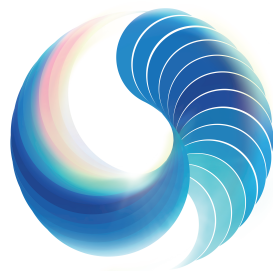


复星人 FOSUN TIMES



生长
THRIVING
— 打造C2M生态系统 —
ESTABLISHING C2M ECOSYSTEM



准印证号: (沪B) 0276
内部资料 免费交流

总第341期 本期28版 2016年7月31日

用手机扫描二维码
关注复星人报微信

打造复星C2M全球生态系统

——复星集团召开2016年中期投资工作会议



7月24日, 围绕“平台+独角兽+产品力, 打造C2M生态系统”为主题的复星集团2016年中期投资工作会议在上海召开。

会议围绕集团核心战略, 以项目为抓手, 推进大项目、独角兽和C2M投资, 通过数字化、智能化驱动组织机制进化, 加大新兴市场拓展力度等战略重点, 总结了上半年工作情况和经验, 研讨和部署了下半年的具体措施和工作重点。

集团董事会成员郭广昌、梁信军、汪群斌、丁国其、秦学棠、陈启宇、徐晓亮及全球合伙人全程出席会议并作重要讲话。
(3-7版)

中国药企最大手笔海外并购 复星医药并购印度药企Gland Pharma

7月28日, 复星医药(股份代码: 600196.SH, 02196.HK) 公告称, 拟通过控股子公司出资不超过126,137万美元收购Gland Pharma Limited (简称“Gland Pharma”)约86.08%的股权, 其中包括收购方将依据Gland Pharma的依诺肝素产品在美国上市销售情况所支付的不超过5,000万美元的或有对价。这是迄今中国制药企业交易金额最大的海外并购案。
(2版)



地标崛起 扬帆启航

——写在三亚亚特兰蒂斯酒店塔楼结构封顶之际

(16版)

携手推动信息技术和产业生态融合 复星集团与蚂蚁金服达成战略合作协议

(2版)

复星地产东京奥运村旁再买楼 晴海Triton广场Y栋收入囊中

(2版)

B2B巨头再度升级 上海钢联携手慧聪网打穿产业链

(12版)

聚焦“独角兽” (15版)



让企业采购感受到 互联网+的阳光

对话阳光印网创始人 张红梅、联合创始人李旻

[版权声明] 本报刊登的所有内容(包括不限于文字、图片、图表、版面设计), 未经本报书面许可, 任何人不得转载、摘编成任何其他形式使用。违反上述声明, 本报将依法追究其法律责任。

[免责声明] 本报由复星控股发行, 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。

中国药企最大手笔海外并购

复星医药并购印度药企 Gland Pharma

本报讯 7月28日，上海复星医药（集团）股份有限公司（简称“复星医药”，股票代码：600196.SH, 02196.HK）公告称，拟通过控股子公司出资不超过126,137万美元收购Gland Pharma Limited（简称“Gland Pharma”）约86.08%的股权（以下简称“本次交易”），其中包括收购方将依据Gland Pharma的依诺肝素产品在美国上市销售情况所支付的不超过5,000万美元的或有对价。这是迄今中国制药企业交易金额最大的海外并购案。

本次交易完成后，Gland Pharma的总部将继续设立在印度城市海德拉巴。Gland Pharma的现任CEO及COO将继续留任，CEO及其父亲（公司创始人）仍将留在董事会。

复星医药董事长陈启宇表示：“Gland Pharma有一支优秀的管理团队，此前在KKR的强力支持下，业务发展十分迅速，已成长为具有国际影响力的印度注射剂领先企业。并购Gland Pharma将成为复星医药制药工业实现国际化发展的一个重要的

里程碑，加速复星医药的国际化进程。中国和印度在制药领域有很强的互补性。以复星医药和Gland Pharma为代表的中印药企的资源嫁接将有利于推动中国药企在研发创新及仿制药出口等方面的国际化步伐。”

Gland Pharma成立于1978年，总部位于印度海德拉巴，主要从事注射剂药品的生产制造业务。Gland Pharma是印度第一家获得美国FDA批准的注射剂药品生产制造企业，并获得全球各大法规市场的GMP认证，其业

务收入主要来自于美国和欧洲。Gland Pharma目前主要通过共同开发、引进许可，为全球各大型制药公司提供注射剂仿制药品的生产制造服务等。作为少数专业从事生产制造注射剂药品的公司之一，Gland Pharma在印度市场同类公司中处于领先地位。

本次交易完成后，将有助于推进复星医药的药品制造业务的产业升级、加速国际化进程、提升在注射剂市场的占有率。同时，复星医药将借助Gland Pharma自身的研发能力及印度市

场特有的仿制药政策优势，嫁接复星医药已有的生物医药创新研发能力，实现产品线的整合及协同，积极开拓印度及其他市场的业务，从而扩大药品制造与研发业务的规模。

公告也提示了相关风险，本次交易还须获得复星医药股东大会、Gland Pharma股东大会、中国境内相关主管部门境外投资核准以及其他国家主管部门（包括但不限于印度反垄断、印度外国投资、美国反垄断等主管部门）的批准。 □易锦媛

复星跻身《财富》中国500强第73位

本报讯 2016年财富中国500强排行榜于7月13日正式发布，复星国际（HK0656）以787.8亿元的营业收入、80.4亿元的净利润名列该榜单第73位。这是自2010年《财富》杂志发布中国500强排行榜以来，复星国际连续7年入选该排行榜，并连续第二年进入百强行列。此次较

2015年的96位上升了23位。

复星坚持扎根中国，坚持“中国动力嫁接全球资源”。2015年，得益于“保险+投资”的双轮驱动模式，围绕全球家庭“富足、健康、快乐”的生活方式进行产业生态布局，业绩增长明显。2015年，复星国际实现营业收入788亿元人民币

币，同比增长27.6%；实现净利润80亿元人民币，同比增长17.3%，其中综合金融（富足）板块利润同比增长明显，达到58.5%。截至2015年底，复星集团总资产达到人民币4053亿元，同比增长24.8%；归属母公司股东净资产达到人民币753亿元，同比增长52.3%；可投资

资产突破人民币1600亿元，较2014年年底大幅增长人民币536亿元。

榜单显示，进入《财富》中国500强前10名的企业还包括：中国石化、中国石油、中国建筑、工商银行、上海汽车、中国移动、中国中铁、建设银行及中国铁建等。 □孙剑飞

微信息

梁信军会见英国贸易大臣

7月8日上午，复星集团副董事长兼CEO梁信军在复星商务大厦接待了到访的英国贸易与投资部长普睿勋爵Lord Price与高级代表团一行。双方就未来加强投资与合作进行了深入交流。

自2010年起，复星陆续在英国的地产、医疗、服务、时尚、运动和能源等领域布局，迄今总投资额已经超过6.3亿英镑。梁信军表示，复星对英国的投资环境和经济发展持审慎乐观态度，将会继续发掘投资机会，加大在英国的投资力度。复星希望把英国作为一个重要的投资支点，带动复星在欧洲、俄罗斯、英联邦国家，甚至是印度等新兴市场国家的投资发展。

普睿勋爵对复星在英国的投资表示赞赏，希望复星继续扩大在英投资，英国政府将提供一切必要协助，推进复星在英项目顺利发展。

陪同普睿勋爵来访的还有，英国贸易投资部驻华公使乔麦克，英国驻沪代理总领事柯牧申等高级官员，复星能源、保险、旅商与地产等业务板块派员参加了会见。 □黄献辉

汪群斌接待希腊总理

7月6日，希腊总理亚历克西斯·齐普拉斯在率团对中国进行正式访问期间，参观了豫园·海上梨园，并亲切会见了复星集团总裁汪群斌、副总裁钱建农等公司管理层，双方就如何加强投资领域的合作进行了深入交流。

汪群斌向齐普拉斯总理介绍了复星集团的基本情况和投资理念，并同时介绍了复星在全球特别是在希腊投资合作的最新进展。

汪群斌表示，复星有意愿加大在希腊的投资，整合复星体系内资源，努力帮助希腊成为中国乃至亚洲游客首选的欧洲旅游目的地。

齐普拉斯总理对复星在全球的快速发展表示祝贺，希望希腊企业能与复星展开更深的合作。他表示，希腊政府将在政策和财政上对吸引海外投资给予支持，并在人才、创新等方面探讨双方合作的可能，对本次考察交流的议题将继续保持交流并抓紧落实。 □敏雯

携手推动信息技术和产业生态融合

复星集团与蚂蚁金服达成战略合作协议

本报讯 7月4日，复星集团总裁汪群斌及蚂蚁金服总裁井贤栋代表双方在上海正式签署战略合作协议，双方将致力于结合复星集团在医疗、旅游、金融、商业地产等板块的优质资源与蚂蚁金服领先的互联网技术，在互联网+医疗、旅游、金融、商业，及移动支付、数字化服务平台等领域展开深入合作，共同探索创新型解决方案。此次协议的签署是两家企业携手推动信息技术和产业生态融合的第一步。

根据双方签署协议，复星集团与蚂蚁金服将在两个方面展开合作：1、复星医药与蚂蚁金服将在健康领域共同探索创新业务模式，充分融合复星医药的产



业深度及支付宝在医院、城市服务运营等领域的技术支持能力；2、复星集团通过其互联网创新科技平台上海济信信息科技有限公司将与蚂蚁金服共同打造面向复星集团用户的数字化服务平

台，致力于打通复星产业链，实现线上线下信息的融合，促进消费和体验的升级。

复星集团与蚂蚁金服的合作，是基于双方主营业务与资源的一次跨越式合作，将促进双

方业务的共同发展和产品的不断创新，并推动各产业与互联网深度融合，为客户带来便捷、高效的生活体验。

蚂蚁金服起步于2004年成立的支付宝。2013年3月，支付宝的母公司——浙江阿里巴巴电子商务有限公司，宣布将其为主体筹建小微金融服务集团，小微金融（筹）成为蚂蚁金服的前身。2014年10月，蚂蚁金服正式成立。它致力于打造开放的生态系统，为小微企业和个人消费者提供普惠金融服务。蚂蚁金服旗下有支付宝、余额宝、招财宝、蚂蚁聚宝、网商银行、蚂蚁花呗、芝麻信用、蚂蚁金融云、蚂蚁达客等子业务板块。 □王亮

复星地产东京奥运村旁再买楼

晴海 Triton 广场 Y 栋收入囊中

本报讯 7月6日，复星地产宣布：由旗下日本资产管理平台IDERA完成对东京晴海Triton广场Y栋写字楼区分持有所有权（67.12%）的收购。这是继去年12月成功收购东京晴海Triton广场W栋写字楼区分持有所有权（88.54%）之后，复星地产在2020年东京奥运会奥运村的所在地——晴海地区再度“斩获”的又一幢核心区优质写字楼。

东京晴海Triton广场Y栋写字楼位于东京都心3区之一中央区晴海地区。大楼周边拥有便捷的交通设施，其中，乘客由距离最近的Kachidoki地铁站下车步行至大楼，仅需4分钟。

Triton广场Y栋为一幢地上40层、地下4层的办公楼，

于2001年竣工。大楼总建筑面积接近12万平方米，此次复星地产收购的为该大楼1-2层，以及16-39层的部分，共80,217平方米。截至今年4月，该幢写字楼的出租率呈满租状态。

在完成晴海Triton广场Y栋写字楼的收购之后，复星地产在日本房地产市场已累计完成4幢写字楼物业资产的收购，分别是：2014年，完成对位于东京天王洲的花旗银行中心，以

及位于东京品川的公园大厦的收购；2015年，完成对东京晴海Triton广场W栋写字楼区分持有所有权（88.54%）的收购。

除东京核心区的写字楼外，复星地产及旗下本地化平台还利用布局全球的视野，在日本当地积极扫描适合投资的各类物业标的。2015年11月，复星地产携手豫园商城收购北海道Tomamu滑雪场度假村，其后豫园商城于2016年6月正式签约引

入Club Med在Tomamu度假村建立新的度假酒店。

复星地产致力于海外地产投资和管理，积极对接各类资金来源实现全球范围内的地产资产配置。目前，复星地产已实现在纽约、伦敦、东京、悉尼、苏黎世等国际门户城市的资产和平台布局，并以新加坡、莫斯科、圣保罗等城市为出发点进入新兴市场，成为中国地产行业全球化的领跑者之一。 □杨冬

打造复星 C2M 全球生态系统

——复星集团召开 2016 年中期投资工作会议

本报讯 7月24日，围绕“平台+独角兽+产品力，打造C2M生态系统”为主题的复星集团

2016年中期投资工作会议在上海召开。850多位来自集团本部各投资团队、管理职能及核心企

业管理层代表参加了会议，集团董事长及合伙人全程出席并作重要讲话。（下转第4版）

C2M 是一个风口，复星正处于风口独特位置中

——郭广昌董事长在 2016 年中期投资工作会议上的讲话

复星的各位同学，现在时代变化实在太快，今天我着重想跟大家分享几个方面。

第一，我们整体战略里很重要的一条，“保险+投资”双轮驱动，这是我们未来要坚持做的。

几年以前我们就在强调，复星作为投资型企业，最关心两个最重要的基本点：一个是资金成本，一个是投资收益率。以前，公司只要拿到资产，就有本事进行负债，因为资金是稀缺的。所以导致大量公司经营模式就是想尽办法负债。当然现在还有很多人这么做，甚至把保险公司当作负债的工具。

现在全球利率环境不断变化，日本、欧洲等地区实行负利率政策，美国的利率也相对较低，如果公司在资产端找不到合适的标的，而负债端高起，其实是非常危险的。现在整个世界已经变化，我们已经处于一个低利率的大环境中，当然还有高利率的区域，比如俄罗斯和印度等新兴市场国家。而中国利率也在下行，而且我相信未来还会继续，长期处于一个低利率的环境。

为什么双轮驱动非常重要？因为未来越来越多的金融企业将由资产端驱动，企业有好的资产才敢负债，而并非之前的负债端驱动。而复星，恰恰是按照这个原则来做的。复星首先打造的就是投资能力，然后配给低成本负债，所以进行全球保险布局。现在，复星还是要继续坚持这两个点，为我们带来价值。

在这两个点坚持做的时候，我们后面比较重要的工作，就是加速建设复星的投资能力。一方面，要培养自己的团队；另一方面，要在全球范围内，继续加快收购并控股一些“小而美”的团队。这条路，我觉得是走对了，从日本的 Idera 和英国的 Resolution，到俄罗斯的欧亚资本团队，都是按照这个思路在做。同时我们要特别重视并加强团队的固定收益投资能力，这是复星目前的一个短板。所以下半年很重要的，要把这一块补上去。当然，相比收购，加快已有保险公司的竞争力建设、发展，也是非常重要的。

第二，C2M。

一不小心，我现在好像成为了C2M的“代言人”。C2M现在是一个风口，而且这个风口上，复星是处于一个独特的位置。为什么我们这么重视C2M？以前都是互联网的人很厉害，说是用互联网在整合传统产业。但从某种角度上，这其实不是在整合，而是传统产业在补贴互联网企业，使其能够快速的发展。

比如说淘宝，当时创业热，很多家庭、学生上面卖东西。在这个过程中，其实父母的劳动力是不计算的，家里当仓库的成本也是不计算的，大量的成本不算，导致电商的繁荣。同时，资本在用“烧钱”模式进行补贴，推动互联网企业快速发展。但其实互联网对整个行业的渗透，才刚刚开始，远远还没有达到重新



架构整个全球产业的程度。真正深刻的变化，不是一个电商，也不是一个微信，真正深刻的变化，恰恰是互联网能重构整个产业的生态链、供应链。产业链和供应链重构之后，互联网的渗透度才达到比较深的程度。

现在的C2M，C端越来越碎片化、多元化，这对传统产业是非常好的事情。如果C端只有一个或者两个平台高度垄断，其实最后就是平台能赚钱，所有在平台上卖东西的人，都不会过得很好，可能80%以上都不赚钱。所以C端一定会越来越碎片化、多元化。母婴产品是C端非常好的人口，比如宝宝树。而“网红”经济、“直播”经济等也在快速发展，整个产业在发生深刻变化。

而M端的变化更为深刻。大家不要认为阳光印网、红领的模式很简单，其实真的要在产业整合上移动互联网化，很不容易。红领有两点：第一，在整个供应链的组织上，要重新变化，第二制造过程，要能完全响应到C端的需求，而且是工业化生产。红领能做到，也是经过了许多年的摸索之后，才形成这样一种结构。

站在C2M这个风口上，未来只有一种基因的人，是没有办法在这里生存的。单基因的商业时代已经过去，有传统产业的知识和本能，但不懂互联网，或者拥有移动互联网的基因，但是没有产业深度，都很难成功。现在必须是叠加起来的、糅合起来的，必须是两个方面都有深刻理解的新型“生命体”，才会在“风口”上飞起来。否则，飞起来也是头猪，也会跌下来。只有这两个翅膀都有的新型“生命体”，才会持续发展。

复星，就是要成为这种生命体的代表。我们要找到独角兽，就是要发现与找到产业里拥有这种基因的生命体，然后让它尽快发展。很多互联网企业对产业真的一点感觉都没有，认为只要拥有一个平台，就会有无数人来进行买卖。他

总是觉得产业很容易，制造不成问题。其实，没有制造，哪里销售？

所以在C2M这样一个大的环境下，信息流、物流、资金流，都会发生深刻变化。但是有一个概念我要指出，C2M中强调的无缝链接，并不是指完全的去中介化。互联网有个神话，说互联网就是透明、就要消灭一切中介，然后它自己变成一个最大的中介。怎么可能消灭一切中介？我们要消灭的，是没有创造价值的中介。中介总是要在的，你总是要有途径的，物流、广告公司还是要有，你要消灭的，是没有创造价值的这些中间环节。

在这样一个风口上，我们要加快寻找。复星为什么有这个优势？第一，这么多年来，复星的确是在产业上不断打拼、不断耕耘，打造了产业上的深度。第二，五年以前，复星对互联网真的没有感觉。但最近这五年中，我们一直跟马云“泡”在一起，向他学习。同时接触了大量的VC项目，看到并了解了很多新的东西，从红领、阳光印网、构家和钢联等互联网企业中感受到了这种变化。也正因为这种学习，我认为复星在这两个基因上，现在都比较强，而今后更要加快发展。

第三，最近我去了印度、俄罗斯，站在中国市场的角度，我认为我们逐渐在失去很多优势。

印度的高端工人、医药工人，工资大约1500人民币一个月，我们现在的人工成本已经是其5到6倍，中国已经在失去人口红利，失去成本优势。

在俄罗斯，俄罗斯当前经济状况不好，我总觉得是不是俄罗斯人民生活得都很悲惨。但这次短暂的行程之后，我发现俄罗斯人都很阳光、正面。无论是贫民还是精英阶层，都有非常强的民族自豪感。我问他们，普京大帝做了决策之后，经济下来这么多，为什么支持率依然这么高？他们回答，俄罗斯需要英雄。每次我们受到打击之后，

都是越斗越强。俄罗斯的每次崛起，都是因为危机。他们说以前不好，石油经济会把民族变得懒惰。我觉得讲得非常道理。现在全球经济最不发达的，就是资源丰富的地方，资源越丰富经济越差，太容易拿到石油的非洲，经济很差。而比如德国，不管是地上土地资源还是地下资源，都相对贫瘠，但经济却十分强劲，这其中包含着民族意志。

所以复星为什么强调要引进优秀的团队、加大内部竞争、提倡合伙人，都是基于以上这些认识。这一点上希望大家一定要理解，如果我们不学习、不提高，淘汰是很快的。

前面提到巴菲特的“烟蒂”理论，问题在哪里？问题在于我们所处的这个时代，比巴菲特所处的时代信息传播速度快了太多，技术发展的速度也快了太多。所有的一切，都是体现一个“快”字。在这种情况下，没有成长的企业，看上去现在便宜，但因为被淘汰的速度会很快，所以就不值钱。

我们的投资策略，看来要做一些调整，更强调和看重成长性。因为在变化，成长性本身就是一种壁垒，如果我们不能有成长性，后果很可怕。“躺”在那里是不可行的，因为很快你会被超越和消灭。所以我们一定要加快学习，对难的事情无所畏惧，加大研发的投入和人才的引进，培养更多的来自各个层面的合伙人。没有这种精神，一个企业很快就会被淘汰。以前面对这些方面，我们有些心慈手软，速度不快。但我觉得，这两三年以来，想清楚了，就要快。

还有，为什么要全球化？为什么还要继续加快全球化？为什么还是要继续说“中国动力嫁接全球资源”？最简单一个比喻，鸡和老鹰的区别。老鹰飞得高以后，看到的兔子一定多。所以你要看到更多的投资机会，就必须像老鹰一样，飞得更高，要看到全球的机会，必须是一个全球化的企业，能扫描到全球的机会。

就像之前提到的，俄罗斯市场现在存在很好的投资机会，全球利率这么低，俄罗斯有高利率的存在。印度市场也存在很好的成长机会。我马上也会前往巴西，现在的新兴市场是有机会的。欧美市场以前机会较多，但现在价格也在逐步走高。

我们要整合全球的人才资源。“人”这一块，现在中国的工人包括中低端的劳动力成本，相比印度已经贵了很多。中国的高端人才，相比欧洲和日本更贵。当然也不奇怪，上海和北京等一线城市的房价也已经跟世界接轨。所以，在资源禀赋上，必须进行全球布局。因为全球化，我们可以看到更多的机会，因为全球化，可以看到更多的资源禀赋去整合他们。所以全球化我们还是要继续走下去。

当然，现在开始我们还是相对集中，在优势产业里继

续发力。我觉得上半年发力还不够，还要更快、更强一点。比如大健康产业，一定要加快把健康保险和医疗能力、健康服务能力打通。我“王婆卖瓜”一下，希望我们以后牌照拿到以后，各位一定要购买复星的保险，因为只有复星的保险才有这种思路和想法，就是复星针对保险客户，首先为他以最快速度匹配在全世界的医疗资源。更重要的是，复星未来的健康服务能力会使得我们的客户变得更健康、避免生病，产业打通的正确思路应该是“治未病”。如果我们的客户能保持好的生活方式，接受健康服务和健康管理，比如提醒他每天要走一万步、练练太极拳。所以复星和保险客户之间，一定是正选择的，而不是逆选择的。

复星要做什么？非常简单，我们一定要为家庭生活的“富足、健康、快乐”提供综合的解决方案。晓亮刚才讲得很好，“富足、健康、快乐”的家庭生活就等于幸福。就像“复星”两字发音倒过来，就是“幸福”，复星就代表着幸福。复星要专注打造产品力，但复星的核心能力是通过资源整合为家庭的幸福生活提供综合的解决方案，“富足、健康、快乐”的幸福生活。购买复星的保险之后，这些客户将在我们的帮助和引导下享受更健康的生活方式，然后钱建农带领的旅游商业板块提供快乐的旅游产品，让客户享受太阳马戏的表演。现在去豫园的人越来越多，所以老海带领下的豫园要做到更时尚，以前所谓时尚人士是去新天地，现在反过来了，越时尚的人越要到豫园去。当然，我相信，今年年底，BFC外滩金融中心将成为全上海最时尚的地方。而到了明年，三亚亚特兰蒂斯将成为海南、中国甚至全球的时尚地标，而这些地方都是向往幸福生活的人应该去驻足和游玩的地方。

今年我们在产业的C2M上，产业链的重构上，已经有了印刷、服装。但机会还有很多，我们要细心的将所有产业的机会都梳理一遍，找到更多的企业，结合我们的产业深度帮助他们成长。

金融角度，阿里巴巴最大的发明，不是电商，而是支付宝。金融一定是伴随着C2M整个产业链的变化而变化。金融一定不是高高在上的、被膜拜的，金融是整个生活方式、商业里的一个组成部分。应该切入到生活场景中。其实支付宝就是为了电商的闭环而变开发出来，所以复星的金融，德邦也好、金服也好，要在C2M整个大产业里，找到自己的位置。

半年了，汪总很辛苦，信军很辛苦，大家都很辛苦，当然我也没闲着。但还是拜托大家共同努力，复星只适合一种人在这里快乐的生活，就是把工作当幸福的人。希望大家工作着，痛苦着，并幸福着。我们一起努力，谢谢大家！

围绕 C2M 生态圈投资布局

——梁信军副董事长兼 CEO 在 2016 年中期投资工作会议上的讲话

复星的各位同学，大家好。今天我想跟大家分享我的一些体会思考。

我们的精力要集中在做“对”的事情，要集中在做“难”的事情上。因为“对”的事情做了，不断有积累，“难”的事情做了，能树立门槛。难的事情，往往是让你烦的事情，让你烦，会让你对手也很烦。把烦的事情做好了，其实就给自己创立了门槛。

今天我们讲了很多投向等各方面的事情，我们投资最后是跟着人走的，投的所有项目，最后都是服务人。所以，今后我们的客户、我们面对的对象、人群有什么变化？其中一个非常重要的就是未来的技术，肯定会对整个人类的品种有改变。

第一个改变，现在大家已经看到了，就是移动互联网从 2000 年左右开始，对整个人类的改变。93、94 年左右出生的孩子逐步成为消费人口。这群人对消费、金融、物流乃至对社会的管理，这个变化是惊人的。

这对我们的启示是：互联网的发展，已经带来了千禧一代的成长。过去复星专注中产阶级的需求，今后我们还应该针对千禧一代的需求，因为他会越来越进入到消费的主流人群。

未来，我个人看法，很可能还会有 VR 一代。等到 VR 成为一个主流技术，所有东西都用 VR 展现的时候，跟着 VR 成长起来的这批人，对互联网成长的那批人可能又嗤之以鼻了，觉得他们什么也不懂。包括人工智能那一代，可能也是不一样的，当然这可能是 5、6 年，7、8 年以后的事。包括随着芯片成本的降低，不久的将来，可能会迎来物联网。物联网这一代跟人工智能这一代，可能有关联性。

所以人口这一块特别要关注千禧这一代的需求。为什么豫园我们要做这些事情？将来到你这儿逛街的人，越来越多的就是这批人，还按老的方法来对待他们，那不行。所以要关注技术革命带来的客户的变化。

第二，要关注战略区域的变化。从现在开始到 2030 年，亚洲的重要性可以说是恢复到古代的状态。到 2030 年，GDP 可能一半以上来自亚洲，消费一半左右在亚洲。所以除了关注“中国动力嫁接全球资源”之外，我们要比以往任何时候更急更快地建立我们在亚洲的竞争力。特别是现在集团在印度加大力度，这是有深刻原因的。当然，不久的将来，我们还会看到在印度一些大手笔的发展。不仅是地产、医药，我们的 VC、投资、固定收益的投资等等，包括负债端的发展，大家都要往这个角度延伸。很重要的原因，这个区域变得越来越重要了。

我们是亚洲人，我们要在最重要的这个地区获得成长。“中国动力嫁接全球资源”，将来我们还要讲“中国+南亚”的动力嫁接全球资源。

当然阶段性的，像俄罗斯，包括英国，都是特别重要的。俄罗斯的重要性，今天我



看陈文昌、韩同利已经分享了，非常好。英国的重要性，今天 Resolution 的老总也给大家分享了，由于脱欧的关系，很多反应是过度的。但英国的好处、英国在全球的竞争力，是放在那儿的，不会因为脱欧不脱欧就有实质性的改变。所以这个里面，是有一些阶段性的两到三年的机会的。

第三个，就是关于 C2M 的问题。希望大家不要把 C2M 简单理解成就是互联网，觉得是互联网的创新，是互联网的部门应该做的事情。其实 C2M，是非常好的把我们的传统产业、传统能力怎么跟客户拉得更近的一个方法。所以 C2M 这个事情，不是说互联网的投资部门应该做的事情，是我们整个集团每个公司都要想办法介入的问题。

消费的互联网化已经很明显了，产业要融入互联网，产业互联网嫁接消费互联网之后，一个非常好的典型的表现形态，就是 C2M。C2M 不仅有助于传统企业的转型、升级，也有助于我们在创新这个领域抢占制高点，抓住客户，让客户资源、客户的数据成为我们的重要资产。

C2M 要侧重于改善供应链的效率，包括现金流的问题、资金流的问题、信息流的问题，还有物流的问题。

今天因为是投资大会，我们在投资部门，要围绕 C2M 的生态圈进行系统的投资。积极寻找已经实现了柔性定制能力的“M”，包括愿意往柔性定制发展、升级的“M”。第二要积极投资更多的 C 端的流量入口，现在我们有些入口，但还不是到一级的水平。包括还要更多的投资新型供应链以及一些技术公司，包括算法的、人工智能的、VR/AR 的。

刚才陈波专门讲了整合营销的问题，我希望整合营销能把 C2M 的整合营销大力推出来。今天前面讲到金融，顾勇给我一个启发，顾勇刚才提到，虽然力图跟阿里整合，也取得了很多

成效，但他发现更多更快对销售额产生影响的，是把自己现实有的数据快速利用起来，让现有的客户资源变成真正意义上的数据资产，就产生销售额了。而且永安这样一个传统的、老牌的财险公司，互联网销售已经占了全公司 13%，才两三年时间。因此，我觉得应该足够震撼，让我们传统企业的领导们能更重视自己数据资产的挖掘、客户资源怎么转化为数据资产。我们整合营销也要体现出 C2M。

所以 C2M 不是互联网的概念，是整个公司在互联网环境下、物联网环境下怎么生存的状态。我觉得不单单是复星，也包含所有的合作公司。

在 C2M 里面，我们集团有非常多的工作，是集团层面必须要做好的。在构建星际数据库方面，目前为止还是有很多公司没有跟复星签署数据共

（上接第 2 版）

依据平台+独角兽+产品力的产业模式和全球合伙人的组织模式，如何加快产业链整合和全球化布局，打造 C2M 生态系统，建设成为全球家庭提供“富足、健康、快乐”综合解决方案的提供商。此次会议围绕集团核心战略，以项目为抓手，推进大项目、独角兽和 C2M 投资，通过数字化、智能化驱动组织机制进化，加大新兴市场拓展力度等战略重点，总结了上半年工作情况和经验，研讨和部署了下半年的具体措施和工作重点。

汪群斌总裁在发言中指出，我们必须深化我们在富足、健康、快乐领域的投资和布局，加快互联网的发展，同时不断进化地产的金融化、全球化、蜂巢化，优化大宗商品的发展，推动 C2M 的投资机会，把复星打造成为植根中国、有全球产业整合能力、双轮驱动的世界一流投资集团，建设富足、健康、快乐的全球 C2M 生态系统。

梁信军副董事长兼 CEO 在会上分享了他对未来发展的思考。他指出，未来，我们要集中

精力做“对”和“难”的事，因为“对”的事情做了，不断有积累；“难”的事情，让你烦的事情，也会让对手很烦。所以，把烦的事情做好，就是给自己创立了门槛。对于未来投资方向，梁信军表示，我们投资是跟着人走的，所投资项目最后是服务于人。所以，第一要关注互联网发展带来的千禧一代的需求；第二，要关注技术革命带来的客户变化；第三，要关注战略区域；第四，要关注 C2M 带来的产业机会。

郭广昌董事长在发言中提出，复星的战略是“保险+投资”。随着全球利率环境不断变化，主流市场的低利率环境会使得未来越来越多的金融企业将由资产端驱动，企业有好的资产才敢于负债。而复星一直在努力培养团队投资能力，同时，也会在全球继续加快收购并控股“小而美”的投资团队，补足短板。

郭广昌指出，互联网对于行业的渗透才刚刚开始，重构整个产业的生态链、供应链的变革也是刚刚开始，所以复星站在 C2M 风口之上，要紧紧把握优

势，互联网思维下深耕产业，寻找打磨“独角兽”。

最后，郭广昌希望大家要有危机感。并指出，现在所有的一切，就是一个“快”字。所以复星要加快研发、坚定全球化战略、加速整合全球人才资源，并在优势产业里继续发力，加速打通健康和旅游产业。

复星集团执行董事、高级副总裁丁国其，副总裁、保险集团总裁康岚，执行董事、副总裁、健康控股董事长陈启宇，副总裁、旅商集团总裁钱建农，执行董事、副总裁、地产控股集团董事长兼 CEO 徐晓亮，总裁高级助理、复星创投董事长唐斌，副总裁、文化产业集团总裁潘东辉，首席财务官王灿，人力资源部联席总经理沐海宁，执行董事、高级副总裁秦学棠，PR&GR 联席总经理陈波，分别就各自领域工作进行了分享。此外，围绕打造复星金服“C2M 独角兽”、打磨健康医疗产品力、推动快乐时尚 C2M、提升复星地产全球化运营能力等热点话题也展开了相关讨论，众多嘉宾从不同视角分享了各自经验。 □俞本庆

享协议。第一，以后我们签所有的投资的公司，前提都是要跟复星签数据共享协议，签了就相当于加入“联合国”，好处是双向的，而且规模肯定比你单独占有的数据有优势。希望通过这个大会，大家一起推进，我想都有好处。

第二，在 C2M 里，集团要做好的就是怎么把后援服务，真正搭建成为一个基于移动互联网的、全球可以实时共享的一个强劲的后台。法务、财务、人力资源、合规、税收、汇率平衡、资产配置，能在互联网平台上让大家更容易使用到。钉钉我觉得是最基本的版本，要让大家更易用。

集团数字化复星现在快实现了，还有距离。平台化的复星刚刚开始建设。智慧化的、人工智能的复星，距离还非常远。我们要一起努力做。

第四就是债务结构优化的问题。今天丁总、王灿的报告都提到了。我再讲一两句。

第一提高评级，降低负债率到合理的水平，这是我们的一个战略。所以我们还是要坚持，低效率的资产、已经到了没有升值空间的资产，该卖该变现是要卖、要变的，这个工作要持续做。特别是一些团队持有的股票，当金子一样堆在家里，你还得付仓管费。所以该出售的要出售，包括一部分的地产。第二，在国内存量的债务换仓方面，有些公司做得特别好，像复星医药等等，还有这些公司做得非常慢。所以我们怎样发新的长久期的低息债，置换老的短久期的债，或者银行贷款？这是非常有必要的。这个工作立竿见影可以改善财务质量、数据，帮助改善集团的评级指标，包括提高利润。这件事情不管参股、控股企业，控股企业我觉得做得比

参股好，控股里的核心企业做得特别好。还有一些公司认识不清楚。这个数字影响非常大，整个复星 2014 年底，三年期以及三年期以上的债务，只占我们带息债务的 20% 不到。如果到现在，已经占了 40 几了。这个债务成本，2014 年平均 5.6（内外债都算），最近我们在国内发的所有人民币债平均 3.6-4.2，非常低。所以这个工作你不抓，什么时候抓？能抓出多少来？直接决定了你近期的效益。

评级的工作，还是需要大家一起来抓。要通过每个公司的个别努力，最后汇总到集团，产生一个效果。

最后我想讲一下晓亮刚才提到的一点，特别好，我觉得非常有意思的轻松的诠释了集团的模式，我们是“轻重”资产经营模式相结合。我们既强调轻资产，也强调怎么用好用重资产。晓亮把轻重资产总结得很好，他认为轻资产模式，就是靠人赚钱，IP 赚钱，第二用资本赚钱，是重资产。有一些负债端就是要匹配重资产，要长久期，从整个集团来说，我们要提高 ROE、ROA，一定要尽量倡导轻资产。我觉得晓亮讲得很好。

还有一个汪总讲的闪光点，郭总提醒我再强调一下。“烟蒂”项目，烟蒂也是烟，但抽不了几口，抽完就没有了。抽到最后，你扔不出去，就是烫你手了。所以有的时候觉得便宜，但烟蒂它不是根烟。所以有些项目价值是便宜的，安全性是有的，但真的没有成长，或者变成烫手的烟蒂之前，你看不到成长，坚决要扔掉，不要再碰了。这是我们过去的教训。

我就跟大家分享这些。谢谢大家！

创新投资 打造“富足、健康、快乐”的 C2M 全球生态系统

——汪群斌总裁在 2016 年中期投资工作会议上的讲话

尊敬的各位同学，大家早上好！

首先，我代表管理层对各位同学在过去半年多时间里为复星的发展、为我们每个团队、板块和业务发展所做出的贡献表示衷心的感谢！

今天我和大家汇报的题目是“创新投资，打造‘富足、健康、快乐’的 C2M 全球生态系统”。首先在这里汇报一下我们上半年的成绩单：今年上半年和去年同期比，利润取得了比较好的增长，各项指标也都有不错的增长。包括郭同学在内的董事会反复强调“加强内生式增长”，因此我们的投资总额跟去年同期相比略有下降。集团总人数进一步加强了结构优化调整。复星今年上半年在保险投资、“富足、健康、快乐”板块、蜂巢地产、资管平台、全球化、C2M、独角兽、合伙人模式、组织机制等方面都取得了一定的成绩。

今天要特别说一下的是，我们还是要居安思危。上半年，我们很荣幸的进入了《福布斯》“世界 500 强”榜单，其实复星从来没有提过我们什么时候要进入“500 强”，能进 500 强当然是大家共同努力的结果，但我们还是要有危机感。在全球财富 500 强的企业中，60 年前进入榜单的现在只有 13% 仍位列其中，20 年前上榜的企业中只有 43% 仍位列其中。也就是说，500 强企业经过 20 年会有超过一半的概率被淘汰。所以进入榜单之后，感觉压力更大。

为什么 500 强企业容易出问题？原因之一是因为进入 500 强以后，管理层和员工很容易自我感觉良好，这时候会失去持续的创业精神，战略也缺乏执行力，管理体制容易僵化，机构庞大臃肿，官僚作风严重，进而导致优秀人才不断流失，爆发诸多问题和弊端。所以，为了杜绝这种现象的出现，我们还是要有一种强烈的危机意识。

确实确实，我们整个组织也还是存在着大量的“痛点”与不足。

比如说，“保险+投资”平台能力的建设，大项目投资现在落地比较欠缺；资管平台收购虽然取得了一些进展，但还是不够，尤其是固定收益类的资管平台和投资能力的建设；保险公司和产业公司等核心企业的经营管理也需要进一步加强，集团整体现金流的管理也需要加强，尤其是一些低效资产的处置，包括一些项目的退出，如何更好地加强流动性、对接资本市场也做得不够；此外，提升公司评级作为公司的重点战略任务，也需要进一步提升；地产与大健康、影视文化的协同还需要突破；独角兽、产品力方面，独角兽项目虽然取得了一点成绩，但总体上还是不多，尤其是产品力，现在我们令人尖叫的产品，包



括服务的产品和内容的产品，还是非常少。我们也在采取措施，下半年会进一步推出一些举措，来推动产品力的提升和组织构架的建设，当然，移动互联网、人工智能方面，也存在着很多不足，同时组织机制和人才建设方面，也还有许多方面需要加强。

尽管现在的宏观形势有很多不确定性，但全球 GDP 仍有 3% 的增长，中国 GDP 增长则超过 6%，美国的经济复苏也不错，总的来说，还是有很多机会。特别是我们坚持价值投资并与经济周期共舞，“共舞”里面还是有很多机会值得发掘。因此，有必要再次明确我们的愿景、战略目标和企业文化观。

我们的愿景是希望复星集团成为“保险为核心的综合金融能力与植根中国有全球产业整合能力、双轮驱动的世界一流投资集团，并且打造‘富足、健康、快乐’的全球 C2M 生态系统”。

我们大的战略目标是，希望在 2020 年，集团净利润达到 200 亿左右，中长期集团市值能超过 1000 亿美金。

我们的文化价值观建设还需要不断推动，一个很重要的抓手，就是“民主生活会”，要善于开展批评、自我批评，用民主生活会的方式不断检讨、推进我们的文化价值观存在的问题，包括在合伙人层面和各个团队中。今年上半年我们已经在南钢、海矿、复星医药和集团总部做了这方面的工作，未来这个方式还要在整个复星体系里进一步推广。

为了实现这些目标，我们还是要坚持价值投资，做到“站在价值的地板上与周期共舞”。

一、上半年的工作总结中，需要强调的一点是，我们要慎投“烟蒂项目”。这些所谓“烟蒂项目”虽然价值被低估，很多项目的 PE、PB 都

很低，虽然感觉不错，但成长性不行，股价长期低迷甚至下降、销售也下降，需要我们要进一步反思。

二、除了原来强调要投资保险、私人银行、综合金融项目，今年我们进一步强调，集团的资金要投资资管平台、VC 和独角兽项目。VC 和独角兽项目代表着新的技术、新的商业模式，未来的投资要以集团资金为主，需要我们投入更多的精力。

三、坚持价值投资，我们还是要加强“融投管退”的全流程的能力。投资的能力我们不断地在进化、创新，固定收益投资方面的能力还是严重不足；融资方面，围绕大项目的融资方面，还有很大的创新空间；投后管理方面，现在要加强内生式增长，尤其产品力方面，总部在推动投资企业上的还需要加大力度；退出方面，与投资相比我们仍然不够重视，推动不足，接下来的工作中需要加强与资本市场的对接和增加流动性的能力。

四、很重要的一方内容，我们 C2M 的能力要快速加强，抓住这样的机会。C2M 模式，就是让客户的需求能够直接的更好的跟提供服务的厂家、供应链、设计者、创新者对接。对接以后，能够更加快速和低成本地响应客户需求。这是互联网和智能化发展的非常重大的机会，复星在这个机会面前，有一定的优势，我们的优势就是在线下，复星有产业优势又率先跟金融相结合，同时我们进一步加强互联网和人工智能方面的能力，所以下一步要把我们的 CIPC 模式进一步的进化。

我们希望通过几步来实现：首先是数字化。我们目前在打通包括精品汇、复星通、内部管理系统和星际大数据等平台，使复星总部、投资企业尤其控股企业，迅速实现数字化，成为互联网时代和人工智

能时代真正的智慧复星。这是我们向 C2M 进化的一个目标。

同时，我们要继续加强全球化布局。特别是在新兴市场，包括印度、俄罗斯、巴西等国家。郭同学最近去了俄罗斯，其实俄罗斯现在机会非常大，因为政局稳定、西方投资者去得比较少，从另一个角度给我们提供了机会。包括我刚刚去了中东欧地区，在波兰也发现了类似的情况。所以在新兴市场，包括非洲，是我们下半年要继续加强的。

我们希望通过多种工具，实现整个组织不断的进化，实现动态管理和提高。我们提出了五个要素：一是项目，包括产品。我们项目抓得不错，在复星通上热火朝天，但产品力不够。二是资金，对资金怎么配套，发现问题和解决问题的群还不够多。三是人力资源，人才非常重要，现在是通过 HRBP 推动，未来还要在招聘、晋升、淘汰和考核激励方面不断推动组织架构进化。四是机制，围绕整体的战略、年度规划和预算加强管理流程与通融协同。五是战略，以上四方面要素服务战略规划与执行，推动阶段性重点战略。我们希望通过这五个方面使我们整个组织更加高效、灵动。

我们将继续推动集团包括所投资企业向“指数型组织”转型。现在的组织在互联网时代和人工智能时代如何增加趣味性、娱乐性值得我们探索，这次会议增加了钉钉直播环节，集团内也进行了很多业绩的趣味竞赛，包括公共事务和企业传播部推动的娱乐化营销都是在做一些新的尝试。我们的管理工作不仅业绩要好，整个流程中如何增加娱乐性和趣味性也是推动复星向指数型组织转型的重要一步，是需要我们在座的每位同学共同努力的。

关于“合伙人模式”，上半年总的感觉是推进不够，下半年要继续努力。我们要改变人才方面总是处于一种“救火”的状态。我们希望完善多层次的“合伙人模式”，建设一个人才辈出、源源不断的人才生态圈，达到关键岗位选才从容的状态，这是复星人力资源体系是否成功的重要的标志，尤其是核心企业，要达到不管要调动谁到总部工作，随时可以调动的状态。现在的状态还不行，人才一调动工作就感觉接不上，说明我们的人才梯队、团队建设还不够。

最后，我们还是要关注商业价值和社会责任成绩单。在保证交出合格满意的商业成绩单，完企业经济责任的前提下，还要关注 CSR 企业社会责任的成绩单，尤其在复星走上全球化道路后，CSR 成绩单对我们来说非常重要，这是跟全球范围内社会各界沟通很重要的工具。

最后，强调一下 2016 年下半年的重点工作要求：

●继续深化我们在富足领域的布局，持续提升“以保险为核心的综合金融能力”。

●持续加大健康领域的投资，力争成为全球一流的健康产业运营集团。

●围绕全球家庭的快乐需求，加快推进、整合快乐领域的投融资。

●加快互联网投资平台建设，专注于互联网 C2M、O2O 等新兴领域，寻找独角兽的投资机会。

●不断进化地全球能力包括金融化、全球化、蜂巢化，尤其要加强团队本土化和专业化的能力。要继续关注全球优秀的投资团队和资管平台的收购。

●优化大宗商品的全球布局，大力拓展在环保、公用设施、创新制造、高端装备、可穿戴设备、人工智能、AR/VR 等新兴领域的投资机会，推动核心企业转型升级。

●重点关注各个领域 C2M 的投资机会，在红领和阳光印网的基础上，继续寻找更多的移动互联网入口、柔性制造企业、个性化产品和服务供应商等 C2M 的投资机会，包括推动已投企业转型。

●积极推进培育、转型、投资、合作“独角兽”公司。

●不断提升集团在固定收益、二级市场等领域的投资能力，切实提高保险资金投资收益率。

●持续加强全球化能力，大力落实印度、巴西、俄罗斯等全球热点区域以及国企改制等热点事件的投资机会。

●以项目为抓手，建立完整的大项目落地机制以及配套的创新融资方案。

●加快互联网的发展，提升产品力，以复星通为抓手，通融整个组织的互联网化，指数化和 C2M 化。

●持续提升我们的资产配置能力，包括投后管理和项目退出能力的提升。

●要继续为提升集团和保险公司的评级而努力，要把提升集团评级作为重要战略工作之一。

●要完善我们的合伙人模式，推动合伙人模式在集团前中后各层级和核心企业中不断深化。

●持续提升我们的通融能力，提升投资能力和中后台对一线业务团队的支持，包括财务、人力资源、风控、综合等方面对前台业务的支持。中后台方面，上半年进行了一些大部制改革，接下来还需要进一步通融。

●最后，我们希望通过创新投资，能为组织、社会、为我们的客户创造更多价值。也希望通过创新投资，能够使这个世界因为复星而不同，因为复星而更加美好。再次谢谢大家！

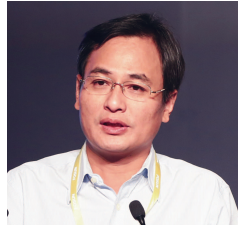
平台 + 独角兽 + 产品力 打造复星 C2M 生态系统

——复星集团 2016 年中期投资工作会议精彩观点分享

7月24日，围绕“平台+独角兽+产品力，打造C2M生态系统”为主题的复星集团2016年中期投资工作会议在上海召开。

此次会议围绕集团核心战略，以项目为抓手，推进大项目、独角兽和C2M投资，通过数字化、智能化驱动组织机制进化，加大新兴市场拓展力度等战略重点，总结了上半年工作情况和经验，研讨和部署了下半年的具体措施和工作重点。

集团执行董事、高级副总裁丁国其，副总裁、保险集团总裁康岚，执行董事、副总裁、健康控股董事长陈启宇，副总裁、旅商集团总裁钱建农，执行董事、副总裁、地产控股董事长兼CEO徐晓亮，总裁高级助理、复星创富董事长唐斌，副总裁、文化产业集团总裁潘东辉，首席财务官王灿，人力资源部联席总经理沐海宁，执行董事、高级副总裁秦学棠，公共事务和企业传播部联席总经理陈波，分别就各自领域工作进行了分享。本报汇总并摘录了其中内容，供读者分享。（照片、文字按发言顺序排列）



丁国其



康岚



陈启宇



钱建农



徐晓亮



唐斌



潘东辉



王灿



沐海宁



秦学棠



陈波

丁国其：建设有竞争力的复星综合金融

整个上半年，综合金融富足板块一方面收购了商盟支付，也完善了复星支付牌照、金服整体的布局；第二在很多场合大家可能也看到，我们入股了蚂蚁金服B轮投资，签署了战略合作协议；第三我们加强了投后管理，包括保险、证券，另外也启动了Ironshore的上市工作。

综合金融、富足板块未来发展的方向，随着越来越完善我们的生态圈布局，我们会不断增强大数据的能力。以商盟支付为中心，打穿综合金融，打造复星富足的闭环。

在这个过程中，我们要注重风险，兼顾发展与风控。从保险角度，我们充分关注评级、资本金、监管、投向、区域的限制和要求；从外部资产角度讲，现在有些平台也是在外部资产，在我们平台上销售，也要注意底层资产的风险；从资产配置角度讲，要注重久期的匹配、现金流的匹配；从财富管理角度讲，我们非常注重对客户是不是有无限制的承诺，而且是高收益率的风险承诺、刚兑的风险；对LP的角度，我们认为中小的一般的高净值人士作为LP，我们成本、费用各方面非常高，我们希望能和一些相对大的机构、LP进行合作，而且我们非常明确，和一般小的资金、机构尽量避开合作，从风险控制角度来讲这非常重要。

整个业务的发展，整个富足板块的平台建设建设，已经日趋完善。另外利用大数据、C2M，能使我们整体业务，在未来能快速发展。我们也非常有信心，整个金服板块应该是复星未来几年会发展最快的板块。

希望在座各位同学，始终关注我们复星金服板块业务的发展，与在座各位都会休戚相关；和我们被投企业业务的对接、产业的对接、金服产业本身的业务发展有关。我们希望

大家共同努力，把金服板块早日打成一个有竞争力的、能和国内领先的金服企业齐头并进的板块。

康岚：建设复星特色“保险+”

“保险+投资”其实一直是复星的整体战略，也是非常清晰的。还有加什么呢？就是我们谈到的保险+全球化、保险+健康、保险+科技和保险+产业。

要打造复星特色的“保险+”，就要做到守正出奇。我们认为还要努力做好以下几方面：第一、做强中国。中国作为一个具有巨大市场潜力的这么一个市场，应该说无论在保险深度还是保险密度方面，都有巨大的增长潜力，在中国，如果不把保险做好，那就很难走出去，尤其作为一个非常强有力的保险投资这样一个集团。

同时我们也提出很明确的做强中国的一些举措，包括打造全牌照的保险平台。目前我们在国内的财险和寿险已经有了这个平台的基础，但做的还远远不够。

做好保险，一定要加强资产管理能力。如何充分的对接复星的投资能力，充分发挥我们的优势，在全球范围内加强资产管理能力，这是非常重要的。包括建立海外资管平台，包括促进保险和资管协同，在这些方面我们需要进一步的加大力度。

复星在保险方面还比较新，需要加强专业化建设，加强我们的外部沟通和我们的品牌建设。我们一定要在市场上，让大家知道我们的保险板块和我们保险板块的特色，让大家知道我们一些核心的竞争力。

之前提到的C2M，之所以能够实现，很大程度上有赖于科技的发展。科技和保险的叠加会产生很多大量的机会，这个机会实际上包括了客户的机会、渠道的机会以及产品的改变，等等。所以，我们认为产品力的创新才是一个突破点。

“保险+科技”方面我们也明确了我们的战略目标，我们整个的愿景是投资全球领先能力，服务中国的保险产业，

以创新驱动未来，打造Fosun InsurTech完整的版图，通过“投资、自建、通融”三个模式来进一步推进复星“保险+科技”的特色发展。

陈启宇：深耕复星健康产业平台

大健康产业已经在复星深耕发展20多年，集团董事会已经多次反复对大健康板块提出千亿美元的未来目标要求，通过医疗产品、医疗服务、健康保险、分销零售加上互联网的助力之下，依托于中国市场，完全有机会实现。

找到真正的有价值、可实现的痛点，是我们产业发展的核心方向。找方向的过程中，比如大健康领域，精准医疗中就出现了很多痛点需要我们解决，目前肿瘤高发，如何提前精确诊断？低创伤、有效的治疗、高质量的生存？医疗美容、口腔领域，围绕更有质量、更体面、更漂亮的生活，也有很多发展的空间、需求。

解决痛点，首先最重要的，还是要看团队。只有真正优秀的团队，才能发现并且解决痛点。围绕痛点，在团队的不断打磨之下，打造出一流的产品，是独角兽诞生的最重要的一个环节。真正的痛点、产品、产品相结合，才能催生出独角兽企业。

独角兽的培育过程中，我们始终还是要抓住优秀团队是核心、人是独角兽公司诞生的核心点，能不断发现痛点、打磨产品，能有一种坚韧不拔的意志力，有对客户、市场的敏锐感，不断竞争，才能打造出真正的独角兽企业。

大健康产业未来也是一个C2M的过程。每个人、每个家庭都希望得到不同的、针对个人的个性化的照料、关怀。所以这个中间，我们要更多催生企业、推动企业向互联网化、移动互联网化进化，在投资、培育过程中，把我们的产品通过互联网的手段跟客户、实体服务设施和产品更有效地链接，来催生出更多的爆款产品。

未来我们千亿美元平台的

打造，还是依靠对痛点的理解、依靠优秀的创业型的团队，打磨一流产品，形成更多的独角兽企业，通过C2M的方式，更有效的服务于我们的目标人群、客户。

钱建农：打造复星旅游文化独角兽

复星从2010年开始全面布局旅游行业，当初选择了三个行业作为重点方向，其中包括旅游、食品及婴童产业。2010年6月投资了地中海俱乐部，2012年确定和亚特兰蒂斯合作，2013年项目正式启动。同时投资了中国国旅。至此，旅游行业投资初具规模。之后几年又开始投资了世界帮、来来会、Thomas Cook、星野度假村及make my trip等企业。今年已经启动复星旅游文化集团的第一次私募，争取年内完成并着力把它打造成全球休闲旅游的领先企业。

围绕打造全球休闲旅游领导企业目标，我们在做两方面工作，一是打造令人尖叫的产品，其中包括世界级的旅游品牌、旅游目的地、酒店及景区、分时度假、演艺及城市Mini Club等产品；二是强化旅游分销渠道的投资，抓住旅游产业升级的历史性机遇，完善复星旅游产业链的布局。

目前我们各项工作进展顺利，核心企业业绩提升明显，新的孵化企业迅速成长。首先，地中海俱乐部上半年业绩创近12年来新高，中国及全球拓展全面加快，中国新签管理合同超过22家；亚特兰蒂斯3天前顺利封顶，其建设速度为全球最快。酒店式公寓及别墅工程进展顺利，销售认筹前景看好；合资旅行社在最短时间取得各种牌照，各项工作进展顺利。

作为未来复星自己的旅游景区管理品牌爱必浓，春节后开始酝酿，随后迅速完成品牌确定及团队组建，5月11号已完成公司注册，目前团队已超过20人，内部制度、产品模型及品牌定位均已初步完成，最令人惊叹的是项目筹备已经接近20个。我们有信心在未来把

爱必浓打造一个和亚特兰蒂斯齐名的品牌。我们已有了品牌推广预案，相信爱必浓在不久的将来会变成大家喜爱的品牌。

一个聚焦中产家庭，采用C2M模式而打造的复星旅游生态圈正在形成，我们有理由相信复星旅游文化集团将成为全球休闲度假的领导企业。

徐晓亮：全球投资布局下的幸福蜂巢升级

有了“富足”，有了“健康”，再加上“快乐”，就等于“幸福”。对每个家庭、每个人来说，都希望有饱满、幸福的人生。作为复星，每天都在助力这样一个幸福的生活和事情，本身就很有意义。

复星地产花了五年半时间，已经彻底从“红海”跳出来，进入了新的时代，做好了“换挡”。关键是方向要正确。这个方向，就是从传统的地产开发转型成为地产投资，重点就在于金融化、全球化、产业化。

金融化。金融化最根本的标签，就是金融属性。我们要进行更好的金融闭合和加减法，同时还要轻重结合、轻重分离，让重的利润去享受轻的PE。

全球化。通过五年半的实践，复星地产已经形成了三层结构的布局：第一层，布局核心的国家、核心的城市，如美国纽约、英国伦敦、日本东京、中国香港等全球金融城市。第二层，布局亚洲韩国、新加坡，欧洲法国、德国等其它国家和城市。第三层，布局新兴市场，如巴西、俄罗斯、印度等。

产业化。有全球化的布局，关键还要有产业，这就是我们坚持走的蜂巢战略。在国内，蜂巢战略通过五年的实践也尝到了很多的甜头，关键要跟复星的资源高度结合。

总的来讲，我们抓住了“金融化、全球化、产业化”这一正确的方向，同时在国内、海外两个维度实现布局，在平台、资产、证券、产品等领域进行投资。（下转第7版）

(上接第6版)

我们相信，我们所做的事情是靠谱的，是对的。当然，痛点、难点也是很多的。特别是这半年以来，我们最大的感受，就是每天要围着痛点、难点，不断地去解决它，这样才能把更靠谱的事情做得更大，助力更大的幸福。

唐斌：产品力、平台、大项目

为什么我们在年中尤其要强调大项目？我觉得几个方面：

第一方面，在汪总上午的报告当中提到集团未来形成千亿美金市值、两百亿利润。市值和利润怎么实现？只有通过大项目才能有大的利润、才能实现，这是一方面；第二方面，复星原来就是做大项目出来的，是一个有全球产业整合能力的投资集团。所以我们还是要强调我们是围绕大项目，从产品力到平台的投资方式；第三方面，当前我们的投资形势，我们最近很多项目大家都在做VC，但我们更多是等着别人送上门的VC，这是有风险的。所以我们尤其要强调复星未来千亿市值需要通过大项目来构建的。

什么样的大项目是我们追求的？我们强调“三大一强”，投资金额大、利润贡献大、战略意义大，已有存量项目的补强。下面给大家介绍一下我们的几种“打法”：

第一种打法，由点到面，从产品力到平台；第二种打法，叫老树发新芽，我们叫做产业补强；第三个打法，叫大型定增助战略转型；第四种打法，是国企改革；第五种打法，是市场价值的错配；第六种打法与独角兽合作；第七种打法，是提前布局。

接下来分享一下大项目的几个关键词，其实这也是融合在打法里面的。

第一是聚焦。我们讲一定要有行业的深度、全球的广度、模式的创新度，同时要快速的复制；第二是惦记。我们有一句话讲，不怕贼偷就怕惦记，所以说惦记着就一定会会有机会；第三是敲门。我们一定要主动敲门；第四是通融。

最后一方面讲做大项目的时候我们的四个进化方向：第一方向，“中国动力嫁接全球资源”；第二个方向，叫做产业补强；第三个方向是人才和机制；第四个方向大项目要有大融资。

潘东辉：用互联网方式打造生态链

近年来，移动互联技术发展超乎想象，从全球范围看，到2017年互联网用户将达到33亿，2018年智能手机用户将达到23亿，社交网站渗透率达到83%，计算成本和宽带通信成本不断下降。2000年之前，批量化生产可以很容易满足消费者对生活必需品和性价比的需求。要强调新主力的消费主体，就是年轻的消费群体，越来越注重品牌的整体服务带来的认同感。中国的互联网企业，擅长孵化式的品牌营销，却不精耕品牌文化、精神的塑造。未来的产品，一定要站在人文关怀角度，诠释文化及精神。从核心来讲，最主要



是要抓住人、数据。互联网时代拥有用户、流量，就是拥有价值。互联网入口作为用户流量的入口，占得了价值创造环节的先机，最基本的是能直接面对消费者，而不是通过其他的中介分销商。打通资金流、信息流、物流的基础上，C2M的变革不仅仅在于变革制造或生产的过程，而是由谁制造、为谁制造。这是一个开放、共享的价值创造的网络，一个多边利益关系的网络。

多边利益关系都是充分利用生态的，怎么使领先者使生态既能保持创新、演进，又保证自己具有控制力。我们将C2M做三个层面的剖析：第一个是纵向集成（公司内），第二个是横向集成（多个价值链的多个环节协作），最终才是端到端的集成。

未来，C2M的终极目标，就是用互联网的方式，打造生态链，加上生产力作为工具，实现模式到终端的连接，使生态既能保持创新，又能保证自己具有控制力。

但从产业实现来讲，大规模的定制还处于发展的初级阶段，仍然需要较长时间的发展，需要依据行业不同的发展阶段进行具体判断。从投资角度，再看看C2M的版图，第一是技术、基础设施；第二层面，就是平台、工具；第三在应用层面，应该从比较容易被工业4.0、C2M这种模式所颠覆的子行业入手。

王灿：管控风险+价值创造，持续提升财务管理能力

首先要强调财务条线的使命和对财务人员的要求。使命，就是打造具备全球广度、专业深度的财务团队，支持“保险+投资”C2M战略落地。围绕这个使命，要求所有财务人员时刻要秉承忠诚、勤奋、专业的核心价值观。

财务团队的核心工作归结为四部分：管控财务风险是最基础、也是最重要的；其次要全面助力投融资，同时要持续推动管理创新，最终落实在降本增效上。

年初时我们提出要整合大财务团队，目前整合工作初步完成。整体来看，财务条线分为三个层次：第一层是核心企业和投资平台的财务团队，直接支持项目；第二层是投资管理支持中心和资金管理支持中心，为团队提供专业的投融资管理；第三层是财务管理中心，即所有传统财务工作，包括会计核算、财务控制、财务

报告、财务分析、税务等。

总结一下财务团队2016年上半年的工作，如按“红黄绿”灯来分类：“红灯”的工作主要有评级提升、资产配置、创新融资、项目退出以及合理降债，这些都是上半年痛点比较明显的，在下半年需要重点提高的；“黄灯”主要是保险+投资战略推进、投后管理、对接资本市场、战略集中采购、市值管理等，虽然有一些进展，但推进力度还需进一步加强。

下半年财务条线的重点工作是：第一、要继续加强财务风险管控，夯实第二道防线。包括持续提升财务基础工作的规范性、准确性及及时性；加强过程管理，提升全面预算管理管理水平；深度参与业务，全面管控汇率风险等等；第二，打造投融资退的良性循环，切实提升集团评级。通过持续优化现金流、降债等评级关键指标，切实提升评级，从而形成良性循环。同时要围绕健康、快乐、富足的核心战略进行投资布局，这也是提升市值很关键的工作；第三，要通过提升信息化能力，全面支持C2M战略落地。希望能够通过One Fosun这个项目去支持五年后、十年后的复星的发展，实现全过程、全流程管理及支持协同落地。

沐海宁：打造复星特色人才供给体系

围绕集团平台、独角兽和产品力的产业模式，今年上半年，人力资源部主要围绕七个方面开展了一些工作：

1、在优化集团组织架构和职务、职级体系方面，逐步落实了前台精英小团队作战，以及提升网络化组织管理的效率和战斗力；2、在持续进化今年开始的合伙人模式，搭建能够创新、创业，不断追求自我驱动的企业文化的平台；3、人才引进方面优化招聘流程，设立了招聘委员会，让一些绩优的投资人员作为独立面试官，提高引进端的质量；4、持续发挥“身边商学院”的功能，创造、发掘各种学习机会，打通各阶段潜在人才训练营，组成跨层级项目团队，互相切磋、指导，通过以赛带练的方式，帮助公司创造额外收益；5、及时发现和识别，能主动跨越灰度，主动承担责任，积极创造价值的年轻人才，更加主动、更加靠前的去参与到每一个项目当中；6、在激励体系完善方面不断优化。今年除了有全球

合伙人期权激励的方案和我们针对性的股份奖励计划外，还增加了战略性投资项目、固定收益投资项目、独角兽项目的激励方案。同时也出台了跟投的管理规定，并且已经在逐步的落实当中。

7、充分提高运用大数据的能力，帮助提高我们有效决策。我们希望逐步实现对人才信息、人工效能的随时掌握。

下半年，我们会围绕以上重点工作，持续做实和做好，同时考虑到加强我们横向到边的广度、纵向到底的深度，我们会更加紧密的围绕人的问题和我们业务团队、核心企业紧密互动，把对人的培养、管理做到有实质的落地，共同打造复星整个体系生生不息的人才供给能力。

秦学棠：风控条线的支持与服务

上半年围绕公司的投资业务，法务部、审计部配合集团的各类投资项目做尽调、做支持。虽然上半年对于投资节奏进行了控制，但是从财审角度来说，参与了近80个新投的项目的尽调，针对在项目各平台盈利预测之间的不一致，财审统一制定了盈利预测模板，使得项目保持一致。

上半年，法务部为适应复星全球业务发展，努力探索建立在复星主要资产所在地区的法律监管的体系；审计部持续深入进行防舞弊审计和合规审计，持续拓展投后审计的深度、力度；廉政督察部上半年处理投诉举报25件，直接查办案件13起，对相关人员进行处分，而且也修改完善了公司的相关制度；董秘办在做好日常信息披露、合规管理的同时，积极拓展境内、境外股权管理工作，为公司投资项目提供了合规支持、申报服务，统筹协调等工作；EHSQ部门加强了对重点企业的风险检查，对于上报集团的重大事故做到了100%的跟踪处理。

下半年风控条线的工作重点是：第一，持续深入开展对核心重点企业的审计，要加大投后项目，尤其是海外投后项目的审计力度；第二，根据集团中后台集中管理的规定，尽快推进成本、费用下沉，强化投资平台的成本意识，倒逼我们投资平台提高项目质量，避免资源浪费；第三，针对财审、法务基础薄弱的问题，下半年我们推财审论坛上，使得投资团队能够熟悉我们财审流程，促进财审团队和投资团队更好的合作；第四，法务部提高内部工作能力，严控外部律师费用；第五，廉政督察部要继

续以案件查处为工作核心，以办案来规范管理、廉洁履职。第六，EHS部门要坚持开展审计性的监督检查，对于发现的问题督促整改，不断提高我们安全质量环保的水平。

陈波：PR&GR彻底打通，整合专业能力，融入投资业务

大家知道，在过去一段时间，综合条线在组织优化、人员建设上进行了多项创新，最重要的成果是打通核心职能，建立涵盖PR、GR、整合营销和公益的大部门。我们希望以这样一个新的组织结构，全面对接和融入集团业务，为投资业务创造更多价值点。

PR&GR的定位有这么几个方面：1、为复星的发展创造良好的外部政商舆情环境；2、全方位维护和提升复星品牌形象；3、更重要的是，从之前的服务业务升级到引领业务、把PR&GR等综合条线业务贯穿到投资业务的全周期。

PR&GR大部门成立之后，我们将从“一横一纵”两个维度，实现和业务的对接：“一横”是指产业维度，也就是集团投资所覆盖的保险、富足、健康、快乐等方面；“一纵”，就是区域空间，希望在国内、国际对业务实现全面对接。

为什么要把PR、GR等职能进行整合？就是要实现1+1大于2，甚至大于3的效能。在整合后的大部门内，相关职能有更好的条件进行“化学反应”，产生更强大的产品力。大家会看到，同样是这帮人，但我们工作的效率和创造的价值都不可同日而语。新的团队将输出PR&GR的专业服务，并在投资业务的拓展上创造全新的价值，与业务共同成长。

此外，在人才培养方面，PR&GR未来要培养三类人才：第一类是PR&GR专业人才，第二类是PR&GR运营人才，还有就是全球范围内，我们要培养全球首位、全球企业社会CSR联盟人才。

当然，PR&GR体系也开始着手考虑和组建合伙人的文化。我们首先要把集团层面的PR&GR、营销和公益方面的负责人纳入体系建设中。同时，也会邀请核心企业分管领导加入。鉴于PR&GR新的定位和未来的愿景，我们要求被投资企业分管PR&GR的第一负责人，应该是企业总裁助理级别以上的管理人员。他们将进入我们的合伙人体系，从而打造一个能进能出、能上能下的PR&GR专业人才梯队。

探索业务合作新模式

复星医药与支付宝达成跨越式战略合作

本报讯 7月4日，复星医药与支付宝签订了《业务合作框架协议》。双方就形成紧密的线上线下联盟达成业务合作意向，以期利用各自的优势资源，在技术、平台、市场、媒体等方面给予对方支持，并基于现有业务及未来拟从事业务，进行长期且持续的战略合作。

根据框架协议，双方本次合作主要聚焦在医疗服务领域，合作方式主要包括复星医药整合医疗服务产业链，支付宝整合支付及周边产业链与复星医

药紧密对接；复星医药引导其成员医疗机构使用支付宝“未来医院”解决方案；支付宝利用其线上城市服务的运营能力，积极推介复星医药医疗服务资源；复星医药引导其成员企业对接支付宝口碑网(koubei.com)与医疗服务场景相关的商户资源，不断优化完善复星医药客户的就医体验；支付宝利用其信用体系解决方案与信用体系搭建经验，帮助复星医药集团积极探索适合其客户的信用金融方案。

复星医药表示，本次合作有利于推动复星医药集团线下医疗服务体系与线上领先支付能力的嫁接，从而进一步优化复星医药集团的医疗服务流程，完善就医体验，提升服务质量，拓宽服务渠道；并有利于通过互联网营销方式，提升复星医药集团医疗服务机构业绩和品牌知名度。同时，本次合作顺应国家医疗卫生改革以及“互联网+”的发展趋势，符合复星医药集团战略布局与业务发展需要。

复星医药公告也提示了相

关风险，复星医药集团与支付宝就本次合作之具体安排尚待双方进一步商议确定，有关合作事项须以双方签订最终合同并以该等合同约定事项为准。

复星医药自2015年成立互联网业务发展部以来，专注于互联网医疗业务创新拓展及与现有业务的结合，通过对内部现有资源整合，不断提升现有资产的盈利能力和运作效率，发挥协同效应，形成产业链整体的竞争优势，不断推动互联网+战略目标的进程。

□易锦媛

动态信息

复星医药获得阿普斯特片临床批件

7月16日，复星医药公告称其控股子公司重庆医工院收到国家食品药品监督管理总局关于同意阿普斯特片和原料药阿普斯特(以下合称“该新药”)进行临床试验的批件。

该新药为复星医药及其控股子公司自主研发的化学药品，适用于活动性银屑病关节炎成年患者的治疗、进行光疗或全身性系统疗法的中至重度斑块型银屑病患者治疗。公告显示，目前中国境内(不包括港澳台地区)尚无已上市的阿普斯特片。根据IMS MIDAS资料(由IMS Health提供，IMS Health是全球领先的医药健康产业专业信息和战略咨询服务提供商)，2015年阿普斯特片于全球市场销售额约为5.2亿美元。复星医药表示，现阶段就该新药已投入研发费用约人民币300万元。

复星医药研发新药获药品临床试验批准

7月5日，复星医药控股子公司星泰医药、桂林南药于近日收到国家食药监总局关于同意恩杂鲁胺软胶囊和原料药恩杂鲁胺(以下合称“该新药”)进行临床试验的批件。

该新药为复星医药及其控股子公司自主研发的原3.1类化学药品，适用于转移性去势抵抗性前列腺癌。公告显示，目前中国境内(不包括港澳台地区，下同)尚无已上市的恩杂鲁胺软胶囊。根据IMS MIDAS资料(由IMS Health提供，IMS Health是全球领先的医药健康产业专业信息和战略咨询服务提供商)，2015年恩杂鲁胺软胶囊于全球市场销售额约为16.05亿美元。复星医药表示，现阶段就该新药已投入研发费用约人民币810万元。

药友制药首创剂型产品获科技进步奖

近日，重庆药友友友全球首创剂型产品——注射用前列地尔干乳剂，被重庆市人民政府授予科技进步奖二等奖。该奖的获得，将进一步鼓励公司科技工作者致力于创新驱动，投身创新实践，为公司持续发展作出更大贡献。

注射用前列地尔干乳剂是药友历经7年开发成功的产品。该成果创造性的结合了纳米乳剂技术和冻干技术，在解决药物的稳定性、保持药物活性性和靶向释放方面具有明显优势和独特创新性。是全球第一个以纳米冻干乳剂上市的新型药物制剂，达到国内同行业领先水平，为临床应用提供了一个全新理念和更安全的产品，填补了国内空白。

开拓呼吸领域

复星医药领投硅谷 Spirometrix 公司 C 轮融资

本报讯 复星医药近日完成对硅谷呼吸疾病检测公司 Spirometrix, Inc. 的C轮融资。此轮融资由复星医药战略领投，原有股东NGK Spark Plug Co., LTD (NTK), South Valley Angels, Iconical Fund Advisors, Ohio Innovation Foundation 和 Carmen Innovation LLC 跟投。Spirometrix公司本轮融资金额达1,740万美金，将加快Spirometrix公司首款产品Fenom PRO™便携式哮喘检测仪的商业化。

Spirometrix公司成立于2011年，创始人Dr. Solomon Ssenyange 和 Ryan Leard致力于研究应用于哮喘诊断和疾病管理的创新检测技术。近几年，呼出气一氧化氮(FeNO)已经成为哮喘疾病检测的重要生物标志物，Fenom PRO™产品正是基于此类创新技术应用的检测



产品。复星医药董事长陈启宇表示，随着中国社会对呼吸健康和疾病治疗日趋关注，复星医药希望借助此次对Spirometrix公司的投资开拓呼吸检测治疗领域。

“我们非常高兴地看到，

不仅有复星医药成为中国市场的主要财务与战略伙伴，同时，我们A轮和B轮的领投者也加入了第三轮融资。” Spirometrix公司的 CEO J. Dean Zikria说道，“C轮融资为Spirometrix公司首个产品Fenom PRO™便携式哮喘

检测仪的商业化提供了资金保障，该产品是哮喘行业史无前例的产品，它包含了多项传感技术以及协助临床决策的数字呼吸生态系统。Spirometrix公司的数字呼吸生态系统还将包括来自其他仪器或环境的数据，如当地花粉量、当地污染指数和空气质量等，这些算法分析将首次在哮喘方面引入模式识别和模式管理。”

“FeNO监测在哮喘病人管理上会潜在地优化哮喘治疗，提高药物的依从性，以及减少哮喘病人对急诊和住院的需求”，斯坦福大学临床医学教授、Spirometrix公司科学顾问James Wolfe医生补充道，“美国胸腔协会、欧洲呼吸协会已经发布了金标准推荐FeNO测试进行哮喘的长期监测和管理、评估。”

□易锦媛

携手国际学术专家

桂林南药 eCME 聚焦疟疾诊断

近日，复星医药成员企业桂林南药成功在上海举办第四期eCME(即多媒体在线医学培训)活动。现场18位来自非洲的疟疾学者和非洲9个国家(肯尼亚、坦桑尼亚、乌干达、赞比亚、马拉维、加纳、布基纳法索、科特迪瓦和喀麦隆)分会场的752名医学专业人士共同聆听了一场由英国利物浦大学著名热带病学教授Marcel Hommel带来的精彩学术报告——“疟疾的诊断”。

众所周知，正确诊断是有效治疗疾病的第一步。针对疟疾这一严重威胁人类生命的古老传染病，过去10多年中它的诊断方法取得了极大进展，尽管传统的血涂片显微镜检仍是确诊疟疾的金标准，但近年来随着新一代基于抗原-抗体反应的快速诊断试纸(RDT)的推广使用，在医疗欠发达的疟疾流行地区，特别是撒哈拉以南非洲，使用简便且确诊率高的RDT已成为诊断疟疾的最有



力武器。然而，不少一线医务人员对目前普遍采用的RDT的正确使用方法和确诊率仍存有疑虑。Prof Hommel的学术报告充分结合了这一领域最新的科研进展和临床使用方案。随后的问答环节，Prof Hommel更通过视频通话对非洲地区一线医务人员碰到的实际问题做出一一解答，获得全体与会人员的高度赞誉。

坦桑尼亚疟疾防治委员会技术专家Dr. Fabrizio (MD & PhD)说：“正确诊断疟疾对公共卫生和传染病控制非常重要，尤其是当我们开始由‘遏制疟疾’进入‘消除疟疾’阶段。有效诊断疟疾可帮助减少抗疟药滥用并降低疟原虫对青蒿素类药物产生耐药性的风险。感谢桂林南药在eCME项目上的持续努力。”

Marcel Hommel教授是利物浦大学的热带病学教授，他于2002年创办专业学术期刊《Malaria》(疟疾)，至今仍担任该杂志总编。《Malaria》杂志是SCI核心期刊之一，每年发表超过500篇疟疾领域的专业学术文章，具备较强的业内影响力。

eCME项目始于2014年，是桂林南药针对非洲地区推出的多媒体在线医学培训项目，旨在通过互联网技术实现跨地域的多点远程实时互动，为医学领域的国际学术权威和非洲地区的科研人员和一线医务工作者搭建一个学术交流平台。探讨非洲的热点医疗话题，分享各相关领域的前沿进展，帮助提升当地医疗水平，造福非洲民众。

未来，桂林南药将继续努力不断提升，与更多的国际专家一起为非洲地区的医务工作者送上精彩的在线医学培训课程，将eCME打造成首屈一指的国际在线医学培训平台。

□易锦媛

海棠湾天空划出一道美丽天际线

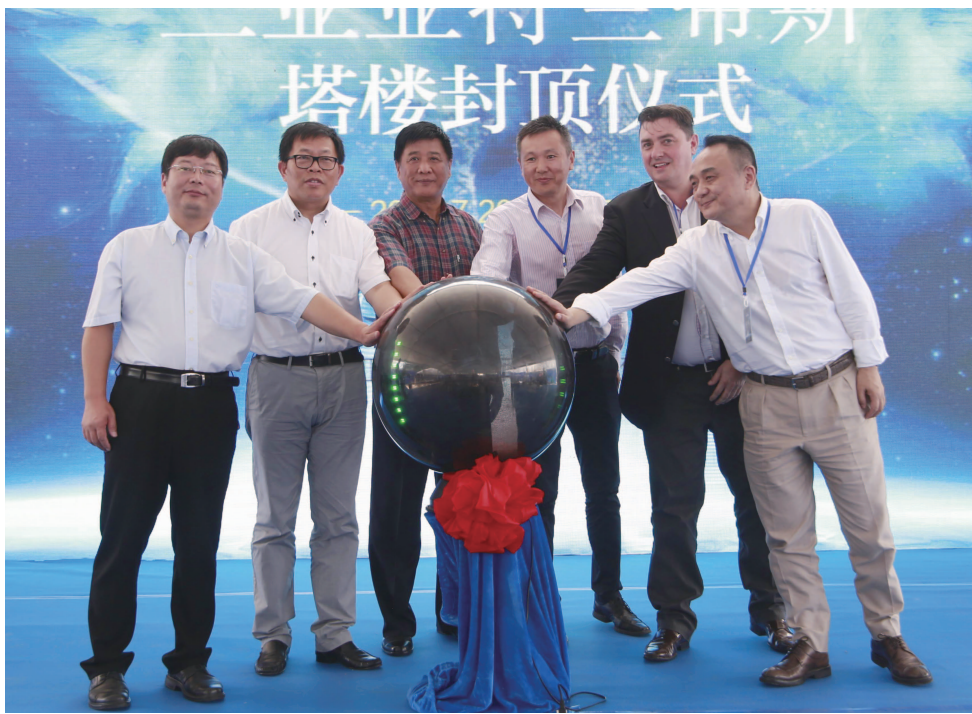
三亚亚特兰蒂斯酒店塔楼盛大封顶

本报讯 7月20日，三亚亚特兰蒂斯酒店塔楼主体最后一方混凝土浇筑成功，世界第三座、中国首座亚特兰蒂斯度假酒店在三亚海棠湾盛大封顶。226米高的酒店塔楼封顶预示着“梦境国度”即将成真，也意味着三亚旅游转型升级3.0战略迈出里程碑意义的一步。

三亚亚特兰蒂斯度假酒店由复星集团投资建设，科兹纳国际控股公司经营管理，总占地面积约806亩，总投资金额约人民币110亿元。酒店拥有1314间亚特兰蒂斯特色全海景酒店客房、中国最大的天然海水水族馆，总海水体量达4.7万吨，总海洋生物展示数量超过6万只。

封顶仪式现场，海南省、三亚市各级领导及众多企业伙伴到场祝贺。复星集团董事长郭广昌、副董事长兼CEO梁信军、总裁汪群斌通过视频，衷心感谢一线员工和所有支持项目的伙伴。三亚亚特兰蒂斯酒店工程建设从2013年12月一期开始试桩到2016年7月20日主楼结构封顶，克服了巨大的施工难题，创下了多个中国第一的记录，保持了迄今为止没有重大安全事故、无火灾的优秀成绩，堪称超大型建筑施工项目的样板，也获得了“国家优秀工程奖”等崇高荣誉。

复星集团副总裁、复星旅游及商业集团总裁、亚特兰蒂斯



董事长钱建农、总裁曹鸣龙分别就“复星的全球旅游产业链生态圈”与“三亚亚特兰蒂斯的规划与前景”给予积极展望，表示匠心打造的三亚亚特兰蒂斯度假酒店是复星旅游商业版图中的重要一环，梦幻的海底水族馆、快乐的水上乐园、贴心的旅游服务和齐全的配套设施，将给所有游客带来世界领先的一站式旅游度

假体验。

三亚亚特兰蒂斯酒店以海洋为主题，把娱乐、休闲和餐饮等功能结合。宾客在水底餐厅和水底套房可观赏五彩斑斓水族景观，并可享受米其林厨师主厨的盛宴。大型水上乐园采用国际顶尖游乐设备，装备加热系统保持恒温，特别是穿越鲨鱼缸的急速滑道和中国唯一的自然重力设计

漂流河等惊险刺激的水上游乐项目，将带给宾客非凡体验。海豚湾剧场设有与海洋动物零距离接触的海豚湾互动区，多种海洋动物和演员将上演精彩亚特兰蒂斯主题表演秀。

三亚亚特兰蒂斯酒店塔楼封顶后将进入内装修的施工阶段，预计酒店将于2017年下半年开业迎接游客。 □黄睿

全智贤代言 亚一发布系列新品

本报讯 6月1日，珠宝品牌亚一金店在上海隆重举办了品牌发布会，推出当季系列新品。活动现场，亚一珠宝品牌代言人、国际影星全智贤小姐佩戴年度新作“星星”系列闪耀亮相，与热爱她的中国影迷们分享了珠宝首饰的精致时尚搭配，用其千变灵动的女神魅力亲身演绎“一路爱 一路纪念”的时尚爱恋。

“珠宝沉默不语，却比任何语言更能打动人心”是本次推出新品的设计理念，“星星”、“我萌”、“为爱加冕”、“珍爱”4个黄金系列及“女人花”K金镶钻系列等从各个不同的角度演绎人生中值得纪念的每一阶段。携手相伴的点滴回忆，真情流露的动人誓言，亲子陪伴的点滴幸福，生命中那些一路值得珍藏的闪耀时刻，亚一珠宝都会成为纪念时刻的美好见证。

亚一2014年正式牵手国际icon全智贤小姐，双方的化学反应一直在持续。作为亚洲时尚圈的女神，全智贤一直深受中国影迷的喜爱。从《我的野蛮女友》中率真霸道的宋明熙到《来自星星的你》里女王范十足的千颂伊，全智贤通过自身对爱的充分理解，演绎出万千女性对爱的诠释。在不经意的举手投足间，全智贤流露出充满灵性的独特神韵，时尚优雅的内在气质完美再现亚一珠宝的品牌精神。

此次，全智贤佩戴亚一珠宝年度新作“星星”系列在产后首度公开亮相，并在现场分享了她与亚一珠宝之间关于爱的故事，女神魅力席卷而来，迅速点燃全场。豫园黄金珠宝集团总裁孙云飞先生即席赠送这一新品，与女神分享心动时刻的浪漫，共同开启爱与纪念的美好旅程。 □王青云

豫园老上海弄里风情重唤记忆

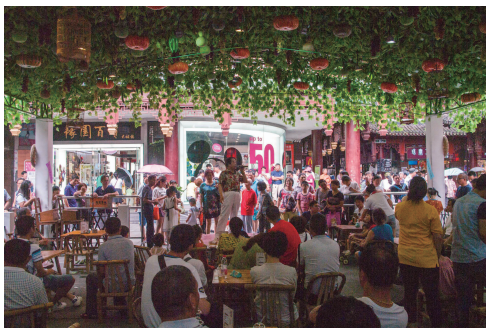


7月9日至7月23日，为期15天的豫园中国日（节）2016豫园老上海弄里风情夜市活动在豫园商城中心广场举行。今年活动以“弄里人文，青葱时光”为主题，通过对“弄里小学”的恢复，以及上家下铺、烟纸店、小人书摊等的经典重现，唤醒人们记忆深处那份最淳朴、最温馨、最快乐的亲切记忆。

弄里小学：穿越时空的美好

“叮铃铃……”，上学的铃声传进隔壁的亭子间，刚刚还在刷牙的小囡，立马抓起包子、拎着书包，急促得向学校冲去，弄堂里传来学校的放学的声音，绿领巾、红领巾们一路小跑出校门，然后四散在弄堂中……弄堂学校曾与我们的生活息息相关，那些度过的时光、那些相识的故人、那些走过的小巷你还记得吗？

在中心广场，以老式弄里



为原型，碎瓦斑驳、红砖层叠，光阴流转，仿佛又回到那青葱的岁月，幕幕往事又现于眼前。本次活动的造型借鉴老上海“上家下铺”、“老式学校”的建筑特色，将整片区域打造成地道的弄里小学风情。

“抽钱骨头”、“斗鸡”、“刮香烟牌子”等等，现在看起来简单的小游戏，都能让大家忘记上课的时间，简易的篮球架依势建在隔壁厢房的墙头，“抢地盘”要趁早。

青葱时光：儿时玩伴，美好依旧

从前，即便家与学校同在一个弄堂，中间只是隔了几间厢房，但是在小囡的记忆中，回家，总是“路漫漫”。校门口转角的烟纸店、小人书摊、路灯下的棋牌对局……，总有那么多吸引人、放慢回家脚步的理由。烟纸店里几毛一包的小零

食、弹皮弓等等小玩意，还有为了集满所有橡皮图案每天都会光顾，最最最重要的是，烟纸店还“急人所急”，售卖红绿领巾。

小人书摊前，总簇拥着一波又一波的小囡，《武当山传奇》、《岳云》、《三打白骨精》、《鲁班学艺》、《七月风暴》等等，长板凳上座无虚席。校门口电线杆下，蒲扇轻摇，一场“军事大战”正酣畅上演，四周围着一圈“军师”，方寸间“指点江山”。

清凉喷雾，享受老上海夏日风情

厢房后，郁郁葱葱的葡萄藤架，为四方宾朋带来一份盛夏独有的恬静。尤其是葡萄藤下，最早成功“移植”世博会的清凉喷雾，定时开启，为炎炎夏日带来丝丝凉意，堪比室外“空调间”。休憩于藤架下的竹椅上，能够饱览豫园的美丽风景。顶

星罗棋布地悬挂着许多惹人喜爱的蔬菜瓜果，有碧绿窈窕的丝瓜、精致可人的葫芦、憨厚滚圆的南瓜等，将整个葡萄藤架点缀得郁郁葱葱。一片绿野之中不时传出阵阵清脆的鸟鸣，似乎掀开了这一大自然交响乐的序章，娓娓欢唱，演奏出了盛夏无限的热情。

特色演出，体验老上海文化内涵

活动现场，每天8:30至20:00，葡萄藤架下的小舞台都连续滚动向游客们倾情展现充满了浓郁老上海风情的演出：

最精彩的表演时间是下午15:15至晚上20:00，说书的老先生青衫长褂，声情并茂，执扇笑侃；评弹艺人吴依软语，抑扬顿挫，娓娓动听；沪剧、越剧的唯美典雅，极具江南灵秀之气；电光火石间，手中道具千变万化，近景魔术的神奇令人拍案叫绝；

而萨克斯、黑管等演奏出了那个年代老克拉的印记，在明净的夏夜里别有一番风味；《夜来香》、《四季歌》等老调子悠扬婉转、情意绵绵，灯火霓虹的夜上海情调配上百老汇风格的意境，使游客畅游在这座城市的文化海洋之中，魂牵梦绕，流连忘返。 □柴璐



从零出发 守正出奇

——复星保德信人寿召开 2016 年中会议

本报讯 7月12-14日，复星保德信人寿在苏州吴江召开了2016年中会议。会议提出了未来公司发展目标：成为期缴保费和新业务价值成长最快的寿险公司，谋求八年后在资本市场上市。复星集团副总裁、保险集团总裁康岚，复星保德信管委会主任储良，复星保德信各分公司总经理室成员计60余人参加了会议。

上半年，复星保德信实现了“时间过半、任务过半”的目标，上半年完成新单年化保费3501.3万元，达成率51.9%，同比增长111.3%。这为实现全年期缴价值业务保费6080万，营销人力达到1000人目标奠定了基础。

储良做了题为“从零出发，守正出奇”的工作报告。他在报告中指出，未来公司发展目标是：成为期缴保费和新业务价值成长最快的寿险公司、谋求八年后在资本市场上市。而要实现这一宏伟目标，我们必须做到“守正出奇”。

所谓“守正”，是指在寿险经营方面加快期缴业务发展，做大新业务价值，业务渠道遵循行业规律，大家要以全新创业的心态打造未来期缴业务，做有价值、有利润、有品质的保险公司；所



谓“出奇”，则是指在每个渠道做出新的创意与方法，整合股东资源，以创新致胜，实现公司的成长。储良在报告中还就营销、银保、健康险、互联网等各渠道的职能定位、核心策略及业务策略等各项工作做出了明确部署。同时对人力资源管理、财务预算管理、运营品质管理、风险合规管理以及企业文化建设等方面提

出了要求。

会议期间，管委会成员就各自分管的工作做了报告，分别就加强费用管理、强化预算、合规经营进行了描述。同时组织开展了基本法政策解读、聘才政策宣导等，与会人员反响热烈。

复星集团副总裁、保险集团总裁康岚发表了热情洋溢的讲话，她表示，做企业就像是打仗，

经过一天半的会议，她感受到了复星保德信员工精神饱满的战斗状态。复星保德信作为复星保险板块的重要成员，股东双方都给予高度重视，也非常愿意为公司的发展提供各种资源，复星保德信则需要积极主动的去敲门，找寻复星和保德信的资源，创造性地去运用，并将其用到极致。

□王琼

德邦证券“同赢一号”票据收益正式发行

本报讯 7月4日，由德邦证券联手徽商银行的“徽德同赢一号资产支持专项计划”，在取得上交所无异议函后正式发行成立。此标志着票据收益权资产支持证券在上海证交所梅开二度。

“同赢一号”是继江苏银行“融元1号”后第二单在上海证交所上市的票据收益权ABS，它由徽商银行担任代理人及服务机构，德邦证券担任管理人，金杜律师事务所提供法律服务，大公国际资信评估有限公司给出了AAA评级。

票据资产证券化方兴未艾

“票据资产证券化区别于传统的票据融资方式，既降低了企

业的融资成本，盘活了企业的存量票据资产，也改善了企业的资产负债表。”徽商银行同业部人士如此解释票据资产证券化的意义。

德邦证券在操作本次专项计划过程中，积累了丰富的经验。德邦证券表示：“资产证券化业务扩大了投资者范围，有利于商业银行调整资产负债结构、减少风险资本占用。德邦将坚持把票据ABS作为重要的创新手段。未来，围绕着电票、纸票，或者银票和商票资产的细分领域，票据证券化方兴未艾。”德邦证券发起设立的“同赢一号”作为票据资产证券化的又一次探索可寓意

义深远。

票据资产证券化流动性的思考

业内人士同时表示，“不可否认的是，票据市场本身流动性已经非常好，票据资产和其他信贷资产不同，它是非标资产中流动性最高的，甚至高于ABS产品。目前，虽然资产证券化市场正在逐渐被广大投资者接受和认可，但其流动性尚比不上票据市场。因此，由于流动性的问题，票据ABS的定价可能反而会高于票据资产本身。这也是票据资产证券化遇到的最大的瓶颈，如何解决好提高证券化流动性的问题是摆在我们面前的一道难题，或许做市可以解决这个问题。”

票据资产证券化担保措施的思考

徽商银行“同赢一号”的基础资产为商业承兑汇票（以下简称“商票”）。商票大致分为有担保（如保证金、银行背书、回购、银行保贴等增信措施）和无担保措施的。我国市场上的大部分商票资产为有增信措施票据，此次发行的票据资产采用企业缴纳保证金的形式。但随着企业信用评级体系的完善，无担保的商票证券化市场也有望逐步推出。

随着我国资产证券化的不断推进和改革，信用评级、法律体系等金融基础设施的不断完善，票据资产证券化将越来越受到资本市场的欢迎。 □吴霖

提升理赔服务质量

永安保险推广理赔创新服务应用

本报讯 为贯彻落实保监会《保险小额理赔服务指引（试行）》等提升保险消费者服务能力有关文件要求，不断改进理赔服务质量、提高理赔服务效率、提升消费者满意度，永安保险从去年下半年开始积极推广微信自助理赔和远程视频定损等创新工具，已取得不错成效，截至2016年4月底，通过微信理赔进行查勘的业务占比为42%，通过微信理赔结案的业务占比为32%，且以上占比每月均在不断提高，永安保险理赔创新服务受到了业务一线及广大保险消费者的一致好评。

永安保险推行的理赔创新

应用主要包括：

一是推行微信自助理赔。出险后，客户通过手机拍摄不少于4张照片发送给永安保险官方微信信号，即可完成理赔现场查勘工作。案情较简单的客户还可享受“现场损失确定，赔款1小时内到账”等服务。永安保险推出的微信自助理赔创新服务，主要是针对客户在现场报案，且不涉及人伤或仅轻微人伤的事故，由呼叫中心发送提示短信，小额赔案客户可根据提示直接发起微信理赔，现场完成理赔工作。同时对于符合以上条件的案件，永安保险查勘定损员也可直接使用微信定损。定损完成后即自动通过核

损核价环节，不再需要进行人工核损核价，极大的缩短了理赔时间。

二是推行远程视频定损。远程视频定损系统是永安保险理赔定损业务新处理模式和技术创新，通过前后端人员实时视频连线完成查勘、定损任务，后台定核一步完成，实现简易案件的快速处理，提高了理赔时效。永安保险查勘定损员在对事故车辆进行定损时，可发起视频定损请求，后台人员连接后即可通过视频直观了解车辆损失，并通过语音聊天等功能与查勘定损人员、客户或维修单位共同确定损失。视频定

损是微信理赔的一种补充，极大地方便了客户理赔，缩短了损失核定时间，提高了理赔服务质量。

三是推行小额人伤现场快速处理。永安保险对于人伤损失金额在一定金额以下，现场报案或者门诊检查轻伤事故且双方愿意快速调解的案件，现场调解，简化手续，快速结案。

截至目前，永安保险理赔创新应用各项工作均顺利推进，理赔服务时效逐步显现。下一步，公司将仍将根据理赔创新推广情况，不断调整优化理赔服务流程，以便更好地为广大保险消费者服务。 □卢兵

财富致功



美联储加息概率仍低 A股下半年难改震荡

1、海外经济：美国非农就业数据超预期，但美联储加息概率仍低

美国6月新增非农就业28.7万人，创8个月新高，远超市场预期。但5月新增就业下调至1.1万，平均来看近三月新增就业不足15万，近期美国就业整体依然疲弱。就业数据公布后黄金一度暴跌1.8%，但最终依然收涨，美元指数也反应平平。6月英国公投脱欧后，美元指数飙升对美国经济和通胀回升均将有冲击，欧洲市场不确定性增加也为全球经济复苏蒙上阴影，尽管6月非农超预期，但可持续性仍待观察。最新联邦基金利率期货显示，美联储7月加息概率依然为0，9月和11月加息概率也仅从5%升至11%，12月加息概率仍在30%以下，年内加息概率仍低。英国脱欧震动全球，或引发连锁反应，意大利正成为新的风暴眼，年底美国大选可能也是黑天鹅，16年避险情绪注定升温。黄金国债仍是资产保值避风港。

2、国内经济：经济短期企稳 下行压力仍大

7月以来地产需求仍在走弱，地产销售持续回落势必令下半年地产投资走弱，而产能过剩仍待化解，前期工业利润持续负增等背景下，下半年制造业投资增速也难有起色。中国二季度GDP同比增长6.7%略好于预期，预测3季度GDP增速小降至6.6%，4季度小降至6.5%。考虑到短期通胀略有回落，经济短期保持稳定，海外持续动荡，国内货币政策或继续保持稳健。

3、A股投资策略

9月之前不用太悲观，因为经济增长问题不大。尽管我们会看到经济增长有一些风险，但由于房地产销售的滞后性，基建投资还很有力度，三季度经济增长仍然可以保持在6.7%左右。从长期来看，上证指数的强支撑点在2300点附近，创业板的底部支撑点位在1354点。

预计2016年下半年震荡格局难改，但一次出清的风险逐渐清晰，继续强调只有价值型成长才是坚守方向。下半年的行业配置关注4条主线：(1)传统消费为主的价值型成长仍是确定性的机会，特别关注名义估值便宜、边际变化向好的医药中的部分细分行业。(2)广义价值成长叠加极端天气主题的PPP（建筑，环保中个股机会）。(3)高息率的水电等。(4)关注宝万之争定后，如果资本的力量得到认可，举牌概念可能卷土重来，地产，商业零售可能都有阶段性机会。同时，黄金，新能源汽车，电子，军工，物联网，煤炭等板块阶段性仍可能有机会。 □张曙

郭广昌赴宁波考察蜂巢城市项目： 做贴心有温度的产品

7月18日，复星集团董事长郭广昌赴宁波考察“蜂巢城市”项目——健康蜂巢代表作星健兰庭，以及文化蜂巢项目星悦城。

考察星健兰庭 服务细节方是根本

星健兰庭是复星地产旗下星资本在宁波的高端养老项目。自去年体验中心亮相、今年实景示范区开放以来，凭借过硬的软、硬实力，项目已获得宁波全城瞩目。

在星健资本以及星健兰庭项目营销团队的陪同下，郭广昌以普通客户的视角走访了星健兰庭养老社区，先后参观了体验中心、健康管理中心、样板房、营养餐厅、颐养书吧、静思堂、健康理疗中心、健身房等实景公共区域。

郭广昌给予了星健兰庭项目一线团队鼓励和肯定。他强调，硬件设施固然重要，但服务细节才是根本。要让老年人真正



把这里当家，觉得安心、贴心很关键。

星健兰庭占据三江口滨江豪宅区核心，紧邻奥体中心，距离江北万达约1公里，10分钟尽享富足、健康、快乐生活。项目总建筑面积约为6.7万平方米，是以养老公寓为主，以配建护理院、体检中心和商业配套的定制化高端养老社区，携手宁波市第九医院和台湾瑞光健康集团，并打造60项适老化设计和101项贴心服务，为长者提供比家人更懂

您的养老生活。

截至目前，星健兰庭8幢高层建筑已结构封顶，约1.5万平方米实景示范区已于今年四月开放。5月28日，星健兰庭首批VIP客户招募启动，在超周边养老竞品售价50%的情况下，项目仍然赢得签约客户的极大认可，并看好未来养老老籍卡的价值提升空间。

考察星悦城 以产促城，有机生长

随后，郭广昌来到宁波星

悦城项目营销中心考察，听取项目负责人就发展规划、项目优势、产品设计等方面的介绍。

星悦城是宁波市海曙区旧城改造、助力城市升级的重点项目，星悦城秉承了复星地产“蜂巢城市”理念，融入产城一体化的发展模式，形成以产促城、产城一体的发展模式，旨在构建一个集工作、生活、消费三大场景于一体的综合经济体。

郭广昌在考察中给予了星

悦城一线团队以鼓励。他谈到，星悦城位居宁波市中心，双地铁上盖，无缝联通宁波高铁站，这些都是项目本身独一无二的价值，希望星悦城能够成为游客们往来宁波的最佳等候区。作为“蜂巢城市”项目，期待未来星悦城能以产业带动城市有机生长，为海曙老城注入新活力，真正打造一个可以代表宁波的城市名片级项目。

星悦城位于月湖之畔，坐享千年人文中心，是复星地产旗下星资本在宁波打造的首个“城市主题名片”综合体项目。项目总建筑面积约28万平方米，集商业中心、高端住宅、写字楼、LOFT公寓于一体，其中地上建筑面积逾21万平方米，商业面积约12万平方米，住宅面积约5万平方米，办公面积约3万平方米，LOFT面积约8千平方米。一期高端住宅项目预计于年内推向市场。

□杨冬

开启乐活新篇章

复地商业四大“活力”产品线首度亮相

6月30日，“星起点 新生活”复地商业“活力”产品线发布会隆重举行！复星地产控股联席总裁兼复地集团总裁王基平、复地集团副总裁陈嵩泓等领导出席，近200家品牌商代表偕同莅临，共襄盛举。

发布会现场，除了复地商业近年来的发展布局回眸与展望，万众瞩目之下，作为重头戏的复地商业战略合作伙伴结盟仪式成功举行，复地商业产品线品牌名也首次对外发布——当“复地活力”（FORTE WOLI）呈现的那一刻，正式标志复地商业开启品牌发展新纪元。

践行“蜂巢城市”理念， 推动产城融合

作为复星集团创始成员企业、复星地产旗下最大规模的开发平台，复地集团积极践行“蜂巢城市”理念，推动城市与产业深层次融合，助力中国新型城镇化建设，融通复星多年来积累的全球产业资源，“汇世界会生活”，从人们对幸福生活这一普世价值的追求出发，为家庭客户提供富足、健康、快乐领域的一站式综合解决方案。迄今24年已布局深耕北京、上海、武汉、南京、成都、杭州、天津等国内16座重点城市，并进入澳大利亚悉尼、布里斯班等两座海外城市，形成了住宅社区、商业办公、健康养老等产品的开发运营和相关产业链整合业务，最终实现“成为拥有整合全球资源能力的地产管理集团”的企业愿景。

关注客户细分需求，确立 商业四大“活力”产品线

自2011年复地集团商业管理平台成立至今，复地商业通过积极探索，已在上海、成都、北京、杭州、天津等多个城市建立资产管理公司，完成了集团、城市和项目的三级无



缝对接机制。复地集团在商业地产投资、开发、管理规模快速攀升，已扩展至全国12个城市、24个项目、建筑面积超300万平方米的资产规模，并凭借“蜂巢城市”的布局开发，项目数量持续增加。同时，复地集团也一直在积极探索和不断创新，逐步发展出四条各具特色的商业产品线，以满足不同层次消费者的需求。

复地集团副总裁陈嵩泓在发布会现场表示，目前复地商业以CBD中心城市综合体定位的活力PLUS；区域商业综合体定位的活力城；街区商业定位的活力广场以及专业市场定位的活力荟作为复地商业地产业务四大产品线，未来将快速加大投入。

活力PLUS作为复地商业重点打造的高端商业产品线，旨在成为都市人文环境的引领者，将艺术融合商业，升级都市文化内涵，再定义城市生活的美好；活力城定位为区域商业中心，旨在成为最in的时尚潮流聚集地，为E时代生活创造最有价值的实体消费空间，赋予商业消费激情与活力；活力广场，作为街区型商业的代表，旨在成为家庭空间的

延伸，赋予商业空间浓郁的人情味，让消费者拥有自由乐活时光；活力荟聚焦于专业市场领域，旨在成为集约型主题消费空间，专业资源集合地，细分市场的专家，行业与终端消费者的桥梁。

全球生活触手可及，传递 “富足、健康、快乐”生活方式

随着“复地活力”（FORTE WOLI）商业品牌及相应四大产品线的正式确立，复地集团全国商业布局版图将更加清晰，未来会继续加速商业项目开发和运营品质提升。

据悉，天津活力广场将于今年年底正式开门迎客，未来2-3年内上海复地万科·活力城、成都活力PLUS也将陆续开业。对于已投入运营的项目，复地商业团队始终持续创造和保持良好业绩，对于“打造集工作、生活、购物三位一体的最佳城市商业空间”的愿景目标始终充满信心。

伴随着复地集团商业地产项目的陆续面世，商业地产业务正在复地集团的发展战略中扮演越来越重要的角色。

复星地产控股联席总裁兼

复地集团总裁王基平表示：“国内的家庭消费仍有较大的增长空间，此前复星集团提出B2F（business to family），家庭已成为我们最为珍视的客户，商业毫无疑问是与家庭客户产生直接互动的窗口。同时，复星地产在全球多个国家拥有成功的项目投资和运营经验，如上海外滩金融中心BFC、美国纽约曼哈顿Liberty28等商业项目都成为当地的崭新地标。作为复星地产旗下重要成员的复地，我们同样满怀信心，将持续立足房地产，依托整合复星全球优质生活产品和内容，传递‘富足、健康、快乐’的活力生活方式。”

据悉，复星旗下目前已拥有“加拿大国宝”太阳马戏团、在全球拥有近70座度假村的地中海俱乐部、外资综合性医疗机构和睦家、高端养老服务机构星堡，以及ST. John、Tom Tailor、FolliFollie等众多国际知名品牌。

显然，当商业地产领域大打个性化、多元化之时，具备“蜂巢城市”产业特色的复地商业，无疑有着更为深厚的积淀和广阔发展空间。 □梁峰

复星地产米兰项目 荣获年度交易大奖

本报讯 近日，在由欧洲知名地产权威杂志Property Investor Europe（以下简称“PIE”）举办的“Europe Property Awards 2016”评选中，由复星收购的意大利米兰核心区地标商务办公楼项目——布罗吉大厦荣获“年度最佳交易”大奖。

2015年7月，复星宣布成功签约收购布罗吉大厦，成功进军欧洲大陆，成为继2013年10月收购英国伦敦金融城Lloyds Chambers之后，复星地产布局欧洲的又一重要里程碑事件。

布罗吉大厦是米兰的历史性地标，地处米兰商业、文化和艺术中心，距当地最负盛名的旅游地标、城市生活原点——米兰多摩（DUOMO）大教堂咫尺之遥，毗邻著名的优雅购物中心维多利亚二世拱廊。大厦总建筑面积约4.7万平方米，其历史可以追溯到20世纪初。目前，布罗吉大厦是意大利最大的银行集团——意大利联合信贷银行（Unicredit）的总部。

此次获颁“年度最佳交易”大奖，不仅显现复星地产独具慧眼的市场机会辨识力，更说明了欧洲主流地产界对于复星地产投资能力的整体肯定。

随着收购的完成，布罗吉大厦亦迎来“新生”。后续，伴随着米兰城市的进化，复星地产将邀请国际上优秀的地产团队一同参与布罗吉大厦的改造升级，尊重并汲取这一百年建筑的历史美感，充分发挥其地理优势，以更现代、更实用的新标准，对现有的商务办公楼整体翻新。改造后的业态将囊括五星级酒店、高端商业零售、甲级写字楼等。 □周军

B2B 巨头再度升级

上海钢联携手慧聪网打穿产业链

近期，上海钢联重组慧聪网旗下中关村在线的资本运作成为了市场焦点。

上海钢联是国内领先的大宗商品综合服务商，为国内外大宗商品客户提供专业资讯、数据、研究以及交易等增值服务，旨在让大宗商品交易更便捷、更安全。2015年大宗商品市场低迷，上海钢联逆势推进B2B电商发展，成功打造了集合支付结算、仓储、物流、数据、金融服务的完整的服务体系，推动各个平台的无缝对接、通融发展，最终形成包括信息流、物流、资金流在内的大宗商品生态圈闭环。

打造“钢联数据”

在资讯数据领域，上海钢联致力发展商品大数据的整合和应用，公司打造的“钢联数据”涵盖黑色、有色金属，能源化工，建材，农产品等多个大宗商品，数据内容更延展至国内外存储量、产销、运量、库存、消费、价格、进出口、产业调研、物流及国内外宏观经济数据等等，而旗下钢银电商以及其他电商平台带来的巨大交易为钢联大数据增添了实时的数据来源。此外，上海钢联抓住移动端兴起的契机，完善了“我的钢铁”手机版，为客户提供更便捷实时的资讯服务。移动应用将资讯服务的客户从B端慢慢延伸到了C端。目前已有超过40万的活跃用户在使用公司的移动端服务。

上海钢联是国内首个获得



国际认可的数据提供商，其价格指数在交易结算中被广泛应用。在国际上，公司编制的铁矿石价格指数陆续被澳大利亚必和必拓、巴西淡水河谷及众多矿山作为结算依据，也被新加坡铁矿石现货交易平台等金融机构作为其铁矿石远期合约的结算指数，极大提升了中国在国际大宗商品市场的定价权。

交易模式成熟

钢银电商创立的“6+1”无缝钢铁交易平台模式已趋于成熟，已成为国内B2B电商的标杆，为市场、监管层所认可，并于近期成功入围首批新三板创新层。2015年，钢银平台年成交

量2804.88万吨，按250个工作日算，日均11.22万吨，其中寄售交易量1089.06万吨，季度复合增长率达38.23%。今年以来，钢银电商平台交易量更是呈爆发式增长，3月7日，寄售交易峰值创新纪录达14.6万吨；同时，力推全新供应链金融产品——钢银钱庄，旗下“随你押”、“任你花”、“帮你采”三款产品自去年12月上线以来累计完成交易额已超过30亿。

上海钢联正计划有序复制钢银的成功模式到其他商品品种，后市有望打造有色以及铁矿石界的领军电商品牌。

丰富产业链

本次收购中关村在线，发

力B2B，不仅能为上市公司带来新的经济增长点，更重要的是丰富了大宗商品下游产业链，收购完成后，一方面，上海钢联将进一步加快公司互联网业务多元化发展，拓宽垂直领域覆盖面，打造全新生态体系；另一方面，有利于双方实现数据资源开发，上海钢联及慧聪网在各自服务领域积累了大量行业数据，双方实现数据共享和融通，为未来公司构建闭环的创新模式奠定基础，合力创造大数据价值。

钢银携手慧聪，B2B蓝海遨游，碰撞激发的马太效应将使得两大B2B巨头再度升级，成为行业变革和创新的龙头企业。

□游绍诚

豫园电商全渠道联动

本报讯 上海豫园电子商务有限公司，在豫园商城以实体零售经营为核心的商业环境里，担负起豫园品牌在电子商务领域，开疆辟土与稳步发展的重任，成为落实并贯彻豫园商城同步于互联网时代步调的重要战略根据地。

近年来，豫园电商致力于豫园商城官方电子商务平台“豫园商城Online”（www.yuyuancard.com）的建设与发展，不断扩充平台品类，丰富商品资源，从品牌、质量、性价比、实用性等多个角度严格把控供货渠道。一方面通过发放豫园卡，提供数千款特惠商品为广大员工提供福利；另一方面，作为企业内部采购平台，亦为豫园商城及旗下子公司间的对公业务开展、资源互换及商务用品采购等牵线搭桥。

除此之外，豫园电商更为商城内诸多自营品牌，在电商环境中谋求整合提升与持续发展，给予专业支撑。如百年老字号王大隆、丽云阁，豫园特产招牌五香豆、梨膏糖等沪上远近闻名的优秀品牌，均已陆续在各大第三方主流电商平台上崭露头角，部分品牌甚至已具备一定的客群基础并初具规模。无论是主导经营，或是提供运营支持，豫园电商皆展现出其强大的行动力与专业性，以最高效率为品牌实现利益最大化。

□钱佳

线下线上“无国界”之门同步开启

陶溪川汇聚世界眼光

5月的最后一个周六，对于普通人来说十分寻常，但对于众多国内外的艺术大咖和陶艺爱好者来说，却是意义非凡的一天。因为在瓷都景德镇，享有“陶瓷家、艺术村、青春地”之称的商旅文综合体——陶溪川·china坊，在经过一段时间的潜心酝酿之后，同步开启了线下、线上的“无国界”探索之门。

线下试运营，尽显艺术范儿与国际范儿

步入正在试运营的陶溪川园区，你会发现这里已不再是一个简单的工业遗址，而是集合了当今世界最顶尖的城市设计和创新运营模式的文艺潮流街区。园区内鲜花簇锦，众多独具魅力的店铺已开业待客，玲珑楼、仆仆、花溪涧、忆千、忆千年、方寸之间……一眼望去，店名充满了文艺气息；而韩国食后景、台湾元生咖啡、猫的天空之城、成都印象、开元曼居等国内外知名商家更是围聚了众多粉丝。园区西北角的法恩扎广场，音乐喷泉华丽绽放，在黄铜狮、猎豹等雕像元素的点缀下，独具异域风情，行走其间，有一种在欧洲小镇漫步的错觉。

千年的文化底蕴，国际化的



运作平台，让众多国外艺术家，来到这里就不愿离开。韩国非物质文化遗产传承人首席评委、韩国青瓷研究所所长朴鍾勳的朴陶廊工作室，就坐落于陶溪川内；而日本著名陶艺家安田猛的工作室也是园区内的一大看点。就在上个月，以推动中国艺术与国际间交流为使命的“北欧中心”和美国门县艺术中心也入驻了陶溪川，在引进和呈现欧美陶艺的同时，也将会把中国的陶艺文化推向世界。

在陶溪川，还有一颗十分亮眼的国际明星，那就是国际工作室。这里汇聚了来自联合国教

科文组织国际陶艺协会的众多国际陶艺家，如美国艺术家煤球，他所创作的形态逼真的蜘蛛侠陶塑就受到了全国政协副主席刘晓峰称赞。还有来自意大利、丹麦、土耳其、波兰、爱尔兰、泰国、马来西亚等国的众多艺术家入驻。园区内，每周举办的创意市集场面火爆，许多国际友人也会前来进行陶艺品交易。金发碧眼的外国艺术家、留学生进进出出，这里已然成为了一个世界文化交流的窗口。

在这个中外艺术交流的平台上，各类汇聚国内外艺术大家的艺术展和文艺活动比比皆是，

比如中韩日三国演“艺”、澳门景德镇陶瓷交流展等等；还有像爱尔兰艺术家迈克尔菲尔林，韩国弘益大学教授，2017韩国世界陶瓷双年展执行主席禹宽壕，创办清香书院的台湾茶家解致璋等艺术家的精彩讲座等等。另外，中央美术学院还在陶溪川设立了国家级陶瓷艺术中心，筹划举办“景德镇当代国际陶艺双年展”等国际性的交流展示活动。线下“无国界”之门开启之后，陶溪川走向世界的蓝图更加令人期待。

线上拍卖首次试水，热情拉锯战屡刷交易记录

线下的陶溪川已初具国际范儿的雏形，而为了打破景德镇的地域局限，更快更全面地向全国乃至全世界展示陶溪川的艺术魅力，线上“无国界”交流交易的尝试也同步开启，通过淘宝拍卖平台，向所有观众360°全方位展示各国艺术家的陶瓷创意作品。

线上陶艺品拍卖活动首次试水便获得了不小的成功，50余组作品共吸引了近8千网友持续围观，成交率近80%，其中个别创意品最终成交价达到起拍价的500多倍，而大师的炭烧杯手作

则拍出了万余元的成交价。很多外国友人在得知拍卖活动后，也非常兴奋地与中国朋友一起参与围观和在线竞拍。这场没有硝烟的线上艺术品“抢夺战”，分秒必争，让陶瓷爱好者们直呼意犹未尽。应广大陶艺粉丝提出再次开拍的迫切需求，在下月的线上拍卖会上，陶溪川将会推出一批日韩艺术大咖的作品，新一场陶艺品争夺战会不会更上一个台阶？让我们拭目以待！

线上火热的艺术拍卖吸引海内外眼球，线下国际艺术家们纷至沓来，陶溪川在线上线下的双向无国界运作中，再度让中国瓷都成为了世界瞩目的艺术中心。作为复星旗下浙商建业着力打造的轻资产运营项目，未来，陶溪川还将整合与融通浙商建业所拥有的海内外商业、旅游、文化尤其是艺术大咖等各类资源，以国际化的视野和格局，继续开拓、创新和不断突破自我，努力成为中华国艺与世界对话和沟通的重要桥梁，成为带动国艺产业及所在城市转型升级的强大引擎。

一个全新的拥抱世界的艺术交流中心，正走在探索和前进的路上。

□张班

“优等生” 策源股份首批入围新三板创新层

本报讯 市场期待已久的新三板第一批进入创新层企业名单在2016年6月24日终于“浮出水面”。如果将分层制度形容为“大浪淘沙”，策源股份作为国内较具实力的房地产综合服务商，近几年业绩成长非常快，无疑就是埋在“砂砾中的金子”。公司2014年和2015年的营业收入分别约为3.02亿元和4.06亿元，同比增长比例为34.48%。截至去年年底公司总资产约6亿元。策源股份2015年9月9日成功挂牌新三板，随后便启动公司第一轮融资，以发行价每股11元的价格融资1.65亿，目前公司总股本为9000万股。

策源股份成为首批获选的房地产综合服务商

作为复星集团旗下成员企业、复星地产旗下地产服务型企业，策源股份早于1999年便开启房地产业务，十七年的执着奋进，铸就策源股份领先的行业地位。2015年，策源股份积极开展3+N战略转型，以地产为核心，凭借移动互联网和综合金融能力的创新驱动，专注高效锻造流通领域、移动互联、资产运营的房地产综合服务平台，矢志成为中国领先的房地产综合服务商，让服务创造价值。

策源股份开启3+N战略

未来，策源股份将致力于以投资为手段，以海内外房地产交易为入口，通过互联网、资管等创新业务打造房地产流通领域的CIPC生态系统。C即从客户端海内外房地产置业、流通、存量管理及衍生服务需求出发，I即协同复星各投资平台全球范围内找寻投资机会满足客户需求，P即在房地产流通服务领域创造打磨能打通客户痛点的产品，C即满足客户需求并留住客户产生新的需求。

策源股份（833517）入选新三板创新层

股转系统挂牌企业概况（截止至2016年6月27日）

截止至2016年6月27日，新三板挂牌企业总数为7652家，首批入选创新层的企业共计953家，策源股份作为入选的953家“优等生”之一，无疑将站在政策风口，迎来资本市场更多的关注和亲睐，同时也将接受更严的监管、履行更多的义务。站在整个市场角度来看，新三板分层的意义不言而喻，将对所有新三板市场的参与方都将带来较大改变。按照全国股转公司副总经理高振营的说法，分层只是第一步，这为新三板下一步提供针对性的服务和监管打开了空间，未来新三板将推出挂牌准入的负面清单，研究机构投资者入市难的问题，同时不断提高监管要求。以此判断，未来还将有更多支持新三板发展的利好政策出台，公募基金、保险资金、混合做市、竞价交易乃至投资者门槛降低等都是可以期待的政策利好。 □吴淑辰



复星瑞哲战略投资劲嘉股份

助力传统产业转型升级

本报讯 6月13日，复星集团旗下专注于产业投资及并购整合的复星瑞哲董事长兼总裁杨伟强与印刷包装行业的领军企业劲嘉股份（002191）董事长乔鲁予在深圳正式签署了战略合作协议。复星瑞哲所管理的亚东复星瑞哲安泰发展有限公司及劲嘉控股股东、高管拟共同认购劲嘉股份三年期定向增发股份，总投资额不超过16.5亿元，其中复星瑞哲安泰投资12亿元。

复星瑞哲一直致力于推动传统产业转型升级，此前已先后投资了红领酷特智能、广田股份、珂莱蒂尔等一系列行业龙头企业。本次对劲嘉股份的战略投资，是复星瑞哲践行价值投资理念、在传统产业转型升级的蓝海市场中投资和助力独角兽成长的又一重要部署。

“复星是我们上市九年以来终于等到的符合心意的战略投资者。对于引入战略投资者，我们非常慎重，甚至是挑剔的，复星的全球布局、产业纵深、双方的战略协同、复星瑞哲团队的专业、敬业精神都是我们所看重的。”乔鲁予详细阐述了本次合作的背景和缘由。

劲嘉股份于1996年在深圳成立，2007年在A股中小企业



板上市，主要从事高端包装印刷品和材料的研究与生产，为知名消费品企业提供品牌设计和包装解决方案，是印刷包装行业的龙头企业，具备较高的竞争门槛和行业壁垒。企业注重研发设计核心能力的积累，是多项行业标准的制定者，专利拥有量行业第一，2014年曾荣获包装设计界国际顶级大奖Pentawards（国内至今唯一）。

包装是产品生产的终点，也是产品物流的起点，在万物互联的大背景下意义独特。目前包装印刷行业还比较分散，为行业龙头企业进行产业整合

提供了巨大的机会。“让每个包装都富有思想”，构建智能包装平台，打造智能包装生态圈，是劲嘉“大包装”战略的重要布局，而劲嘉也在引领行业向智能化、物联网转型中具备多年的积累和优势，有望成为智能包装领域的独角兽。

劲嘉股份向“大包装”和“大健康”进行的战略布局，进一步打开了企业的成长空间，也为复星集团及其旗下的复星瑞哲更好地助力企业转型升级提供了平台。复星旗下的诸多产业板块均可跟劲嘉股份形成协同。以并购整合见长

的复星瑞哲团队也会积极帮助企业在全中国范围内整合优质资源，推动整个印刷包装产业的转型升级。同时，复星作为中国医药健康产业的领军企业，“大健康”是集团的核心产业板块之一，复星也将全力助力劲嘉“大健康”战略落地，共同构筑大健康产业版图。

杨伟强表示，作为劲嘉的战略投资者，我们期待着劲嘉股份在向“大包装”+“大健康”迈进的征途上，早日成长为全球印刷包装的产业巨头，同时成为复星大健康板块的重要组成部分。 □谢丽丹

珂莱蒂尔携手酷特智能

推出个人定制时装品牌 DE KORA

本报讯 7月4日，复星瑞哲投资的两家企业——珂莱蒂尔与青岛酷特智能订立一份不具法律约束力的战略合作协议。珂莱蒂尔将与酷特智能建立战略合作，并联合开发个人定制时装品牌「DE KORA」之供应链。这也标志着珂莱蒂尔成为港股市场第一家具备智能制造概念的高端女装上市公司。

随着社会消费升级趋势升温，中国时尚行业蕴含巨大机遇。中国服装定制市场空间预测可在千亿元以上，个人定制服装行业将成为消费新风口。珂莱蒂尔作为领先的高端女装企业，将受惠于行业发展机遇，以创新模



式推出个人定制时装品牌「DE KORA」，为消费者提供个人定

制服装产品及服务，涉足个人定制蓝海市场。

酷特智能创立了新型的C2M业务模式及建立了个性化定制平台，为服装行业公司提供转型及升级的解决方案。通过此次战略合作，酷特智能为珂莱蒂尔提供多项支持，包括但不限于使“DE KORA”生产线实现智能设计及生产等，从多方面协助珂莱蒂尔打造中国时尚领域的个性化单品定制平台。珂莱蒂尔亦将借助酷特智能的业务经验，完善个人定制时装品牌“DE KORA”。此外，珂莱蒂尔看好酷特智能长期发展，注资酷特智能人民币

3,000万元，双方日后或有更深的合作关系。

现时，中国正积极努力从“中国制造”转型至“中国创造”，“工业4.0”正式上升为国家战略，与个性化定制相结合的智能制造业成为工业4.0时代产业升级的关键。珂莱蒂尔审时度势，响应国家政策，通过与酷特智能的合作，利用大数据模型和智能制造技术，为“DE KORA”打造柔性供应链，力求实现定制服装的个性化及规模化生产。作为第一家具备智能制造概念的高端女装上市公司，珂莱蒂尔冀为时尚行业的新发展作出一份贡献。

阳光因变而生 复星因变而来

——副董事长兼 CEO 梁信军在阳光印网 C 轮融资发布会上的讲话

各位来宾，各位企业家、投资者和媒体朋友，大家好！

刚才红梅讲得非常动感情，我相信大家都感受到了。我今天特别想祝贺红梅和李旸领导下的阳光印网完成了 C 轮融资，相比融资更重要的是发布阳光企采平台。

阳光是因变而生，因变而成，复星是因变而来，我们一直在思考，复星在移动互联网时代怎么生存下去，将来再怎样发展。我们在过去三四年对整个集团的体系进行了非常重大的调整。比如最重要的调整是建设一个小而灵动的前台，建设一个强大的基于互联网的后台，建立一个强大的能让我们所投资企业进行资源共享的强大中台。我们在过去的两年多，通过复星通的应用把我们整个内部管理、业务发展，包括和上下游客户的交流，全面地架构到了移动互联网平台上，使我们小的前台，能快捷地运用到复星强大的后台服务功能上。

我们做这样一个调整的目的，就是让我们和移动互联网公司对话的时候能够对接得上，让复星的服务能力和移动互联网的企业碰撞的时候，能合上他们的节拍。

我们相信，针对中国现实的工业和产业中出现的产能过剩问题，今后在 2B 这个领域，移动互联网会有爆发性增长。2B 这个领域的 O2O、B2B，特别是今年我们看到了阳光印网的模式，我称之为 C2M 的应用，就是消费者驱动或者消费端驱动的制造。实际上，消费既可能是个人消费用户，也可能是单个企业消费用户，总之是由消费驱动的制造模式，我相信在中国会大行其道，会成为中国 to B 这个领域移动互联网的主流方向。

我们在这个领域投了很多优秀企业。在过去三四年，我们感受到他们这种企业模式的稳健和高速发展。这次得到阳光印网的青睐，我们非常感谢。我相信阳光印网成为一个独角兽级别，乃至全球独角兽级别的企业是指日可待的。我们下一步在 C2M 这个领域还有很多空间可以走。下一步，我们还希望能进一步加大对于人工智能的互联网投资。所以我相信，这些方向都是复星未来在移动互联网上进一步加大力度的。

我们在移动互联网坚持的原则与过往的原则是一样的，一直坚持两个原则：一要围绕生态圈进行投资，希望通过投资，能有助于更长期地打造一个围绕富足、健康、快乐、为中产家庭服务的生态圈；二是要坚持投资之后，要加大对所投资企业的支持与服务，能够通过良好的投后服务能力，为我们所投资的企业创造价值，这也是我们投资的一个前提。如果在投资的时候感受不到自己如何为企业创造价值，何时能创造，那我们往往是消极的，不见得会去投。这次投资阳光印网之后，从复星来说，我自己包括我们所有的团队，特别是



专门的小组，一定能够让阳光印网所有团队感受到复星投后的附加价值能力。

刚才红梅讲阳光印网所在的市场是万亿级市场，我特别想说，从印刷外包服务切入的企业级应用市场还要大。如果通过阳光印网这样一种基于分

享经济的印刷服务切入，和企业连接起来的话，我觉得连接之后能够产生的应用前景还要广阔。阳光印网采用的基于移动互联网的技术对印刷行业传统的生产方式、客户的接触方式、生产效率都进行了大幅度提升，我完全认同刚才红梅讲

的阳光印网就是分享经济的模式在印刷行业应用的典范。这种方式肯定能够帮客户降低采购成本，另外也可以帮助印刷企业非常快捷地化解过剩的产能。

刚刚红梅讲的滴滴和快的问题，我觉得她讲了一个深刻道理，所有的分享经济模式都有个前提，必须要有过剩产能。所以从经济角度看，过剩产能是一个贬义词，从互联网的模式发展看，过剩产能恰恰是我们成长的沃土。我们这样一种过剩产能，通过移动互联网分享经济的嫁接，既让过剩产能这一方得到了好处，也让过剩产能服务的用户得到了好处，对整个社会来说，提高了社会效率，对于国家管理层非常关注的供应侧改革来说，也提供了非常好的升级换代的模式。

在决定投资阳光印网之前，我第一次和红梅团队见了之后，当时的感受是：第一，我完全相信阳光印网能给我们省钱，但是我非常担心你这个服务行不行。过去我们是多花了钱，但人家对我们的服务态度、服务响应和效

率都是非常高的。所以，对于阳光印网这样一个完全基于人看不到人的服务，基于互联网的技术与服务，究竟行不行？我非常担心。但是经过短短几个月试用，复星的员工对阳光印网的感受是非常好的。第一个感受是看到省钱了，第二感觉到更透明了、服务更及时了，很温暖、很舒服。

今天非常高兴看到阳光印网要发布新的平台，我在这作为一个新的投资者，非常感谢红梅、李旸和所有的员工团队辛勤付出。你们这么多年的坚持，才会造就未来世界级的独角兽。阳光印网团队不大，但是他们的行业经验非常丰富，并且对新技术的敏感、对新技术的开放都给我印象非常深刻，特别觉得我们和阳光印网的团队打几次交道之后，我觉得我们都是一类人，我们都是有着强烈企业家精神的人，刚才红梅说要建立一个高速公路的问题，我相信你们不仅建了高速公路，还会把这个高速公路铺到全世界去，将来变成能运营比高铁还要快的高速公路。所以对于阳光印网未来五年、十年的成长跟发展，我毫不怀疑。

复星领投阳光印网 C 轮融资

3 年内融资总额近 5 亿元人民币

本报讯 6 月 29 日，中国最大的企业印刷和定制品电商——阳光印网 C 轮融资发布会在北京举行。C 轮融资总额达人民币 3.5 亿元，由复星集团领投、软银跟投。

阳光采购与企业级共享经济是阳光印网的两大法宝

阳光印网致力于构筑阳光、高效的企采供应链生态圈。活动现场，张红梅分享了自己创办阳光印网的初衷，并通过一些鲜活生动的案例，阐述了阳光印网的理念、商业模式以及给企业用户带来的商业价值。

张红梅说：“千万个制造厂商就相当于出租车，需要采购的企业用户就相当于等车的乘客，我们将他们全部汇集到阳光印网平台上，平台帮助工厂和企业用户选择调配资源，让工厂的机器每时每刻都在运转，让采购客户第一时间找到高质量、低成本的印刷品和服务，不必等待。充分调动存量资源，提高利用率，降低印刷成本，无论是工厂还是企业客户都将得到最大的实惠。”

解决企业采购的全部痛点，光靠“企业级共享经济”是不够的！张红梅认为传统的企业采购流程是“脆弱”的。对于企业定制品来说，左右价格的因素太多，产品规格、参数和定价标准不清晰直接后果就是，价格的不透明；选择供应商是采购的第一步，然而，选择好的供应商是一门大学问，对专业能力要求非常高。在质量、价格、物流距离等因素里取得



平衡，是导致不阳光采购的原因；全靠人与人对接的传统采购方式，是最大的病根。人很聪明，懂得应变，但就是没有计算机程序稳定、诚实。所以，传统采购效率低易出错。

张红梅说：“标准化、透明化、科学化和去人化，是搭建阳光印网平台的宗旨，也是实现阳光采购的法宝。而互联网技术就是让这“四化”集中发挥作用的最有效的技术手段。”

在阳光印网，从定价、下单、设计、生产、质检，到打包、出货、物流、交货，再到结算，采购全流程信息透明、标准明确。更难得的是，阳光印网平台可与企业的 ERP 和 OA 系统对接，实现真正的全流程去人化，确保阳光。

阳光印网的几千家合作厂商，是通过对接阳光印网的“阳光外发系统”进行实力比拼“优胜劣汰”，阳光印网合作的优质厂商。他们可生产的定制品种类齐全，地理分布上遍布全国。阳光印网将用户需求通过平台系统拆解分单直达生产厂商，实现本地生产和就近物流。“生态式选厂”“去中间商化一站式全品类采购”与“就近采购”的结合，

是企业科学采购的最佳模型。

投资人站台 复星、软银盯上 10 万亿级企采市场

随后，阳光印网执行总裁李旸向现场的企业代表正式推介了“阳光企采”平台，预示着阳光印网将在打造阳光企业采购平台上持续发力，通过共享经济的方式，让工厂更高效，让企业用户更受益，实现终极“阳光采购”。

复星集团副董事长兼 CEO 梁信军就投资阳光印网发表了演讲。他充分肯定了阳光印网的互联网企业级共享经济的商业模式，看好阳光印网正在改变的数万亿级泛印刷市场。“在投资阳光印网之前，复星集团作为一家全球化的企业集团，在企业物料的采购上面临着价格不透明、采购流程复杂、服务能力弱等痛点。在体验过阳光印网的服务后，我们发现，集团节省了采购成本和物流成本，人力上也有不少节省。”梁信军说。

梁信军认为，阳光印网的商业模式、市场空间与复星通过推动传统产业嫁接互联网、打造极具竞争力的独角兽企业的理念不谋而合。“这也就是我们为什么要投资阳光印网的原因，我们

的最终目标，就是助力阳光印网使其成为“企业级共享经济”模式下的独角兽 B2B 电商。”

2015 年，阳光印网销售总额已接近 5 亿元人民币，在短短的 3 年时间内获得 A、B、C 三轮融资，融资总额近 5 亿人民币，这让趋于谨慎的投资界开始更加关注“企业级共享经济”的商业模式。

融资 3.5 亿人民币 多家著名企业用户派代表到场祝贺

在活动现场，阳光印网与数十家知名品牌举行了“阳光企采服务启动仪式”，标志着阳光印网下一步将深耕更多的细分行业采购。在充分赢得了阿里巴巴、百度、滴滴、京东、苏宁、美团、饿了么、等著名互联网用户信赖的基础上，进一步加强对传统企业“互联网采购”的影响。目前使用阳光印网平台的用户已突破 20 万，在本轮融资的基础上，未来两年，用户预计将突破 200 万，阳光印网将继续整合全国 1 万家以上的供应商。通过更大的市场投入，让大家更加深入了解阳光印网模式。

张红梅认为，作为目前最有实力的投资机构代表，复星和软银投资阳光印网，将进一步加速数万亿级传统企业采购市场的变革。“阳光印网将创造一个巨大的阳光企采生态链，在这个生态链上，我们将给企业用户提供更大的企业共享经济平台。我们未来的事业，比很多人想象的要大千百倍，我们欢迎更多的上下游企业融入进来，共同分享巨大的市场、可见的未来。”



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源泉。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》报从本期开始，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。

让企业采购感受到“互联网+”的阳光

——阳光印网打造在线泛印刷业务的发展路径

中国是印刷术的起源国，也是印刷大国。现在，更有可能成为引领印刷业变革的国度。

目前中国印刷企业超过10万家，从业人员超过300万人，产值超万亿。在这个庞大的行业里，复星投资了一家有影响力的新兴互联网企业——阳光印网。这家成立于2011年的公司，目前已经成为中国最大的在线泛印刷业务企业级服务平台，是目前唯一具有全国交付能力的互联网印刷服务提供商，它的服务除了商务印刷品、包装品之外，还涉猎商务礼品、企业耗材等多个领域的定制品采购市场。

近日，本报在京采访了阳光印网创始人张红梅和联合创始人李旸，在深入畅谈中，我们感受到了阳光印网的商业模式和文化价值观。可以说，阳光印网如同一缕灿烂的“互联网+阳光”照进了传统印刷行业，给这个古老行业带来了亮度，给客户们带来了更透明的价格、更个性化的服务，也给供应商们带来了和煦和温暖的标准与体系，让优秀的印刷供应商脱颖而出。建设一个印刷产业的阳光采购互联网平台的过程中，创始人张红梅说，“我们自己心里很敞亮，因为阳光印网给行业带来了积极正面的影响”。

从传统产业链到供给生态圈——用互联网思维改造和重塑传统

传统的印刷行业，产能过剩，印刷企业和客户之间的纽带通常依赖人际关系，造成价格的相对混乱，客户承担的灰色成本比较多。阳光印网给行业带来了互联网思路，建立了透明的价格体系和评价体系，通过取消、简化中间商环节，为客户降低了20%以上的成本，还给客户带来了产品品质的提升和升级——客户享受到了全流程化、标准化的服务体验，效率也进一步提高。

张红梅介绍说，在后端供应链越来越灵活、产能越来越细化和个性化的大背景下，阳光印网打造了一个阳光透明的互联网平台，服务于上下游。网站对下游印刷厂的甄选非常严格，就像投资人甄选企业一样，有一套自己的甄选标准体系，比如设备的品牌、幅宽、型号、产地、诚信度等方面，都有自己要求。甚至包括管理团队的特质，阳光印网也会考察，经过筛选，那些注重产品品质、注重效率的印刷厂就会脱颖而出。

对供应商来说，有了阳光印网这样的平台，企业也有了更大的动力去提升信息化水平、提高生产效率和品质。按照阳光印网新的游戏规则，客户系统选择印刷厂或供应商的时候，会根据供应商过往的历史评价高低来进行选择，客户评分高的供应商，可能会率先被选择。通过建立这样的评价体系，就会让印刷行业的总体生态变得更加健康，越优质

的供应商，未来的生意就越好。

互联网思维+传统产业经验打造“后台系统”

阳光印网每天有来自各类企业的数千个订单。这些看上去纷繁复杂、杂乱无序的订单，在阳光印网的后台其实是标准化了的生产需求。比如说，同样的纸张、同样的地区、差不多数量等都是可能被标准化的参数。阳光印网的后台系统在中间做了一层很“厚”的服务。后期，供应商接收到的都是被专业化解读过的标准化订单。在整个平台供应链上，标准化是一件非常重要的工作。

“只有你提不出的需求，没有技术提供不了的需求。如果你没有想法，再强的IT技术也做不出来。”张红梅说：“公司从2011



年创办，2012年底才上线，用了一年多的时间在干什么？就是在做产品标准化的系统、对供应链的整合、流程再造等工作”。

同时，阳光印网平台上会根据供应商提供产品的品质是否达标、交付及时等维度进行打分和分级，分数高的供应商将得到更多订单。

张红梅自豪地介绍说，“我们的平台效应已经开始显现，从2011年开始起步到现在，阳光印网签约的印刷企业规模已经有4000多家，分布在全国各地。今天如果哪个公司和我们说，明

天全国300个城市同时要发宣传单，我们完全可以做到。这个是用传统的方式没办法解决的客户需求。所以，互联网思维+传统产业的经验，让我们建立了后台强大核心竞争力。”

我们已站上更大的“企业级共享经济”平台

近年来，“共享经济”成为一个流行语，张红梅认为，其实阳光印网就在做一个典型的共享经济平台。“首先，我们给印刷行业供应链带来了什么？很多闲置的印刷产能，因为我们的存在，被充分利用起来；供应链效率提高了，价格也降低了；我们帮品质更好信誉度更好的印刷厂，通过我们的平台的对接，得到更多生意。我们的客户体验也

改善了，质量好、价格便宜、交付快、平台下单也方便。”

展望公司未来发展，张红梅乐观地表示，“我们很高兴能够与强势金融资本合作。复星和软银，是目前最有实力的金融资本之一，当金融资本与最强势的新兴产业相结合，可以给数亿万级的传统印刷和企业物料采购产业带来巨大的变革。我们将共同创造一个巨大的阳光企采生态链，在这个生态链上，我们的客户将能够形成一个更大的企业级共享经济平台。

我们未来的事业，比很多人想象的要大千百倍。我们欢迎更多的上下游企业融入进来，和复星、和阳光印网共同发展，共同分享巨大的市场、可见的未来。” □俞本庆

做中国最大的定制品电商平台

——对话阳光印网创始人张红梅、联合创始人李旸

“我们带动了印刷行业的一次变革”。这句掷地有声的话，来自复星新近投资企业——阳光印网创始人张红梅。用互联网思维改造并升级传统行业，这从来就是个知易行难的课题，为何张红梅有勇气说带动了行业变革？

近日，带着浓厚兴趣，本报采访了阳光印网创始人兼CEO张红梅和执行总裁李旸，倾听了他们的创业心路、行业痛点和对企业未来的展望。我们摘录了其中的一些对话内容，和读者分享，也希望对身处传统行业的企业家和职业经理人人们有所启迪。

问：2011年，您选择印刷行业进行互联网创业的原因是什么？为什么选择这个很多人眼中的夕阳行业？

张红梅：如果对一个行业不了解，是没有办法在这个行业里创业的。我创业起步的第一个公司就是印刷公司，我在这个行业历练了近二十年。这个行业的市场规模非常大，但是行业的交易模式非常传统，那十年中，几乎没有发生什么变化。我就想，这么大一个市场规模的行业，用什么能改变我们原来的交易方式？后来在2011年，我离开投行后就想创办一个企业，用互联网的方式来解决传统印刷行业的弊病，于是阳光印网诞生了。

许多人认为印刷是所谓的“夕阳行业”，我们不这么看，其实整个印刷行业的大盘子每年有5%到8%的增长。我们看到的有些企业倒闭、关停，其实是有一些原因的。比如出版业，肯定是一个下滑的行业，但是包装业却还有不错的增长，每年都有超过2位数的增长；另外，阳光印网的业务结构，其实已不止于印刷了，我们拓展了不少泛印刷的业务，有丰富的产品线。



问：能不能介绍一下阳光印网的运营模式？

李旸：其实很简单，就是尽量把供求端和需求端原来分散的东西标准化。因为我们不需要有太复杂的游离参数，而是尽量用标准化的产品来定义，同时把服务也标准化，什么样的东西应该多长时间交货，质量应该怎样，仓储物流应该是怎样的服务。这些一旦标准化，所有的数据都可以在互联网上跑。下订单或者设计、生产、质量管控、物流体系，都在互联网上，就变成跟电商类似的一个纯数字化的过程。这样我们就可以把所有的东西放在一个大的ERP体系里，完全把产业链的数据整合起来。无论是客户还是工厂，都挂在端的两头，他们以标准的方式下单、接单、报价、生产、交货、质检，整个过程很快。

问：印刷行业引进互联网思维后产生了什么效应？

张红梅：我们既然看到了印刷行业的这么多问题点，用什么样的方法解决它？有多少决心做改善？我们的决心很大，因为在传统行业里，有非常多的不透明存在。所以成立阳光印网后我干的第一件事，就是在平台上做计价系统，让所有的产品在平台上都能有一个明确的价格，提升了行业透明度。

李旸：其实我们对行业的另外一个主要贡献，体现在压缩



了供应链的中间环节，很多传统的印刷产业链条上，有层层分包商，中间的二包商、三包商和代理商，他们只是靠一个片区做点物流，从事很简单的生意。现在我们对建设了互联网平台以后，信息不对称的状况大大改变了，从而减少了很多中间环节。所以说产业链上的很多玩法变了。从供给端和需求端来说，我们帮助终端客户省了钱，最后生产端的印刷商就多挣了钱。

问：郭总不断在不同的场合提到了C2M的概念，您认为这个概念将对公司的发展产生什么影响？

张红梅：我们理解C2M指的是企业“用户端对生产端”采购，是一种全新的企业共享经济模式，通过互联网技术的变革，用户端和生产端的信息更对称。阳光印网将成为C2M的发起者和践行者之一，通过对供应链的再造，让传统加工制造业提高产能和效率，采购变得更集中化和个性化。我们能够帮助企业大幅度节约人力成本、采购成本和物流成本，让企业的采购变得“阳光”和高效。其实整个印刷行业的信息化水平还有很大的提升空间，我们会帮助印刷企业提升信息化水平，进行ERP改造、系统流程再造。

问：阳光印网商业模式除了产生经济效益外，还有什么社会效益？

李旸：很多企业与我们合作后，反馈都非常正面。比如上海有一家企业是给天猫超市做生鲜的。那家企业的CEO一句话，给我们留下特别深刻的印象。他说我们必须用你们的平台，因为你们透明、阳光，即使比原来价格不一定便宜太多，但下面所有的事情我就不用再担心了。整个采购环节完全透明，对我来说，管理上就轻松多了。这对很多企业，尤其是传统企业，一直是他们管理上的最大问题，包括央企、国企，其实都有很多采购方面的问题。我们提供的服务如果推广开去，对整个社会的示范效应将会非常大，对社会的灰色采购习惯、企业反腐的这些社会问题的解决，都有贡献。

问：您心目中的阳光印网，未来将会发展成为什么样的企业？

张红梅：我们很早就定了战略，我们一定要做一个全球化的公司。因为未来的供应，一端是客户端，一端是生产加工制造端。客户可以来自全球，供应商和制造端也可以取自于全球。

我希望阳光印网是中国最大的一个定制品电商平台。你可以把它的市场空间想得很大。如果有一个创业者或者有一个公司想开发某一个产品，他只要把这个产品理念说出来就可以了，未来所有的市场营销材料和包装物料，我们全部可以给他实现好配套。这是我未来想做的。就是说，以后一个公司，企业想开发一个产品，所有营销方面的需求，我们都可以帮其实现。我相信我们的未来，绝不仅仅局限于10亿美元级别。当然在向前奔跑的过程中，我们的每一步都需要脚踏实地。

□俞本庆

地标崛起 扬帆启航

——写在三亚亚特兰蒂斯酒店塔楼结构封顶之际

7月中旬的三亚海棠湾晴空万里，海风吹拂着椰树，建设中的亚特兰蒂斯酒店如海边升起的巨帆，在远处就牢牢抓住了人们的眼球——全球第三座、中国首座亚特兰蒂斯，中国最大的露天天然海水水族馆，海南第一临海超高层建筑，占地806亩的三亚亚特兰蒂斯项目，果然气势恢弘。

7月12日下午，记者来到了三亚亚特兰蒂斯施工现场，从工地的观礼平台仰望天空，占地169亩、建筑面积25万平方、高48层的亚特兰蒂斯酒店高耸入云，钢结构已几近封顶，螺旋形上升、轮廓线非常优美的铝模外墙也已攀升到只差顶端一小截，“三亚亚特兰蒂斯一期”已雏形初现。

工匠精神催生中国速度 打造精品工程

在工地办公室，亚特兰蒂斯商旅发展有限公司高级副总裁陆志宏和工程总监万勇如数家珍，向记者介绍了该工程自2013年12月开工试桩以来，两年半时间里攻克了无数施工难题，创出了一项项令人叹为观止的新纪录：

一是项目“大”：项目单体面积25万平米，建筑高度226米，地上48层，地下1层。总用钢量5.2万吨，混凝土用量19万方，其中基础混凝土用量2万方；

二是标准“高”：全球第三座亚特兰蒂斯，高起点，高要求；体量大，有中国最大的、天然海水露天水族馆，其中最大的鱼缸水量13500吨，相当于一个标准足球场1.3米高的水量。

三是建设“难”：大体量混凝土浇筑、亚克力垭口施工，塔楼转换层和铝模施工等，都给工程建设带来了巨大困难和挑战。

“工程一期建设难度非常高，尤其是在中国，建水族馆和建酒店都不难，建办公楼更没有问题。但是把水族馆和酒店融入在一个建筑中，全中国没有，这个是亚特兰蒂斯的专利。”亚特兰蒂斯总裁曹鸣龙表示，项目的整个结构设计在中国没有先例，绝无仅有。

曹鸣龙加盟复星前在一家新加坡上市企业工作，负责在中国的地产业务。家人都在新加坡定居的他被这个项目的打动了：“当年亚特兰蒂斯迪拜项目开业的时候，我在新加坡都很清楚，这个项目是很轰动的。从设计方面我感觉，三亚项目确实非常有分量和冲击力，所以我决定来到三亚工作，加盟亚特兰蒂斯。”

但是，来到三亚后的曹鸣龙发现，自己面对的挑战很大。

曹鸣龙说：“整个项目就是一高、大、难。酒店一期不是方方正正，而是变形的，每层都不一样，而且整个结构和转换难度非常高。工程建设中又是边出图、边设计、边施工，如此科技含量最高的三边工程，是对我



们最大的挑战。”

幸运的是，高难度项目的操盘者是一个团结干练的“老男人团队”。记者发现，在这个团队中，每个人心都很齐，每个人都在全身心地投入到工程建设中，每个人都有把事情做好的强烈意愿。管理团队所有人只争朝夕、多次牺牲节假日，放弃与内地家人团聚的机会，在外地加班加点工作，解决各类技术难题和管理难题。

作为这个老男人管理团队中的骨干，陆志宏和万勇说道，在春节期间，三亚亚特兰蒂斯的工地现场仍然是机器轰鸣，近200人的管理人员和施工建设者们奋战在工地上，加班加点，全神投入，这在海南一带从来没有过。

他们说：“按照工期封顶目标时间，原来我们预定的9天建一层，刚开始的那几层建设得比较慢，工程进度严重滞后。怎么办？我们提出了全面改善的措施：第一，重新编排时间表，正常时间10个小时施工，我们拓展到18-20个小时现场施工，让承包商两班倒；第二，加大管理力度，盯现场的管理人员每天到晚上10点才下班；第三，承包商赶工期肯定也会有难处，比如铝模厂家，当时遇到技术力量不到位的困难，我们同总承包商一起到厂家去做工作、提供支持。这样熬了三四个月之后，总算进度恢复正常了，达到7天左右建设一层的预定建设速度。但是我们一算，如果春节停工休息，

又完不成预定计划。于是，我们就下定决心做承包商的工作，我们自己团队也留下来，春节在三亚全体加班。”

在追求“中国速度”的同时，该项目工地是海南省观摩工地，获得“三亚市安全文明工地”称号，全体施工和管理人员一点儿也没有放弃对质量的追求，随着结构施工阶段最复杂的塔楼转换层顺利完成，要求精度最高的大鱼缸结构高质量的完成，该工程也已经得到了业内的众多肯定。陆志宏信心十足地说：“我们取得了一些成绩，但我们的目标非常高，就是全国的质量金奖。”

保护数千员工安全 保护三亚环境优美

三亚亚特兰蒂斯是一个巨大的工程，项目用钢量5.2万吨、混凝土量19万方。数千人为其忙碌，高难度的施工要求意味着很多场合都有技术难点和安全隐患，所以项目把安全教育始终放在重要的位置，迄今为止，项目没有出过一次大的安全事故，没有出过一场火灾，没有发生过工人死亡的事，这是大型工程中难得的成就。但是，管理团队丝毫不敢大意，每天都在强调安全。正是这种如履薄冰的精神，才可能让该工程成为海南建设厅的优秀样板工程。

海南作为一个风景优美的旅游胜地，对生态建筑方面要求很高。在绿色环保、节能减排方面，三亚亚特兰蒂斯项



目团队也精心打造绿色工程。副总裁陈民敏介绍说，亚特兰蒂斯项目所有施工便道完工后可以拆卸运走，这样的做法减少了建筑垃圾。项目施工现场有很多标识、标牌，都是用废弃的木料做的，循环使用节约了材料。项目产生的热源，都有热回收系统来进行降耗回收。同时，为了防止扬尘，项目设立了专门的洗车池，工地还种了各类植物，吸附灰尘的同时，竟然可以种出农产品来——项目上有个“快乐农庄”，每个部门领养一块地种植玉米等农产品，丰富了工人的伙食，2015年还办了一个采摘节，玉米成熟的时候，摘下来烧烤，其乐融融。

亚特兰蒂斯开启国际旅游岛新时代

三亚亚特兰蒂斯项目注定要成为全球瞩目的一个旅游项目，因为亚特兰蒂斯项目在全球开业的只有巴哈马和迪拜两处，建设中的三亚亚特兰蒂斯项目将会全面超越前二者。

三亚项目不仅仅是把亚特兰蒂斯引进中国，还是迪拜的升级版，三亚亚特兰蒂斯所有的硬件设施都超越迪拜，从鱼缸大小、酒店房间的配置和装修标准，三亚的项目都将升级。三亚还将有五套水下套房和超大的宴会厅，这些都是亚洲第一。

谈到复星把亚特兰蒂斯项目引进海南的战略意义时，总裁曹鸣龙自信地说：“今后，三亚将增加一个著名景点，和

到上海必定去上海迪斯尼一样，游客们到三亚，就要到三亚亚特兰蒂斯来。”这个项目目前已经是真正意义的“海南一号项目”。从国家领导人，到海南省、三亚市各级领导多次视察工地现场，国家旅游局也在今年5月份颁布该项目为“全国优秀旅游项目”。

时任三亚市委书记的姜斯宪很早就指出，亚特兰蒂斯这个业态对三亚的旅游发展是一个真正的提升。因为三亚虽然是度假休闲之地，除了天涯海角巨石外没有太多东西可以给游客参观，多年来也建设了一些高档酒店，但同质化严重。中国旅游业越来越热，出境游客增多的背景下，游客的需求在提升，也对供给侧产品提出了新要求新标准。从这个意义上，亚特兰蒂斯事实上代表了海南甚至是中国旅游产品的升级。亚特兰蒂斯的独特产品定位在于其开放性和综合性，水族馆预计一天接待一万人，吃饭、住宿和购物娱乐一体化，海底餐厅、购物街、商场、SPA、儿童俱乐部和4D影院一应俱全，必将是一个标志性旅游目的地。

亚特兰蒂斯预计于2017年下半年开业，巨帆即将从海棠湾起航，这也将标志着海南旅游业的3.0版本和一个新度假时代的到来。三亚亚特兰蒂斯将成为旗舰，领航海南打造国际旅游岛，为海棠湾“国家海岸国际休闲度假区”竖起新地标。226米的三亚亚特兰蒂斯必将成为中国度假旅游的又一新高度。 □俞本庆

聚焦品牌战略 拓展营销思维 发力 CSR

——集团品牌市场条线中期会议侧记

6月24—25日，集团公共事务与企业传播部下属品牌市场条线中期会议在美丽的江南水乡乌镇召开。本次会议主题是“产品力、独角兽、生态圈”，并围绕品牌建设、整合营销及CSR议题展开了讨论。近100位来自复星核心企业及具有独角兽基因的企业品牌和营销负责人参加了会议。

团队拓展 呈现速度与激情

近几年，在品牌市场条线会议开展团队拓展还是首次，自然吸引了不少参会嘉宾，尤其是在乌镇这样一个风土民俗独特的地方，不免让人产生一种新鲜刺激的感觉。

本次会议增设这样一个环节，既是想让大家通过一种独特方式感受当地的人文魅力，达到融合团队的目的，同时又为会议正式开始进行赛前热身，以全新的方式展示风采。

拓展以定向寻宝为主要内容，利用乌镇特色景点设计游戏环节，要求每组成员在景区寻找NPC获取线索卡，用时最少团队即胜出。活动开始，参会成员分成6个团队，并提出带有各队风采的口号。活动中，不仅考验了各组成员的激情和智慧，同时也考验了团队的协作和决策能力，尤其在最后拼图环节，更是迸发了集体创作的速度与激情。

品牌营销 唇枪舌剑博采众长

会议召开前，品牌市场部就做了充分准备，策划了会议主题和形式，并围绕“产品力、独角兽、生态圈”主题，紧贴企业



战略进行。期间，针对性地提出了8个议题供分组讨论。大家本着共议、共建、共享的原则，探讨了品牌如何服务企业产品力和独角兽战略？整合营销如何提升产业价值创造等话题。

经过事先的充分准备，会议中的精彩陈述和激烈争辩气氛异常浓烈。各组围绕品牌和营销建设中的难点、趋势，结合案例，详细阐述了品牌建设如何通过新技术、新介质、新平台、新渠道重构品牌传播生态、如何通过从聚焦对象、讨论方向及解决问题的逻辑，引入企业品牌演绎过程，以及如何通过“娱乐营销”方式，将体系内大量优质资源整合融通，实现最大化的营销效果。

整个品牌营销会议自始至终洋溢着一种脑力激荡和唇枪舌剑的氛围，过程精彩热烈又耐人寻味。无论台上发言者，还是台下提问者，大家都结合工作实践，激荡出不同观点互

刷三观，碰撞出很多启发和新鲜思路。

CSR 用爱协同制定战略

在每年的品牌市场工作会议上，CSR总是压轴环节。今年的CSR是在轮值秘书长Ana Fontoura在演讲中拉开。她的分享让人们读到了CSR对于促进欧洲就业、教育和健康这些重中之重的问题；而复星医药关于社会责任管理实践的经验，似乎让人们看到了复星医药近几年来从事社会责任的创新历程。

Fidelidade市场部总监Jose Freitas在讲到CSR这个话题时提出，对复星来说最重要的一点，就是创新精神、企业家精神。而Club Med的Agnes通过讲述合作伙伴的关系，阐述了对于CSR发展的思考。

会议最后，是复星全球CSR联盟委员会轮值秘书长与核心理事聘任仪式，Ana被聘为第一届轮值秘书长。集团总裁助理、公

共事务与品牌传播部联系总经理陈波为Ana颁发了一个地球仪。这个地球仪预示着把责任走出中国，带到全球。也预示着中期会议的圆满落幕！

整个品牌市场工作会议，通过半天团建活动和一天会议分享、交流等形式，开展得既活跃轻松，又热烈精彩。尤其是在大家共同参与和策划之下，会议呈现出的精辟观点和思维碰撞，也为今后大家工作带来了宝贵财富。

会议结束之后，大家依然沉静在当天的氛围之中。从相互陌生到亲切交流，让大家彼此留下了深刻印象，为大家带去了智慧创意的共享。很多新近加盟的企业品牌营销负责人，对于此次会议的召开给予了高度评价，在新设的“活动群”中纷纷留言，为活动叫好，甚至还赋诗一首：“浙水环西伏雨芒，屋榭长桥水流廊。勿念赤壁群英会，齐祝福星耀中华”表达了他们心中的愿望。 □李志静

我想和你聊下去

有童鞋想知道，周日上午是一种怎样的体验？

7月3日复星大讲堂第二讲《赢得信任的沟通技巧》正式开课，根据第一讲九型人格的学员反馈，此次课程仍然邀请到IDB的资深讲师范棋翔，为大家带来了一整天既活泼生动又干货爆满的沟通力课程，范老师（时常自称小范范）总会在你猝不及防的时候，给你一记充满着哲理的沟通金句，例如决定一场沟通是否有效的是信息接受者，在于对方能够接受什么。

首先，范老师用水中切洋葱的故事开启了当日的课程，为大家揭示了沟通的基本概念，包括沟通的成功要素以及沟通的双方角色分配。

一个人的口头沟通能力好坏，决定了你在工作、社交和个人生活中的品质和效益。在随后的课程中，范老师从口头沟通、发问技术、倾听技巧和人际沟通四个方面带领童鞋们理解并且练习了沟通中的9个原则：

1、弹性的言辞：

是的，你想（觉得）+ 对方的观点

同时，我也想（觉得）+ 自己的观点

2、证据——无往不胜说服法；

举出具体的实例—提出证据—以数字来说明—运用专家或证人的供词—诉诸对方的视听嗅味五种感觉

3、赞美原则；

多说些正面赞美别人的口头禅

4、汉堡原则；

对事不对人+赞美+批评与建议+鼓励

5、FB原则——推销建议；

1 Feature（任务/工作）+ 5 Benefits（名，权，钱，感情和能力）

6、苏格拉底法则；

从不正面回答对方的问题，而是以一连串引导式的提问代替回答，从而揭示出答案

通过提问帮助对方挖掘自我盲点，发现他的潜力所在

7、1秒钟原则；

用口去听，用耳朵听，用心聆听，用眼睛看

8、同理心倾听；

用你自己的语言复述出对方的意思和感受，让对方说出他们的真正想法

9、因人而异；

针对不同沟通风格的人，采取不同的沟通方式

通过一整天的学习，各位小伙伴们都学习到了十分受用的沟通技能，在接下来的两次大讲堂课程中，复星管理学院将依次奉上《excel进阶—数据统计与分析》和《商务演讲和呈现技巧》精彩课程，各位请关注管理学院发布的公告和邮件，人数有限，欲报从速！

哦对了，回答刚开始的话题，周日上午的体验：有种跟着老司机飙车的感觉！作为胜利小组的VIP豪华大礼包：范老师亲手带你分析姻缘、事业和健康。好了小编要去学习看手相了…… □吴文严

模拟沙盘 巅峰对决

2016年7月2日，卓越训练营《经营决策模拟》沙盘学习最后一次课程乘风而来，本次课程着重加强学员们的经营管理能力及其决策领导力。学员们分为5组，分别代表5个虚拟公司，学员们在公司中扮演不同的角色，有公司总经理、营销副总、人力资源副总、生产副总以及财务副总，为了抢占更多的市场份额，赢得最高的利润，5组学员在逼真的动态模拟市场中既是竞争关系又是合作关系。自2016年5月8日至今，在历经了2次课程、虚拟环境中的5个季度的比拼后，新一轮争分夺秒的虚拟市场竞争开始了。

课程伊始，卓越学员们经过前5个季度的的反刍和内化，并回顾总结前两次课程，学员们围绕“领导力”、“团队分工协作与人互动”、“商业经营的全盘思维”、“对被投资公司的指导”这几方面分享了自己的收获。

老师盘点前5个季度各公司的平衡计分卡，分别从财务业绩、总体市场占有率两个方面进行比较和排序，分析各公司



在每个季度的优劣势，并指出沙盘课程最核心的知识点：团队协作和领导力的运作。企业面对变化莫测的市场环境时，如何做出正确的决策，如何领导一个优秀的团队持续发展才是学员们在本次课程应该要领悟的重点知识。

第6季度的决胜之战热火朝天的进行着，各组绞尽脑汁分析竞争对手的优劣势，针对市场变化做出最佳营销战略决策，学员们竭尽全力赴巅峰之约。巅峰对决之后，雌雄分晓，从5组中选出“扭转乾坤总冠军”组，并颁发个人奖项“最佳产品设计”、“最佳广告”以及“金鸡蛋”。

经过虚拟市场6个季度的激烈交锋，此次对决给课程画下圆满的句点。

课程之末，听听看学员们怎么说……

团队反思方面：

1. “在现实市场中，自己要做什么样的判断，以及对手根据自己的决策会做出什么样的反应，都是需要去考虑的。在了解市场大环境的情况下，评估风险在可接受范围内时，可以大胆的去承担风险。”

2. “游戏中，我们都犯了一个错误，市场扩张交给了市场，而不是交给自己。”

3. “市场的发展不仅仅是

取决于你的队友，还有你的对手。”

4. “产能扩张不是最大失败的原因，最大的原因是对自己团队的分析不够透彻。”

5. “从一开始的辉煌的销售业绩到倒数第二，主要原因是没有把握好企业在顺境的时候应该怎么去合理的调配，最好的资源也可能变成最大的负担。”

个人启发方面：

1. “在实际工作中，应该培养提高自己的团队影响力及说服力，要坚持意见，大胆的表达出自己的意见。”

2. “任何一个细微的疏忽，都有可能造成一个巨大的损失。”

3. “激发团队的积极性和主动性是很重要的。”

4. “一个团队中必须要有一人作风险把控。”

虽然模拟经营的课程暂时告一个段落了，但求知的欲望会继续促使我们前进，将所学到的知识不断的融会贯通。学无止境，创造无止，让我们卓越学员们一起开辟知识的新篇章，迎接下一次有趣、精彩的学习之旅。 □张智玲

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》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。

OKR 走进复星

■ 推荐语：

这两年, OKR 因互联网企业的爆发而成为热门话题。不少复星人从公司宣传推广、微信朋友圈的转发等途径对其有了初步了解,集团总部也从今年开始试行 OKR。

对于这个相对新鲜的事物,同学们或多或少存在一些疑问,比如, OKR 到底是个什么工具?为什么我们有了 KPI 等绩效管理工具还要用 OKR?复星的产业这么多元化, OKR 都适用吗?实施 OKR 管理有哪些关键成功要素?本文将尝试回答读者关注的这些问题。

什么是OKR

OKR的全称是Objectives & Key Result,中文可以翻译为“目标和关键结果”,是一种组织和员工绩效管理工具。它萌芽于1990年代,目前被以Google为代表的科技类公司广泛使用。

OKR的应用主要有四个步骤:

首先,员工在年度以及季度需要为自己起草一份OKR文档,并获得上级的认可。在这个文档中,员工会设置3-5个工作目标(O),每个目标会有2-4个可以衡量的关键结果(KR):

■目标(O)需要体现员工的核心职责、重点工作任务,即明确员工是如何为组织创造价值的;

■目标(O)通常是定性描述的一句话,明确、具体、简明扼要,不要与岗位职责相混淆;

■关键结果(KR)是衡量对应的目标(O)是否实现的标准;逻辑上来讲,如果所有的KR都实现了,对应的O肯定达成

■通常是定量的,或者是关键里程碑

■无论是目标还是关键结果,都需要是有一定挑战性的,设定时不需要考虑能不能实现、不能实现会怎么样

组织中所有员工的OKR文档是透明公开的,员工相互之间可以看到每个人乃至总裁的OKR。

第二步,员工围绕设定的目标开展工作,过程中上级需要对其进行必要的辅导。需要注意的是,OKR并不能覆盖员工全部的日常工作。

第三步,完成情况回顾。通常OKR的回顾(注意,不是考核)按照季度进行,当然员工自己也可以按月甚至按周来检查关键结果有无达成。每次回顾结束,将结果和意见记录下来。

最后,结果应用与OKR调整。OKR回顾的结果可以根据实际需要反映在绩效考核中,但一般不与激励直接挂钩。更为关键的是,OKR可以根据市

场的变化进行调整,以实时体现工作重点的变化。

我们可以通过几个示例,直观的感受一下OKR的设置。

示例1:某员工第二季度的一个OKR设定(见表1)

示例2:产品力OKR示例(见图1和图2)

复星为什么要用OKR?

在初步认识了OKR这个工具之后,有同学会问,复星为什么要用OKR?有这样的疑问并不奇怪,仔细分析这个问题背后的想法可能有这么几点:

■Google等是科技类公司,我们复星是投资加产业运营的公司,而且产业相当多元,要不要用OKR,适合不适合用OKR?

■我们企业已经运营了这么多年了,在绩效管理方面有行之有效的方法和工具,为什么要换?

■如果使用OKR,会不会加大的管理成本,得不偿失?

先快速给出一些简要答案:

■不能因为Google等科技类公司用了OKR就认为它是科技类公司的专利。不同产业类型都可以使用OKR。复星与Google等公司的本质是相同的:都想打造指数型组织,而OKR有助于这一目标的实现;

■现有的KPI, MBO, BSC等传统绩效管理工具并不能解决所有的问题:目标定得不够有挑战性、指标难以跟上市场的变化,除了财务类指标都很难量化、不够透明等等;用OKR,不是完全替代已有的方式和工具,更希望是补充、迭代;

■在IT系统的支持下,使用OKR并不会增加太多工作量;尤其是从长期投入回报角度来讲,这将是非常有价值的工作。

详细分析OKR的主要特点,会有助于我们理解OKR为什么能够解决目前复星在绩效管理中的一些痛点。

特点1:设定有挑战性的目标,变被动为主动,让员工处于企业家状态

指数型组织最明显的表现是它以近乎指数型的速度成长,不以百分之十、百分之五十来设定目标,而是几倍,几十倍。敢于追求,才会有成果。但是,一旦员工的绩效目标与激励明确挂钩,这个组织发展的目标设定一定会变得保守,“小富即安”会成为一种常规形态。要让员工具有企业家精神,一定不是让员工为KPI工作,不能让KPI成为压力;一定要让组织的目标成为他自己的目标,成为奋斗的动力。

特点2:目标与结果之间的逻辑关系一目了然

心理学研究表明,绝大多数人在做一件事情时,会去寻

O: 完成核心企业班子成员招聘	KR1	完成linkedin简历搜索1000人次
	KR2	协调猎头公司为每个岗位推荐至少5个候选人,进入评估阶段
	KR3	通过评估,为每个岗位筛选2-3位候选人,进入offer谈判阶段
	KR4	6月底前确保班子成员全部到位

表1

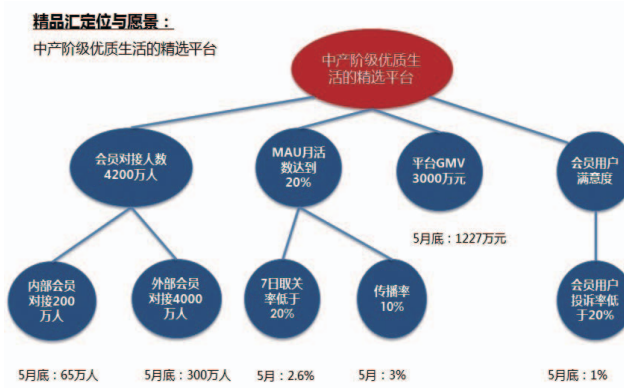


图1

产品/产品线	复星精品汇	产品责任人	XX
产品愿景	中产阶级优质生活的精选平台		
战略目标1	会员对接人数1亿人		
关键结果/过程目标1-1	内部粉丝打通,实现200万	截止日期	6月30日 XX负责
关键结果/过程目标1-2	线下粉丝对接,实现1000万	截止日期	12月30日 XX负责
关键结果/过程目标1-3	内外部渠道对接,实现3000万	截止日期	12月30日 XX负责
战略目标2	MAU月活数达到20%		
关键结果/过程目标2-1	活跃度达到8%	截止日期	6月30日 XX负责
关键结果/过程目标2-2	活跃度达到15%	截止日期	12月30日 XX负责
战略目标3	GMV3000万元		
关键结果/过程目标3-1	GMV1500万元	截止日期	6月30日 XX负责
关键结果/过程目标3-2	GMV3000万元	截止日期	12月30日 XX负责

图2

找其合理性解释,即做这件事的意义或价值。现有的绩效管理工具或方法中,大部分不强调这一点,“只要结果”就可以。不少员工很多时候追求业绩结果,却忘记了为什么要去追求这个结果。OKR可以解决这个问题,因为它的形式就是“目标+结果”。员工的目标不可能孤立的存在,一定是和他从事的工作,承担的任务相关;也一定会和他的上级、团队甚至整个组织的目标相关。此时,价值感油然而生。

特点3:自下而上的OKR设定与复星的“灰度”管理哲学相吻合

OKR与传统绩效管理工具另一个重要的不同在于,它不完全是自上而下分解得来,超过一半的目标是由员工自己提出的。郭总讲“复星不可能给员工一个像螺丝钉一样非常清晰的要求,我们的发展空间太大,边界不可能划得那么清楚,员工得自己定位自己。”OKR本质上正是体现了这种管理的哲学,公司不可能把员工要做的事情说的一清二楚,员工要不断地自己进行定位,在组织框架内寻找自己的价值,制定自己的目标,从而

与公司共同成长。

特点4:快速的回顾与调整,适应技术与商业环境的日新月异

通常情况下,KPI的回顾与考核是以年或半年为周期的。但现在商业环境变化的节奏已经是以远非年或半年可以计量的,年初设定的绩效目标,到年中或年末的时候已经完全不适用的情况比比皆是;甚至我们的战术都需要按季度来调整,如何将这重点工作体现到绩效管理中,KPI等传统工具已经难以实现了。因此,需要一种衡量周期更短的、更加契合快速变化的商业环境的绩效管理工具。OKR按季度甚至月度来设定目标和衡量结果,更加适用。

特点5:高度透明,有助于提升员工之间工作的协同,形成合力

在可以预见的、不久的将来,如果员工想看看创始合伙人近期的目标是什么,他可以通过复星通客户端进行搜索,从而找到郭总、梁总、汪总OKR;同样员工也可以找到他的上级、同级或下属的OKR,这是OKR特有的透明属性,一个组织中任意员工可

以互看。这样的好处在于,员工在设定OKR时会考虑两个协同,一个是上下级之间的协同,一个是跨业务线、跨职能的协同,形成横向和纵向的组织合力。第二个好处,每个人的目标和结果他人都能看到,会形成群体压力,让目标设定更加合理,结果更加真实。

综合来讲,OKR具有的这些独特优势能够更好的促进复星“平台、独角兽、产品,打造C2M平台”战略落地。这也是我们推广使用OKR的原因和意图。

成功实施OKR需要哪些条件

在复星各版块、各条线以及核心企业推广实施OKR并非一件易事,大家的行业属性有区别、发展阶段不同、管理成熟度有差异等等,都会增加实施的难度。要成功实施,以下几点是必须具备的。

关键成功要素1:统一思想上的几个认识

中高级管理人员一定要形成共识,引进OKR不是赶时髦、不是换汤不换药、不是为了增加大家的工作量;是为了解决目前绩效管理中的痛点、是建设指数型组织的需要、是应对商业环境快速变化的需求;是员工对公司的承诺,也是员工自己对自己的承诺。

关键成功要素2:一定是一把手术刀

任何人力资源管理上的变革,一定得是一把手术刀,OKR也不例外。这个道理很浅显,人力资源方面的变革是影响深远的,但有时候不向业务变化那么直接,如果没有一把手亲自抓,很有可能会流于形式,甚至无疾而终。

关键成功要素3:做好计划以及变革管理

OKR实施是全员工程,涉及面广,需要沟通协调的部门、人员很多,过程中也会遇到各种各样的质疑、挑战甚至阻碍。因此,一定要从整体上把握实施的节奏,形成变革管理的机构、制定具体的实施计划和风险管控预案,及时与各相关方进行沟通,争取最大程度的理解和支持。

关键成功要素4:IT等基础体系的支持

IT系统的支持可以减少很多事务性工作,也使得频繁的OKR回顾、任意员工之间的透明性成为可能。因此,有条件的单位在推行OKR时,应把IT系统建设作为一个关键要素进行考虑。

集团鼓励各企业找到适合自己特点的绩效管理工具,OKR可以作为其中的一个选择。欢迎各位读者与集团人力资源部联系,就OKR相关议题进行探讨。 □HR供

提升首代产品力 打造进化发展的复星首代体系

——2016 复星全球首代中期工作会议暨 PR&GR 战略研讨会召开



7月25日，复星集团“2016 全球首代中期工作会议暨 PR&GR 战略研讨会”召开。本次会上，全球首代及各核心企业 PR&GR 条线人员共聚一堂，以分组研讨的方式，为首代体系的进化发展及如何更好整合 PR&GR 资源、打造首代 C2M 产品力献计献策。复星集团总裁汪群斌，副总裁李海峰，以及复旦大学教授、复星公益基金会顾问蒋昌建出席会议，并对首代工作提出了新形势下的新要求。

回顾2016上半年，首代体系在各类项目上均取得了不俗成绩，国内扎根，海外开花，通过首代工作，复星与当地社会加深了互动，展现了复星实力，传播了复星价值理念，树立了良好的社会形象。

虽然在资源积累、业务拓展等方面有了一些成果，但与首代们纷纷表示：未来首代工作仍面临巨大挑战。首先，首代在各区域代表着复星，在工作中要时刻站在复星董事会、最高层的角度来思考问题，这对于首代的能力是极大考验，必须要紧跟高层的战略变化；其次，资源是无限的而精力是有限的，首代要成为一道关卡，提高效率，把那些对公司最重要的资源接好、接实，而对于那些“烟蒂”项目，浪费人力物力资源的，要准确判断，绝不对公司造成不必要的浪费。在资源对接过程中，也要寻找到最合适的对接方，这就需要首代们对公司各个团队、资金情况有准确的把握；项目对接成功后，首代还要做好二次对接和维护，在各时间点上准确卡位，在品牌宣传、后期价值创造上做足苦

工，真正做到“资源+，业务+，品牌+”。

公共事务与企业传播部联席总经理祝文魁，集团总裁助理、公共事务与企业传播部联席总经理陈波分别做了《打造首代体系2.0版本的“产品力”》及《PR&GR 大部下的双向打通及新时期品牌战略转型》的报告，畅谈了对首代体系及 PR&GR 整合后的工作思考。公共事务与企业传播部副总经理赵莹、陕西省执行首代、成都星泓副总裁罗超分别就海内外的首代和 PR&GR 工作，结合具体案例做了精彩分享。

在六个小组各自讨论发言后，集团副总裁李海峰指出，首代的基本工作逻辑就是 C2M，深度了解复星内外两个客户端在发展过程中的深度需求，和项目共生长。并从首代工作罗盘的角度讲了四个方面：一是项目第一，始终要盯着所在区域的项目；二是资源版图，区域发展过程中一定会依靠很多外部的战略性资源，但每个区域的禀赋不一样，要把复星的文化价值观，用当地人能理解的方式来传递，进一步构建自己的资源版图；三是做好预警机制和风险控制；四是“复星一家”，进一步通融当地各种资源。首代是复星全球化发展中区域的一个支点，但是这个支点能撬动的资源以及撬动资源以后能给复星带来的价值，远远超越想象。

作为本次工作会议的首席观察员，蒋教授也给出了他的建议。他指出，首代一定要处理好本地化的问题，本地化甚至比全球化更重要，一个本地化关系处理不好的企业，一定不是一个全球化很好的企业。

要处理好项目迭代，紧盯区域环境变化；要重视理念的宣传，而不仅仅是在业务上秀肌肉；要把握住新媒体时代的潮流，学习新媒体的办事逻辑，把控宣传周期，拓展与媒体的合作。

对于首代工作的发展和挑战，集团总裁汪群斌指出，首代体系的要求就是不断进化，进化有如下几个方面：

第一，资源通融的不断进化。首代体系要整体打通，复星既要有业务背景的首代，也要有中后台背景的首代，让总部的中后台更好打通。组织大了，就要与官僚主义做斗争，核心有两点，一是信息要对称、透明；二是效率要高，效率要有时间机制、惩罚机制。所有通融中遇到的困难，都需要在工作中、不断进化中，创造性地解决。

第二，组织架构的不断进化。只要能更好地发挥区域内的资源能力，可以在首代基础上建设顾问委员会，把相关企业、有关专业人员网罗在一个组织内，表现团队的战斗力。同时，也要以建立正面清单、负面清单等方式，强化组织水平。

第三，人员交流的不断进化。除了资源、业务等工作领域的继续打通和加深外，人员的交流也应该紧跟发展脚步，提升首代的综合能力，提升复星产业在各区域的协同能力。

第四，激励机制的不断进化。首代是一个富有荣誉感、使命感的工作，不仅要在精神上肯定，也要对价值贡献做好“秋后算账”，通过不断完善评价机制，使首代激励更为合理，更有效。

□张立琪 姚远



学习笔记

阿里的战略与合伙人制度

7月29日，阿里巴巴董事局主席马云在北京银泰百人讲堂分享了阿里的《战略思考和合伙人制度》的报告（合伙人部分由邵晓峰介绍）。面对全球经济发展的不确定性及互联网时代的公司治理构架及效率调整，马云的演讲满满的“干货”。

为时2个多小时的演讲，马云道出了阿里战略核心及“合伙人制度”，对于助力企业实现基业常青的保障。

集团副总裁李海峰全程聆听了报告内容，并在现场详细记录了阿里的战略以及阿里合伙人制度的一些观点。经征得同意，本报转载海峰同学的学习笔记，内容如下：

前言：马云认为“阿里巴巴的合伙人机制是在人类商业历史上的进步的思考”。阿里放弃香港上市的核心背景是对合伙人制度的坚守，阿里的合伙人制度也是战略执行的保障。同时，战略一定不是说过等于做过的东西。

一、阿里战略的上三路：使命、愿景、价值观

没有这三样东西，所有的战略都站不住脚，战略关键在于“战”，而不在于“略”。

(1) 阿里的使命是让“天下没有难做的生意”。

(2) 阿里的愿景是跨3个世纪，活102年，那么我们定目标就会按102年定，以此决定阿里“要什么？放弃什么？”，在阿里大家都考虑不同时间跨度的责任，董事长要考虑8-10年、CEO考虑5年、副总裁考虑2-3年、总监就是半年、普通管理干部1个季度，员工下个礼拜及今天。

(3) 阿里的价值观是“客户第一、员工第二、股东第三”，每个公司及组织都可以问问自己：到底有多少人在按照价值观做事？互联网做好了不一定与阿里有关，做不好一定与阿里有关，因为我们是老大。

二、阿里战略的下三路：组织、文化、人才、KPI

下三路是真正的关键，是战略实现的内循环。

(1) 组织要按照战略不断变化及调整，像太极一样，外慢内快，像军队一样始终围绕战场的形势在变化。用组织保障战略的执行，组织的设计要根据战略。没有优秀的人用组织保障，没有优秀的组织用人来保障。

(2) 阿里始终要最合适的人，而非最高端的人。阿里要求打造各级的领导力，领导力的核心是眼光、胸怀、抗压能力。

除了智商、情商，阿里倡导爱商 LQ，更重要的是有情怀有担当，三商合一才是阿里真正重视的人才。找人要找有可能成为自己领导的人。要有时间看自己团队里的人才，做一个超越伯乐，人才的加入不是你给他机会，而是他给你机会。

(3) 优秀的人才依靠文



化管理的，聪明的人在一起工作要有基本的规矩，没有就必然互相扯皮及攻击，因为这是人性。阿里总在变，拥抱变化也是阿里始终不变的文化特征。

(4) KPI不是惟一，但一定不能没有。阿里为过程努力而鼓掌，但为结果业绩而发薪水及奖金。

三、阿里的合伙人制度

(1) 任何宗教组织是一本书、一群人、一个庙，这三件事情有了，我们才能长久。

(2) 组织的接班人要在年富力强的时候选定，就像生儿子。选择独立董事的标准不是名气，而是寻找有行业经验、有时间、爱你的人。

(3) 阿里合伙人的核心不是捍卫合伙人，而是捍卫合伙人机制。阿里10周年时，18位合伙人统统离职，再重新申请上岗。

(4) 阿里及阿里的合伙人机制不是要成为井井有条的农场，而是要成为一个动物园，一种互为依存互为推动的生态系统。

(5) 阿里的合伙人不承担业绩责任，但必须传承阿里的文化及价值观，即有“阿里味道”的人，目前共有合伙人（称为：湖畔合伙人）32位，有高管，也有负责客户、销售等的一线员工。成为合伙人必须在阿里工作5年以上。

(6) 阿里合伙人有个5人委员会，马云和蔡崇庆是终身委员（70岁前必须禅让），并每季度组织合伙人会议，会议不谈业务及项目，核心内容是阿里未来5-8年战略、合伙人机制建设，以及在文化及人才方面需要解决的问题。

(7) 成为合伙人不受年龄、岗位等影响，但需要3位合伙人以上联合提名，并由75%合伙人匿名投票同意。合伙人也有“荣退”机制。

四、马云现场回答提问内容

(1) 金钱与权力的背后是魔鬼，每位企业家都要明白，聚财是幸福，散财尽社会责任也是一种幸福。

(2) 在回答阳光印网CEO张红梅问题时说，阿里及互联网的未来一定会寻找与产业深度结合的方向，目前聚焦在健康和快乐领域。

(3) 万科一定会出事，这样的结构一定会有今天的结果。王石、郁亮及各方都很优秀，解决万科问题的出路是倾听及珍视对方的立场。

□（李海峰速记，阳光印网CEO张红梅做了重要补充。未经本人审核，仅供内部参考学习）



梨園上海

Beaufort Terrace

地址 上海·豫園·文昌路十號·海上梨園
電話 +86 21 2302 9573

復興傳統文化經典
會務·雅宴·歡聚
的海上文化宴客廳