反应？您对2017年有什么展望？

Ron：我们为加入复星大家庭而感到骄傲，能与复星的其他品牌携手合作，是非常好的机会。我们已经开始与地中海俱乐部洽谈，商讨将AHAVA产品引入度假村水疗设施和客房设施的可能性。2017年，我们还会和其他公司见面，将这类双赢甚至三赢的会谈，继续下去。

问：Ahava在希伯来语中是爱的意思，您能不能和我们分享一个爱的故事？

Ron：实际上，AHAVA品牌的创立起源于一个爱的故事，故事的主人公，就是在死海地区生活和工作的工人们。这个故事很美丽，现在依然焕发着无限魅力。29年前，死海岸边，5个基布兹合作农场的居民创立了AHAVA品牌，他们世代代的延续传承，依赖于这片区域的自然元素。为了生存和繁衍生息，他们必须适应季节和气候变化，因此，他们与沙漠、死海、植物和大地建立起非常紧密的联系。出于想要把死海精华分享给他人的强烈愿望，他们开始研发AHAVA产品。正是因为对滋养他们的自然元素了如指掌，他们才能从周围环境中提取出最精华的矿物质和植物成分并将其混合，最后研发出效果卓越的护肤品，如此天然，却功效显著。

问：对于这次在上海举办的复星年会，您能否与我们分享一些感想？

Ron：今年是我们第二次参加复星年会，心情依然非常激动，作为复星大家庭的一员，我们受到了热情接待。很开心能参与到“快乐”小组的讨论，与各个小组成员分享见解。我很喜欢和不同的与会者交流，和他们讲述AHAVA的故事，同时探索可能的合作途径。最后，看到复星大家庭在全球，尤其是在中国的规模之大、能力之强，总让我佩服不已。复星很大，很多元，但同时也是一个朝气蓬勃的组织。我想这给未来创造了无限的可能性。 □赵莹

## 复星带来了全新的思维

——访 H & A 新晋 CEO Michael Bentlage



德国 Hauck & Aufhäuser (“H&A”) 私人银行多年来由三位合伙人共同领导并参与决策管理，而这种管理模式近期被划上了句号。H&A的新主人复星于今年2月宣布任命Michael Bentlage为H&A首席执行官。作为H&A合伙人之一，这位现年52岁的经济数学硕士，善于银行管理和业务统筹，他果断、坚决，对H&A非常了解。

作为新加入复星大家庭的成员之一，Michael Bentlage受邀参加了复星2017年度全球工作会议，本报也借此机会对其进行了采访：

问：我们知道复星此次收购H&A经历了漫长的等待，但最终结果是双方共同期待的。作为新加入复星大家庭的一员，可否与我们分享您加入复星之后的感受？

Michael Bentlage：对于H&A来说，复星的投资是一件非常好的事，我觉得每一位员工都很高兴最终复星成为了我们的股东。这其中有几个原因：首先，我们现在只有一个股东，确定目标后，我们可以向着目标全速发展。其次，复星的加入给我们带来了新的业务扩张思路，希望我们必要时收购其他公司，这也给H&A的业务发展带来了转变。我于2009年加入H&A，过去几年里我们所做的是关闭子公司，专注提升成本效率。但我们在收入方面并没有过多的改善。复星投资后，我们有了全新的思路，目前已经完成了对卢森堡基金托管服务平台Sal.Oppenheim的收购。这将有助于我们扩大在资产服务上的业务范围。复星并没有给予我们资金上的支持，因为我们完全有能力凭借自己的实力进行收购，复星带给我们的是思想上的改变，没有复星，我们很难提升自己的投资能力。与此同时，H&A将一如既往地凭借优质的品牌和自主独立性，成为客户可靠的合作伙伴。

问：记者们经常会提出像“复星投资后，是否会对原来的管理团队掌控过多？”这样的问题。目前复星在H&A中扮演什么角色？

Michael Bentlage：我认为复星与管理层之间处于很好的平衡状态。因为双方明确规定管理拥有最终决策权，并负全部责任。复星也很尊重这一点。另一方面，复星带来了全新的思维和对我们的期望。我们进行的所有讨论都是关于如何改善业务，不同的文化背景也使复

星带给我们前所未有的想法跟创意。在过去的数月中，我们充分的了解到与复星合作可以给我们带来的机遇，并开始系统地开展中国业务。和复星一起，我们将越来越多地利用协同效应，加速业务扩展以丰富我们的投资领域。我认为中国人的思维方式跟处事风格与德国人非常契合。

问：说到中国文化，中国市场对于H&A来说是否越来越重要？你们如何吸引更多中国客户？因为在中国，私人银行仍然是非常小众的市场。私人银行的概念对于中国人来说仍然有些陌生，也会比较担心把资产放到私人银行里。

Michael Bentlage：这个问题我们必须从不同的角度去看。目前，H&A在中国开设子公司和开展私人银行业务意义不大。我们或许应该先专注德国市场，吸引中国投资者在德国以及欧洲其他国家开立账户。通过这种方式我们可以更多地了解他们的需求，我们也有能力为来到德国和欧洲市场投资的中国公司搭建桥梁。同时，我们需要设计能够为中国客户增添价值的产品，这是今年的任务之一。我们正在加速发展在线银行系统，我想我们的外国客户会希望能在移动端上查看他们的账户。我们已经走访了在上海和香港的部分企业，并介绍了我们的投资和资金能力。亚洲投资者们已经意识到了资产配置多元化的重要性，我们正在设计欧洲以及全球适用的产品，未来也希望有机会能够把我们的部分投资产品引入中国。

问：我们可以看到复星的部分成员企业已经建立协作，例如地中海俱乐部和太阳马戏以及TCG。您认为H&A是否也可以找到与复星其他成员企业协作的机会？

Michael Bentlage：我想答案是肯定的。正如我在全球工作会议上提到的那样，我们与保险公司的合作就很有意义，因为我们做托管和资产管理，这两种产品是保险公司普遍需要的。我们正在与Fidelidade对接，寻找可行的合作机会。在今天的会议上，我意识到复星已在富足、健康、快乐领域进行了大量投资，我觉得我们需要加快扩展，探索与其他成员企业之间更多的协作机会。

问：我们始终觉得私人银行有较高的门槛，这种高基准点是私人银行的普遍现象吗？

Michael Bentlage：第一个是保险特性，私人银行希望向客户提供的是高品质且有保障的产品和服务。此外，H&A是德国少数几家独立私人银行之一，拥有220年的历史。银行在1998年由两家非常传统的私人银行合并组成：1796年于美因河畔法兰克福成立的Georg Hauck & Sohn Bankiers银行，以及1870年于慕尼黑开业的Bankhaus H. Aufhäuser银行。我们目前在法兰克福、慕尼黑、汉堡、杜塞尔多夫、科隆和卢森堡开展业务，专注于综合性咨询服务，以及针对私人、企业及机构客户的资产管理业务，包括为机构投资者管理资产，与独立资产管理者紧密合作，推出并管理私有品牌基金。这样的历史和经验使我们非常了解客户需求，他们想要传统的银行服务，并且十分信任我们。这是我们在为私人客户管理资金时必须谨记于心的。 □魏雯佳



# 复星医药发布 2016 年业绩

扣除非净利同比增长 26.36%

本报讯 2017年3月29日，复星医药（股票代码：600196.SH, 02196.HK）披露2016年业绩。2016年度，复星医药实现营业收入146.29亿元、利润总额35.72亿元、归属于上市公司股东净利润28.06亿元和归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润20.93亿元，分别较2015年增长16.02%、5.92%、14.05%和26.36%。在过去十年中，复星医药扣除非经常性损益后的归属于上市公司股东的净利润指标实现了约36%的年复合增长率。

其中，药品制造与研发业务实现营业收入102.60亿元，较2015年增长14.83%；医疗服务业务实现收入16.78亿元，较2015年增长21.67%。

## 18个制剂产品销售过亿元

2016年，复星医药研发投入11.06亿元，较2015年增长32.23%。其中，药品制造板块的研发投入为人民币9.63亿元，较2015年增长38.03%。复星医药集团药品研发与制造板块的研发费用为5.72亿元，占药品研发与制造板块业务收入的5.6%。

契合自身竞争优势，复星医药的研发持续专注于心血管系统、中枢神经系统、血液系统、代谢及消化系统、抗感染、抗肿瘤等治疗领域，且主要产品均在各自细分市场占据领先地位。2016年，复星医药核心产品保持较快增长，共有18个制剂单品或系列销售过亿元，奥德金、优帝尔、头孢美唑制剂、阿拓莫兰等产品或系列销售均超过5亿元。

复星医药加大了在大分子生物类似药和小分子化学创新药领域的布局，单克隆抗体研发步伐进一步加快。截至报告期末，复星医药集团在研新药、仿制药、生物类似药及疫苗等项目173项。

报告期内，复星医药有50个产品获得临床批件，其中，重组人鼠嵌合抗CD20单克隆抗体注射液、注射用重组抗HER2人源化单克隆抗体已经进入临床三期、重组抗EGFR人源化单克隆抗体注射液已获中国大陆、台湾和美国三地临床批准，并已于



台湾开展临床试验；1.1类小分子化学创新药 PA-824 及片获得临床试验批准，该新药适用于耐药肺结核的治疗。此外，报告期内，药友制药盐酸文拉法辛片通过美国 FDA 上市批准。

## 国际化步伐加快

2016年，复星医药继续以创新和国际化为导向，大力发展战略性产品，并积极寻求行业并购与整合的机会，整合并协同复星医药集团现有的产品线各项资源，积极开拓国际市场业务。

在药品研发与制造业务板块，复星医药不仅在上海、重庆、台湾、美国旧金山建立了高效的国际化研发团队，而且积极推进制药成员企业国际化，在生产线上达到国内新版GMP标准要求的，同时，鼓励企业参与实施美国、欧盟、WHO等国际GMP质量体系认证。截至2016年末，复星医药已有13个原料药通过cGMP认证，桂林南药有1条口服固体制剂生产线、5个原料药通过WHO-PQ认证检查，药友制药有1条口服固体制剂生产线通过加拿大卫生部认证和美国FDA认证。

在国际市场，复星医药的多个制剂产品实现国际销售，文拉法辛、喹硫平缓释胶囊分别实现美国和加拿大的销售；注射用青蒿琥酯更是被世界卫生组织列为

重症疟疾治疗首选用药。

在医疗器械和医学诊断业务板块，国际化并购、整合步伐加快。Alma Lasers继续加快开拓全球市场并重点关注中国、印度等新兴市场；复星医药继续加强对高端医疗设备代理业务的拓展，其中“达芬奇手术机器人”凭借着更精准、创伤小、恢复快等诸多优点，被广泛应用在泌尿外科、胸外科、妇科等疾病的治疗，其手术量在2016年继续实现快速增长。同时，复星医药与“达芬奇手术机器人”技术和产品的拥有者Intuitive Surgical进一步开展深入合作。2016年9月，复星医药宣布与Intuitive Surgical在上海成立合资企业，主要研发、生产和销售针对肺癌的早期诊断或治疗的产品，以期借助其在微创手术机器人领域的领先地位，促进复星医药集团医疗器械业务的提升和发展。

## 强化医疗服务战略布局

医疗服务业务是复星医药的核心战略业务之一。2016年，复星医药继续强化已基本形成的沿海发达城市高端医疗、二三线城市专科和综合医院相结合的医疗服务的战略布局，打造区域性医疗中心和大健康产业链，寻求与地方大型国有企业、公立医院及大学附属医院合作模式，加快互联网医疗发展战略，持续提升业

务规模和盈利能力。

截止报告期末，复星医药控股的禅城医院、济民肿瘤医院、广济医院、钟吾医院及温州老年病医院等核定床位合计3,018张。2016年，复星医药参与的青岛山大齐鲁医院二期工程、钟吾医院及广济医院改扩建等项目启动，温州老年病医院开业、玉林广海投资（负责玉林心血管专科医院、玉林脑科医院的运营管理）的设立，为社会资本办医新模式打下基础；参与原属于徐矿集团的相关医疗机构的医疗产业重组设立淮海医疗集团，为复星医药参与国有企业医疗产业重组、探索与地方大型医疗机构及大型保险企业合作运营管理医疗机构带来新突破，在混合所有制医院改制及医疗产业链整合方面具有重要意义；同时，复星医药通过投资济南齐鲁医学检验所探索与公立医院合作建设第三方医学检验的新模式。

复星医药将继续积极支持并推动高端医疗服务领先品牌“和睦家”医院和诊所网络的发展和布局。2016年，“和睦家”医院继续保持在北京、天津、上海等核心城市高端医疗领域的品牌号召力和领先地位，其中青岛和睦家医院已投入运营，广州和睦家医院和上海浦东和睦家医院也在加紧建设中。 □易锦媛 王璞玉

## 动态信息

### 复宏汉霖荣获生物工艺创新两项大奖

2月15日，亚太地区生物工艺卓越奖颁奖典礼在新加坡隆重召开，上海复宏汉霖荣获“中国最佳生物工艺卓越奖”及“创新单抗开发前沿技术创新奖”两项殊荣。

该奖项旨在表彰亚太地区生物工艺领域表现突出的行业领军者，进而鼓励创新，通过生产工艺的持续创新，不断加快生产速度，降低生产成本、提高产品质量。

复宏汉霖从单抗生物类似药起步，逐步发展生物改良型单抗、再到创新型单抗，在不断创新升级的过程中落地生根，以6个产品、10项适应症IND申报的高效研发，成为单抗领域领跑者。目前，复宏汉霖已获得中国食品药品监督管理局（CFDA）核发的10项临床试验批件。

复宏汉霖首个品种HLX01“重组人鼠嵌合抗CD20单克隆抗体注射液”的两个适应症非霍奇金淋巴瘤（NHL）和类风湿性关节炎（RA），第二个品种“HLX02重组抗HER2人源化单克隆抗体”的乳腺癌适应症，第三个品种HLX03“重组抗TNFα全人单克隆抗体注射液”以及第四个品种HLX04“重组抗VEGF人源化单克隆抗体注射液”目前均处于临床研究阶段；其中HLX01的NHL适应症以及HLX02的乳腺癌适应症均已进入III期临床试验阶段。 □王燕

### 桂林南药跻身国内西药制剂出口前三

在中国医药保健品商会“2016年中国西药制剂出口十强榜”上，复星医药成员企业桂林南药连续第四年入围，跻身国内西药制剂出口前三。

作为中国最早“走出去”的制药企业之一，桂林南药凭借其良好的抗疟药产品布局，及其在全球抗疟药领域的优势地位，在中国医药行业对外贸易近年面临的中低速增长环境中稳健上行，所有抗疟药出口都是自主品牌的成品药，约占中国抗疟成品药出口总量的70%-80%。其中，桂林南药抗疟药Arte sun单一制剂全国出口创汇最高。

目前，复星医药青蒿琥酯系列创新药品（含口服制剂和注射液）累计已帮助近2亿疟疾患者恢复健康；特别是创新药品Arte sun在全球30多个国家注册销售，在全球重症疟疾市场占有率90%以上；截止目前已挽救有700多万重症疟疾患者的生命，且主要为5岁以下儿童。

桂林南药是全球唯一有注射剂和口服剂通过PQ认证，也是全球通过抗疟药PQ认证品种最多的创新制药企业，共13个品种，其中涵盖10个口服剂型和3个注射剂型（重症，危急时刻救命用）。 □孙丽

## “医养结合”管家式服务嵌入社区

# 苏州蜂邻·颐家乐园养老项目正式启动

本报讯 随着我国老龄化程度日益加深，发展老龄事业，让老年人共享改革发展成果、安度晚年，已成为社会各界的共识。作为一支重要的社会力量，复星地产旗下的大健康投资和运营平台——星健的核心产品线蜂邻深入社区，拓展居家养老服务，积极投入到我国老龄事业的发展中。

3月7日下午1点，蜂邻·颐家乐园社区养老项目启动仪式拉开帷幕，这意味着其社区养老项目在苏州市姑苏区沧浪街道西大街社区正式落地，并以“蜂邻”为品牌开展社区居家健康养老服务。姑苏区政府副

区长、保护区管委会副主任胡岚女士和星健副总裁兼蜂邻总经理张雁惠女士共同在启动仪式上为“蜂邻·颐家乐园”揭牌并宣布：“星健大健康社区养老项目——‘蜂邻·颐家乐园’正式启动。”

星健是复星集团成员企业，复星地产“蜂巢城市”发展策略的践行者，聚焦“医、康、养”大健康体系，深度整合复星全球领先的健康服务资源，为中国家庭提供全方位的高品质健康服务及产品。蜂邻作为星健旗下社区健康服务的代表，以长者健康快乐生活为主要服务宗旨。此次首次进驻

苏州，蜂邻·颐家乐园依托沧浪街道颐家乐园为平台，打造适合中国本土文化和养老习俗的社区养老服务产品。

蜂邻·颐家乐园占地1120平米，内设健康管理、生活照料、文化娱乐、膳食营养四大区域，中心以亲情化、专业化、信息化为核心理念，主打“医养结合”的社区嵌入式服务，并围绕“医养结合”三大核心服务内容，开创了四大管家服务模式，分别为健康管家、康复管家、乐活管家和照护管家，从而满足社区老人从活力、介助到介护的一站式全程照护需求。

开业当天，蜂邻组织了手工皂和点心DIY的互动活动，聘请有爱心和特长的老人担任志愿者“蜂邻大使”，搭建老年人互助交流的平台，由蜂邻乐活管家带领“蜂邻大使”组织开展丰富多彩的社区兴趣活动。现场体验的老人表示这种创新的服务模式非常符合他们的需求。

当日，蜂邻·颐家乐园向社区老人发放了康养、娱乐等项目的体验券，希望更多社区老人优先体验到专业的健康服务，让蜂邻·颐家乐园成为社区老人“老有所养，老有所依，老有所乐”的家园，切实做到“蜂邻相伴，健康在你身边”。 □陈俊青

仙女湖、恩平泉林景区迎来新“管家”

## 爱必依旅游品牌正式落户赣粤两地



本报讯 复星旅游品牌爱必依三月份连续出击，亮相赣粤两地。继3月1日爱必依品牌落地江西新余仙女湖景区不到一个月，3月19日，爱必依品牌又一次着落广东恩平泉林黄金小镇，开始了正式接管仙女湖与泉林酒店·那金谷景区的管理职能。

仙女湖景区，毗连新余主城区，因1700多年前东晋干宝所著《搜神记》记载“七仙女下凡之地”而得名，是新余人民的母亲湖、“七仙女下凡”的情爱湖，是“中国七夕情人节”的发祥地。仙女湖风景名胜区总面积205平方公里，其中水景、生景、胜迹、风物兼备，拥有山水游赏、科普修学、休闲度假等功能的岛屿湖泊型省级(待批国家级)风景名胜区。

泉林黄金小镇地处深茂高铁中心段，是一个集生态、养

生于一体的旅游度假综合体，它是深圳人的后花园，也是珠三角百姓的养生基地，总占地面积8000亩，其中万泉湖3000亩，绿地面积5000亩。项目规划建设10大主题酒店，8大场馆，总投资100亿元。目前已建成并投入使用的有三家酒店：纯别墅泉林酒店、华侨公馆和浅水湾陆叔农家酒店。八大场馆已经建好或在建的有：水禾田温泉、植物园、佛恩寺、泉林运动汇所、阿洲乐园、那金谷、国际越野赛车场、湾弓村湿地公园等。

去年12月中下旬，爱必依分别与仙女湖和泉林黄金小镇正式签署了项目管理合同。根据管理合同，爱必依将对仙女湖和泉林黄金小镇现有旅游资源的积累，对项目进行整体规划和资源导入，整合复星内部多类型平



台，为仙女湖和泉林黄金小镇景区提供全方位的服务输出。

对于复星爱必依的到来，无论是新余市政府还是江门市政府都寄予厚望，表达了“引进复星爱必依对景区进行高水平的委托管理，将有助于景区的深度开发和做大做强”这一期待。新余市委常委、宣传部长郭力根表示，仙女湖未来将瞄准“国家5A级景区”目标，从而实现更好的经济效益和品牌效益；而江门市市委常委、宣传部部长周惠红则表示，江门市创建中国国际特色旅游目的地发展战略，切合复星的“中国动力嫁接全球资源”的战略，相信，未来双方将以爱必依品牌落户泉林黄金小镇为起点，进一步加强旅游合作，开拓更广泛的市场。

爱必依总经理黄昉宇表

示，无论是仙女湖还是泉林酒店·那金谷景区，都拥有得天独厚的旅游资源，重構和创新景区的旅游体系，把仙女湖和泉林酒店·那金谷景区打造成深度的、一体化旅游休闲目的地，在全域化和全产业链并举的战略方针下，重塑中国假期风景名胜旅游新局面将是未来爱必依不容辞的责任和努力方向。

爱必依是复星旅游产业品牌企业，主要以目的地景区为载体，集合山水景区、人文景点、民俗街区、村落小镇、旅居酒店、医养文修等多类型功能；并整合复星自有旅游、商业、文化、影视、演艺、康养等多类型产品线，对项目进行整体规划、客源导入、品牌输出、运营管理等全方位服务，打造区域一体化旅游休闲度假目的地。 □俞本庆

### Thomas Cook 托迈酷客为中国曼联球迷提供现场观赛游服务

本报讯 近日，以梦剧场为朝圣目的地的中国曼联球迷们，将有机会得到由Thomas Cook 托迈酷客提供的老特拉福德球场官方现场观赛旅游服务！

欧洲旅游市场的领军者Thomas Cook旗下的Thomas Cook Sport是俱乐部的官方独家旅游合作伙伴，现在他们将合作引入中国，为中国红魔球迷们带来独特的观赛体验。

曼联球迷们可以通过Thomas Cook 托迈酷客，报名参加曼联所有主场的观赛套餐以及旅行线路。Thomas Cook 托迈酷客是由Thomas Cook 和中国领先的旅游集团-复星成立的合资公司。

还有什么能比得上亲临现场观看曼联比赛时的激动人心呢？现在来自中国的红魔迷可以亲眼看见世界上最好的球员，在四项赛事中为球员们呐喊助威。

曼联足球俱乐部通过把与Thomas Cook Sport的合作引入中国，这给了中国广大的球迷们提供了绝佳的机会，亲自前往老特拉福德球场，感受现场无与伦比的气氛，深入了解这支球队的历史和文化。

除了主场现场观赛之外，Thomas Cook 托迈酷客还为曼联球迷们准备了其他一系列活动深入了解俱乐部的光荣历史，包括参观老特拉福德球场及曼联博物馆。

曼联足球俱乐部总经理理查德·阿诺德说：“我们与Thomas Cook是长期合作关系，现在很高兴我们的合作将进入中国。在中国的曼联球迷数量居全世界之最。Thomas Cook 托迈酷客提供的曼联主场官方观赛套餐及旅游线路专门为红魔迷所设计，给球迷们提供完美的机会近距离接触这支球队。”

Thomas Cook 托迈酷客总经理戴安哲说：“中国拥有超过1亿的红魔球迷，这是其他球队无法企及的球迷基础。过去十二年，Thomas Cook一直是俱乐部在英国和欧洲的旅游合作伙伴。现在，我们很高兴将官方独家旅游服务引入中国。届时，全中国的曼联球迷们将有机会体验定制旅程，现身老特拉福德球场，为球队加油。”

□邵楠



挖掘阿里大数据

## Club Med 为飞猪用户定制服务

本报讯 日前，阿里巴巴旗下旅行品牌飞猪与Club Med地中海俱乐部签署独家全球战略合作协议。双方将让更多的中国游客，在一个美好的地方吃吃喝喝玩玩睡睡，感受度假中的旅行享乐主义。

未来，运用阿里的大数据，Club Med将专门为飞猪用户提供定制化服务。据悉，Club Med在中国的新品牌、主张让都市中产阶层回归自然的Joyview by Club Med的首个度假村，也将在飞猪平台上首发亮相。

这是2017年以来，阿里巴巴旗下在线旅行平台飞猪的首个重要签约。与Club Med的战略合作，预示飞猪在“旅行享乐主义”的品质和品牌上更进一步。

Club Med 1950年创立于法国，现为全球最大的度假连锁集团，在30多个国家拥有近70家度假村。2003年Club Med进入中国市场，高速成长的中国市场正在成为Club Med全球业务增长的最强发动机。在2016年，有接近20万人次的中国消费者，享受了Club Med全球的度假村服务，使得中国成为仅次于法国的、Club Med全球第二大市场。这也是中国度假及高端旅游行业，在全球爆发的一个缩影。



在此过程中，Club Med2016年的网络预订呈现井喷状，2017年更多的Club Med自由行人，会通过网络来下单。正是在这样的大趋势下，Club Med和阿里巴巴旗下的旅行平台飞猪，签署了独家全球战略合作协议。

签约仪式上，Club Med全球总裁兼CEO亨利·德斯坦表示：“我们作为全球精致一价全包度假的领军者，与中国最大的线上旅游服务平台飞猪合作，两者的结合是天造地设的。”

与度假内核的相同理解，是双方达成合作的一个深层原因。阿里巴巴副总裁、飞猪总裁李少华称：“飞猪品牌诞生以来，我们和媒体有很多阐释，今天与Club Med的战略签约仪式上，有至今为止对飞猪这个品牌最完美的呈现，旅行享乐主义。这六个字代

表了年轻消费者的旅行态度，既是飞猪的愿景，也是Club Med向中国消费者呈现的旅行主张。”

德斯坦也表示，游客从简单的预订客房，转变为追求完整的度假体验，是全世界的趋势：“你可以选择什么事情都不做，躺在沙滩上，也可以尝试各种活动，感受多样美食，这是我和飞猪非常契合的地方：在一个美好的地方，吃吃喝喝，玩玩睡睡，真正的旅行享乐主义。”

实际上，2015年底Club Med已在飞猪平台上开设官方旗舰店。

在2016年双11，该旗舰店产生了近千万的销量，可以说，飞猪已成为Club Med最重要的网络预订渠道之一。

据透露，此次Club Med与飞猪签署的战略合作协议中，包含

了品牌联合推广、系统优化对接等内容，大数据应用和精准化营销，是其中最核心的合作点。

李少华介绍表示：“Club Med 首先是让中国游客去到海外享受度假，第二步在中国建度假村，让国际的服务和中国的美景结合起来，第三步则是围绕北上广等大城市，创造短途度假的产品。这一套漂亮的组合拳，让我们看到Club Med的智慧，迅速把握市场动向的背后，是他们对中国用户深刻的理解。现在Club Med又有开创性的动作：和飞猪联手，用科技的手段，更好地获取互联网用户，并将通过数据和算法来理解用户，专门为用户定制服务。”

据悉，合作后Club Med在飞猪平台上的营销，将从单纯的商品营销，升级为全新的品牌和内容表达。

在签署战略合作后，通过大数据，飞猪将帮助Club Med在阿里体系海量的流量中，智能分析筛选，获取目标用户；同时，根据用户不同的特质，做精准的个性化推送。未来，Club Med还会通过挖掘飞猪以及阿里生态中的交易、社交、内容等多维大数据，反向定制，推出适合互联网一代的度假产品。这无疑是非常具有想象力的科技新招。 □郭柳玉

首支消费金融 ABS 创新基金成立

## 德邦资管掘金大消费金融资产

本报讯 3月16日，江苏银行与德邦证券在上海宣布共同发起设立——“江苏银行—德邦证券消费金融ABS创新投资基金”。该基金为国内首支消费金融ABS创新投资基金，规模200亿元，专注于消费金融领域，以Pre-ABS投资和夹层投资作为主要投资策略。该基金的设立有利于推进消费金融生态圈的有序发展和价值挖掘，打造资产证券化市场全链条服务闭环。

消费金融是指向消费者提供消费贷款的现代金融服务方式。近年来，消费品市场继续保持平稳较快增长，消费对经济的拉动效应进一步显现。根据国家统计局数据，去年全年我国实现社会消费品零售总额达到33.2万亿元，同比增长10.4%，最终消费支出对国内生产总值增长贡献率达到64.6%，比上年提升了4.9个百分点，也就是说在2014到2016年之间消费成为我国经济增长的第一驱动力。

伴随我国居民可支配收入提高，80、90后的消费意识及购物行为转变，以及普惠金融政策逐步推进，中国消费金融消费市场消费信贷比例正在逐步提升。根据人民银行公布数据，2016年消费信贷总规模22.6万亿，占全国总信贷规模的20%左右，与国外成熟市场30%的比例存在一定差距，未来几年或将



继续保持20%年复合增长率。

此次消费金融ABS创新投资基金的设立，从宏观层面来讲：一方面提升了资产证券化的外延和盈利能力；另一方面，通过与消费金融公司的合作，提升了金融与科技结合的效率。从微观层面来讲：一方面可以提高投资者的资产把控能力，提前锁定优质资产，同时开拓多层次业务收入来源，促进营收多元化发展；另一方面可以快速解决消费金融公司的资产周转效率，实现资产的快速迭代。

德邦证券表示，未来双方

将共同深耕大消费领域，实现优势互补，通过结合前端Pre-ABS，中端资产证券化发行，后端产品夹层投资，实现大消费金融资产证券化全链条服务、全风险把控以及价值深度挖掘。

在未来投资选择上，该基金将充分发挥本身的创新性，进行两大类资产的投资：一是在资产形成初期，以Pre-ABS的投资形式参与其中，全程把控基础资产的筛选、风控标准的制定以及产品结构的搭建，并获取基础资产与ABS标准资产间的利差收益；二是对ABS产

品夹层进行直接投资，在风险可控的情况下赚取更高收益，发掘ABS夹层投资价值。

德邦证券近两年成为ABS领域的黑马。2016年在交易所市场上累计发行企业资产证券化产品38只，发行规模663亿元，企业ABS发行数量和规模稳居行业第一位。同时，德邦证券着重布局大消费金融资产证券化，在汽车消费、商品贷、现金贷等领域相继落地数十单资产证券化项目，至2017年3月上旬，在消费金融领域共发行资产证券化产品44只，发行规模927.8亿元。 □吴霏

财富玖功



春季行情将会延续

1、海外经济：非农数据助力，美联储3月如期加息

2017年2月美国非农就业增长23.5万，高于预期的20万；失业率下降0.1%至4.7%；劳动参与率上升0.1%至63%。北京时间3月16日凌晨，美联储3月议息决议以9:1获得通过，决定将联邦基金目标利率提高至0.75%-1.0%。本次会议决定将目标利率提高25BP，美国近期经济数据向好，内外环境稳定，再加上2月底以来FOMC多位票委与市场充分沟通，所以本次加息已被市场充分预期。

2、国内经济：今年年初经济反弹超市场预期，但持续性有待验证

今年1-2月，我国工业增加值累计同比增长6.3%，2016年12月的当月增速为6.0%。1-2月固定资产投资完成额累计同比增长8.9%，2016年全年增长8.1%。1-2月社会消费品零售总额累计同比增长9.5%，2016年12月的当月增速为10.9%。2017年1-2月工业增加值增速反弹，反弹的幅度略超市场预期，表明经济反弹延续，这是外需和内需共同支撑的结果。外需方面，得益于美国、欧洲、日本经济反弹，2017年1-2月，中国出口金额增速由负转正。内需方面，基建、房地产投资高企，但汽车零售大幅回落。1-2月工业、投资双双回升，但消费创下新低，其核心仍是地产，这在宏观行业也得到了印证：一方面，地产火爆对下游消费形成挤出，批发零售增速创下新低；另一方面，中上游钢铁、水泥、煤炭等行业以及交运行业景气度向好，仍缘于地产拉动。美国3月份加息兑现，央行再度上调回购和MLF利率，金融去杠杆仍在持续，多地加强限购限贷政策，房贷发放趋严，3月三四线地产出现明显降温，这也意味着年初的地产回升和经济反弹不可持续。

3、A股投资策略

考虑到1季度信贷、新订单等先行指标超预期，中国经济小周期复苏将至少持续到2季度，更为重要的是供给出清企业业绩持续改善，因此大类资产从房市、债市向股市轮动。3月份投资者有两大担忧，一是担忧3月美联储加息引发A股下跌，二是担忧两会结束时“维稳”动力消失市场下跌。随着这两大靴子尘埃落定，预计春季行情将会延续。今年上半年延续去年1月底以来中枢抬升的进二退一式震荡格局。展望全年战略上乐观，今年企业盈利改善会持续，6.5%左右的GDP目标预示着宏观面平稳，虽然固定资产投资平稳，但消费和出口增速在改善，尤其是周期行业集中度上升、消费不断升级，上市公司盈利结构在优化，转型期GDP结束L的竖进入横，上市公司盈利可以更好，类似70-80年代的日本。 □张俊

## 鼎睿再保险获许可于苏黎世设立子公司

本报讯 总部设于香港的全球五十大大再保险公司——鼎睿再保险欣然宣布，公司获瑞士金融市场监督管理局（“FINMA”）批准于苏黎世设立子公司 Peak Reinsurance AG（“Peak Re AG”），并已获许于2017年1月1日起承保再保险业务。

Peak Re AG 执行主席韩润南表示，这是一项重要的里程碑。对鼎睿来说欧洲是重要的市场。为了能近距离服务欧洲

客户及强化鼎睿的产品方案，鼎睿于2015年9月在苏黎世开设办事处。现在我们通过新的 Peak Re AG，将进一步加强对我们对欧洲客户的承诺。”

Peak Re AG 将专注于致力为欧洲市场客户提供快捷而周到的再保险服务。鼎睿的欧洲地区主管 Jacques Burri 将被委任为 Peak Re AG 的首席执行官；鼎睿的首席执行官韩润南将成为子公司执行主席；鼎睿首席财务官陈开红将加入董事

会成为执行董事，而直到2015年为止为瑞士国家意外保险基金（Swiss National Accident Insurance Fund）管理委员会主席的 Ulrich Fricker 博士将成为 Peak Re AG 的独立非执行董事。

Peak Re AG 首席执行官 Jacques Burri 说：“我们对于在苏黎世设立子公司，从而为鼎睿带来在欧洲发展业务的机会感到非常高兴。透过在苏黎世的子公司与香港的营运业务相结合，鼎睿能保有其单一核

保平台，并为客户提供符合欧洲法规的业务方案，从而实现鼎睿以客户为先和及时理赔的价值观。”

Peak Re AG 是在瑞士偿付能力测试的基础上进行资本化，而根据偿付能力要求将拥有200%的覆盖率，因此公司将完全具有 Solvency II 等价性。Peak Re AG 将由母公司鼎睿提供资本和营运支持。鼎睿近期获增加1亿美元的资金，其股东权益为8.169亿美元。 □蔡小轩

## 复星保德信获股权投资牌照 4季度风险评级获A

本报讯 近日，中国保险监督管理委员会下发《保险机构投资能力备案表》文件（保监资备[2017]14号），认为复星保德信人寿保险有限公司的股权投资能力符合监管规定，批准复星保德信人寿可以进行股权投资。

目前复星保德信人寿已获得不动产投资等多项资格牌照，股权投资牌照的取得将使得复保在投资方面手段更加多元化，风险也将更为分散。

此外，中国保监会于近日发布《关于2016年第4季度风险综合评级（分类监管）评价结果的通报》显示，2016年4季

度，在72家参评公司中，复星保德信人寿保险有限公司被评为A类公司。

此次评价中，有37家人身险公司被评为A类，32家人身险公司被评为B类，1家人身险公司被评为C类，2家人身险公司被评为D类。评级结果的提升表明复星保德信人寿整体风控水平进一步提高并获得了监管部门的认可。未来，复星保德信人寿将继续推进公司风险管理工作，不断提升二代下风险管理能力，进一步提升综合评级各类指标，减少控制风险。 □李婷

## 德邦证券承销保荐大千生态 成功登录上海证交所

本报讯 3月10日9点30分，由德邦证券担任保荐人的大千生态景观股份有限公司（简称“大千生态”，股票代码：603955）在上海证券交易所挂牌上市。

大千生态是一家专门从事生态园林工程施工、生态景观设计、苗木种植生产、园林景观养护的综合性生态园林企业。公司拥有全国城市园林绿化一级、风景园林工程设计甲级、市政公用工程施工总承包二级、旅游规划设计乙级等多项专业资质。近十余年来，公司牢牢抓住生态文明建设和环

境整治的时代机遇，妙造自然、成果丰硕，完成了数百项国家、省、市级重点生态景观项目的设计和施工，广受客户赞誉，多个项目获得了国内外相关组织和机构的嘉奖和荣誉。

德邦证券作为主承销商，在与大千生态承销保荐的合作过程中，德邦证券投行团队以其专业的职业素养和周到的服务体验，不仅助力大千生态业务取得快速突破，实现了又快又稳的发展；同时又一次验证了德邦证券特色投行业务的品牌实力，为双方各自业务的开展打下了坚实的基础。 □吴霏

# 复星地产斩获百亿级黄金地块

## 武汉未来再添“蜂巢城市”精品

**本报讯** 岁末年初之际，复星地产以一个百亿级大项目“高光”亮相，既是收官，亦是开局，同样完美！

1月24日，在武汉2017年首场土地拍卖当中，复星集团创始成员企业、复星地产旗下综合开发持有平台复地集团分别以80.1亿元和50亿元的价格，成功竞得位于武汉内环核心区区的汉正街东片两宗滨江黄金地块——156、157地块！

这是复星地产继上海外滩金融中心·BFC、成都金融岛等之后，再次囊获的又一百亿级开发项目，这不仅体现复星地产以“蜂巢城市”为核心战略，敢于并善于以工匠精神精耕百亿级开发项目的卓越能力与高度信心，同时更彰显了复星地产进一步布局华中、深耕江城，始终致力于提升武汉城市能级，助力具有百年历史的汉正街片区实现城市更新升级的决心。

当天的土地拍卖上，共有19宗地块集中入市，其中不乏二七滨江、青年路等优质地块。最引人关注的，莫过于汉正街东片156、157地块的归属。156和157两宗地块起始价格分别为76亿元和50亿元。

汉正街东片156、157两宗地块东至宝庆街，南至沿河大道，西至多福家菜市场，北至汉正街，占据了武汉内环的核



心区。

在经过了近半小时、逾40轮现场激烈竞价后，最终由复地“杀”出重围，将汉正街东片156、157两宗黄金地块一举拿下！其中，156号地块80.1亿元，157号地块50亿元。

武汉素有“九省通衢”之称，是中国内陆最大的水陆空交通枢纽。复地于2002年进入江城，为武汉精心打磨了如海上海、东湖国际等多个优质项目，并由此拉开复地布局全国的序幕。

汉正街是汉口历史上最早的中心街道，是早已驰名全国的万商云集、商品争流之地。而汉正街东片区地块处于汉正街的“核心区”，为“长江经济带”的金融、商贸“双核心”区域，影响

力足以辐射整个华中区域；加之地块位于两江交汇处，地段优势无可比拟，使其价值更显稀缺。

早在2014年，复地就曾竞得汉正街银丰地块，打造汉正街103项目。此次成功竞得汉正街东片156、157两幅黄金地块，将使这三处汉正街地块实现前所未有的联动式发展，从而令复地在“大武汉”的布局更加稳固。

复星集团执行董事、联席总裁、复星地产董事长徐晓亮表示，成功获取汉正街东片156、157地块，不仅是复星地产，同时也是复星集团深度布局华中地区战略的重要一步。这一成功之举，也是复星地产对于复星集团“做百亿级大项目”新年战略所作出的积极回应。更重要的是，

复星集团深度看好武汉这座城市的发展前景，尤其是汉正街区块的未来发展。我们将把复星体系内外更多的全球优质蜂巢资源导入武汉、导入项目，并且有信心将其打造为又一产城融合、有机成长的“蜂巢城市”标杆项目。

复星集团执行董事、高级副总裁、复星地产CEO龚平表示，同时拿下汉正街东片156、157两个黄金地块，这与复星地产“深度聚焦有体量、有价值的百亿级大项目”发展策略高度契合。对于武汉这座城市以及汉正街区块的发展前景及升值潜力，我们有着清晰的判断。复星地产将以此为基础，更加专注于全球范围内的大项目，进一步推动复星地产与产业相结合的深度全球化，不

断夯实在全球一、二线核心城市的资产布局，凭借一流的项目标杆组合、一流的项目运营能力、一流的资本动员能力，一举奠定复星地产在地产投资界的标杆地位。

复星地产总裁、复地集团总裁王基平表示，成功竞得这两幅汉正街东片的滨江核心地块，不仅凸显复星地产敢于并善于挑战百亿级大项目的信心与决心，更是体现复星地产不断深耕武汉，为江城打造“蜂巢城市”地标项目、引领区域功能提升的明确信号。未来，复星地产将发挥在汉正街103、海上海、东湖国际等当地标杆项目开发的成功经验，借助复星集团全球化的优质产业资源，紧紧依托复星地产在建设、成本、设计、运营、商管等方面已经形成的全产业链能力，以高度的工匠精神为武汉打造又一城市精品。

复星地产是复星集团综合性的房地产投资和资产管理平台，对接多渠道资金，以“蜂巢城市+全球布局”为核心战略，以“金融化、全球化、产业化”为特质，致力于成为全球领先的地产投资人和资产管理者。

截至目前，复星地产全球拥有超过120个在建或建成运营的房地产项目，房地产资产投资覆盖全球逾40座城市，资产管理规模超过2400亿元人民币。□梁峰

## 纽约州检察官办公室租下 28 Liberty 大厦十层楼

**本报讯** 复星地产近日宣布，纽约州检察官办公室与纽约曼哈顿下城区地标建筑28 Liberty大厦完成租约签署，租赁面积达34.5万平方英尺。该笔交易也成为过去12个月里曼哈顿下城区出租面积最大的一笔写字楼租赁交易。

这一交易的达成，既是美国本土机构对于28 Liberty大厦所投出的一张高度信心票，又再一次体现复星地产在全球范围内所打造的地标性房地产项目对于市场、客户的强大吸引力。

纽约州检察官办公室目前位于美国纽约百老汇街120号。其与28 Liberty大厦签订的新租约长达15年，共租下10层办公空间，包括大厦的13层至21层以及23层。

复星集团执行董事、高级副总裁、复星地产CEO龚平表示：“复星地产不仅专注于发掘全球房地产领域资产配置的优质投资机会，还致力于引入复星体系内外各种蜂巢资源，通过创新的资产管理赢得资产价值的提升。此次28 Liberty大厦迎来纽约州检察官办公室入驻，便是复星地产这一卓越的全球化房地产投资及资管能力的突出体现。未来，复星地产会继续将成功的资管经验与模式，进一步延伸至全球范围内的其它项目，释放被投物业标的潜在价

值，创造更高的收益回报，更好地服务于投资者和合作伙伴。”

复星集团美国执行首代、复星地产控股副总裁薄伟表示：“28 Liberty大厦是一座世界顶级办公楼，地处繁华的曼哈顿下城区。大厦不仅提供优质办公空间，拥有多元崭新的商业零售，还经常举办丰富多彩的文化及社区活动。现在，对美国本土企业、跨国公司以及下城区居民而言，28 Liberty大厦已然成为他们向往的新地标。”

复星地产控股北美平台董事总经理Erik Horvat表示：“我们欢迎检察官办公室入驻28 Liberty大厦。一直以来，我们积极实施大厦改建计划，旨在将其转变为更具价值的资产。目前，大厦陆续完成了一系列改建工作，包括对电梯及机械设备全面升级，还打造了20万平方英尺崭新的商业零售区。”

28 Liberty大厦，其前身是“第一大通曼哈顿广场”，由知名建筑师Gordon Bunshaft设计，曾一度是美国大通曼哈顿银行的总部。鉴于其历史意义、建筑独特性和公众影响，第一大通曼哈顿广场于2009年被纽约市地标建筑保护委员会指定为纽约市地标建筑。大厦坐落于华尔街金融区中心地带，紧邻6条地铁线，公共交通便捷。 □顾晓菁

## TOMAMU 度假村荣膺 2016 年度旅游大奖

**本报讯** 2月24日，由国内知名旅游权威杂志《旅游休闲》、《旅游休闲GOLF》、旅游休闲网共同举办的“2016年度旅游大奖”颁奖典礼在京城举行。复星地产携手豫园商城收购、并由后者持有的北海道TOMAMU度假村再度斩获酒店类奖项，荣膺“最佳海外酒店”奖项，这也是唯一一家获此殊荣的日本酒店。

《旅游休闲》于2001年创刊，是国内旅游行业权威杂志，也是中国大陆唯一一本中英文双语、时尚休闲类旅游杂志，其年度大奖每年都受到业内外的广泛关注。

本次评选活动历时一年，评选范围覆盖两岸三地及海外，并经过广大读者的推荐、编辑调查及权威专家人士的综合评定，同样入选海外最佳酒店奖项的还有暹罗吴哥来福士酒店、巴厘岛阿雅那水疗度假酒店、卓美亚威尼托大酒店等国际知名酒店。自豫园商城于2015年收购后，北海道TOMAMU度假村入住人数节节攀高，旺季单月最高纪录同比增长30%以上，充分显示了其巨大的市场潜力及高

质量的运营能力。未来，享誉全球的Club Med地中海俱乐部酒店也将于2017年滑雪季在Tomamu开业，近期将在中国区开售，游客均可享受“精致一价全包”的法式假期体验。豫园商城通过在Tomamu引入该知名品牌，将在全球范围内扩大该区域作为首屈一指的度假村的知名度，而这也充分体现了豫园商城大股东——复星集团所秉承的“中国动力嫁接全球资源”的核心发展理念，为消费者带来“快乐时尚”的绝佳体验及美好愿景。 □余鹏

质量的运营能力。

未来，享誉全球的Club Med地中海俱乐部酒店也将于2017年滑雪季在Tomamu开业，近期将在中国区开售，游客均可享受“精致一价全包”的法式假期体验。豫园商城通过在Tomamu引入该知名品牌，将在全球范围内扩大该区域作为首屈一指的度假村的知名度，而这也充分体现了豫园商城大股东——复星集团所秉承的“中国动力嫁接全球资源”的核心发展理念，为消费者带来“快乐时尚”的绝佳体验及美好愿景。 □余鹏

未来，享誉全球的Club Med地中海俱乐部酒店也将于2017年滑雪季在Tomamu开业，近期将在中国区开售，游客均可享受“精致一价全包”的法式假期体验。豫园商城通过在Tomamu引入该知名品牌，将在全球范围内扩大该区域作为首屈一指的度假村的知名度，而这也充分体现了豫园商城大股东——复星集团所秉承的“中国动力嫁接全球资源”的核心发展理念，为消费者带来“快乐时尚”的绝佳体验及美好愿景。 □余鹏

未来，享誉全球的Club Med地中海俱乐部酒店也将于2017年滑雪季在Tomamu开业，近期将在中国区开售，游客均可享受“精致一价全包”的法式假期体验。豫园商城通过在Tomamu引入该知名品牌，将在全球范围内扩大该区域作为首屈一指的度假村的知名度，而这也充分体现了豫园商城大股东——复星集团所秉承的“中国动力嫁接全球资源”的核心发展理念，为消费者带来“快乐时尚”的绝佳体验及美好愿景。 □余鹏

未来，享誉全球的Club Med地中海俱乐部酒店也将于2017年滑雪季在Tomamu开业，近期将在中国区开售，游客均可享受“精致一价全包”的法式假期体验。豫园商城通过在Tomamu引入该知名品牌，将在全球范围内扩大该区域作为首屈一指的度假村的知名度，而这也充分体现了豫园商城大股东——复星集团所秉承的“中国动力嫁接全球资源”的核心发展理念，为消费者带来“快乐时尚”的绝佳体验及美好愿景。 □余鹏

## 策源蝉联 2017 中国房地产策划代理百强

**本报讯** 3月16日，由国务院发展研究中心企业研究所、清华大学房地产研究所和中国指数研究院三家研究机构共同主办的“2017中国房地产百强企业研究成果发布会暨第十四届中国房地产百强企业家峰会”在北京钓鱼台国宾馆盛大举行。复星地产旗下策源股份以优异的表现，荣膺“2017中国房地产策划代理百强企业”第六名。

自1999年从事营销代理服务，策源股份一直稳居中国房地产营销代理企业核心阵营，业务覆盖全国20余座核心城市以及葡萄牙、美国、澳洲、英国等国家、服务过的项目超过

5000余个，携手全国百强知名品牌开发商共创城市经典。2016年，策源股份大客户战略持续突破，与万科集团、碧桂园集团、保利地产等众多知名地产企业达成战略合作，同时积极开拓海外业务，策源股份全年新房交易业务已突破千亿规模，利润创下历史新高。

2017年，策源股份提出打造“一流的房地产综合服务投资管理集团”的战略升级目标，更确立了以“自营发展+投资并购”并举的双轮驱动发展模式，通过创新金融服务方式，构建以交易服务为基础，战略投资、资产管理共同发展的核心业务。在

基础业务稳步发展的基础上，凭借复星集团投资基因，策源股份将持续发力投资领域，赋能新业务，陆续参股链家网、诸葛找房，围绕房地产上下游产业链进行投资的同时，与ZMT众盟以及参股企业进行战略合作，以共同研发新产品、进行业务深度合作等方式，为开发企业提供一站式服务解决方案。

未来，策源股份继续依托复星集团、复星地产的优势资源，深挖客户需求，借助资本市场的力量，不断通过资源及专业服务整合，创新拓展新业务，和员工、开发商、客户、投资人发展共赢。 □陈睿蓉

# 复星同浩资本领投麦淘亲子 B 轮融资

## 打造儿童场景教育平台

本报讯 2月22日，“儿童体验式成长平台”麦淘亲子宣布完成由复星同浩资本领投，森马投资、晨晖创投跟投的7000万元B轮融资。本轮融资主要用于产品升级、全国市场开拓，以及更完善的上下游生态系统建设。成立2年多的麦淘亲子，先后获得了盛大资本数百万美元天使轮融资，2015年7月麦淘亲子获得由开物华登、有成基金逾4000万人民币A轮融资。

麦淘亲子是一家专注给为3-12岁的孩子打造“童趣学院”的移动互联网创业公司，由原艺龙网COO谢震创立于2014年9月。谢震拥有丰富的互联网运营经验，在中国最大的旅游门户网站艺龙网任职7年，先后担任过首席运营官、业务拓展副总裁等职务。目前管理



团队核心团队来自互联网、旅游、电商和教育培训等行业，有丰富的行业资源和对产业的深刻理解。

目前，麦淘自营产品有麦淘实验室、麦学游、麦童军、玩转博物馆等系列。麦淘实验室是针对不同年龄段儿童的科学教育课程，2016年已在上海、南京、杭州等地开设了十个教学点。麦童军通过“国际童军体

系”让小童军们获得体魄、智能、品质的全面锻造；麦学游打造了日本、新加坡、巴厘岛等多条经典亲子旅游线路。目前麦淘亲子付费用户逾数十万，用户平均年购买次数4.5次，60%的新客户由老客户介绍。

据介绍，2015年底公司就实现了正向现金流，2016年实现旺季盈亏平衡。2016年3月成为上海迪士尼亲子行业的唯一合作伙伴。2016年9月麦淘亲子参加第五届中国创新创业大赛，获得优秀企业百强称号。

此次B轮融资方，复星同浩资本创始合伙人刘琦表示，“作为两个孩子的父亲，我一直在寻找孩子成长过程的陪伴教育和守护者，麦淘作为一个集中教育和快乐成长的产品，链接教育和互联网，让我眼前一亮。此

外，复星集团目前投资方向非常聚焦，主要围绕中产阶级家庭需求，尤其是在健康、快乐、富足领域，在消费升级的趋势下，我们也紧紧抓住这个最核心的家庭最核心的需求之一——母婴和儿童人群，并围绕这个领域已初步形成了社群、产品和医疗服务的投资小生态。”

本次融资后，麦淘亲子的首要战略举措是进一步升级产品理念，通过创造更多场景并匹配合适的教育内容，打造“儿童场景教育第一平台”。其次，麦淘实验室将全面拓展全国市场。此外，麦淘亲子拟通过全资收购国际旅行社、完善修学旅行资质和产品体系、战略投资科学学校等，加强产业布局以及科学类亲子产品的后继研发。 □吴东繁

## 和睦家天猫店 “女王节” 销量夺冠

本报讯 2017年天猫的“女王节”活动终于落幕，在“节日=买买买”这个被广大女性奉为真理的思维模式驱动下，很多店铺都迎来了销售额的爆增。据统计，北京和睦家医院在“女王节”期间整体销量位居天猫医疗及健康服务类总销量全网第一，营业额超出第二名近30%，实力彰显其在行业内的领先地位。

### 医疗及健康服务总销量常年第一

受益于团队开放意识和勇于创新的心态，在新媒体传播及营销领域，北京和睦家可以说是当之无愧的业内翘楚：2010年，北京和睦家率先创办了行业内第一个微博矩阵，之后在2013年上线了行业内第一个微信公众号，2015年11月10日正式登陆天猫旗舰店，成为第一个登陆天猫的综合性医疗机构。

在登陆天猫后的首个双十一活动中，和睦家就一举夺得行业内销售额的全网冠军，并且在此后经常占据这一宝座。在今年的“女王节”期间，仅3月8日当天的客户浏览量就是同行平均数据的近10倍。而其超出10万元的最高客单价、以及近4万元的客单均价，更是整个天猫全类别领域的最高值。

### 健康服务+互联网模式的创新与探索

和睦家能够在“女王节”活动中拔得头筹并非一蹴而就。据了解，自1997年北京和睦家医院成立以来，20年间已经为数以万计的在京外籍人士和中国家庭提供了高质量的医疗服务。正如院长助理兼医院市场部总监孙迪所说，和睦家天猫旗舰店的成功得益于和睦家品牌的成功。

“作为一家以非实物产品为主、且交付前需要消费者大额预付的店铺，和睦家天猫店如今的成绩充分说明了消费者对这一品牌和和睦家医疗品质的信任。”孙迪说道。“在这样的前提下，当人们看到网页上清晰明了的内容介绍以及透明的人院流程和价格介绍时，自然就会产生购买的欲望。”

### 天猫医疗行业的“标杆”商家

作为第一个登陆天猫的医疗机构，和睦家不仅利用自身的资历和优势为合作者精准的描绘出了医疗客户的消费心理，还对天猫引入其他医疗商家的标准进行了建议。

随着和睦家天猫旗舰店在过往历次活动中的优异成绩，让人们们对和睦家的天猫之路有了更多的期待。相信不久的将来，和睦家会有越来越多的服务走上这一平台，为更多的消费者带去便捷、优质、有国际水准的医疗服务。 □武文聪

## 复星国际牵头财团 完成对英国车联网公司投资



本报讯 2017年3月6日，英国创新型车联网技术服务提供商The Floop宣布，完成1300万英镑股权投资交易，这将大大加快公司在全球市场的业务增长。按其公告指出，此交易由中国领先投资集团复星集团领投，其他投资者包括荣之联和Direct Line Group。

The Floop于2012年成立，是一家全球车联网领域最大的数据和技术服务提供商之一，其技术和解决方案目前正在欧洲、美洲和亚洲试用，能帮助保险转变原有经营模式，改善客户交互方式、提高定价分析能力、减少理赔欺诈风险。

现有股东Direct Line Group（英国领先的汽车及家财险公司）、中国领先投资集团复星集团和荣之联共投资1300万英镑，（即1520万欧元或1640万美元）。The Floop的发展战略，是将保险行业的最佳预测分析在大众市场推广，以提升终端用户的体验。

The Floop 首席执行官Aldo

Monteforte表示，此次意义重大的投资，将大大加快公司在全球市场的业务增长。这是公司发展的重要里程碑。我们的目标是利用传感器、软件和数据来实现智能和安全驾驶，并吸引最优秀的员工加入The Floop，成就这一使命。

复星集团相关领导表示，复星已经形成了一个综合保险平台，并制定了“保险+”战略，而“保险技术（Insurtech）”将是其中的一个重要支柱。The Floop作为创新型技术公司，将在我们的保险平台中发挥重要作用。

The Floop目前拥有一支逾70人的团队，专注于个人移动出行的独立计算机化及数据科学，意在使个人移动出行更安全和更经济，同时利用在车联网信息处理和外部数据方面的洞见，并根据对实际数据和对人们移动方式的理解，能执行智能城市的空气污染管理和综合交通管理。 □陈笑芬

## 复星昆仲领投车赢 全面开辟二手车生态新纪元



本报讯 近日，4S汽车经销商二手车业务解决方案服务商车赢对外宣布，已完成由复星昆仲资本领投的数千万元人民币A轮融资。

随着二手车限迁政策在全国各地陆续解除，国八条及税收利好政策、环境进一步改善，中国4S汽车经销商集团在二手车业务发展将迈入新台阶，逐渐成为市场主流。“互联网+二手车”正成为当下最热门的话题和最大的创业风口。参考美国二手车体系中4S汽车经销商发挥的作用和市场地位，车赢坚信中国4S汽车经销商二手车业务未来将会有持续爆发性的增长，在数年后成为二手车市场的主流渠道。

车赢公司的使命就是帮助中国4S汽车经销商做大做强二手车业务，为4S汽车经销商建立一套二手车标准化作业流程及运营管理体系，通过提供二手车ERP管理系统、CRM客服系统、在线营销系统以及基于移动APP应用的二手车检测、评

估、定价工具助力4S汽车经销商快速提升二手车业务。

复星昆仲资本合伙人金华龙表示，非常看好吴木永带领的车赢团队。车赢团队兼具汽车行业及互联网行业的人才优势，所提供的服务能够帮助其客户快速提升二手车业务的体量。车赢作为系统性的产品及服务提供商，具备很强的人口级价值。复星昆仲希望通过投资车赢，进一步强化在互联网+汽车生态系统中的布局。

据了解，作为国内排行第一的4S汽车经销商二手车业务解决方案服务商，本轮融资后，车赢公司首先将加速在4S汽车经销商网点中的布局，力争在两年内覆盖中国70%以上的4S汽车经销商门店。车赢公司还将继续深耕4S汽车经销商二手车相关服务以及整合资源，建立起4S汽车经销商二手车置换入口和打通二手车销售出口端，打通各个4S汽车经销商集团的拍卖平台。 □张旻

## 恒通环境获复星 3000 万 A 轮融资

本报讯 国内下水道清淤机器人公司北京恒通国盛环境管理有限公司宣布近日完成数千万A轮融资，融资金额为A轮3000万+B轮3000万优先投资权，由复星集团的控股上市公司南京钢铁联合有限公司具体

出资。

据了解，本轮融资将主要用作城市排水管网运营的引导基金，通过复星集团强大的融资管理能力，成立为城市排水管网服务的PPP基金。

恒通环境成立于2014年9月

底，是一家集工业机器人技术及装备研发、系统设计、工程施工、运营管理以及第三方服务于一体的高新技术企业。成立伊始，恒通环境就将技术和市场定位于城市供排水领域，如今在下水道机器人清淤、快

速污水处理、污泥处理新工艺方面形成了技术优势。经过两年的时间研发和应用，恒通环境的下水道清淤机器人，已经成为北京、广州、沈阳、深圳、廊坊、石家庄等多个城市提供了服务。 □郑浩



## 品牌聚客 服务增值

### ——探秘南钢特钢发展路径

围绕为客户提供最优的解决方案，以及“精准定位，客户导向，技术聚焦，质量优先，精益生产，精准交付，系统优化，持续改进”的发展路径，南钢着力推进特钢长材的品牌发展。

#### 带钢：问需市场 差异发展

南钢带钢厂作为国内重要的优特钢生产企业之一，优特钢占比达到70%以上，是国内唯一通过德国舍弗勒（FAG）认证的带钢生产线、唯一通过日本爱信认证、产品进入日系汽车主机部件，唯一通过汽车行业质量体系TS16949认证、唯一生产上海大众系列轿车安全件用钢并替代进口的带钢生产线。

以前，南钢带钢厂只生产普带。2009年前后，曾一度因同类产品竞争激烈导致订单减少、亏损加大。通过走访目标市场，确定产品主攻方向后，南钢形成了带钢的发展方向和定位，走上了产品“薄、厚、宽、特”的转型发展之路，优特钢比例达到了65%。

南钢带钢用户主要集中于江浙沪金属制品加工区、南中国金属制品密集加工区等两大区域，主要产品为传动链、刀具、刀具、弹簧、制管等，是替代进口的高附加值产品的主要细分市场，仅无锡带钢加工产业聚集区的优特钢带年需求量就在27万吨以上。南钢与上海大众密切合作，实现了德系乘用车最重要安全件用材的批量国产化制造，2009年至今已供货42600吨，主要用于朗逸、新桑塔纳、POLO等车型，制造了超过400万辆车。目前，与南钢合作的有国内最大的合金带钢冷轧企业、最大的汽车离合器材料供应商、最大的高端链条生产企业和最大的链条出口企业、最大的汽车背簧及机器弹簧发条生产企业等。

#### 棒材：初心不改 聚焦高端

南钢创新推出“转炉—铸机—轧机”相对固定的高效率生产低成本制造专门生产螺纹钢模式，取得了螺纹钢单位加工成本降低70元以上的成效，

同时推出互联网营销和代加工生产的创新模式，既提升了南钢螺纹钢的市场竞争力，又拓展了南钢螺纹钢的市场占有率，并为南钢带来了优厚的效益回报。

以成熟产品为主的优钢生产线，发挥石油钻具用钢、管坯钢、磨球钢、优碳圆钢等拳头产品的领先优势，加大直供用户开发，利用这些产品用户认可度好、批量大的优势，高效组织生产，快速响应市场，效益非常显著。特钢事业部与客户合作走出了联合技术开发共同开拓市场的路子。某耐磨球公司是南钢最大磨球钢直供客户，60%以上订单都给南钢生产。

以高端轴承钢、汽车用钢、弹簧钢为主的特钢生产线，经过十几年的磨砺，取得了巨大的进展，销量、效益都实现翻番，世界八大轴承企业中的七大企业（NSK、舍弗勒、SKF、NACHI、JTEKT、TIMKEN、THK），以及各大汽车主机厂如大众、通用、丰田、本田、神龙、福特等都和南钢保持长期合作关系，并实现给各大国际知名汽车零部件如博世、舍弗勒、ZF、蒂森克虏伯、爱信、爱知锻造等稳定供货，在行业内树立起了南钢特钢的品牌。

#### 线材：品种多元 持续提升

南钢线材，一直是国内行业翘楚，也是国内生产轴承钢盘条最多的企业；弹簧钢盘条经德国福斯罗制成时速300公里以上的高铁轨、枕弹条，京沪、京广高速铁路轨道压簧主要采用南钢产品；易切削钢盘条是国内第一品牌，替代进口；工具钢盘条是美国丹纳赫工具中国工厂合格供应商；帘线钢盘条是比利时贝卡尔特合格供应商……轴承钢线材、70级以上链条钢、工具钢、中端弹簧钢等品种钢销量，国内第一。

南钢始终以用户为起点，从用户最终使用要求出发，设计炼钢、轧钢、轧后处理工艺，与用户共同开发用户的生产工艺，技术服务延伸到用户

终端，延伸到产业链的每个环节，为用户提供解决方案。对要求较高的汽车钢品种，生产厂为了防止出现划伤，用整个包装袋套住大盘卷，实行软吊、软垫、软包装运输。为出口产品提供集装箱服务，生产厂安排专人全程对码头发货跟踪质量，确保出口线材在发货过程中不擦伤。帘线钢是南钢特钢代表品种，不但强度高，而且非常细，从普通70级帘线钢起步，到80级、86级、90级、100级，逐步成为一些世界知名帘线制造企业在世界各地工厂供应商。2016年5月份以来，线材品种比达96.63%，成为南钢第一个实现全品种化特钢产线。

#### 异型材：军民齐抓 独具特色

宿迁南钢金鑫是目前国内市场两家船体专用结构型材的主要供应商之一，金鑫经过7年的风雨洗礼，在国内异型材领域为客户提供了高档次、个性化的大规模定制产品和一站式解决方案。

目前金鑫生产船用球扁钢（欧标、国标）、L型钢、不等边角钢、等边角钢、电力角钢，产品覆盖大连、青岛、上海、舟山、广州等沿海省市区域和武汉、南京、泰州、南通等沿江地区，成为国内中船重工、中船集团等国内骨干企业以及中远川崎、烟台大宇、宁波三星、舟山常石等合资船厂的主要供应商，产品还大量出口日韩、东南亚、欧洲等国家和地区，2016年市场占有率达40%。

金鑫深耕深耕异型材市场，加快转型步伐，积极开发新品种。借国家电网发展特高压工程契机，金鑫大力开发大规格电力角钢，抢得市场先机。特用钢成为金鑫最耀眼的星。随着国家推进海洋强国战略，海军装备继续保持了较快发展态势，重点船型进入批量化建造阶段。2017年元月金鑫特用钢接单突破2000吨，预计全年订单在3000吨以上，将成为金鑫效益的主要支撑点。

□邵启明

## 韵达股份现身 A 股

1月18日，随着在深圳证券交易所一开市钟声，复星创富投资的韵达股份正式登陆资本市场。这标志着韵达股份将迎来全新的发展机遇，并借力资本市场全面开启构建以快递为核心，涵盖仓配、云便利、跨境物流和智能快递柜为内容的综合服务平台的新征程。

作为最晚启动“借壳上市”的五大快递巨头之一，韵达虽然没有追上“三通”，却赶上了顺丰，成为国内第四家上市的快递公司。至此，短短3个月内，占据国内快递市场半壁江山的圆通、中通、申通和韵达“三通一达”，全部入驻资本市场。

韵达股份表示，登陆资本市场后，韵达在为广大消费者提供优质快递服务和全新生活方式体验的同时，将以“打通上下游、拓展产业链，画大同心圆、构建生态圈”为指引，借力资本市场的平台力量，以快递为核心，固本强基，不断强化国内和国际两个业务的布局。

6年前，作为最早的投资

方，复星创富在2011年入股韵达，是关注到中国物流业及电子商务的迅猛发展，在快递行业即将腾飞之时进行的主动性投资。复星集团高级副总裁、复星创富董事长唐斌认为，现阶段中国快递行业正处于劳动密集的低效率阶段向自动化、智能化、高效化的转型的特殊时期。上市后，复星将协同在智能制造、大数据、消费等领域资源，助力韵达在战略发展、业务模式和发展方向上的重构，期待韵达成为具有国际竞争力的领先快递企业，成为行业领域里的独角兽。

据悉，韵达目前在服务、时效和品牌方面已处于同行业领先水平，并形成了信息化优势、设备智能化优势、研发创新优势、网络优势、运营优势、人才培养机制优势等竞争优势。而复星创富投资后，将协助韵达，提前布局信息化管理，运用轻资产迅速进行网点扩张，扁平化网络，提升加盟模式管理运营效率。

□张倩

## 法兰泰克敲响上市钟

1月25日，复星创富投资的法兰泰克重工股份有限公司（603966）在上海证券交易所成功上市。

法兰泰克是全球领先的起重机及物料搬运设备的专业制造和服务供应商，致力于起重机及物料搬运技术的发展和研究，集高端装备研发、设计、制造、安装、服务于一体，为客户供应“一站式”“定制化”的物料搬运解决方案，并为客户提供产品全生命周期管理。

作为国内欧式起重机领先品牌，法兰泰克较早地实行“绿色制造”，采用“轻量化、模块化”的设计理念，优化的设计和优质的部件大幅提高了传动系统的效率，降低能耗，这也是法兰泰克的核心竞争力。

2012年复星创富投资法兰泰克，其工业制造升级和替代进口产品得到了市场认可和期待。复

星创富总裁张良森表示，国内起重行业已逐步认识到欧式起重机的先进性，随着国家提倡绿色制造，耗材多、耗能大的产品也会被逐渐淘汰；随着对生产效率的关注，市场需要高性能的设备来提高生产效率。在此基础上，低噪音、操作简便、更加安全的欧式起重机将是未来的发展方向。法兰泰克在这一市场大有可为。

法兰泰克董事长金红萍表示，法兰泰克上市给公司提供一个持续发展和创新进化的平台，公司将加快新产品的研发和推广，向自动化、智能化的升级转型，建设符合公司未来发展目标和市场要求的经营体系，不断研发创新核心优势，加快产品服务中国制造2025国家战略，积极开拓智慧工厂智能物料搬运市场，致力于成为享誉全球的物料搬运领域百年民族品牌。□张倩

## 博天环境 A 股上市

2月17日，博天环境公开发行A股上市仪式在上海证券交易所举行。博天环境集团董事长兼总裁赵笠钧表示，成功登陆A股市场，意味着博天环境能够借助资本的力量发展得更好，也能与更多股民共享成果。未来，在中国绿色发展的道路上，博天环境将不断为社会带来更有品质的环境服务，助力生态文明建设，用我们的奋斗回报社会、回报广大投资者。”

本次股票的发行价为6.74元/股，发行市盈率22.97倍。分析人士指出，博天环境网上申购中签率仅为0.0384%，凸显了市场对优质环保企业内在价值的追捧及发展前景的看好。

目前，博天环境已经在城市水环境，工业与能源水系统，生态修复和土壤修复等领域，形成涵盖检测监测、咨询设计、系统集成、项目管理、核心设备制造、投资运营等覆盖全产业链的一体化解决方案。截止2016年

底，博天环境共获得授权专利近120项，并在院士专家工作站基础上，联合海内外知名高校的力量，打造环保创新基地和环保协同创新联盟，向“黑臭水体治理”、“流域综合治理”、“海绵城市建设”、“环境智慧检测检测”、“高难废水资源化和零排放”等环保领域热点、技术难点发起冲击。

据悉，上市后的博天环境，将在推动产业升级、构建行业新生态上进一步发挥积极作用。按计划，本次募集资金项目将用于博天环境现有主营业务的水务投资运营板块，并进行研发中心建设。这将提升博天环境在技术上的领先优势，有助于吸引更多资源与人才，更充分地发挥平台优势。

赵笠钧同时表示，博天环境要在未来取得更大的成绩，就要以自身的发展为行业带来更多的机会，为社会创造更大的价值。□张倩



编者按：

在中国经济处于“新常态”之下，转型与发展成为企业内生驱动的来源。企业将如何克服痛点，寻找产业创新、金融创新、投资创新的机会，发现和创造价值？从客户需求出发，基于移动互联网、大数据等现代信息技术，用产品和服务让客户尖叫，“独角兽”企业应运而生。《复星人》从本期开始，专门开设了《独角兽》专栏，分享复星投资的那些“独角兽”和潜在“独角兽”创业企业故事，以通过不断学习、对标和思考，实现自身的进化与生长。

## 开拓两个超级大国的医疗市场

——访 Scanadu 创始人兼首席执行官 Walter de Brouwer



### Scanadu Scout 是一家怎样的企业？

Scanadu Scout是一款在移动体征数据监测仪，里面有独立的操作系统，包括陀螺仪、电极、发光二极管、加速仪以及其他传感器。用户只要把它贴在额头约10秒，就可以监测出用户的心率、体表温度、血氧饱和度、呼吸频率、血压以及情绪波动等身体指标，并将数据传送到用户智能手机的配套APP上和云端进行分析。

通常，我们在感到身体不适的时候，往往因为缺乏医学知识或生活经验而误判或者忽略问题，从而造成更加严重的后果。如果在遇到类似情况时，能够在不借助任何专业医疗器械或医务人员说明的情况下，自己进行诊断，则能够避免很多被耽误的病症，也可以节约无谓的医生诊断带来的资源浪费，可谓您的“健康医疗管家”。

与热门的手环类穿戴设备，以及依靠手机硬体进行检测的应用相比，Scout是一个专业的医学检测工具。它基于32位的RTOS Micrium平台构建的，而这是NASA“好奇号”火星车上标本分析仪所采用的平台。因此在资料的采集和分析上，Scout的精度、准确度以及演算法都是科学研究等级的。

而Scout的研发团队来自于各个领域的科学家，他们驻扎在加州硅谷山景城的NASA Ames科学园区，期望把专业的医学诊断仪器送到每个普通人的手中，让人人都拥有一个智慧型的“私人医生”，并在科学终端构建“健康云”。

Scanadu明星云集的投资人除了复星昆仲资本之外，还包括了腾讯控股有限公司，中国宽带产业基金和新加坡Iglobe资本，Relay风险投资和AME Cloud风险投资，创办Zappos公司的谢家华，和雅虎创始人杨致远等。

采访Walter前，想着我的采访对象是一位科学天才，我可能会对我们的对话不知所云。事实上，Walter是一位连续创业者、横向思考者、欧洲首个“思想孵化器”（“thinkubator”）Starlab以及“深度未来”（“Deep Future”）研究概念的创始人：他帮助《星际迷航》实现三态码（tricode）。于是想到，能与在世的“爱因斯坦”面对面，真是三生有幸。

在我们的会面中，他风趣幽默、深入浅出地谈论了各种话题。我对他的博学十分敬佩，他的远大志向也令我深受启发。在参观Scanadu位于美国国家航空航天局艾姆斯研究中心（NASA Ames Research Facilities）内的办公室时，我看见一个穿着Scanadu运动衣的“大熊”，同事们说它其实是Walter出差时，在办公室里的替身。我和他的同事们开怀大笑。他是一位既神秘又哲思的创业家，性格十分随和，目前正致力于把握中美两国提供的无限市场机遇，来成就下一番伟业。

以下是访问Walter的部分内容：

问：作为一位创业者，您对美国和欧洲的创业环境有何看法？

Walter：在美国，25%的人口是中产阶级，而中国的中产阶级比例是10%。两国对中产阶级的划分有区别：中国的中产阶级比美国的中产阶级更富有。在中国，中产阶级的年收入为5-50万美元。因此，有10%即1.1亿人是中产阶级，还有增长的空间，像美国一样增长到25%。这一增长空间就是中国梦：它已经降临到中国。中国梦的要素包括日益增长的中产阶级、婴儿潮、自由市场、（逐步）解放货币等。这一切都将发生在中国大地上。虽然

中产阶级的发展和生产率可能会放缓，但是在中美两国市场创业，可以享有非常优越和独特的地位。

中国人信任我，美国人也信任我。我有一位中国CFO和一位美国COO。但是在中国，美国人有时会遭遇失败，因为两国在如何做生意上差异巨大。在硅谷，人们关注的是“独角兽”公司——估值10亿美元以上的公司。但是中国人不怎么在乎公司估值：他们考虑的是长期发展。这是中美两国之间的差异：中国深谋远虑。他们感兴趣的是你如何在五年内白手起家，逐步将一家公司的收入提升到10亿美元。这是一个完全不同的视角。美国遍地都是初创公司（startup），而中国则是大规模公司（scale-up）。

另一个不同点是企业家在中国的地位。在欧洲，企业家就是找不到体面的工作的人，所以自己开了家公司；在美国，企业家到处都是。人们常说：“如果有几个MBA或一个CEO帮你，就万事大吉了。”在中国，企业家几乎就是神一般的存在：人们重视创始人——企业家。他们不但不会找人取代企业家，反而还会以他为楷模，设法成为下一个他。通常，创始人通过私人微信传授他们宝贵财富，我只认识7-8个中国人，但他们都是商业巨头。有时我和他们晚上微信聊上几个小时。我们可以群聊，帮助你更上一层楼。

问：为什么您选择复星作为商业合作伙伴，不仅仅是投资人而是合伙人？

Walter：事实上，是复星选择了我。他们联系我，然后说：“复星将设立一家风险投资公司。”我当时并不了解复星。我就搜索了一下——天哪，这是我见过最大的集团企业之一，而且是在如此短的时

间内有今天的成就。郭广昌亲自乘飞机来与我见面。我十分惊讶，中国最优秀的商界人物之一要来与我见面，我觉得对他来说，我微不足道了。但是他要来见我，与我分享他的愿景。他的愿景是他将要为中国不断增长的中产阶级打造必要的经济环境。不断增长的中产阶级将有多种需求：旅游、品牌、食品等等。目前，消费在中国仍旧只是一个概念。但很快，未来十年，中国将与美国一样——中产阶级从10%增至25%。

复星现在并不完全是一家中国企业：复星是一家全球企业，他们的足迹遍布德国、葡萄牙、美国、以色列……简直无所不在。他们正凝聚力量，服务于中产阶级，郭广昌本人、他的拜访以及他的愿景都给我留下了深刻的印象。所以我立刻接受了。我看到他在大会上打太极，我说：“下次，你要教我打太极，看起来并不是很难。”他回答道：“啊，你或许会感到惊讶——太极并不像看起来那么简单。”

问：您注意到与科技相关的医疗行业有哪些趋势？

Walter：对我来说主要趋势是，全世界政府基本上都在竭力完善医疗系统，但似乎效果不大。因此投资者对该领域抱有极大兴趣。只有一个超级英雄可以挽救这一切：人民。我们必须亲自参与，必须由消费者来完善市场。全世界政府也同意会帮助消费者。当今最大的趋势是：病患正在变成消费者。他们会得到大量信息，并将这些信息分享给医疗行业。因此，医疗行业将不再是供应方，而是需求方，因为消费者将占据主导地位。

问：请您谈谈在创立SCANADU过程中遇到过哪些挑战？

Walter：如果你看一下中国的五个大城市，你就会发现

中国比较灰色的一面，如何在移动端将这些医疗新技术提供给人民大众，使得他们能够获得高质量的医疗服务，这是第一项挑战。

第二项挑战是人们的这种想法：你在美国有所成就，并进入中国市场，你可以保护你的技术不被抄袭。其实你必须单独面对两个超级大国，你得同时在美国和中国发展。可能不会是完全相同的产品，但你必须制定两条路线——两边要互相协调、齐头并进。不要等到在美国成功后再来中国销售。这是个文化问题。另外在中国，一切都通过无线来操作——你不可能发邮件给你的医生，然后等他回复，果真如此你就性命堪忧了。所以，全世界都在关注最热门的应用程序——微信。它鹤立鸡群、无所不能，你甚至还可以用它来进行交易。然而，美国人至今仍不相信中国在信息和移动应用方面领先于美国。我最近派一些人去中国，他们回来时说道：“用微信吧！”

我在微信上经营公司。我不发邮件，而是用微信。我还要让我的员工也这么做。为此，我规定公司20%的人必须会讲普通话。这意味着每个新职位都要求应聘者会讲普通话。麻省理工学院或斯坦福大学等院校有大量会中文的人，所以无需我们引进，这种人才已经在了。还有一项挑战是监管，政府是高深莫测的存在，也有它自己的底线和规定。我们不会先去美国食品及药物管理局（FDA）等待审批，然后再到中国办理手续，我们打算双线并进。

问：Scanadu拥有多少员工？

Walter：现在共有60人。

问：Scanadu的主要企业文化是什么？请用三个词语来形容。

Walter：我们的团队涵盖

多个领域。我们有许多博士、电气工程师、制造专家、生物化学家、数学家、数据科学家、计算机科学家、医生、医学研究者、风险与合规人员。公司员工各有专长。我们都是智力工作者，试图了解对方的专长。

理想主义：我们确实是在改变现状。

科学精神：我们所做的一切都体现科学精神和研究态度。大家不但各自拥有数据，还勇于探索，乐于共享。

问：您希望与复星旗下哪些公司密切合作？您需要哪些资源？

Walter：我们接触最多的是复星医药，人寿保险、健康保险公司Fidelidade等。

问：您的长期愿景和短期计划分别是什么？

Walter：短期计划是把我们的产品推向中国和美国市场。长期计划是IPO，因为这是一项全球品牌推广活动。

问：您对中国市场有什么计划吗？

Walter：和所有市场一样，我们将成为一家中国国内公司。我们和复星的管理团队携手合作，从无到有建立一切。我们也会逐步开展更多的合资项目。腾讯和复星大多投资相同的项目。

问：硅谷以创业而著称，造就了一大批传奇人物：请说一个您心中的标志性人物，以及为什么是他？

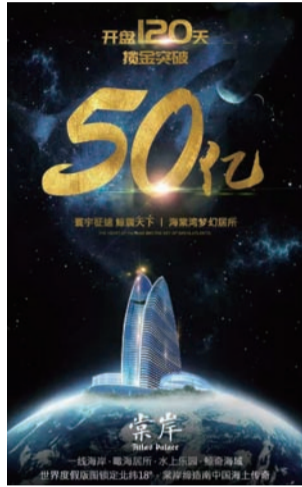
Walter：杨致远，我从他身上学到了很多。郭广昌先生也令我肃然起敬。马云是我现在的榜样。我把这话告诉过郭先生，他说：“我们一起去见见他吧。”然后我们真的去了。

问：您认为中国企业家有机会与美国合作吗？

Walter：我希望如此。美国将中国视为新兴的超级大国，而这已是事实。 □赵莹

# 120 天销售 50 亿

## 探索“棠岸”奇迹背后的故事



2017年一季度即将过去，在全国楼市尚处于冷暖不均的大环境下，早已春意盎然的海南岛上传出了一则令人振奋的消息：刚刚过去的这一个春节，三亚亚特兰蒂斯可售物业——“棠岸”仅用120天时间就完成了50亿的销售，其中单日最高成交量3亿，相当于24小时就完成了王健林口中的3个“小目标”！

这个速度有多快呢？在海南的地产圈，已经开始流传这样的段子：“某知名媒体集团报备地产客户，项目报备到三亚亚特兰蒂斯·棠岸，主编说着急，还没开始卖……然后，就没有然后了。”

“棠岸”的热销，很大程度上带动了今春三亚乃至海南地产行业的复苏，极大的提振了行业信心。而更让大家关注的是，究竟是哪些因素支持着“棠岸”创造了这个春天的奇迹？

### 未雨绸缪 战略决定产品力

回顾“棠岸”项目走过的历程，前瞻性的战略布局和积极的战术安排，是最终成就整个销售神话的基石。

作为亚特兰蒂斯项目的可售物业部分，“棠岸”创新采用“自用+经营”的一站式无忧资产托管模式，全年弹性自用，不自用期间交由酒店经营与维护，无缝接轨，灵活便捷。807席瞰海公寓和197席亲海别墅，紧沿南海海岸线，在展示“通、透、旷”境界的同时，为业主提供了不可复制的居住体验，可谓“大隐亦大奢，超逸亦超享”。

除创新可售物业之外，一般的主战战术安排，“酒店开业运营以后借势卖楼”是没有风险的传统打法，但是“敢于在大配套未呈现的背景下，准确预判市场机遇并主动出击，站到风口”，是“棠岸”打赢销售战役最直接原因。

在三亚最具潜质的海棠湾五星级滨海酒店带，复星投资110亿引入世界知名的七星级酒店、水族馆和水上乐园，仅这一概念，就已足以吸引投资者的目光。而在规模庞大的建筑之上，复星一贯的“中国动力，嫁接全球资源”的核心战略，一直贯穿始终。

从项目启动开始，复星旗下具有国际声誉的旅游、时尚、饮食、保险、医疗等一系列资源的系统调配，便为项目在三亚“国家海岸”打下了无比坚实的根基。

仅在过去短短一年的时间里，亚特兰蒂斯·棠岸就已经在全球度假版图之上博得了自己的重要席位。除可售物业外，其度假业态的恢弘巨制功不可没。由复星集团联手全球知名酒店管理品牌柯兹纳，投资近110亿倾力打造的三亚亚特兰蒂斯度假王国，汇集酒店、娱乐、餐饮、购物、演艺、物业、国际会展及特色海洋文化体验8大业态。

激情与梦想已于这个新春在国家海岸被点燃，而亚特兰蒂斯的传说，也将在2017继续上演……未来，伴随着三亚亚特兰蒂斯的落成，属于这个国度的实力与魅力，将更加深刻

地被世界发现。

### 内容为王，高执行力确保决胜千里

“兵马未动，粮草先行”，虽是决胜千里的保障，但仅有战略设计的完善，并不足以确保整个项目的成功。在整个销售过程中，“言必信、行必果”的团队超高执行力，才是一路确保整个项目乘风破浪的因素。

在项目面市一年多前，集团董事长郭广昌便带领团队围绕“中国动力，嫁接全球资源”、“亚特兰蒂斯中国IP属性”、“三亚3.0旅游目的地居住升级产品”三个庞杂的体系，做深度价值梳理，随即向市场抛出亚特兰蒂斯·棠岸这块烹饪好的“奶酪”。一年时间，团队不断地通过跨国、跨区域、跨行业的横向跨界推广，以及“全球投资会”、“穆里尼奥代言”等全国35场高人气推荐活动，累计宣讲人数超7000人，积累种子客户余600个，为今天的业绩奠定了人群基础，为亚特兰蒂斯·棠岸攒足势能。

郭广昌曾经在公开场合说过0.01秒理论：高执行力的人，就是“比最快的人还要快0.01秒的人”。“棠岸”项目的销售团队便充分体现了这点。对于房地产而言，项目规划、产品创新以及营销策划等都称为技术面。热销“神盘”不可能出自偶然，尤其看中技术面的操作。“棠岸”项目的操盘在技术面上挑战“超高水准”，紧扣时代特征，大量运用“互联网+”、组织资源进

行“跨界营销”，以四两之力拨千斤之势。

在横向跨界之余，项目团队又做起纵向跨界，从复星产业链的其它环节的客群中，深挖潜在客源。项目媒体推广层面，完全打通新媒体，利用大数据，线上助力线下，精准获取潜在客群的移动路径、行为习惯和地理分布特点，以此对客群进行精准覆盖、有效拦截，实现了媒介释放的立体跨界。2880小时50亿的销售奇迹，背后是整体不到千分之五的营销花费占比。

远见、坚持、执行力，加上更大的平台，铸就了复星精神引领下，“棠岸”的50亿销售奇迹。

### 好风凭借力，扬帆更远航

在经济全球化的大背景下，任何一次的成功，都不可能割裂于大环境而单独存在。回顾整个“棠岸”项目，也同样离不开外部因素影响，但更重要的是整个项目团队，在保持对外部充分敏感基础上的借势、借力。

近年来，国内相当一部分地区雾霾肆虐，环境质量下降，三亚的房子对全国人民来说不再是投资，而是刚需，这就给三亚地产的销售宣传带来了全然不同的角度；其次，因限价而全面停涨的一二线城市。当年三亚房价近3万的时候，北上深房价也是同等水平，可今天北上深房价已在6万上下，南京、杭州、天津均价已2-3万，如此对比，一线和热点二线城市投资置业人群，转而对三亚产生投资的强烈欲望，就再正常不过了。

自然，对于复星而言，从来就不会仅止于利用大势，而更善于用自己的主观行动去改造、推动大势。在全球投资者的世界观里，旅游目的地的房产投资仅次于金融中心。但是对位亚太知名的旅游目的地，三亚的地位一直不太明确，原因就是观光旅游向度假休闲旅游转型升级的力度不足，直到14年“3.0升级版三亚”的提出，既使得三亚明确了未来的定位，也让国际、国内的投资者树立了对三亚的信心。之后两年里，投资接近1000亿的三亚海上机场、年接待能力达到200万人次的凤凰岛国际邮轮港、投资110个亿的三亚亚特兰蒂斯等几个大项目的逐一落成，很大程度上提振了市场信心。

在这样的背景下，亚特兰蒂斯项目作为三亚3.0版本里的超级大IP，选择在去年底、今年初强势发力，完全迎合了国际投资的追随原则：“三流投资者买黄金，二流投资者买资产，一流投资者买IP”。随着“全球第三座亚特兰蒂斯的背书”、“复星的城市蜂巢战略”这两个强大背书被大众所认知、认可，销售奇迹的诞生也就在情理之中。

尽管如此，在三亚这个一年释放178万方库存的“斗兽场”，想要完成持续的高溢价售出，可以预见，未来的道路仍然将是步步艰辛、“刀刀见红”的拼杀。这个春天的50亿销售奇迹，已经留在了过去。对于亚特兰蒂斯团队、乃至对于整个复星来说，现在正在思考的，已然是未来如何去不断创造一个又一个新的奇迹。 □黄睿 俞本庆





人民日报聚焦中国首条民营控股高铁

## 复星缘何第一个吃螃蟹？

2月27日,《人民日报》推出杭绍台高铁特稿——《这条高铁,民企为何愿意投》,在第19版“产经广场”上长篇刊载。

文章以复星牵头控股的杭绍台高铁为例,从“为什么民企投资高铁?为什么采用PPP模式”等问题出发,高度评价了中国首个民营控股高铁背后,浙江各级政府“放下身段、提高效率”的政治努力。

文章采访并报道了复星集团董事长郭广昌及星景团队,分析了杭绍台高铁的“吸金”能力、土地“红包”和外溢效应,着重介绍了复星投资“大生态”的商业逻辑,同时也提到,“介入并融入传统垄断行业,跨行业、跨部门、跨地域的协调”,正成为民资入铁的挑战。以下为正文摘录:

## 这条高铁,民企为何愿意投

人民日报记者 陆娅楠 顾春

复星集团牵头的民企将控股杭绍台高铁,横店集团将投资杭温高铁……忽如一夜春风来,原本被认为是“重资产、难盈利、垄断堡垒”的高铁,成了民间资本青睐的香饽饽。

为什么民企会青睐投资高铁,甚至成为高铁新线的控股方?为什么这些民企投资的高铁项目都采用了目前国内尚处于探索阶段的PPP模式?

## 政府伸出橄榄枝

在稳居世界高铁里程第一的中国,再增加一条269公里的高铁并不稀罕。然而杭绍台高铁却引发了前所未有的关注。总投资约449亿元的这条高铁,是我国第一条动工的民资控股高铁项目、第一条采用PPP模式建造运营的高铁项目。

根据规划,设计时速350公里的杭绍台高铁,将使台州到杭州的时间从目前的约2小时缩短为40分钟,将结束嵊州、新昌不通铁路的历史,也将完善浙江省的“一小时交通圈”。这条地方发展需求迫切的高铁,为何会成为民资控股的PPP项目?

“杭绍台高铁率先开启了国内民资控股铁路项目PPP模式的探索之路。”浙江省发改委副主任、杭绍台铁路筹建协调小组组长焦旭祥多次表示,这次探索在审批制度改革、投融资体制、回报机制等领域的创新若能成功,将激发更多民营企业参与基础设施建设,促进民间投资平稳增长,增强经济发展活力。

为了表示引进民间资本的诚意,在杭绍台高铁项目上,浙江各级政府放下身段,也提高了效率。在国家发改委副秘书长许昆林看来,杭绍台项目实施将对更好吸引民营企业参与国家重大基础设施PPP项目起到引领示范作用,“明确民营企业在PPP项目中控股,能有效解决‘玻璃门’问题,确保民营企业真正能参与、能投资,也有助于在项目充分发挥民营企业的创新、管理、运营优势,还有助于激发民营企业参与基础设施建设的潜力。”

## 民企有望盈利

面对动辄百亿元的投资、



漫长的投资回报期限,以及前所未有的投资模式,民企为何愿意接住政府伸来的橄榄枝呢?

——高铁项目的“吸金”能力,值得想象。

杭绍台高铁的区位优势和周边高铁的盈利能力,让其在上万项目中脱颖而出。从世界范围看,已实现盈利的高铁项目,最大特点是处于人口稠密、商业发达且面积有限的都市圈,如日本新干线的部分线路,又如我国的京沪、沪宁、宁杭等线路。

“这条高铁位于产业发达的人口密集省份,我们希望利用复星既有的产业资源优势,将大数据管理、高铁无线网络等技术引入合作开发中,也将铁路支线与产业园、景区对接,延伸高铁产业链,丰富高铁盈利点。”复星旗下负责杭绍台项目的星景资本创始合伙人、总裁温晓东说。

——高铁项目的土地“红包”,备受期待。

“土地+铁路”的开发模式也是日本新干线和我国香港地铁的盈利模式。而在这一轮发改委推出的铁路PPP示范项目中,不少民企也是看中了土地的开发与升值空间。

“目前我国尚未出现铁路土地综合开发的‘试水’项目,我们也希望杭绍台能开始破冰之旅。”星景资本联合创始人、执行总裁方建宏表示,土地综合开发是复星擅长的领域,但采用怎样的开发模式、如何让国家的优惠政策落地仍然待解。

——高铁项目的外溢效应,更让不少民企趋之若鹜。

自去年确定复星在杭绍台高铁项目中的民资牵头地位后,温晓东的手机几乎成了“投资热线”。“有企业家明确表示,‘我就是希望家乡能通高铁,就算这条铁路直接收益不好,我们也投!’”温晓东戏言,如果不给合作伙伴设门槛,以现在民企、国企对抗绍台高铁的投资积极性,这个PPP项目就变身“众筹项目”了。

证监会日前也表示,将进一步协调相关单位实施PPP项目资产证券化,这为后期“高铁上市”、股东财富增值埋下了伏笔,也增加了项目的吸引力。

## 积极迎接挑战

“打破垄断不是对着干,我们希望获得铁总更多的支持。”温晓东表示,“我们也要引入铁总的运营力量,我们和铁总实际上是股东关系、合作关系,优势互补。杭绍台高铁建成后,如何并入国家铁路网,如何调度车辆等,都有赖于铁总的支持。”

在杭绍台项目目前,星景资本已落地PPP项目十余个,其中3个还入选了国家第三批PPP示范项目,有了一些经验。但温晓东认为,杭绍台项目的难度前所未有,如何介入并融入传统垄断行业,以及跨行业、跨部门、跨地域的协调能力,是对民企能力的巨大挑战。

在复星集团董事长郭广昌看来,让民资控股高铁PPP项目,政府既不是为了“圈钱”,也不是让渡话语权,因为浙江既不缺钱,也不缺“好声音”,而是看中了民营资本的能力与效率。“通过PPP项目引入民间投资,既能让铁路的组织方式、开发模式更多元,也能探索用商业化的手段来做公用事业,借用民营企业的整合能力让资源配置更有效率。”郭广昌说。

未来参与高铁“走出去”,提升高铁对外输出能力,是以郭广昌为代表的民营企业企业家“冒险”投资高铁的另一个原因。“以民企牵头带动高铁项目‘走出去’,既能利用民企的海外资源,也能绕开许多地区的保护性限制。以前我们民企没经验,无法参与海外竞标。现在有了这个平台,就多了一条路。”

## 动态信息

## 星景生态与招远市签署50亿PPP战略合作协议

近日,星景资本旗下星景生态建设投资有限公司与山东省招远市人民政府就生态流域治理、市政基础设施等方面的PPP项目投资建设和运营管理合作共同签订了《战略框架合作协议》,项目总投资估算为人民币50亿元。

招远市地处山东半岛西北,是全国百强县、中国最大的黄金生产基地。近几年来,招远市围绕建设现代化、开放型、花园式新型城市为主线,全力打造“中国金都”品牌,

不断加大城市基础设施建设,加大资金投入,环境基础设施建设发生了日新月异的变化,被评为“全国城市环境综合整治先进城市”。

星景生态是星景资本旗下PPP领域的专业投资建设平台,专注于城市流域生态治理、城市核心景观、公园、河湖景观打造等生态建设领域,在全国十多个省份,签订PPP投资意向过千亿元,全国多个项目全面开工。

□吴心远

## 总规模200亿“玉环星景”PPP发展基金设立

2月24日,星景资本与浙江省台州市玉环县人民政府举行战略合作框架协议签约仪式,总规模超200亿的“玉环星景”PPP发展基金就此开启。

台州市玉环县是全国中小城市综合实力百强县、最具投资潜力中小城市百强县。“十三五”期间,玉环县围绕“补齐四大短板、实现四大跨越、全力建设美丽宜居、充满活力的现代化海湾城市”战略目标,抓好重大基础设施的建设,全面加快城市建设步伐,

大力发展教育文化、医疗卫生、健康养老等民生事业。

达成战略合作后,玉环县将支持星景资本设立“玉环星景”-政府和社会资本合作(PPP)发展基金,基金总规模预估人民币200亿元以上,将为玉环相关PPP项目提供融资、运营等服务。根据协议,合作领域将围绕玉环县基础设施项目和公共服务项目,以及杭绍台高铁玉环延伸段、台州市域铁路S1线温岭城南至玉环坎门段、金台铁路大麦屿支线等项目展开。

□吴心远

## 首次大规模热带雨林生态恢复工程启动

日前,云南省重点项目——总投资88亿的回归雨林民族生态示范园区PPP项目,在西双版纳景洪市举行启动仪式,标志着国内首次大规模的热带雨林生态恢复工程拉开序幕。

随着经济的不断发展,西双版纳热带雨林作为我国保存最完整的热带雨林,正在面临不断退化的威胁。星景生态和州委州政府、市委市政府通过科学的规划、运用合理的技术措施,对临近澜沧江的三达山区域橡胶林进行热带雨林恢复改造,工程总投资估算为88亿元,其中一期工程投资22亿。

星景生态总裁卢召义表示,此次项目的实施预计可恢复5万亩城市热带雨林,使项目区生物多样性恢复并超过原有的水平。作为典型的“城市双修”项目,项目建成后在雨季会成为“海绵雨林”,最大限度减少水土流失,在旱季则成为城市的“加湿器”,为城市涵养补充水分。与此同时,项目的建成不仅可以大幅提升景洪市的旅游接待能力,还可以促进周边农民增收致富,为西双版纳“后橡胶时代”的生态文明建设和产业结构调整提供支撑和示范。

□吴心远

## 宁波鄞州经济开发区首个PPP项目正式落地

近日,宁波大嵩基础设施开发建设有限公司揭牌成立,标志着宁波鄞州经济开发区首个PPP项目正式进入建设运营阶段。

去年8月16日,经过公开招标的市场化运作,星景与其参股公司宁波市市政设施联合中标宁波市鄞州经济开发区二期市政PPP项目,并于9月24日与鄞州经济开发区管委会签署PPP协议。

此前,星景已与鄞州区政府签署的300亿的PPP战略框架协议。作为该协议指引下的首个PPP项目,宁波市鄞州经济开发区二期市政PPP项目总投资约20.4亿元,包括八条

新建市政道路、一个塘渣填筑工程、一个绿化工程共十个工程。项目采用PPP模式运作,项目合作期限为11年,其中建设期3年,运营维护期8年。

项目中标后,由星景资本发起设立基金并担任基金管理人,与宁波市市政设施、宁波市鄞州区大嵩滩涂围塘投资开发有限公司三方合资设立PPP项目公司——即宁波大嵩基础设施开发建设有限公司,负责本项目的投资、建设及运营维护。PPP模式的深入推进和该领域的政策创新,将为鄞州区重大工程的建设开辟全新渠道。

□吴心远



## 豫园灯会：彰显文化和智慧

2017豫园新春民俗艺术灯会，在历经31天声势浩大、令人振奋的观灯热潮之后，终于落下了帷幕。

2017豫园灯会万众瞩目，历时大半年，经过大家的努力拼搏，从策划、设计、制作、安装、亮灯、春节大客流到元宵封城，圆满收官。无论从单项还是综合评价，无论是主题和表现形式，还是媒体宣传、社会各界反响、元宵封城售票数等，都达到了豫园灯会历年之最，做到了安全、成功、精彩、难忘！

### 灯会主题更高度

2017年是农历丁酉鸡年，鸡与“吉”谐音，寓意吉祥如意。豫园灯会将吉祥的寓意化作具象的艺术灯彩，在5.3公顷的古朴建筑群落之中迎接八方游客和市民，一展国家级非遗项目的民族、民俗文化之风采。

中心广场主题“一唱雄鸡天下白，励精图治谋发展”与四周墙面的“闻鸡起舞”、“前程似锦”等传统题材灯组，结合当下热点“中国梦”、“强国梦”题材的灯组，激发起中华儿女的爱国情怀；九曲桥广场主题“弘扬中华传统文化，工匠精神代代相传”，通过“四大发明”、“大禹治水”、“李时珍著药典，神农氏尝百草”、“张衡”、“鲁班、黄道婆、李春”等题材，将耳熟能详的经典故事实景式地进行演绎，生动形象地展示了中国最优秀的传统文化和价值观。同时，“豫园商城13个非遗项目”灯组也诠释了豫园商城对传统技艺和工匠精神的传承与发扬。

### 灯彩艺术更审美

中心广场以“雄鸡”为主角，主题为“一唱雄鸡天下白，励精图治谋发展”，矗立于中心广场上的灯组雄鸡高9米，相当于三层楼这么高，重量更达1吨，身披2017片五彩羽毛，光焊点就将近2万个，全是人工制作而成，制作工艺叹为观止。雄鸡形象生动、气宇轩昂，象征中国崛起；地球直径5米，璀璨夺目；和平鸽代表中国追求和平与幸福；长城是中华民族古老文明最主要的象征之一；黄河、长江代表中华民族母亲河。大熊猫、白鳍豚、滇金丝猴等中华国宝，

寓意人与自然的和谐相处，注重生态与环保；神舟11号代表中国的科技进步；基座上花团锦簇，寓意中国前程似锦。主题灯组与四周灯组遥相呼应，完美的演绎了“一唱雄鸡天下白，励精图治谋发展”的主题，从声、光、电等，配以现代技术，生动、形象、艺术地予以展现。

九曲桥旁的“美丽豫园”，璀璨夺目，其中的寓意更是深厚内涵。“美丽豫园”以孔雀为亮点，点出鸡年的主题。太湖石“玉玲珑”是豫园花园的镇园之宝，讲究瘦、漏、皱、透，美丽的孔雀亭亭玉立在“玉玲珑”上，寓意孔雀停留的地方，是有福之地。灯组中闪烁的水浪、摇曳的荷花、荷叶、跳跃的鲤鱼，代表了九曲桥的荷花池，一幅“美丽豫园”的画面跃然眼前。

### 安全举措更严格

今年灯会延续了客流计数系统支持下的“三级五出、分级限行”措施，并借助豫园商城天然的道路分叉结构，将上桥游客和不上桥游客的分流点提前到回旋余地更大的中心广场东侧。安装了45处隐藏式折叠导向板，在主要道口设置了3块大幅通行示意图，悬挂3块客流信息演示屏幕，指引城内游客主动配合单向通行措施的执行。

此外，城区公共区域设置37个临时灭火点配备136个灭火器，将应急使用职责分解给临近的安保岗位，各子公司根据责任网格明确应急使用人员。同时，豫园商城还要求各沿街店铺将灭火器放置在店门附近，一旦临近区域起火，可以及时支援使用。豫园商城的楼宇水幕装置、高压细水雾枪、微型消防站等新举措受到了消防主管部门及新闻媒体的好评，微型消防站16名队员中挑选的精兵强将，在关键位置参与防火值守。

### 媒体报道更给力

媒体报道连篇累牍，报道质量和规模均超历年。据统计，报纸宣传报道次数116篇，其中，头版、整版深度报道28篇。电视报道152次。电台报道68次，创历史之最。关键词GOOGLE搜索网络媒体报道相关链接达512,000条。

除夕当天，中央电视台

CCTV1、CCTV新闻、央视新闻APP全天四场直播，豫园灯会更是史无前例的登上《新闻联播》头条；另外，《春节联欢晚会》上海分会场4次展示豫园灯会盛况；元宵当天，更是突破了4家电视媒体、8档直播记录；CCTV新闻、CGTN、上海电视台新闻综合频道、新闻坊抢占最佳拍摄机位，缔造完美的直播效果；东方卫视元宵晚会，央视与地方台主持人畅游豫园灯会。

政府官方网站上海发布、上海黄浦微信全程报道，权威信息发布，其中，在上海企业属性发布者影响力排名第一的上海发布做了5次灯会专辑。上海观察、澎湃、新民邻声等主流报业官方微信竞相、深度报道豫园灯会。

此外，“豫园灯会”已成为今年春节和元宵期间的主要热点和关键词。2017豫园灯会获得老百姓的交口称赞，社会影响力和美誉度均为23年以来之最。

### 巡街表演更欢乐

巡街表演一直是豫园灯会的传统节目。本次巡街队伍共有14人组成，是近年巡街演员人数之最。内容上除了传统的卡通生肖和福禄寿三星之外，演出形式也有所创新。

闻鸡起舞舞蹈：4位外形靓丽的演员身着金缕红衣，翩翩起舞，为游客带来欢乐、喜庆的节日气氛，更是衍生了一段真假赵丽颖的小趣闻。

抖空竹表演：抖空竹在2006年便经国务院批准列入首批国家级非物质文化遗产名录，深得人民大众喜爱，集娱乐性、健身性、技巧性、灵活性，表演性于一身。表演当天演员们的表现也没有辜负大家的期待，在场地受限的情况下依然做出了叠人塔后空翻等高难度动作，现场叫好不断，获得了良好的演出效果。

人影攒动，璀璨灯光。集历史传统之经典，融时代科技之潮流，豫园灯会精湛的民俗制灯技艺再配合现代的高科技技术，其所彰显的文化和智慧，犹如天上繁星般熠熠生辉，成为沪上春节期间的最引人关注盛典，在霓虹的交相辉映之下，点亮申城的夜空。 □张艳 柴璐



# 八国星使玩转不一样的复星年

伴随着星集团2017全球经理人年度工作会议以及各个条线工作会议的召开，朋友圈被复星的几大热词刷屏：0.01秒，Urgency，智造全球幸福生态圈，赋能增值，One Fosun大平台……在2017年复星继续推进全球化的道路中，也要做到高度的全球化和高度的本土化结合，“Glocal”应运而生。

作为“One Fosun”的一份子，复星的全球同学们都有责任和义务通过互联网等技术，打通复星集团的内部资源，更好的为所投资的企业赋能增值。

“We are One Fosun”！

这绝不是喊喊口号而已，遍布在美葡德英巴西日本瑞士加勒比的复星被投资企业高潜人才，在2017年伊始，搭乘着复星幸福号的巨轮，来到复星集团总部开展了为期十天的“星使计划”第四期项目。

该项目是根据2015年GICC（复星全球保险公司大会）会议上产出的落地方案，到目前已经开展至第四期，从2015年8月份的8位海内外保险公司的高潜人才交流活动，进化到这一期的16位来自保险、地控和财富管理不同板块同学间的协同学习。这不仅促进海内外被投公司与复星投资团队间的融合，更加深海外成员企业对复星文化、投资战略及投资管理



等方面的理解。

欢迎会上，汪群斌同学从三个主面向星使们分享了复星文化和价值观：

**企业家精神：**时刻保持企业家状态，时刻具有自我驱动力以及自我闭环能力；

**坚持创造价值：**聚焦于需求和痛点为顾客创造价值，承担责任为社会创造价值；

**持续创新：**抓住尖端科技的投资机会，在日常工作中充分利用互联网等技术建设强大的中后台，实现“复星一家”的资源高效分享。

在持续进化的道路中，正因为有了每一位复星人的努力，复

星跻身世界一流企业，实现1000亿美元市值不是梦！

在战略分享会中，星使们与复星总部的分享者不仅在保险、财富管理、地产、大健康和快乐时尚等投资板块展开了热烈的讨论和互动，也在风控、品牌和企业发展等板块了解到更多的可借鉴资源，对复星的全球战略部署更加明晰。通过故事汇的形式，亲测“在复星工作是怎样的一种体验”的小伙伴为星使分享了自己在复星的点滴。企业参访环节，星使们与永安、德邦、复星医药、豫园等核心公司同学进行了深层次的交流，并期望能够

在日后的工作中有密切的协同合作。

易太极、中国话、书法、剪纸、和传统服装的文化课程熏陶，星使们已经沉沦在中国文化的博大精深中如痴如醉，无法自拔。也正是由于“复星一家”的紧密串联，来自8个国家的16位星使同学感受到不同文化碰撞精髓碰撞出的美妙！

**我能为复星一家做什么？**

复星集团交流学习的这十天中，星使们一直带着“我能为复星一家做什么？”这个议题在思考。在对集团整体投资战略和各版块部署有深切的领悟、与核心企业有紧密的交流、和中国文化

更加融合之后，星使在1月18日的结营典礼上，以公司为代表向大家揭开下一步的行动计划。

来自NAGICO的星使Vibert和Kyria提出，通过各种渠道向NAGICO公司其他同学传递此次学习内容，从“wealth, health, happiness”三方面为复星一家增添价值；

来自Rio Bravo的星使Scheila提出，将与复星一家中其他被投资公司形成关系圈，共同建立商业计划；

来自H&A的星使Reinhard提出，作为Producer和Distributor，H&A将从复星一家的其他版块和地域寻求工作协同，通过新产品、新客户、新市场带来复星一家新的成长……

“你眼中的复星？” Before & After

当被问起这样的问题时，星使们都有这样一种感受：来复星之后，才彻底的弄明白复星的全球战略，才真实的感受到了“复星一家”到底是怎样运转，才领略了复星同学们的热情和激情，才发现了中国话读起来其实也没有那么难……

“星使计划”第四期顺利结束了，星使们带着满满的干货回到各自岗位，相信复星一家的全体同学都将使出洪荒之力，迎接充满惊喜和挑战的2017年！

□吴文严

## 如何找到快0.01秒的人

——关于校园招聘带来的一些思考

德邦证券启动于2009年的“活力成长”校园招聘项目，经过多年的实践，已成为提升公司整体人才结构的有效抓手。校招项目取得的些许成绩，得到了集团、公司给予的肯定，也鞭策我们继续思考和探索——校园招聘如何迭代升级？在此，本着“复星精英的0.01”标准，提几点拙见，以求教于方家。

**一、如何找到那些能够比最快的人还快0.01秒的人？**

比最快的人还要快0.01秒的人，这是对能力的要求。映射到校园招聘，就是如何招到顶尖院校的学霸、学神。

每一位做过校园招聘的同学都会知道校招这片战场上的战况日益激烈。校招不再是打着易拉宝、开宣讲会、收千百份简历那么简单，要找到那些比最快的人还快0.01的人更是难上加难，为此，校招的深度和广度都需要不断拓展。

我们的策略是先人一步，与顶尖高校的团委、学生会、就业办取得联系，以专项助学、特训班、实习基地等形式，提早接触到学校的学生会干部、学霸并持续保持黏度，在优秀人才的争夺中捷足先登。

**二、如何找到那些比别人在学习上更强0.01的人？**

世界变化太快，不学习即便再有经验，也会马上落后。校园招聘，还要在顶级学生中找到那些学习能力也强0.01的人。招聘官虽然练就火眼金睛，但校招期间的千人

海选可能也会让我们看走眼。

为了选到更好的学生，我们尝试“择优实习”。在每年的3月份启动实习生计划，视公司业务需求、部门带教能力，统筹招聘人数；4、5月组织学生面试；6月份安排暑期实习。通过几个月的实习，考量学生在新环境下的学习能力，作为校招评估依据，对于特别优秀的，则提前锁定。

如果进一步考虑到三到五年的远期规划，甚至无需强制限定学生年级及专业，毕竟需要更多的可能性来应对这个变化莫测的世界。

**三、如何找到那些能够比别入多积累0.01的人？**

复星看中人才的忠诚度，同时对人才的韧性也要求非常高，德邦亦是如此。从校园招聘的角度看，我们面对的年轻人才逐渐变成了95后，他们生性跳脱、追求自由。如何用好这些年轻人，不让自身沦为人才市场上的“黄埔军校”，也是我们不能回避的问题。

要让新一代的年轻人迅速成长、要让他们愿意不断去积累比别人多的那0.01，那一定要用新方法、新手段。招聘只是开始，人才培养路漫漫其修远兮。“五化”势必对公司现有人才体系带来冲击，因而必须自上而下做好新老员工平衡，甚至为新一代年轻人才探索新机制。不破不立，敢于启用新人，需要让他们更有参与感、使命感、成就感。

仅愿，校园招聘因我们而不同。

□德初似



——策源股份“春韵花漾，魅力绽放”女神节活动

春天是你，每时每刻眼里含笑的你。

你是春天，每分每秒清风拂面的香。

阳春三月的女神节，策源股份为广大女员工们送上了抚花弄草的恣意，一场“春韵花漾，魅力绽放”的活动，约定如花的女同学们，邂逅花的美意，共赴浪漫之约。

**横空出世，鲜肉天团**

一大早，由高颜值、高海拔组成的鲜肉天团就出现在了策源总部大楼里，他们手举玫瑰，为所有的女同胞们送上第一轮惊喜。“女神节快乐”，一句简单的祝福，一朵精致的玫瑰，却饱含了我们对女同学们最真挚和深沉的祝福。

**插花品香，感谢有你**

早上的玫瑰只是个序曲，来到了员工活动中心方才明白，我们的正片刚刚开始！

喜庆的气球、精致的糕点、美丽的花束——《韩式花树创意花艺制作》课程即将拉开帷幕，到场的女同学们无不被着浪漫的气氛所感染，大家三五个人一

开启了学习插花之旅。

切土、修枝、插根、选花……跟着老师的步骤，根据不同部门及业务板块分成的十组小伙伴们都开始了自己的花树创意制作。大家一起合作，说说笑笑，发挥自己的无限想象，打造出独一无二的花艺作品。有的小伙伴边插花边系上了气球，有的则用各类绿植将花树装扮得生机盎然……

美好的时光过得飞快，一转眼，大家纷纷完成了自己的作品，十组花树色彩缤纷，各有千秋，让人眼花缭乱。最终在老师的专业评定下，来自上海公司和总裁办的两个小组分别荣获了一、二等奖，获奖的小伙伴抱着自己的作品，拿着特别为他们准备的永生花小奖品，份外激动。虽然获奖的人员有限，不过望着一个个美妙的作品，看着大家的笑脸，相信这份团队的默契，这插花品香的过程，才是最幸福的事。

活动落幕了，淡淡的花香仍旧回荡在整个策源。感谢策源女同学们的辛勤付出，也祝愿她们开心快乐常在。

□王冰





编者按：

首次写入《政府工作报告》，让“工匠精神”成为名副其实的高频词。那么，工匠精神本身具备怎样的意蕴？它之于当下的改革发展大计又有怎样的特殊意义？我们怎样才能在社会层面广泛激发或者深度培育工匠精神？

本报与集团工会联合推出的“寻找复星工匠”系列报道将聚焦复星各产业具备工匠精神的员工，一起探讨他（她）们，在平凡的岗位上，如何对产品精雕细琢，精益求精？如何以质量和品质赢得行业领先和消费者信赖的故事。

## 匠心让点心更精彩

——记豫园商城绿波廊酒楼总经理陆亚明

作为绿波廊酒楼掌门人，陆亚明心怀“做天下最好吃的点心”这个初心，精益求精、讲究极致，用匠者之心成悦者之点，与点心相伴了34年。他通过实施精细化管理、推行厨房6T实务、创新发展上海菜点，有力促进了绿波廊品牌发展。近年来，他带领团队先后研制了42款创新菜点，其中“克林顿套餐”获上海首届餐饮文化博览会金奖、“VIP连战家宴”获上海名宴称号。2016年，他荣获首批“上海工匠”殊荣，绿波廊也荣获了“上海企业创新文化十佳品牌”称号。

### 潜心创新 为国宴增辉

作为餐饮界名厨，陆亚明以“工匠精神”为中式面点总结了五点精髓——“融汇贯通、创新面团、馅要多味、营养健康、形要活脱”。以“寿桃”为例，通过将糯米、木薯粉、粘米粉、澄面按比例配比，辅以吉士粉增色，色泽鲜亮诱人，可塑性也更强了。通过开发制作象形模具，还能将面团变换出十二生肖等生动活泼的各类形状。对天南海北的食客的不同口味也要调整，他传统蟹粉小笼之外，创作出麻辣小笼、菜肉小笼、瑶柱小笼等口味，满足顾客的不同口味需求。

陆亚明熟谙上海各式点心制作方法。经他制作开发的枣泥酥、金腿小粽、鸽蛋园子、香菇菜包、月牙蒸饺等无不为上海老城隍庙名小吃。此外，他还针对绿波廊宴席“菜夹点”的特点，试制出虾蟹卷、精制蟹粉两面黄等亦菜亦点的品种，创造了中国菜点的“新概念”。

陆亚明创新不忘本、传承不守旧。通过探索“中式面点改良与创新”，先后出品了眉毛酥、腰果酥等蜚声中外的特色点心，葫芦酥、桂花拉糕等更被评为“上海名点”，成为接待中外名流的“主角”。迄今为止，绿波廊酒楼累计接待过60多批外国元首与国宾级要人，2014年推出的“事事如意夫人套点”更是一炮走红，得到了普通游客、市民的广泛赞誉。在陆亚明心中，每一个到绿波廊用餐的客人都是一样的，无论是元首名人，或是普通游客，都要认真接待，要让神秘国宴餐饮亲近百姓。

### 以海派精神跟上时代步伐

陆亚明以海派精神融汇中西，广泛学习，在传统原料中融进新元素，或用传统烹饪方法做出新的食材。例如，由他研制的芝士麻球，大胆采用西点芝士，顾客品尝麻球嘴里能拉出根根长丝，引起食客互动兴趣。又如，将宁波汤团改良为咸菜黄鱼汤团，新鲜黄鱼条和咸菜相拌，具有浓郁的甬味特色。陆亚明就像一个“魔法师”，将小小面团在手中化为神奇，潜心研制创意“杰作”。

近几年来，绿波廊与上航开展合作，从改良制作工艺入手，推出了更适合航空餐的特色点心。如桂花拉糕，陆亚明调整了工艺配方，采用了真空包装，保质期从三天延长到了十天；枣泥酥用黑枣泥，加糖炒制而成，原先口味较甜，现在减少了糖份和油份，添加了一些果仁，口味更清香了，也更加符合追求健康的观念变化和客人的需求。

在管理上，陆亚明从改变传统点心制作过程入手，大胆尝试点心馅心的标准化。他利用业余时间，对绿波廊特色点心进行标准化试制，经过上百次实验，带领团队先后编撰出了12款特色点心的统一馅心配方，并根据四季温度变化，对同一个品种写出了春夏秋冬四季不同的配方，推动中式点心走上了规范化、标准化、科学化的道路，让绿波廊点心的品质也更加稳定可靠。

### 带徒弟 延续提升“中国味道”

陆亚明首创了特色服务项目“名师进包房，绝技当场演”，每每有重要接待，他都会头戴厨师帽，身穿工作服，脖系红汗巾，手推展示车进入包房。在客人惊喜的目光中，包捏眉毛酥、枣泥酥，捏制栩栩如生的船点，引起宾客的极大兴趣。不仅推广了绿波廊品牌，更生动传播了中国的餐饮文化。

陆亚明和他的徒弟们创新出眉毛酥、葫芦酥等高档、精品点心。在一次又一次的接待任务后，这些点心经过多次改良，已经出现在绿波廊普通食客的菜单中，这正符合了陆亚明的一个想法：“要让每单客人都成为绿波廊的贵宾。”

作为“陆亚明劳模创新工作室”的主要负责人，陆亚明悉心带徒，倾情传授，他经常放弃休息为员工们培训，解答问题。每当厨师参加技术晋级或各类比赛时，他总会全力支持，无私传授。陆亚明先后培养了9名徒弟，遍及店内店外，并形成了“一严二传三帮四带”带教法，不少徒弟已成为上海市劳模、企业技术骨干，并在国内外各类厨艺比武中得奖。在2014年亚信峰会期间，陆亚明指导弟子王时佳设计制作“事事如意”点心宴，以其小巧精致、淡雅清新的风味受到总统夫人人们的青睐，成为“上海味道”的点心代表作。

对于做点心这份终身事业，陆亚明很是满足。在他眼中，普通百姓能在绿波廊享受五星级优质服务，品尝国宴级别的美味佳肴，就是把中国传统美食的时代体现凝聚在每位食客的舌尖上。从绿波廊小小点心中，陆亚明展示出了最精美、最具特色的中国味道！ □海宝



## 热爱是最好的老师

——对话陆亚明

问：你在绿波廊工作多少年了，对上海的第一印象还记得吗？

陆亚明：我在绿波廊工作了三十多年，初到上海的情景依然历历在目：到上海一下火车，看到的是拥挤的人群和鳞次栉比的商店，极大地满足了我的好奇心。

问：你工作中接待了无数位外国领导人，第一次接待外国元首时有压力吗？

陆亚明：第一次接待外国元首是进绿波廊的第二年，时任上海市市长江泽民在豫园招待英国女王伊丽莎白。当时面对这么重要的任务，我心里忐忑不安，好歹有师傅的鼓励，让我信心百倍。在接到任务后我就开始琢磨，别出心裁地设计出“凤尾烧卖”，在烧卖外观整体造型上，加入青菜末、火腿末、蛋皮等，然后用虾仁点缀。女王当场品尝了凤尾烧卖等点心，并点头微笑。当天电视台全球现场转播，当我知道自己制作的点心通过电视传到世界各地时，满怀自豪感。

说实话，准备过程还是比较用心的。提前一个星期，我就将点心的原材料准备好，交给有关部门检验后封存。在用餐的当天，我当着中英双方警卫人员的面拆开，现场制作。我还记得当时自己紧张的心情，“生怕出一点意外”。最终，接待任务圆满完成。

问：在这么多次接待中，最让你值得自豪的是哪一次？当时推出了什么样的点心作品？

陆亚明：在众多接待中，最让我自豪的应该是接待美国总统克林顿，记得我们为这次接待首次研发了一款点心——五粮液拉糕，这个品种的灵感来自于我小时候家乡的年糕，但年糕过夜影响吃口，一蒸又不易成形，而我们创新制作的拉糕具有“粘筷子、粘盘子、不粘牙齿”的特点，洒上五粮液、桂花，香气四溢。

就是这块拉糕让克林顿总统觉得又好吃，又有趣，他用筷子反复尝试。次日《新民晚报》还专门刊登这则总统在上海的饮食趣闻，我感到很自豪。

问：你多次获得各类业内荣誉，在你现在看来，最大的原因是什么？

陆亚明：我认为，我所取得的荣誉，最大的原因是绿波廊这个平台哺育了我，可以说没有绿波廊，就没有我的今天。这是一个不断传承的过程。

问：现在提倡工匠精神，你怎么理解这一精神的含义？

陆亚明：工匠精神有着丰富的内涵，一个人能够坚持每天认真的用心去做好自己的工作，在平凡中体现不平凡，我认为就是好工匠。即使你今天还不是工匠，通过自己的不懈努力，假以时日，终究会成为工匠。

问：你收徒弟的标准是什么？最看重徒弟哪一点？

陆亚明：收徒弟，我首先是看人品，作风要正，为人要踏实，有时甚至要看家风，一

个年轻人对父母和同事的态度也反应了人品。其次是热爱，热爱是最好的老师，只有热爱，他才能干好工作。

问：你从一位点心师到今天成为绿波廊管理者，角色的变化是否感到压力？

陆亚明：压力肯定是有。首先是自身的压力，我是技术出身，管理工作对我是新挑战，所以我要不断的吸取营养，依靠大家一起努力；在管理上，经营目标的完成是一方面，另外一方面，职工工作的幸福感、获得感都是我追求的目标。

问：面对餐饮行业越来越激烈的竞争，你认为成功的砝码靠什么？

陆亚明：我认为餐饮行业千变万化，成功的砝码始终是质量，包括菜点质量、服务质量、环境质量、性价比等等，而要完成这一系列工作，靠团队的努力、靠每个职工的态度，所以我一直认为在企业的发展思路清晰以后，职工是决定性的因素。

问：绿波廊是上海餐饮的品牌，未来如何继续让绿波廊品牌越来越响？

陆亚明：绿波廊是一块响当当的品牌。品牌要发展，我们的思路也要走出豫园、不断提升。比如，适时在本市中高端Shopping Mall，著名地段开设绿波廊品牌的餐饮业，也可以开设以供应上海特色小吃，年轻人为主要对象的休闲餐厅，以扩大绿波廊知名度和美誉度，提升市场占有率。 □海宝

编者按：

让智慧无边界流动,让好声音不断流传。  
在信息泛滥、乃至价值泛滥的时代,我们如何让“看不见的商业真理”能够浮出水面,成为“看得见未来”的顶级智慧,并成为企业管理者重要的价值参考。《复星人》报近期开始,设立《好文推荐》,刊登由经理人推荐的文章,供大家学习参考。  
《好文推荐》,将从经理人的视角,为经理人提供国内外经营管理理念,策略、应用理念和实践案例,内容涵盖投融资、经营管理、企业文化、市场营销等,能“看得见、学得会、用得上”的观点,帮助经理人发现一切推动财富创造与财富增长的力量。  
我们真诚地期待你的推荐,点评一下心有所动的文章,让你所学到的智慧也变成他人的智慧。

# 精益六西格玛管理

## —世界顶级企业追求卓越之道

2017年3月5日,十二届全国人大五次会议开幕,在李克强总理的政府工作报告中,明确指出,要广泛开展质量提升行动,……大力弘扬工匠精神,……打造更多享誉世界的“中国品牌”,推动中国经济发展进入质量时代。

2017年1月15日,“深·展”智造全球幸福生态圈——复星集团2017全球经理人年度工作会议上,董事长郭广昌讲道:“从M端来说,要以工匠精神和供应链重构,打造柔性化、工业化的Make能力,……所以复星寻找投资的标准就很明确了——要有工匠精神、要有产品力、要能满足客户不断产生的新需求。……一流企业的管理方式都是相似的。”

CEO汪群斌要求:“复星要把追求品位品质放到重要的位置,不仅是复星作为一个组织的品位,更要让我们的每个企业、每个产品、每次服务都有高品位、高格调、Bigger and Bigger”复星在这次重大的年会上,设立了“最具影响力产品”和“工匠精神”两项大奖,可见,复星集团对工匠精神的重视。那么如何打造工匠精神?精益六西格玛管理就是一个有效途径。

### 可持续成功的一项有效战略

在21世纪,企业领导者和经理所面临的最具挑战性的问题不是“我们怎样才能成功”,而是“我们怎样才能始终保持成功”。

当今的经营领域为我们展示了一个壮观的场景。一系列的企业、领导者、产品,甚至行业“辉煌15分钟”,然后逐渐淡出人们的视听。即使是大型企业,如IBM、福特、苹果、柯达以及其他许多公司,也经历着一个戏剧性的由濒临死亡到重生的循环过程。那种情形仿佛是踏在了由消费者偏好、技术发明、金融环境和竞争更加快速改变的幸运轮盘上。在这样一个高风险的环境里,有关如何才能取得优势、在幸运轮盘上交到好运或者预见下一个变化的办法喧嚣不断。新的热门答案几乎和热门公司一样常见。

精益六西格玛乍看起来像是另一个“新的热门答案”。但走近之后,你会发现有明显的不同:精益六西格玛不是一个与单一方法或战略相联系的经营时尚,而更接近于一种能改进企业领导力和绩效的柔性系统。它不是关于理论的,而是关于实践的。一些知名的大企业和一些不那么知名的企业的经历已经使人们看到了精益六西格玛方法具有获得巨大收益的威力。

GE六西格玛行动效果的确凿数字表明从1996年实现盈亏平

衡开始,收益加速增长:1998年年底达到7.5亿美元。后期收益更高,GE领导们将边际利润水平的提高看成是六西格玛对公司财务所做贡献的最直观的证据。

六西格玛永久地改变了GE。每一个人——从黑带之旅涌现出来的六西格玛狂热者到工程师、审计员和科学家以及把公司领导向新环境的高层领导者——都是六西格玛的忠实信徒。六西格玛是公司的生活方式

——GE前总裁杰克·韦尔奇

联合信号(1999年合并之后改名为霍尼韦尔(Honeywell))也是六西格玛成功范例。在1991年成为联合信号公司CEO的拉里·博西迪(Larry Bossidy),曾在GE任职多年,正是他使杰克·韦尔奇相信六西格玛是一种值得考虑的方法。

联合信号在20世纪90年代早期开始了自己的质量改进活动。到1999年,年节约额已经超过了6亿美元,这要归功于大部分员工在工作中应用了六西格玛。自从公司开展六西格玛项目后,公司的市值综合起来以每年27%的速度攀升。

联合信号的领导们认为,六西格玛“不仅是那些财务成就,而且是我们的一种决策境界:在所自由支配的领域中,使用每一种工具以追求卓越的水平,并毫不犹豫地重新创造我们做事的方式。”

### 精益六西格玛带来的好处

多家企业成功引用精益六西格玛管理的实践证明,企业推行精益六西格玛会带来很多好处:

#### 1. 产生持续的成功

思科(Cisco)是一家生产网络设备方面的强盛企业,属于在过去10年间成长最快的公司之一。它的CEO约翰·钱伯斯(John Chambers)近来这样评述很多企业维持成功的艰辛:“你可能在三年之内被淘汰出局”。若要连续实现两位数的增长并能保持在不断变幻的市场上,唯一的途径就是不断地创新和组织重塑。六西格玛可以创造不断复兴的技能和企业文化,创造一个六西格玛闭环系统。

#### 2. 打造追求卓越的创造精神、精益求精的品质精神、用户至上的服务精神的工匠精神企业文化

所谓工匠精神,是指工匠对自己的产品精雕细琢、精益求精、更完美的精神理念,工匠精神的目的是打造本行业最优质的产品,其他同行无法匹敌的卓越产品。

#### 3. 提升客户价值

随着各行业竞争的加剧,仅仅递送“好的”或“无缺陷的”产品和服务是无法保证成功的。六西格玛的中心思想是关注客



图1

户,即要弄清楚什么样的价值对客户和潜在客户有意义,并去筹划如何有效地将这一价值递送给客户。

#### 4. 实施战略性转变

引进新产品、启动新投资、进入新市场、兼并新组织,一度是偶发性的商务活动现在成了许多企业的日常事务,这些日常事务既有小的调整又有重大改变。

#### 5. 为每个人设立绩效目标

任何理解其客户需求的人(又有谁不应该呢)都能够对照99.999998%的六西格玛“完美”目标来评估和提高自己的绩效。

#### 6. 加快改进的速度

六西格玛集成了许多学科的工具和思想,它不但能帮助企业改进绩效,还能加速企业的改进工作。

### 什么是精益六西格玛?

精益(Lean):核心理念是消除浪费,使企业活动实现最大增值;是尊重和培养员工,使员工和所在企业共同发展。

六西格玛(Six sigma):旨在降低波动和减少复杂性。

是一个获取、维持和最大化业务成功的综合性灵活系统,其独特的驱动力是密切理解顾客的需求,严格地使用事实、数据和统计分析,以及不断的关注业务过程的管理、改进和彻底改造。

精益六西格玛:是精益和六西格玛的完美结合,其本质是消除浪费,减少变异,提高速度。

精益六西格玛经典方法论—DMAIC

适用于已存在的作业流程(制程或管理流程):(见图1)

定义阶段:定义顾客需求,分析系统,寻找浪费或变异,确定改进机会;分析组织战略和组织的资源;确定项目,包括项目的关键输出、所用资源、项目范围等。

测量阶段:定义流程特性;测量流程现状(包括各流程或动作需要的时间);对测量系统分析,评价过程能力。

分析阶段:分析流程,查找浪费根源或变异源;确定流程及关键输入因素。

改进阶段:确定输入输出变量之间的关系,提出优化方案;制定改进计划。

控制阶段:建立运作规范、实施流程控制;验证测量系统,验证过程及其能力;对实施结果进行总结,规范成功经验,提出新问题。

### 如何开展精益六西格玛管理

格玛管理。

### 集团开展精益六西格玛情况

其实,精益六西格玛管理在复星集团和成员企业正如火如荼地开展着。

复星总部:复星集团总部于2017年3月1日成立了“精益六西格玛”管理工作推进委员会及工作组,选择试点企业先行实施,将逐渐推广到全集团。在年初的绩效考核设定,集团已经将“精益六西格”管理绩效纳入合伙人考核指标。海南矿业、南京钢铁、复星医药、永安保险等都已积极响应,试点先行开展。安全质量环保督察部作为主要推动部门,亦在跟踪“精益六西格玛”管理应用领域的最新动态,协同各企业工作委员会逐步建立复星集团“精益六西格玛”共享平台,包括但不限于“精益六西格玛”人才库、项目库、知识库、工具库。集团将逐步推行情况评审表,对各试点企业进行评比,对绩优公司、项目及个人等提报委员会,在年终进行表彰,以鼓励更多的个人、单位参与到精益六西格玛项目中来。

复星医药:已有多家制药企业开始精益六西格玛管理,并选择了多个项目,部分项目已取得初步成效。图例为复星制药企业实施精益六西格玛管理的纪实:(见图2、图3)

精益六西格玛管理适合各种行业,既包括生产型企业,也包括服务型企业,可用于客户服务类、采购类、品质类、生产类、设备类、成本类、人力资源类、基础管理类等等。响应国家号召,响应集团号召,大家积极行动起来吧。 □程水静



图2 10ml包装线5S现场

包装线TPM: 测量计划		
培训内容	培训者	培训对象
OEE数据统计	马露	10ML连续设备主操人员
培训教材	培训教材	培训照片

图3 包装线全员生产维修(TPM)测量计划的培训现场

# 让公益种子植入更多年轻人心中

## ——2017 复星保德信青少年社区志愿奖颁奖典礼举行

2017复星保德信青少年社区志愿奖颁奖典礼25日在复旦大学光华楼隆重举行，这是该奖项进入中国以来的第四届颁奖典礼。

在本届颁奖典礼上，来自京沪两地、共计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，来自中国人民大学附属中学的汪梦祺和美国梦沃学校(上海)的张天羽荣获“慈善大使”称号和金牌。汪梦祺策划并发起了学习经验分享会，并通过义卖资助了六名青海小学生三年的学业；张天羽在探访乡村学校的过程中创办了公益电台，并坚持回访，持续关爱留守儿童。他们将代表中国受邀参加今年五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。

复星保德信青少年社区志愿奖起源于保德信青少年社区志愿奖——美国最大的、授予青少年的、完全基于自愿性社区义工服务的奖项；旨在通过寻找并认可为社区作出杰出贡献的青少年志愿者，吸引和鼓励更多的青少年投身公益。二十多年来，保德信青少年社区志愿奖已经表彰了近12万名优秀的青少年志愿者。目前，该项目在多个国家和地区的12-18岁青少年当中开展，包括日本、韩国、台湾地区、爱尔兰、印度和巴西。

2013年春末，复星基金会



和保德信金融集团，在共青团上海市委员会等社会各界的大力支持下，联手将青少年社区志愿奖带到中国。目前，项目已经拓展至上海和北京两地。随着自身影响力的不断扩大，参与该项目的志愿者和公益活动也呈现逐年上升的态势。今年，组委会收到来自京沪两地121所学校的571份申请案例；进入中国四年，共收到累计1161份有效申请案例，表彰了160余位为公益做出杰出贡献的中学生。

在申请数量提高的同时，申请案例质量也在逐年提高。组委会和评委们坦言，因为许多申请案例的质量都相当高，每年的评选难度都在增加，不

少优秀案例不得不“忍痛割爱”。四年来，该项目始终立足青少年视角，发掘青少年身边的公益故事，鼓励他们投身公益活动，极大地推动了青少年公益事业的发展，已成为青少年公益领域极具影响力的品牌之一。

本届颁奖典礼上的志愿者们年龄最大的是18岁，最小的只有12岁，但这些孩子却早已是公益领域的“资深人士”了：一位学业紧张的高三女生，已经坚持了四年的公益服务，多次走入贵州山区，参加和带队参与志愿服务；还有一位12岁女孩，因得知因化疗掉发的癌症病人急需头发做发套时，毫不犹豫地捐出了陪伴自

己七年的长发。

复星集团高级副总裁、复星基金会理事长李海峰表示，我们的00后同学，他们的参与热情和创新意识，非常鼓舞人心。正是基于这样的考虑，我们积极推动复星保德信青少年社区志愿奖在中国的不断发展。我们的公益基金会，也特别重视年轻人的参与。让复星的公益理念，像一颗种子一样，植入到更多年轻人的心中。

保德信青少年社区志愿奖全球行政总监Greg Loder表示，祝贺每一位获奖者。他们的努力和热情改变了其他人的生活。我们希望他们的事迹能够激发更过的青少年去思考如何为社区做出自己的贡献。 □姚逸

## 朱利安·奥培首展 登陆复星艺术中心

本报讯 复星基金会推出的英国艺术家朱利安·奥培中国首展于3月28日登陆复星艺术中心。该展品数量超过50件，大部分作品是奥培特别为此次展览创作的，囊括了油画、雕塑、马赛克、挂毯、壁画以及LED灯装置和LCD影片等艺术形式。本次展览于2017年3月28日至6月10日面向公众开放。

奥培蜚声全世界的风格，莫过于他发明了超级现代感的一种漫画肖像画风，粗重黑色线条、少数的细节勾勒出这些现代人像。朱利安·奥培中国首展不仅是他在职业生涯中最重要的个展之一，也是他在中国的首次大型个展。

朱利安·奥培的肖像作品有趣的地方，就在于我们能够很快从这些像是标志和符号的面孔中接收到属于这个时代的信息。除此之外，本次展览也将同时展出真人比例相同的雕塑及动态人物LED装置作品。尽管LED及LCD屏幕常见于广告牌或公共交通等公共场合，奥培将它们转变成简单的标志和象形信息从而描绘出真实的人物和场景。

此前，在去年的12月20日，复星艺术中心联手香港画廊推出艺术群展“20”，20位艺术家的20件作品，分布于三层展厅中，展览既以不同风貌的艺术作品回顾香港画廊20周年的艺术发展，也是复星艺术中心首个面向公众的特别群展。 □金黎婷

## 复星医药营造绿色环保生态圈

### 荣膺上海“绿链之星”大奖

近日，“绿色链动，创新共享”绿色供应链2017上海高峰论坛在上海市华亭宾馆隆重举行，复星医药从参赛的100+企业中脱颖而出，与通用电气、科思创中国以及上海迪斯尼乐园一起，被中国-东盟环境保护合作中心、上海市环保局等单位授予了“绿链之星”大奖。

2016年，上海绿色供应链项目启动了“100+企业绿色链动计划”。该计划一经推出，就得到了包括复星医药在内的企业积极参与和踊跃申报。

近年来，复星医药在绿色供应链方面开展了尝试与探索：2014年底，复星医药成立集中采购与采购管理部，开始对复星医药的集中采购、供应商体系及制度建设等进行系统性管理，同时公司在《2015年度企业社会责任报告》中，披露了复星医药的供应链管理情况，向利益相关方详细展示了公司的供应商管理制度、流程及具体实施情况；2015年，复星医药集中采购与采购管理部协同EHS部，共同在成员企业间组织开展了绿色供应链研讨会，鼓励成员企业在实际采购业务中践行社会责任，进一步推进

成员企业在绿色供应链相关制度的落地与推行。同时，公司与安捷伦、通用电气等供应商展开了交流会，通过调研与面对面交流的方式，就供应商的社会责任实践、EHS管理、节能减排的管理与措施、上下游供应链的环境管理等方面展开充分沟通与对话。

2016年，复星医药更是借助参选“上海绿色供应链项目”的契机，联合控股企业及供应商，共同发起名为“绿动复星”的绿色供应链创建活动，自启动该项目以来，先后成立项目委员会，制定项目战略、年度目标，发起倡议并进行系列评估，确保项目的顺利开展。

复星医药专门以高级管理层为核心，成立项目执行委员会，同时以职能条线及主要协调部门为基础，成立项目创建办公室。从战略、执行两个层面实现绿色供应链项目在集团与企业间的联动，确保项目的可持续发展。

通过项目执行委员会的战略指导，项目筹备办公室多次会议及与成员企业、供应商的反复商讨论证，复星医药将“绿色供应链”项目整体战略细化成近期、中期及愿景等多层次渐进的

三期目标。

复星医药绿色供应链项目在2016年度的规划从复星医药及成员企业两个层面展开，主要分为项目准备（发布倡议书，调研访谈、制度发文）、项目实施（培训，自评形成绿色供方名录）、项目总结三个阶段总计8个月。

对此，在2016年9月至10月期间，复星医药针对旗下医药工业、医疗服务、医学诊断及医疗器械板块24家成员企业超过120人进行了绿色供应链评估体系培训，最终16家成员企业参与第一批试点评估。复星医药第一批绿色供应链评估借助信息化手段实现100%在线评估，共计66家供应商，主要涉及了原材料、包辅材、设备资产、办公类等供应商。其中原材料类供应商占比约57.5%，包辅材占比约17%。

借助复星采招平台，复星医药发布了《复星医药绿色供应链倡议书》，投标单位在报名参加复星医药及成员企业的招标项目时，会在第一时间了解到复星医药的绿色、可持续发展的社会责任理念。目前已有800多家供应商响应加入了

《倡议书》行动。

绿色供应链项目的开展，标志着公司在供应链环境管理方面迈出了重要一步。公司将在《2016年度企业社会责任报告》中披露绿色供应链项目的实施情况，向利益相关方展示公司在供应链的环境管理，并积极号召供应链上下游企业相互协同，共同推进节能减排、推动生态发展。

通过该项目的实施，复星医药逐步联合成员企业及上下游供应商，推动绿色供应链的管理，在集团内部建立完善的绿色供应链管理体系。为进一步推进该项目的执行，复星医药还将在广泛宣传与推广该项目的基础上，表彰在该项目中有突出成绩的成员企业及供应商。

2016年项目启动截止到现在，复星医药已完成了第一批供应商的自评，2017年将借助于信息化的手段，根据供应商类别的不同在体系上进行评估指标的细化，并将供应商评估分级，向供应商问题跟踪及反馈进一步扩展，实现闭环管理，从而实现绿色供应链体系战略目标的近期规划向中长期规划升级进化。

□孙丽

## 公益骑行挑战赛 圆满结束

3月24日，由美国国家旅游局赞助、Thomas Cook 托迈酷客联合复星公益基金会共同举办的美国海岸线自行车挑战赛在全新落成的外滩金融中心（BFC）圆满落幕。

本次公益活动是继2015年10月Thomas Cook 与复星成立合资公司之后第一次参加的Thomas Cook集团活动。该活动通过虚拟骑行的方式，与Thomas Cook英国、德国、荷兰、比利时办公室共同完成从美国纽约到洛杉矶长达4,871千米的骑行路线。参与者每人连续骑自行车15分钟，接力完成公益挑战赛，在达到健身的同时，又能为公益事业做出一份贡献，并致力于将运动与公益相结合的精神融入企业内部。

当天上午九点，Thomas Cook托迈酷新任总经理戴安哲为此次公益活动致辞。身为一项体育爱好者的戴安哲先生身体力行，并作为第一名骑行者为此次活动打下了头炮，同时也激发了其他参与者的参与热情。本次活动从上午九点持续到下午五点。此外，每位参与者还为公益事业捐出了爱心基金。 □邵楠

# 从 600 克到 5 公斤 Alex 的生命奇迹

这是一个200多天大的男宝宝，红润的小脸，大大的眼睛，胖嘟嘟的小手小脚。那可爱的模样让人很难想象他是一个仅孕育了5个多月的超早产儿。

时间回到2016年7月4日，这个名为Alex的宝宝在胎龄仅5个多月的时候就降生在和睦家医院产房。虽然23周+4天的孕周和仅600克的体重已经给了医护人员心理准备，但是当直面这个小生命的时候，他的脆弱与顽强仍然深深的震撼到了在场的每一个人。

## 成功出院——和睦家人再创纪录

只有成人手掌般大小，“像果冻一样几乎是半透明的”，因为极度早产眼裂和部分手指都还没分开，这是为Alex接产的儿科护士车平对他的第一印象。

“由于胎龄太小，孩子的呼吸中枢和肺都极不成熟，从助产士手里接过来时脸和嘴唇都是青紫的，”儿科主任杨明对当时的情景记忆犹新，“但就是那样一个连眼裂都还没完全形成的小生命，几乎不能自主呼吸，却仍然在顽强的倒气，不得不让人感叹生命的顽强。”

杨明和同事立刻对孩子保温，展开了新生儿复苏，插管一次成功，呼吸支持，给肺表面活性物质，一切都有条不紊的进行。两三分钟后，Alex的脸和皮肤开始渐渐红润起来，迅速转入NICU（新生儿重症监护病房），杨明这才有时间开始仔细的观察他。

全身皮肤真正是“吹弹可破”，整个腹壁也都是半透明的，腹壁血管、脏器位置、肠蠕动的形状都清晰可见，大腿仅有成人的一小手指般粗细...，杨明回忆道。

Alex的出生以及200多天后的成功出院，不仅创造了和睦家儿科超早产儿的新纪录，更刷新了全国非公医疗机构的同类记录。

杨明介绍，对于早产儿的救治犹如闯关，尤其是出生胎龄小于28周的超早产儿，有可能经历呼吸衰竭，颅内出血，血糖不稳定，高胆红素血症，严重感染，持续胎儿循环，喂养不耐受等关口，“闯过了一关，或许还有更惊险的下一关，在做每一个临床决策前既要反复权衡利弊，又必须当机立断。”

近年来，北京和睦家医院儿科NICU收治的早产儿逐年增多，2014年起至2016年，救治的早产儿多达102例，其中孕周28周以下的超早产儿12例，胎龄和体重最小的就是Alex。

对于这样胎龄小于24周、出生体重只有600克的案例，即使是在整体医疗水平相对发达的欧洲，存活率也相当低，仅为9%左右。

然而，作为有着国际医疗理念的医疗团队，北京和睦家医院儿科团队并不仅仅满足于提高早产儿的存活率，更利用独有的护理和医疗资源和理念，在儿内儿外科、眼科、药师、营养师等多学科团队以及放射、超声、实验室等辅助科室的支持下，力求最大限度减少早产儿并发症和后遗症。



## 生命顽强——NICU 闯关 200天

在杨明的记忆里，由于超早产造成的肺、脑等脏器发育不成熟，Alex在NICU期间经历过多次惊心动魄的紧急抢救过程，其中最危急的一次发生在他出生两周左右。

当时只有26周大的Alex在上呼吸机的时候突然出现青紫和心率下降，医护人员即刻到位，发现气管插管里涌出大量鲜血，果断判断孩子为肺出血并迅速开始心肺复苏，复苏有条不紊地进行，紧张的气氛却使时间显得格外漫长。Alex的心率一度掉到只有50多，不到正常值的一半。幸运的是在医护人员的努力下终于转危为安。

对于这次的突发肺出血，杨明解释说，Alex患有动脉导管未闭（PDA），这是一种早产儿常见的先天性心脏病，通常不需要做特别处理，而Alex因为极度不成熟，PDA血液分流量大，这个问题会导致血压的波动和肺循环充血，引发颅内出血或肺出血。各种关口Alex经历多次，命悬一线但都顺利闯关。

## 精心呵护——“水晶娃娃”

## 在长大

即使是对于有着30年工作经验的儿科护士长李朝琴来说，这样小的超早产儿她也只见过两例。

“Alex的脚当时只有蚕豆大小，给他采足跟血时，我们要极小心的轻抚他的皮肤来替代挤压，才能避免造成淤血。”李朝琴言语中难掩对这个脆弱的小生命的怜惜。

针对Alex的紧急抢救十分频繁，李朝琴夜里经常只睡几个小时就赶回病房。后来，因为放心不下Alex以及同在NICU的其他几个早产宝宝，李朝琴干脆直接住在了病房里。

小Alex在NICU期间，除了多次危急情况下的高难度抢救，日常的护理难度也远超普通早产儿。所有用品均需单独消毒自不必说，最紧要的是护士们根本找不到合适的尿不湿——他实在是太小了，而排尿量是必须获取的数据之一，如何才能完整的收集并且准确的测量Alex一度小到需要按滴计算的排尿量呢？

NICU护理团队想了一个方法：她找来最小尺码的无菌方纱布，裁成掌心大小垫在Alex身



下。在他排尿的第一时间便迅速更换纱布并装入密封袋，这样积攒了几块之后再一起称重，终于解决了尿液的收集以及单次尿量太少不可测的问题。

## 全心信任——家人般的医患关系

护理救治Alex这样的早产儿对医护人员来说是很大的考验，然而作为他的父母，养护这样的一个宝宝同样让他们承受着很大的压力。

每一次抢救对于Alex来说都是一个关口，对他的父母也是一次煎熬。杨明对他们的心情感同身受，因此除了每天的例行沟通以外，他还经常在夜里赶来医院处理突发情况，每次都跟Alex父母做深入的沟通，一谈就是一个多小时，解答家长的担忧，跟家长一起，呵护Alex往前走好每一步。

Alex的妈妈此次是二胎生产，上一胎也是早产，当时32周出生的小男孩如今已经3岁多了，聪明可爱。由于上一胎接产的医生也是杨明，妈妈对他的信任一直延续至今。

“她对我们的信任让我非常感动，比如她会直接对我说：‘杨大夫我们100%信任您，请

做任何您需要做的。’而我也会回馈给她更多的信心，告诉她：‘请放心，所有我们需要为Alex做的我们的团队都不遗余力。’”杨明说道。

Alex的姥姥曾经在國內也做过医生，多年前去美国，一直跟NICU合作研究新生儿和早产儿肺成熟问题。同为资深新生儿专家的她也对Alex的整个抢救过程给予高度肯定和评价。

家长对医生的信任，医生对家长的信心，形成了一个彼此信任、互予信心的良性循环，Alex在儿科全体医护人员的努力下一次次成功脱险。

## 后记

如今的Alex校正胎龄已经4月有余，正在北京和睦家医院进行定期体检。最近一次的检查情况显示，他的各项发育指标都正常，体重也已经超过了5公斤。

Alex的父母透露，等孩子满周岁以后会将他带往美国生活，跟他的哥哥团聚，小哥哥已经迫不及待地想见到这个可爱的弟弟。未来属于Alex的路还很长，但是相信无论他走到哪里，都会带着和睦家人的关爱和祝福享受阳光雨露，好运平安。□文武联





## 官方蛋糕线上商城

★ 更多优惠 · 更广配送范围 · 更懂你 ★

¥100

新人礼包

扫描二维码  
轻松进入  
官方蛋糕线上商城  
即可领取新人礼包

官方蛋糕线上商城



官方微信公众号



加盟热线

32300583-102

官方网站

www.secretrecipe.cn

FOSUN 复星

复星自媒体联盟

# 微信创意大赛

美人送我西兰花  
 我送美人土豪金。  
 我们什么也不想说  
 豪掷万金献给头魁。

## 微信大赛，等你来战！



关注【复星集团】微信  
公众号，参与更多互动



扫描二维码  
了解大赛详情