

# 复星人

## FOSUN TIMES

让全球每个家庭生活更幸福 · CREATING HAPPIER LIVES FOR FAMILIES WORLDWIDE

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

FOSUN 复星  
全国企业报刊——特等奖

内部资料 免费交流

www.fosun.com | 准印证号: (沪B) 0276

智·行  
INTELLIGENCE IN ACTION



手机扫描二维码  
关注“复星”微信

总第 370 期 本期 24 版 2019 年 2 月 28 日



# 品牌的力量 是让你念念不忘。

## A STRONG BRAND IS UNFORGETTABLE

2月27日, Lanvin新任艺术总监Bruno Sialelli巴黎首秀, 品牌复苏。 P 02

贺聪

王新宇

Kaia Gerber

Gigi Hadid



美国好莱坞著名女演员  
金球奖最佳女主角  
Uma Thurman

从左到右:  
复星基金会主席王津元、复星时尚集团董事长程云、  
Lanvin新任艺术总监Bruno Sialelli、复星国际董事长郭广昌

从左到右: 孟美岐、张钧甯、陈燃及先生Mark Luu

Asia Argento & Beatrice Dalle

## Yayoi Kusama

2019.03.07 / 06.09 草间弥生

爱的一切 ALL ABOUT LOVE  
终将永恒 SPEAKS FOREVER

地址: 上海市黄浦区中山东二路600号复星艺术中心  
Address: Fosun Foundation Shanghai  
No.600 Zhongshan No.2 Road(E), P.R. China 200010

复星艺术中心 FOSUN FOUNDATION

总编辑: 程云 副总编辑: 王津元 财务总监: 郭广昌 行政总监: 程云 市场总监: 程云 运营总监: 程云 品牌总监: 程云 法律总监: 程云 人力资源总监: 程云 财务总监: 程云 审计总监: 程云 信息总监: 程云 安全总监: 程云 环保总监: 程云 社会责任总监: 程云

复星集团 FOSUN GROUP 复星国际 FOSUN INTERNATIONAL 复星时尚 FOSUN FASHION 复星医药 FOSUN PHARMACEUTICALS 复星旅游文化 FOSUN TRAVEL & CULTURE 复星教育 FOSUN EDUCATION 复星金融 FOSUN FINANCE 复星地产 FOSUN REAL ESTATE 复星汽车 FOSUN AUTOMOTIVE 复星新材料 FOSUN NEW MATERIALS 复星新能源 FOSUN NEW ENERGY 复星大健康 FOSUN HEALTHCARE 复星科技 FOSUN TECHNOLOGY 复星文化 FOSUN CULTURE 复星体育 FOSUN SPORTS 复星娱乐 FOSUN ENTERTAINMENT 复星艺术 FOSUN ART 复星设计 FOSUN DESIGN 复星建筑 FOSUN ARCHITECTURE 复星工程 FOSUN ENGINEERING 复星制造 FOSUN MANUFACTURING 复星服务 FOSUN SERVICES 复星物流 FOSUN LOGISTICS 复星供应链 FOSUN SUPPLY CHAIN 复星采购 FOSUN PROCUREMENT 复星销售 FOSUN SALES 复星市场 FOSUN MARKETING 复星品牌 FOSUN BRAND 复星广告 FOSUN ADVERTISING 复星公关 FOSUN PUBLIC RELATIONS 复星法律 FOSUN LEGAL 复星税务 FOSUN TAX 复星审计 FOSUN AUDIT 复星信息 FOSUN INFORMATION 复星安全 FOSUN SECURITY 复星环保 FOSUN ENVIRONMENT 复星社会责任 FOSUN SOCIAL RESPONSIBILITY

P 02

[版权声明] 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] 由复星国际发行, 意在提供复星国际及其直属、非直属子公司以及关联产业(包括但不限于复星国际及其子公司)(简称“复星”)的相关信息, 不构成复星的信息披露或投资推荐。

## All for One One for All 品牌智能系统发布

文/杨旸

2月22日，复星战略赋能条线2019年度工作会议在上海老饭店举行。

会上，复星公共事务与企业传播中心联合星济大数据打造的复星品牌智能系统正式发布，汪群斌、徐晓亮、李海峰三位全球合伙人共同宣布产品正式上线——开启以大数据和AI技术引领的智能化品牌运营管理，提升产品力与品牌力，为集团C2M战略赋能。

### All for One 一切为你

复星集团全球员工总数超过70000人，品牌战略地图从品牌和产品维度，快捷检索到相关职能负责人，并支持直达钉钉对话。

品牌素材共享平台按照品牌和产品汇总复星旗下多品牌官方素材，提高工作效率，保障复星旗下品牌对外推广时的官方性与统一性。

### CloudView 观云舆情监测

全网监测媒体及消费者对产品及品牌反馈，实时追踪特殊事件，手机端直接使用。

### One for All 品牌生态闭环

复星品牌智能系统，希望打造品牌生态闭环。除基础功能外，还包括以下模块：品牌资源库、品牌流量池、重大活动日历、品牌供应商库、品牌制度库。



扫描二维码，体验系统

## 复星 2019 全球经理人年会三组数据 聚焦品牌力、产品力、产业集团

文/胡嘉彬

1月19-20日，复星“极·智 | 2019 ONE FOSUN全球产品品牌产业推进大会”在静安香格里拉大酒店召开。

### 28 & 13

两天的会议，28个主题演讲、13场论坛讨论，来自复星一家各产业集团及企业品牌的同学们，对产品力、品牌力以及产业集团进行了一场深刻且有各自见地的探讨，如何从优秀的产品和品牌中汲取发展经验，又怎样利用复星产业集团的巨大优势，为产品力和品牌力的打造进行赋能，让与会的600多名复星同学，收获良多，同时，也让同学们在听会的过程中寻找到了2019年工作开展思路，为新一年的工作立下了一个“小目标”。

### 30+到50+

郭广昌曾说，在复星要有“合伙人思维”，人人都有可能成为复星的全球合伙人，新一批复星全球合伙人在会上“新鲜”亮相。

短短一年，复星全球合伙人从30+扩展到50+，在这些复星全球合伙人带领下，复星坚持“健康、快乐、富足”使命，为全球家庭客户打造着一个又一个令人尖叫和让人们热泪盈眶的“好产品”。

### 4:3

1月19日会议首日，恰逢英超Match Day。北京时间20:30，英超第23轮的首场比赛，狼队VS莱斯特城，作为本赛季英超的黑马，狼队遇强则强，4:3赢得比赛，成为本次年会的一个彩蛋。

2019年会结束，关于好产品的讨论和实践刚刚开始，复星永远在路上。（年会思想火花，详见本期特设“年会特刊”）

# Lanvin 新任艺术总监 Bruno Sialelli 首秀 揭晓 2019 秋冬穿搭风向

2月27日，建于十三世纪的克鲁尼博物馆 (Musée de Cluny) 变身秀场，呈现 Lanvin 新任艺术总监 Bruno Sialelli 首度为品牌倾力打造的 Lanvin 2019 秋冬男女装系列。

在一众文艺复兴珍贵藏品围绕下，大秀现场烘托出 Lanvin——这个老牌巴黎时装屋的辉煌历史。Lanvin 2019 秋冬男女装系列回溯了品牌创始人 Jeanne Lanvin 女士的昔日生活与所处时代，将活力且乐观的情绪注入品牌可贵的演化历史，借由乡间风情的融入，全新系列由圣奥诺雷街漫步至布列斯特或更远处，追忆着漫漫历史中的电影和文学人物。

Bruno Sialelli 以众多浪漫人物重现 Lanvin 的诙谐幽默风格。从航海到田园，从帝王到孩童，设计师从中汲取情绪，令抒情对话跃然系列服饰。Lanvin 2019 秋冬男女装系列采用前拉斐尔派配色，包括 Lanvin 标志性十五世纪蓝 (quattrocento) 及鳄梨色、苦艾酒色、香蕉色和佛手柑色，



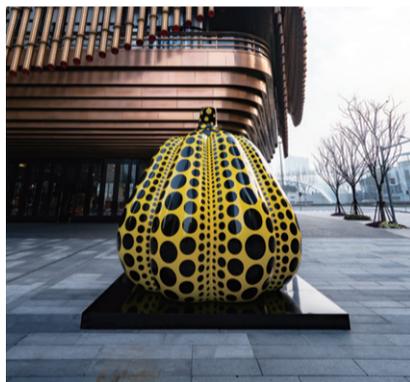
从左到右：复星基金会主席王津元、复星时尚集团董事长程云、Lanvin 新任艺术总监 Bruno Sialelli、复星国际董事长郭广昌

又以红褐色、藏青色、番茄色和深紫色点染提亮。经典服饰廓形以性感面料勾勒，流露纯粹舒适感和休闲气质，例如：挪威毛毯、充满异域风情的费尔岛针织面料，以及法式服装固有的家族大型格纹面料。“整套”式

针织品版式婀娜修身，甄选羊绒和卢勒克斯纱线材质制成。源自布列塔尼的 vareuse 衬衫、鸡心形衣领大衣外套、拉链上衣和骑马装则以羊绒、华达呢、嵌花毛羊皮或羊毛织物制成。

## 草间弥生 2019 全新力作 3月7日登陆 BFC

文/复星艺术中心



草间弥生 2019 最新作品，同样有标志性波尔多点

“草间弥生：爱的一切终将永恒”将于3月7日-6月9日重磅登陆复星艺术中心。展览持续3个月之久，将呈现40余件作品，全面梳理艺术家跨越半个多世纪创作历程，巡礼草间弥生的经典艺术元素。充满想象力的波点，奇幻炫丽的镜屋，量身定制多件大型沉浸式、多反射场域装置作品都将与观众见面。

此次大展首次与观众见面的是“南瓜”。这是草间弥生 2019 最新作品，明亮黄色搭配黑色，大小不一的波点分布南瓜表面，成为“波点婆婆”充满想象的奇幻世界中不可或缺一部分。

草间弥生把“南瓜”称为“我的人生伴侣”。

南瓜是她温暖、安全感的源泉，是她安定和充满爱意的内心世界的映射。它们在孩提时已经结缘。

此次落地 BFC 的“南瓜”装置，坐落于 BFC 外滩金融中心公共区域，将让所有行人与草间弥生一起感受“南瓜”的魅力。



识别二维码，关注复星艺术中心服务号，点击菜单栏“线上商城”-“展览门票”可网上购票

## 2018 年度暖心村医及乡镇卫生院院长 发布仪式温暖亚布力

陈东升、郭广昌、胡葆森等共同启动乡村医生守护联盟

文/谢诗辰

2月18日晚，“2018 十大暖心乡村医生及乡镇卫生院院长”在亚布力中国企业论坛举行期间发布。来自新疆、海南、四川、云南、陕西、山西、甘肃等地的10位乡村医生和10位乡镇卫生院院长获得殊荣。其中，黑龙江尚志市亚布力镇中心卫生院的暖心院长刘文杰当选人气之星。现场温暖如诗。村医讲述自己的故事，“守护村民，无怨无悔”。企业家、明星守护人讲述村医的“初心”、“坚持”，希望有“一个灵魂唤醒另一个灵魂”的“传承”。场内外反响热烈。同时，陈东升、郭广昌、胡葆森、田源等嘉宾共同启动“乡村医生守护联盟”，以汇聚社会各界力量，为乡村医疗问题找到可持续解决方案。

（详细报道见下一期《复星人》报）



2月18日晚，亚布力论坛嘉宾成立“乡村医生守护联盟”

1月19-20日复星“极·智 | 2019 ONE FOSUN 全球产品品牌产业推进大会”上，产业集团透过 28 个主题演讲、13 场论坛，紧扣产品力、品牌力展开了一场场深刻且各有见地的讨论，确定了复星 2019 年的方向和打法。本期将全面呈现演讲、论坛实录，传递复星及各产业集团 2019 年战略、方向：

## 郭广昌：复星的“好战略 x 好工具 x 好团队”



一个企业的发展，需要好战略、好工具、好团队。本篇将复星国际董事长郭广昌讲话分为上、下两个篇章，上篇讲述复星战略目标和愿景，下篇讲述与此匹配的战略工具，比如全球化、C2M、科技引领、内生性增长和投资双轮驱动。这些复星已经非常明确，也一直在做，同时也要不断迭代、发展。

### 以积极心态寻找更多机会

有句老话说“年年难过年年过”，但 2018 年大家有很多没有想到的事。复星在年初对形势的预测，跟后面发生的事情也不一样。

2019 年中国经济怎么样？我相对乐观，原因是这样的：首先，虽有各种问题的存在，但反而促进中国加快改革开放步伐，会释放中国经济的发展潜力。第二，中国根本的发展动力来自于中国老百姓对幸福生活的强烈追求，并且为此愿意付出的努力。中国经济够大、幅员够宽，有韧性。我觉得，无论是中国经济还是全球经济都充满希望。

全球经济除了发达国家外还有那么多发展中国家，印度、非洲、巴西。就算欧洲也有很大的空间和潜力。总体来讲，应该以积极向上的心态寻找更多的机会。

### 每天都要反省自己，要扪心自问

面对问题的时候，外部环境是不能控制的，能控制的只有把自己的事做好。2018 年我在《广昌看世界》中有一篇文章讲到，我们每天要反省自己，要扪心自问。我们有多少时间花在客户身上？有多少时间是作为复星首席产品体验官体验复星的产品？有多少钱花在研发和创新上？花在学习新业态上？花了多少时间感受新方向？花了多少时间和精力在组织培养和引进人才上？要经常问自己，是不是愿意花精力做对的事情、难的事情、需要时间积累的事情。

### 关注产品、关注人、关注科研、关注未来发展

这一年我自己改变了很多，希望更多关

注产品、关注人、关注科研、关注未来发展。我说这些的时候，大家会觉得，这不是常识吗？大家要理解，从管理上来说，最难坚持的也是常识。

像自行车这种项目，原则上复星是不投的，后来为什么投了哈罗出行？因为哈罗出行 CEO 跟我讲，我们没有那么高尚，我们就是做出租自行车的。我听进去了，我觉得他能把这个事做好，做到能赚钱。当别人都在烧钱、不注意管理的时候，哈罗出行非常注重细节管理，所以现在它还可以。

回归常识。对复星来说，最重要的是什么事？一想，就很清楚，我们要打造一个幸福生态系统。怎么打造？最根本来说，我们关注的是几个事情：产品力、品牌力，要打造产业集团、大的生态系统。

### 产品要解决痛点，也要直达人心

什么叫产品力？我想起了一句话，“总有一种力量让你热泪盈眶，能够触达你的内心”。产品当然要解决痛点，但也要直达人心，要有感情、有温度。比如和睦家、百合佳缘、CAR-T、青蒿琥酯。

总有一个品牌，让你念念不忘。这个品牌叫 Lanvin，这个品牌叫 Tom Tailor，还有我们豫园很多老的品牌。我希望复星很多品牌能占领人们的心智。比如说提到滑雪，就是地中海俱乐部提到优雅、摩登的奢侈品、衣服，就是 Lanvin；提到上海，代表就是豫园、BFC，等等。

什么叫品牌力？举一个例子，Lanvin。Lanvin 前几季的产品虽然不是最好，很多人还是在期待着出下一季的产品。所以 Lanvin 将重回舞台，有新的产品、新的设计师。当你做得不是最好的时候，大家还在期望着你、等着你做得更好，这就是品牌的魅力。

复星应该成为一个什么样的品牌，让别人能念念不忘？复星应该占领什么样的心智？要为社会提供什么？我们现在已经非常清楚，复星就等于健康 + 快乐 + 富足，等于幸福，复星就是一个健康快乐富足、积极向上的、有品质的生活方式的代表。

### 垂直整合、打造一个产业集团

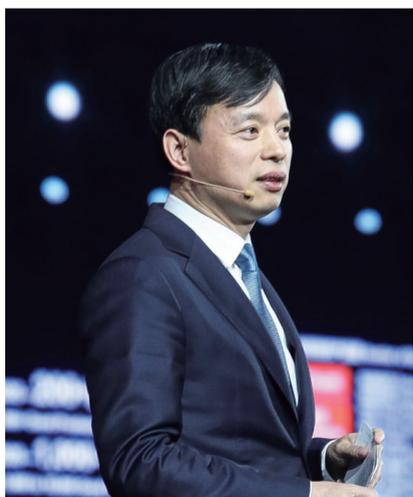
在产业集团的基础上，怎么为客户智造一个复星的生态系统？

首先，什么是幸福生态系统？我们要做的，就是无论你在生命什么阶段、无论你处于什么生命状态，无论你是家庭中的哪个成员，复星始终能关心到你、关怀到你。

怎么做到？大健康最重要的。像复星联合健康险，从健康产品出发，联合复星的药品和医疗、健康管理，打造了一些非常好的产品。复星联合健康险关怀每个人，尤其关怀最需要的、生了病的人，年纪大的人。这就是复星健康保险的使命和创新。

生态系统的打造是一个长期任务。后面该怎么做？要慢慢细化，需要全球合伙人一起来设计、深化。

## 汪群斌：高于平均还不够，复星要做全球一流



我的讲话题目是“好产品、好品牌、好产业集团，高效智造全球一流的 C2M 幸福生态系统”。重点讲两个字：“一流”。换句话说，“很好”“不错”不行，我们要做到“全球一流”、“最好”。

### 第一点是些老调常谈，我们要不忘初心，要发挥企业家精神。

每个同学都要成为“持续高效创造价值的创业者”，而不是“劳动模范”。不能说去年、前年很好，那不行，我们的高效要

持续，而且要对标世界一流。

董事会经常强调的“复星同学八件事”把打造“好产品、好品牌、好产业集团”加了进去。同时，以前我们是产业运营 + 投资，但现在除了投资，也要积极对接资本市场。

要实现发展目标，我们要坚持批评和自我批评的工作作风。我一直说，表扬和肯定只占 1% 的时间，99% 的时间要开展批评和自我批评。

### 第二点，面向未来，我们要实现“稳健、高效、成长”。

“稳健”，就是要不断提升信用评级。“高效”首先是资金高效，核心是保持高 ROE 水平。我看现在全球领先企业不少 ROE 都超过 20%。除此之外，我们还有大量的指标要跟全球一流企业对标、改进。

为什么这次我们特别强调好产品、好品牌？因为我们发现：好产品是自带流量的，一旦产品解决了客户痛点，有竞争力，流量就来了。所以“C”、“2”、“M”三端都要靠好产品。有了好产品，三端打通，C2M 生态就自然而然起来了。

为了打造更多好产品，我们要不断加大投入，并且制定未来一年、三年、十年的战略规划。同时我们要把好产品数量责任落实到全球合伙人团队、各个企业团队。在此我

想说明，我们对好产品的定义，就是 Only One、Number One 和 Class One。

### 第三点，我们希望通过科创打造好产品，从而发现、孵化和投资下一个独角兽、超级独角兽。

我们总是在想下一个亚马逊在哪里、苹果在哪里、Google 在哪里。从过去十年二十年的发展历程来看，永远是有这种机会的。我们初步想了一下，不仅 2C 业务有很多机会，2B 也一样遍地机会，尤其是基于大数据和人工智能技术驱动的 2B 业务。

### 第四点，我们要做好组织进化。

要检讨一下，过去我们抓好产品，还不够深入，尤其是顶层设计做得还不够，这是接下来我们要加强的。顶层设计包括全球合伙人制度等，最后目标是要进化为敏捷组织。组织架构上，最近我们也在做进一步的调整，除了产业集团群，还有产品科创、会员运营、市场、销售拓展、智能科技中台事业群（原来智能科技部还是“部”，我们觉得应该调整为“事业群”，这样更多 AI 和大数据能变成产品 + 技术的驱动，而不仅仅是支持、辅助）、供应链、智慧制造和服务等中台部门和其他后台部门。

当然上述这一切的实现，最后还是要靠

人。在复星，“不想当 CEO 的同学不是好同学”。需要同学们有董事长思维、CEO 思维。所谓的敏捷组织，就是一线的个人或是团队在应对客户需求的时候，做解决方案的时候，能迅速调动整个组织、推进整个组织解决问题。所以复星的每位同学，包括 CEO，除了以前的产业管理和投资能力，现在还要同时兼备 CEO、CPO 和 CIO 的能力。

还有一点很重要，我们作为有企业家精神的人，还是要像创业者一样，不断发现问题、主动解决问题。不能说一个问题很重要，就等集团做好规划后，下面执行，这不是复星要的，复星要的是你主动发现问题，马上拉群或是采用各种方式，迅速解决问题，而且要每天迭代。所以我提一个要求，我们发现问题以后，要有 24 小时解决问题的意愿和想法。如果你和你所在的团队解决不了，要把董事会、郭同学、汪同学拉进群或是团队里，解决我们需要解决的问题，创造价值。

2019 年复星的关键词是快 0.01 秒，省 0.01 分，每日迭代。复星出品，全球精品。我们致力于让人类平均寿命达到 121 岁。同时也致力于让复星的企业寿命超过 121 年，以前总说“百年基业”，我们觉得“百年”还不够，至少要再活 121 年。希望复星的同学共成长、共发展。祝大家“健康、快乐、富足”！谢谢大家！

## 陈启宇

## 关于“极·智”好产品的九点思考

## GOOD PRODUCT THINKING



好产品是什么？好产品怎样拥有“品牌力”？在打造好产品、塑造品牌力的过程中，产业集团该做些什么呢？复星国际联席总裁陈启宇表示，好产品需要不断打磨，需要不断从客户中来、从竞争对手中来，不断高效快速迭代更新，保持用户极致的客户体验。那么关于“极·智”好产品陈启宇又有哪些思考和感悟呢？一起来看看：

## 今天只讲一件事，就是“极·智”好产品。

对标这些全球一流企业的产品，复星今天有众多产品，但我们跟这些顶尖、顶级的产品，还是存在着一些不足。复星今天需要对标的，必然是同行业，甚至跨行业全球最顶尖的产品。

• 第一，好产品不够极致、能级不够，这是我们第一大痛点。今天我们还没有一个年利润百亿人民币的产品，10亿的可能有，但还不强。

• 第二，持续的对好产品的科技投入、品牌投入，还是不够。各个板块有投入，但大部分还没有走出一条复星特色的、勇于持续长期投入的好产品。

• 第三，跟好产品匹配的营销能力，还是不够。如果营销极致了，那就不需要从集团从上而下推动C2M了。

打造好产品，首先要熟悉市场，了解客户痛点，有的时候我们不在产业，是属于“乱痛”，以为客户有什么痛点，实际真正的痛点没有掌握，有的在行业里麻木了，把客户的痛点当作客户比较“调皮”，是这届客户不好。但实际是我们对痛点的麻木和忽略导致了市场机会的错失。

同时应该像iPhone这样，发现创造机会。无论是品牌还是专利，科技，都是在一个IP的保护下。所以我们要大力用创新意识驱动创造。

仅仅有一个idea、好主意、金点子成不了好产品。我们还是要打磨产品，需要工匠精神，不断打磨。

当然，产品出来了，也不能说打磨了一个金光闪闪的好产品就功成名就了，我们要不断从客户中来、从竞争对手中来，不断高效快速迭代更新，保持用户极致的客户体验。

关于好产品，我有几个思考，与大家讨论分享：

## 01

作为产业集团，在各自行业，我们要打开极致好产品的想象空间，到底我们要做什么样的产品？作为复星的企业，我们一定要有全球思维，要有产业制高点思维，还要有新科技思维，要融合贯通。从全球市场看，尽管很多产业还是立足中国，但要立足长远。要能从潜在的用户数量、定价能力、独特性来看——独特性是保持定价能力的一个非常重要的要素。从这三个维度去看，大部分的行业我们应该去想亿美元的产品，至少作为一个产业，要考虑十亿美元的产品，再不济，立足中国市场、10亿人民币。因为作为一个极致好产品，是很难的，是需要花时间、人力物力的，我们机会成本都是有限的，而且机会成本非常高。比如医药行业，很多年一直在思考亿美元怎么做，尽管现在还“在路上”，但我们要追求这个终极目标，要做到亿美元。

## 02

打造产品过程中，要以天、以周为单位，关注迭代、进化好产品，并且发现和解决问题。当然以天比较细节，从管理层的角度，以周为单位关注好产品、关注产品研发、迭代、营销反馈，非常有必要。如果一个问题在市场上存在，一个礼拜我们管理层都没有发现，那可能在消费者中会形成一个很大的影响，特别是今天互联网的时代，快速传播的自媒体时代。当危机发生的时候，要以天、以小时、以分钟计，关注我们产品的危机。营销过程中，以周为单位，如果一周的营销目标是一个亿，那这周如果偏离度超过10%、15%，管理层就要问，为什么？是竞争对手更好了，还是我们产品有问题了？以周为单位、以天为单位的迭代，非常重要。

## 03

建立客户投诉和及时处置机制。这个问题要高层直贯到第一线，要能看到客户投诉。产品研发部门也要第一时间看到客户投诉，产品制造部门也要第一时间看到客户投诉，客户投诉不仅仅是销售部门的事情。还要关注竞争对手的好产品。

## 04

要通过创新创意、IP，赋能好产品的定价能力。我们ROE、盈利能力怎么来？无非就是定价定得高不高、能不能定到一个我们满意的价格，能不能有足够低的成本，保证我们的毛利率？创新创意、IP赋能这是高毛利、好毛利率的一个核心要素。我们做好了这些事，相信我们一定能获得好的定价能力，达成毛利率的领先。

## 05

要整合管理和赋能，包括企业自身在内的全供应链，打造好产品的极致成本竞争力。现在企业的成本不是我们企业内部的问题，企业内部可能是成本的五成或是六成，全成本要用供应链去衡量，要跟供应链共舞，赋能供应链，管理供应链，达致供应链最强的竞争力。苹果的竞争力，也在跟富士康的合作，成本领先。

(下转第19版)

## 徐晓亮

## 复星 2019 三大关键词

## THREE KEY WORDS



复星国际联席总裁徐晓亮代表复星董事会做了复星国际2019年工作报告。报告指出，复星将继续坚持科技创新，从0到1智造极致好产品，从1到N提升品牌力，从N到N<sup>2</sup>、从N<sup>2</sup>到N<sup>n</sup>大力发展产业集团。这是复星2019三个关键词。站在新起点，复星与时代共发展。以下为报告内容摘录：

感谢大家在2018年为复星成长做出的辛勤付出，下面我受郭同学、汪同学和启宇同学的委托，做复星国际年度工作报告。

## 2018年，我们打了一个又一个的漂亮仗

2018年，我们追求极致产品、极致服务和极致的发展质量与速度，坚持科技引领、智慧创新和智慧的管理与运营，打了一个又一个的漂亮仗。

**健康：**复星医药科研进展顺利，并形成全球研发架构；健康险与健康保险完成2款创新重疾险上线；母婴与家庭产业重点关注百合佳缘平台整合及其与复星资源的融通协同，推动宝宝树上市。健康控股完善了全球投资布局，推进Flagler作为核心医疗资管平台的功能。

**快乐：**豫园股份重组后明确“1+1+1”战略架构及6+3组织布局；复星旅文及宝宝树在港交所成功上市；新开3家Club Med及2家Club Med Joyview度假村，三亚·亚特兰蒂斯正式开业；时尚集团完成对Lanvin、Wolford的收购，并强化投后管理；化妆品集团收购韩国化妆品企业Nature & Nature；影视集团发行影片《狼伴归途》；体育产业集团，狼队冲超成功，发展势头强劲。

**富足：**成立复星保险科技集团，金服信贷业务持续增长，BCP发展优化，网商银行股权估值大幅提升。

**蜂巢：**平台公司、核心企业不断夯实产业能力，升级为产业发展集团。全球化布局持续强化。

**大宗及智能制造：**南钢联聚高端制造业需求和新材料，研发新产品41个。资源集团明确四大产业板块，打造国内上市、国际上市、资管和经济/数据/交易四大平台。能源环保集团协助南钢加快新产业发展，同时完成多个投资项目。

**C2M战略落地：**通过ONE Fosun ID

打通15家成员企业会员体系。会员运营上，“有叻”在H5、小程序端上线，并上线积分区块链。会员场景方面，“有叻”商城上线；产品和服务类SKU220个，涵盖22家成员企业。

**投资管理：**通过投资并购、内生发展而后整合整体对接资本市场，一批企业成功IPO。

**新赛道：**投资智能健康及可穿戴设备，落地“清锋时代”；布局航空航天领域，落地星际荣耀、国科天成等项目；区块链方面，创新2link技术，落地“珊瑚智能”；教育领域，落地“三立教育”；宠物领域，也在捕捉日益重要的宠物行业市场机遇。

**科技创新：**在全球项目交割中，超过半数独角兽项目，具有较高科技含量。

**组织建设：**围绕产业进行整合，明确“4+3”条线到底到底；建设敏捷文化及合伙人模式，各项工作围绕产业发展“好产品”迭代优化；以项目为抓手，结合科技手段提升中后台效能；坚持引进行业领军人物、高潜人才，覆盖各类别、各赛道、各区域，并根据集团产业化战略，进一步加强人才的产业能力。

2018年，复星各职能部门也根据集团要求不断进化，在财务，风控，战略赋能和智能科技方面，通过科技引领，通过围绕产业的业务赋能，通过复星一家生态体系的打造，都取得了许多的成绩。

## 2019年，构建复星幸福家庭生态系统

2019年，我们要夯实产品力，提升品牌力，打造产业集团，最终构建复星幸福家庭生态系统。我们的战略逻辑是通过“科创引领+全球化”、“深度运营+投资补强”，不断积累“好产品-超级物种”，组成“品牌-种群”，进而形成“产业集团-子生态”，最终实现“复星-C2M生态系统”。

制造出一个好产品，意味着从0到1；而打造出好的品牌，意味着将一个产品的能量充分地传播，效果相当于从1到N；产业集团将好的产品与品牌集合在一起，互相整合、互相促进，把N变成N的平方；而多个彼此联系的产业集团，共同组合成了生态系统，这样的系统可以创造出指数级别的整合效果，使N的平方发展到N的N次方，创造出巨大的价值。

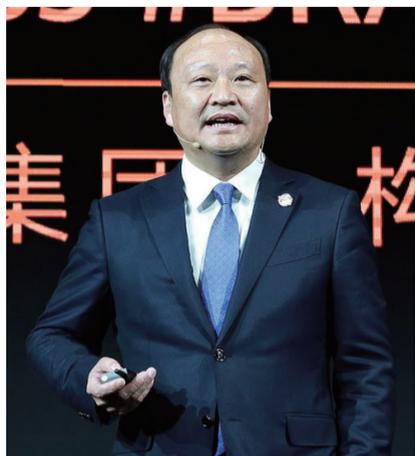
2019年，我们需要通过“三步走”的逻辑做大做强产业集团，形成各自领域子生态。

**医疗健康：**在产业生态布局方面，要继续深化，以疾病全周期为横向维度，串联起“防、诊、治、康、养”等环节，打造线上线下的M端“好产品”体系。

**母婴：**要把握家庭客户需求逻辑的连续性，不断突破边界，要围绕社交、健康管理、亲子教育、母婴消费提供全程服务。

**“大快乐”：**要更加关注在不同的生活场景下，客户对幸福方式的需求，要在影视、时尚、旅行、餐饮等方面，进行场景串联、渠道打通、IP提炼及品牌塑造。

(下转第19版)



吴以芳  
复星医药总裁兼 CEO



谢懿立  
复星健康控股总裁，  
复星海外医疗服务集团董事长



王怀南  
宝宝树创始人、董事长兼 CEO



张学庆  
复星健康控股副董事长、  
复星健康消费产业集团董事长、  
三元股份总经理

## 吴以芳：培育高能级重磅产品

2018年以来，中国医药市场政策环境发生了很多变化，既有让人欢欣鼓舞的激励性政策，也有让人产生倍感压力的严厉措施。

在这样的环境下，如何获取和培育高能级产品呢？

第一，关注全球最领先技术，把最领先的技术应用于现在未满足的治疗领域。包括肿瘤、自身免疫性疾病、罕见病、神经退行性病变等。这些未满足的治疗领域与CAR-T、基因治疗、再生医学技术等最先进技术结合，必将产生最为重磅、最高能级的产品。

第二，建设最具潜力和高度敏捷的研发创新单元。复星医药目前已有非常强大的平台支持系统，包括医学、专利、注册、药物警戒等。此外，还需要有非常好的机

制，保证研发体系高效运行。

第三，利用社会各种丰富的研发资源，在产品创新研发的不同阶段进行介入。通过孵化VC、PE的投资和BD引入，把高能级产品引入到系统来获得其所有权、一定区域的市场权利。

第四，产品和产品群的生命周期管理。要想让产品生命周期的价值实现最大化，就必须在研发阶段考虑新的适应症，在商业化阶段要不断提升品牌的价值主张。在过程中要考虑好互补品、换代产品研发，从而实现产品生命周期价值的最大化。

第五，加强品牌营销能力建设。

第六，最具专业底蕴的优秀团队。

在未来的5到10年里，相信会不断推出好产品，服务于临床，服务于患者，为股东和员工带来回报。

## 谢懿立：用资本为好产品投票

复星健康控股是相对年轻的组织，正在通过投资成长起来。本质来讲，投资就是用资本为好产品投票，通过资本来挑选面向未来的产品，我们定义好产品是创新性、差异化的产品，或者能够通过高效的商业模式降低服务的成本。

寻找这样的卓越企业对投资团队的专业性提出了很高的要求，健康控股团队按全球一流水准搭建，按行业专家、地区专家和资本结构专家这三个维度划分核心能力，目前已覆盖全球四个大洲。同时，制定了有针对性的全球战略，在发达国家市场，专注于寻找突破性、业内最优的产品。

2018年复星完成了许多结合了优秀产品力和中国动力的投资，包括解决巨大、未满足的治疗需求的美国生物制药公

司Dova，体量小但研发能力强大的美国仿制药公司Amneal，商业化世界首台结合实时磁共振放疗设备、势将颠覆40亿美元的肿瘤放疗市场的美国医疗器械公司ViewRay，首个连通远程医疗生态系统、美国医院市场占有率逾40%的American Well。我们相信这些项目将成为中国动力的标志性案例。

此外，健康控股有非常好的成员企业Luz Saúde，作为葡萄牙顶尖的医院集团，Luz Saúde已经形成了一套非常高效的医院运营体系和业务模式，我们相信这套体系未来将为海外医服集团在其他地区市场的投资赋能。

健康控股的远景是打造全球领先的大健康生态系统，我们将坚持全球化、专业化的产业投资，为产业运营深度赋能。

## 王怀南：2019年改变让希望无处不在

27年前的今天，邓小平同志从上海出发，在深圳画了一个圈，开启了改革开放的进程。那一年也成立了至今仍然繁荣昌盛的公司——复星。今天我们站在南巡的起点，不断挑战自己，不断从绝望中找到希望。

如果用时间维度看互联网公司，会发现今天最优秀、伟大的互联网公司90%到99%以上的资本价值提升来自后十年。宝宝树正好处在从前十年向后十年过渡的时间轴上。

去年11月27日宝宝树在香港上市，宝宝树上市不是为了市场好、估值高才上市，上市对于宝宝树是主动战略行为。此前，通过多年的母婴垂直领域案例、数据积累，我们总结出妈妈的四大需求：学习知识的需求、社区的需求、购物的需求和教育的需求。基于这四大“刚需”，宝宝树开始了自己的一系列商业布局，探索出“社区+工具+电商”模式，满足用户多方位需求，实

现多元变现渠道。

郭同学、汪同学、启宇同学说大部分冬天上市的公司都是好公司。如何才能真正成为对的企业？我想“变化”是唯一的答案，宝宝树在这三方面正在迎接变化：

第一，一切产品力、品牌力的后面需要一个优秀的团队，优秀的组织架构和优秀的文化建设。在今天中国的土地上要把事业做成，离不开这些。宝宝树优化了自己的团队，组建了非常聚焦的前台、优秀并且巨大的中台、加强了后台的战略和文化属性。

第二，公司第二个十年的战略一定是生态战略。0到1的战略是需要找到突破口杀出来，而1到N的战略是要打破自己的限制，与优秀者合作，包括投资与融资战略，真正建立战略生态模式。

第三，坚定国际化战略。对母婴来讲，唯有国际化才能真正服务好中国用户，唯有优秀的全球性知识融合才能真正把每一个国家的母婴人群服务的更好。

## 张学庆：转型·突破·创新 打造中国雀巢

消费市场的变化：

从统计数据预测来看，未来四年在中国将有1.8万亿消费增长，其中75%来自于中产阶级及以上；69%来自于年轻消费群体；51%来自于生活方式/服务方式的改变；46%来自于中小城市，产品能否下沉非常重要。

消费者的变化：

年轻一代的消费者对产品有更多元化的需求，他们追求品质与个性化；消费时更精明、不盲从；同时爱种草、擅安利。我们要以消费者为中心挖掘新的消费场景。

消费场景的变化：

从场景角度来说，回溯到十年前2008年线下渠道占到了98%的比例，线上只有2%，2018年线上已经上升到23%。此外，各种新零售的业态也在不断地涌现。

食品领域的新增长驱动：

我们预计食品领域未来有四大增长驱

动：1.强调更健康的生活方式；2.消费升级；3.场景化消费；4.擅于利用社交媒体进行品牌传播。

产品力+品牌力双管齐下，构建三元好产品：

三元打造好产品非常重要的有两点：

1.抓好产品力，从产品升级、研发创新的角度构建产品力。天然有机鲜奶“极致”2019年应该进入上海的便利店，抢占高端市场，接下来还会有更多产品升级。

2.塑造品牌力：通过全渠道营销和品牌创新、提升产品力。一个很好的案例是最近和北京卫视合作的《上新了，故宫》系列产品

内生+外延式增长，对标百年企业雀巢：

三元对标的企业是雀巢，雀巢今年150多岁，三元63岁；相信通过努力，三元从63岁到100岁的时候能真正成为中国的雀巢，谢谢大家！



钱建农  
复星国际高级副总裁、  
复星旅游文化集团董事长兼 CEO



程云  
复星时尚集团董事长



张威  
复星健康控股执行总裁兼健康控股 CFO，  
复星健康险与健康集团总裁



梅红建  
豫园股份党委书记、总裁

## 钱建农：以上市为新起点， 让 Foliday 替代 Holiday

复星旅文希望以上市为新起点，在打造“让全球家庭更快乐”的愿景下实现让“Foliday”替代“Holiday”，向着“国际一流旅游集团”方向努力。

第一，复星旅文的起步非常扎实，根据弗若斯特·沙利文资料显示，以2017年收入计，现在已经是全球最大的休闲度假集团。第二，旅游行业规模巨大，占了全球GDP的10.4%，休闲度假比例在旅游行业里更占了近60%。

海外投行分析师认为复星旅文具有强大的产品组合和创新能力，我个人觉得“产品力”主要聚焦三点：消费者、好的气候环境以及在同样的气候环境下团队努力地做产品。

第一，所有产品并不是设计者、开发者讲好才是好，而是消费者说你产品好才是

真正的好。复星旅文在发掘产品过程中，都是基于消费者和现代社会的需求开发。而且，每款产品不是针对所有消费者，而是定位准确。任何产品都需要寻求其对应的消费者群体。

第二，生态系统。古人云：“橘生于淮南则为橘，生于淮北则为枳”，地中海俱乐部在进入复星旅文生态体系后变得越来越好。三亚·亚特兰蒂斯也一样，生态系统和气候对产品有决定性的影响。

第三，即使有好的气候，也不一定所有产品都能成长得特别好。同样的气候条件下还需要团队辛勤的耕耘。

最后，在这三点基础上科技和品质非常重要，即如何在同等条件下引入日益成长的科技因素、品质元素。

## 程云： 我们如何与众不同？

哈佛大学米勒教授曾经说过，一个品类里客户心里最多能记住的是7个品牌。当竞争越来越激烈的时候，最后客户只能记住两个品牌，这就是“二元法则”。此时，品牌方最重要的是用产品制造品牌力，把品牌力植入到客户拥挤的心灵中去。这就是为什么我们要做与众不同的事。

关于复星时尚集团旗下的五个品牌，我一直在思考它们的独特定位：

Lanvin是拥有130年品牌历史的法式优雅和经典。Wolford是以技术驱动的、最舒适的内衣和丝袜，技术特点非常鲜明。CARUSO给人的品牌印象是“The Good Italian”，能将生活中每个场合能提供的“绅士风格”穿着都涵盖

到。St. John是非常标志性的美式奢华。Tom Tailor则代表了生活中每一天的快乐。

我们长期的目标是把复星时尚集团打造为以品牌力、产品力驱动的植根于中国的全球领先的时尚集团。所以中国运营平台很重要，它不仅服务于自有的品牌，也将服务于其他希望进入到中国的品牌，可提供菜单式的服务，比如说零售+电商+全套全案营销服务。

复星时尚集团和其他时尚集团的区别就是：第一，复星植根于中国；第二，满足消费者不同的生活方式和需求，有高奢品牌，也有快时尚品牌，组织架构非常柔性，同时也有投资+运营的双轮驱动、以及复星C2M大生态圈的支撑！

## 张威： 创新·融通·整合式发展

2018年复星健康险与健康集团三个关键词分别是“趋势”、“迭代”与“价值”。趋势方面，我们很好地抓住了互联网健康险红利，线上健康险业绩名列前茅。迭代方面“康乐一生”历经7次迭代，累积销售额人民币2.8亿元。“达尔文”是与互联网渠道联合打造的专属产品，上线4个月累积销售额人民币5000万元，升级产品也将上线，凸显集团在产品端所付出的努力。

2019年随着行业格局的变化，我们集团将致力于产品力、品牌力与服务能力的打造。创新产品方面已有积极的尝试，例如“药+保”的“药神一号”、带病险“乳果爱”，主打儿科“医+保”产品也将面世。此外，新产品形态将贯通服务、器械、药品与健管。最后，随着BFC诊所的开业、合作医

疗网络的深化以及TPA服务的升级，集团整体服务能力将实现飞跃。

产品、销售与服务的全面打通，将快速推动集团战略从1.0“多维出击”推向2.0“通融协作”以及3.0“整合式发展”。产品端集团与核心企业层面将发力不同方向，累积更丰富的产品库；服务端将加强对小B的赋能，打造服务平台能力；模式与渠道端将融合医疗资源，强化品牌力来带动产品力的持续增长。集团与复星医药合作也将从“产品研发”深化到“渠道合作”。此外，我们集团正在建设具备数据产业化与服务运营能力的健康数据公司。2019年，我们将以“创新融通”为支撑做对的事情；以整合发展为目标做难的事情；以打造持久的产品力和品牌力做长久的事情！

## 梅红建：2019 年豫园股份 要做什么？

2018年对豫园股份来说是具有历史意义的一年，豫园股份通过重组，资源和规模上了一个新的台阶。公司也借重组契机，进一步对公司的战略、愿景、使命进行了进化和迭代，使公司未来目标更清晰，方向更明确。在组建了“6+3”个集团后，为豫园未来的好产品、好品牌的打造做好组织上、人才上和物资上的准备。

2019年，豫园股份将进一步聚焦产品力、品牌力的打造，要重视智造、传承、创新。黄金珠宝集团重点要将中华文化的基因和科技创新融入到产品研发、设计、制作过程中；文化餐娱集团、文化商业集团将全面优化场景、增加互动体验，重点开发文创产品；智慧零售集团要成为新产品智造集团；文化

饮食和美丽健康集团要打造更多高品质、高毛利、高市场占有率的好产品。

2019年，公司将继续推进产业与地产的融合和打通，打造一批具有较强产业运营能力和城市地标属性的蜂巢产品，实现以城促产、以城筑巢。

2019年，我们将坚持全球化产业发展。在收购IGI、松鹤楼项目的基础上，继续寻找能够为产业发展带来协同、赋能、升级、增效的优秀项目。

2019年，我们还要进一步打通线下地标超级流量和品牌产业流量入口之间的数据，实现它们之间有效互换和变现，提升用户体验度、客户粘性，扩大豫园会员体量，打造C2M在豫园系统的闭环。



龚平

复星国际高级副总裁、复星蜂巢控股 CEO



王基平

豫园股份联席副董事长、  
复地企业发展集团董事长

刘斌

星泓产业控股董事长、  
云尚产业控股董事长、  
复星商业流通产业发展集团董事长

温晓东

复星基础设施产业发展集团董事长、  
星景控股创始合伙人兼董事长、  
复星铁投董事长

## 龚平：蜂巢战略引领打造蜂巢好产品

复星蜂巢拥有比较早的历史积淀，其战略也在不断地演进。

2018年，我们启动了品牌更新再造——由复星地产进化为复星蜂巢，更加关注房地产当中的供应链、服务、设计、内容等所承载的产业资源。这是打造好产品的一个大前提。在这个基础上，我们完成了重组，把成熟的产业发展集团注入豫园股份这一大的上市平台。同时，升级现有专业公司、专业平台，持续孵化新的产业发展集团。

做好产品，我们的逻辑还是先做好从0到1。产品不断成熟、规模不断扩大，才能使1到N。从N到N的N次方，还是要靠我们实体化的产业发展集团，

合伙人队伍的共同助力。我们还要建设一个强有力的保障体系，对那些特别能干、特别能出奇制胜的关键人物作用的发挥予以充分保障。

归根结底，好产品服务于人，但必须来自于人。真正的产品型人才、管理型人才必须有三个特征：一是必须去过前线，经历极端的项目、业务、产品、客户的考验；二是好产品是试错试出来的，（他）必须经历过挫折教育，不能以自己想要的东西为准，不能闭门造车；三是必须要有巅峰体验，必须看到世界上“最好”的是什么、“更好”的是什么，如何把“好”的、“更好”的结合在一起，做出“最好”的，为此我们要找到合适的人。

## 刘斌：产业深耕 打造好产品

作为合伙人，同时也是企业负责人，我们打造的好产品，就是产发集团。

一个优秀的产发集团，要有解决产业链上关键痛点的核心产品，并发展成产品组；要以核心产品和产品组的运营为基础，实现产业要素集聚；要以供应链重构为基础，打穿产业，实现产业整合，形成产业C2M；要能规模化发展，实现多元收入，超出行业平均利润率；要能融入复星产业大生态。

遵循这五大标准，我们打造了云尚控股。

云尚·武汉国际时尚中心处于汉正街核心位置。汉正街是中国传统的服装集散地，一年成交量达600多亿元人民币。实体商贸流通行业的痛点在于商户品牌率低、供应链服务能力弱、以及产业级服务

产品少。整个服装产业的痛点的核心是碎片化、以及渠道化，而且变化越来越快。因此云尚在线下场景打造的基础上，以小单快反、爆款快翻供应链平台为核心，解决行业痛点，并向上下游延伸，通过打造三大线上平台和四级线下场景，实现产业链整合、供应链重构，取得多元收入。

过去一年，云尚完成了“模式成型、量级成型、团队成型、设计成型”，因此我们提出成立云尚产业发展集团，这也很快获得董事会认可。

2018年，我们大处着眼、小处着手，实实在在把事情干好，不光孵化了云尚产业发展集团，也打造了星泓控股、复星商业流通产业发展集团。

相信今年，三大产发集团会齐发力，完美呈现更有核心竞争力的“好产品”。

## 王基平：复地产发好产品进化路径

复地进化为复地企业发展集团已全面进入转型、升级的加速赛道，致力成为“蜂巢城市智造家”和“幸福场景创造家”。产业服务、产业投资和产业聚合将成为未来重点建构的核心能力。

复地的“好产品”应具备三个关键点——2G2B2C。面对城市和政府，要智造屹立百年的城市地标、时尚地标；面对产业客户，要创造能为产业赋能的发展空间、场景空间；最终我们要为全球十亿家庭客户打造幸福生活场景和服务体验。

我们对于“好产品”的理解，是充分利用原有地产优势，将复星全球各类优质产业资源与线下幸福场景紧密结合、融汇一体，以此智造好产品。未

来，我们也将重点聚焦政府迫切需求的产业、市场上领先的更具发展前景的产业，以及复星特有的优势产业。

复地的核心优势是打造“空间”的能力。空间就是服务，场景就是产品。我们力求通过结合科技能力、智慧能力、产业能力，以及与各产业协同、运营的能力，做大做强“空间”，打通线下、线上流量，创造更高的资产价值。

2019年复地将从资本组团、产业组团、C2M独立闭环组团、场景组团等四个维度“变阵型”，通过全面对接所有复星的优质产业，输出我们的管理与能力，与大家相互携手、共同前进、合作共赢。

## 温晓东：极致产品力智造复星速度

过去一年，复星基础设施产业发展集团两大战略主业正越发清晰，一是轨道交通上下游产业，二是马上综合运动产业。

众所周知，2018年的市场情况和金融环境不容乐观，我们正在推进的杭绍台高铁，既是国内首个民营控股高铁，也是中国铁路总公司首次以EPC形式作为乙方服务民企，还是浙江包干式征地动拆迁的首次实践，所以在体制上要做很多突破的地方。

在这样一个背景下，杭绍台团队越挫越勇，经过一年努力，圆满完成82.5%的征地动拆迁任务，实现项目的全线开工，并成功获得480亿元银团授信，为项目建设保质保量完成起到了保驾护航的作用，让团队有更多精力打造优质产品，从而推

动品牌力的提升。同时，杭绍台项目发挥业主方的身份优势，积极打通包括南钢、复衡保险、上海星艾、广东穗芳等在内的ONE Fosun大生态，为复星带来更深层收益。

另一方面，我们通过“马术+马球”的双轮驱动，与国家体育总局在奥运备战上积极互动，在北京居庸关长城脚下举办中国马术巡回赛，获得了国际马联、中国马协、赞助商的一致认可，而麒麟马球队在英国开展的一系列主场比赛，为复星在国际马上产业领域占据了一席之地。

我们通过产品力和品牌力的打造，核心目的在于提升产业集团竞争力，用轨道交通、体育竞技的能力建设，完成复星生态圈的打造，实现从N到N的N次方的升级。



唐斌  
复星国际高级副总裁



李涛  
复星国际副总裁、  
复星保险板块董事长兼 CEO 兼总裁



武晓春  
德邦证券副董事长兼 CEO



辜校旭  
复星国际副总裁、  
复星金融服务集团董事长

## 唐斌：打造复星 Only 1 综合金融好产品

好产品进一步细分为三个类别：Class 1、NO.1、Only 1。目前Class 1涌现出了一些好产品，2B和2C都有；NO.1类别，全是2B产品，可见2B业务是我们的优势，如何发挥这个优势，做到2B2C的延伸，是我们未来要加强的重点。Only 1类别，现在几乎没有。

结合以上上，富足板块的痛点有：  
企业运营层面，核心金融企业整体运营效率有待提升，收益率良莠不齐，各业务发展不连通，核心企业间较孤立；

C2M层面，客户资源没有共享，客户分布区域没有重叠，“2 LINK”端销售渠道没有打通，产品M端不够通融，体现复星整合能力的产品有待进一步增加。

下一步进化方向归纳为“四新三化”。四新是：

产品创新，服务好B端客户和巩固好此类产品阵地同时，通过2B2C业务延伸和科技创新，打造优秀C端产品。同时，要继续加强与集团内健康和快乐板块的充分打通，打造具备复星基因的、具有产业应用

“场景+”的Only One金融产品。

科技创新，充分拥抱Fintech，向数据化，人工智能化和运营差异化转型。

投资创新，要通过深度的产业运营为投资赋能，同时投资也要反哺运营，打造产业集团。此外，我们要牢牢把握中国经济成长动力，继续推进全球化布局。

组织流程创新，进化内部组织结构，以适应未来板块通融，风控流程、资产和负债的配置流程都需要对标国际领先机构。

投资产业化、产业平台化、平台证券化是我们发展进阶的三个阶段。投资产业化就是指要有产业深度，要用产业经营的眼光去看投资和团队，要投资令人尖叫的好产品；产业平台化就是好产品要有矩阵、要能形成产业生态，好产品形成好品牌，要有Class 1、NO.1、Only 1的产品；平台证券化，就是负债端多元化，让更多投资人分享好产品、好品牌，为投资人创造和实现价值。从我们富足板块来看：我们的目标是打造复星Only 1综合金融好产品，实现组织结构从裂变到聚变的飞跃。

## 武晓春：科技 + 投资：打造金融好产品

金融行业有着高度竞争的市场环境和严格的监管体系。金融好产品，首先要考虑风险与收益的匹配，其次是考虑我们对客户服务的深度、广度、满意度。从用户角度来说，客户体验要好、品牌认可度要高；从我们研发的角度来讲，对市场的反应要迅速敏捷、快捷；另外我们做一款金融产品，还要综合考虑规模效应、高附加值，以及相应的风险控制。

要打造这样的金融好产品，我们需要整合前中后台的资源，在内部加强协同，并用好以下两个工具。

第一个工具，科技赋能。最主要的，是解决效率、成本的问题。这是科

技要做的第一件事。其次，是解决风险问题，帮助金融机构进行科学的风险定价。

第二个工具，投资加持。我们强调股权投资要扎根和服务产业，与战略方向密切结合，而不能仅凭简单的“投成思维”做决定。比如我们投了蚂蚁，成为了消费金融领域ABS的领头羊；我们投了凯京，借助对方更好地开拓供应链领域的发展机会；我们投了梧桐花开项目，也希望合作打造新型App，转换年轻客群。

未来，我们不但力图在自身发展上实现跨越，也将发挥自身作为金融机构的定位，助力推动德邦证券的进化。

## 李涛：围绕产品力 做大做强复星保险

关于产品力和品牌力，最重要的评价标准就是能否被客户和投资者认可。保险板块的葡萄牙保险和鼎睿再保险深受客户好评和投资者信赖，是产品力和品牌力的最好体现。

前段时间在葡萄牙参加proteching全球青年创业大赛，顺便做了市场调研。无论是当地客户还是媒体，对葡保在健康险及与健康相关的业务发展和服务方面，都有很好评价。比这个评价更直观的，是市场份额，是客户愿意为它的产品力买单。

无论是客户还是投资人，他是最直接的方式为产品力、品牌力做评价。保险板块关于产品力方面，有很多的讨论、理解，但我觉得，我们要围绕最关键的问题去做最关键的事情，关注更多的是让我们“好”的企业怎么变得“更好”，让目前改进空间比较大的企业怎么加快进化。

目前主要面临这些挑战和痛点：一、对客户保险需求理解、市场营销能力不足；二、产品研发机制不健全，反应速度

慢；三、是与保险相关的生态结合做的不够好，还未发挥出复星的差异竞争优势。

基于这些挑战和痛点，保险板块将重点推进以下工作：一、建立保险好产品的保障机制。落实人才和组织机制，将保险板块层面人才轮岗到保险核心企业，打造跨界人才和团队。二、将投资能力打造成拳头产品。借用再保的模式，结合集团各产业板块的资管力量，形成较大的的资金池和资产运用池，打造具有复星特色、亚洲领先的投融资拳头产品。三、促进保险加场景对接和推广。在“保险+医药”、“保险+地产”、“保险+养老”等方面实现突破，并将这些工作纳入核心企业负责人的考核中。

让好的公司变得更好、让优秀的公司变得卓越、让待改进的公司尽快进化，更好地适应市场要求，把保险板块逐步变成一个有战斗力和战斗欲望、上进需求更强的一个板块。在2019年，结合产品力和品牌力，将保险板块做大做强、实现突破。

## 辜校旭：守正聚力 匠心极智

打造好产品，需要先制定符合自己的好产品标准。我们理解的金融服务好产品，要满足以下三个维度：

首先，从发展的角度要“顺势”。做好金融服务产品，最重要的是要认清形式，顺势而为、乘势而上。当前，金融服务领域的发展趋势具有三大特点：产业互联网化、消费升级、全球化。我们所有的金融服务业务都要基于这三个特点来开展和设计产品；

其次，从用户的角度要“解决痛点”，让用户更方便、快捷、灵活；

第三，从公司的角度要“有估值潜力”，主要包括盈利性、品牌力、高估值和发展空间。

2018年，复星金服通过深化投资与产业联动、进化打磨运营力、持续增加科创投入、不断提升金融科技力量，产

品力打造方面初见成效。

在投资方面，持续为集团创造利润，业绩排名靠前。国际化产业格局初现，BCP不仅实现了非常好的增长，同时，与中国主要的金融机构也建立了很好的合作关系。

在产业运营方面，以“大健康+供应链”为核心，着力打造基于产业互联网的供应链金融、消费金融、支付、智能风控四条产品线，全面提升金融服务健康、快乐等复星优势产业的生态赋能能力，助力实现C2M战略。

2019年，围绕好产品，我们将深化打造敏捷组织，建设好的文化，进化思考模式、行动模式，要因时而变。复星金服也将随着时代的变化、趋势的变化更好地因时而变，“智”造出更好的产品。



黄一新  
南钢联董事长、党委副书记



苏斌  
复星能源环境及智能装备集团总裁、  
南钢联副总裁



姚子平  
复星国际副总裁、复星资源集团 CEO



沐海宁  
复星 CHO

## 黄一新： 数字新经济引领高质量发展

南钢是国家级高新技术企业、国家级“智能制造示范基地”、改革开放40周年功勋企业、中国钢铁企业综合竞争力A+级（极强）企业。2018年南钢JIT+C2M的智能制造模式在国家博物馆循环播出，获得了社会广泛好评，取得了令人瞩目的成绩。

南钢的快速发展主要动能来自战略引领和数字驱动两个方面。进入“十三五”以后，南钢确立了“一体三元五驱动”的发展战略，构建“国际一流、受人尊重的企业智慧生命体”的企业发展愿景，通过整合好国内、国外的优秀资源，整合、融合产业运营及资本运作的的能力以及将C2M的概念与工业互联网的建设充分融

合实现传统产业到智慧型企业几何级的增长。并通过基于“一切业务数字化，一切数字业务化”的思维，利用智能制造的技术，提高自动化生产、柔性化的能力，将产品向高端跃升。同时，在整个数据资产的积淀中，推动南钢的数字研发、数字制造和数字营销，从而通过数据价值的挖掘形成用户经济、平台经济和价值经济三个新的经济模式。

建设智慧型企业的畅想。对内，形成1+6产业聚变，强化产业互联；对外，形成社会化协同服务的平台，开展社会化服务。通过内部的裂变、外部的聚变，从而构建南钢千亿美金产业集团，成为世界级智能化工业制造的“脊梁”。

## 姚子平：大宗资源领域 如何打造好产品

2019年，有别于消费品市场，如何在大宗商品的自然资源领域更有效地打造产品力和品牌力，有以下四个观点跟大家分享：

一、贴近客户，努力打造差异化产品。大宗资源普遍作为工业生产原料，商品标准化程度较高，市场相对透明，很难找到营销点，通过贴近客户，会发现资源类商品的细微差异会对客户生产设备的产出效率、产品特性和生产工艺操作便利性有细微影响，可以借此打造适销对路的差异化产品。

二、深挖痛点和爽点，技术营销。资源类企业可以通过混配、烧结、球团等进一步加工手段，改变大宗商品的组份、粒度、湿度以及物理和化学等特性，更好的满足

客户生产设备的各项工艺和效率指标，进而帮助客户提高产品品质，提高生产效率，降低生产成本。

三、增强供应链服务能力，优化客户体验。对于生产资料行业来说，相关的物流配送、深加工、供应链金融、结算便利包括大数据服务都是产品力密不可分的组成部分和相较于竞争者胜出的关键。

四、借力复星一家，为客户制造惊喜。把复星的数据、金融、客户会员、价值链协作等方面的资源嫁接到大宗资源商品客户自身的运营体系中去，帮助客户提升其效率和效能，增强客户对复星系统能力的依赖度，而这一模式正是打造产业生态的内核所在。

## 苏斌： 要补短板 拉长最长木板

打造产品力，每个企业都有不同的发展路径。

首先，企业应该把自己最长的那块木板变得更长，强者恒强，要花更多精力把最短的木板补上。比如，柏中环境的特点是管理层在欧洲有几十年的行业经验和基础积累，能敏锐、准确、及时地发现国外好技术、好产品。柏中从欧洲、德国引进了污泥颗粒、油水分离、低温蒸馏、相关的气化技术，这些技术适应国内行业痛点，帮助柏中环境营造自己的竞争壁垒。

我们另一个核心企业，德国凯勒，在德国几十年的制造基础，有较强的技术积累和较好的客户基础。采取循序渐进、不断迭代，首先从汽车的内饰件、外饰件

等相对不重要的部位，扩展到功能件、结构件，其次扩展到重要的部位系统集成件。

其次，在多变金融和宏观环境下，解决资金需求是一个很必要的补充，我们要针对投前到投中的企业提前规划未来三年需要的资金安排，把投前融资规划落到实处。

第三，是人的事情，要优化、提升，使得每个人都能发挥各自的长处。另外，我们投后管理团队和企业团队要融合在一起。不能只停留在董事会，高管层，要从基层从下到上观察企业，适应更好的创新，技术研发，进而进行组织架构的调整，为企业的发展奠定坚实的人的基础。

## 沐海宁：激发企业家精神 拥抱变化 迎接挑战

围绕战略落地，组织、人才、机制是随着周期而变化的，这当中有两种变化：一是为了顺应战略升级而进行的变化，二是为了主动创新引领变化。

组织进化方面在2018年关键词是“裂变”，一个个产业集团让复星“全球幸福生活”初具雏形。刚刚成立了智能科技中台事业集群，是为了进一步加强在复星生态系统中中台数据、技术和创新能力的顶层建设。

组织要强调效率，可以用人力资本的三张报表。人力资本资产负债表：哪些人才是核心资产、潜力资产，哪些是人才缺口，哪些是负债端。人才利润表：算清楚人均成本、人均利润是多少。人才流量表：哪些人才可

以被吸引进来，哪些优秀人才流出了。

因势而变在人才方面更重要的是看转型和能级的提升。2019年要找到具备产品思维的人，有产业积淀的人，同时也要有创新跨界的人。在职务序列中考虑围绕各个产业特性增加跟产品系列相关的专业序列。同时要关注对年轻人才的培养。

组织要保持敏捷跟三点相关：

1. 决策是否扁平，所有事情的决策是否在三层以内可以完成。2. 激励要有效果，新的一年会专注于以产品为核心的团队怎么样激励打造，并且强调顶层创造的激励创新。3. 怎么样选人和塑造文化？选对文化理念一致的人。只有价值观相同的人才能在碰到困难可以共成长、共进退。



王灿

复星国际高级副总裁、首席财务官 (CFO)



王长颖

复星母婴与家庭产业集团董事长



梁剑峰

复星首席信息官 CTO



王军

复星总裁助理、复星会员运营部总经理

## 王灿： 价值导向 打造智慧财务

2019年，财务条线工作有四个准则：

第一，要管控好财务风险，即内控、流动性的风险。第二，助力投融管退，要努力成为业务的好伙伴，能创造价值。第三，要起到推动管理创新的作用。第四，围绕价值创造，落实降本增效。

2019年的重点工作：

第一，优化财务风险管控机制；第二，加强并完善盈余动态管理。第三，强化融资创新，多渠道获取可持续低成本的资金；第四，保持资产负债的动态平衡，优化并提升评级指标；第五，加强税务风险防范，优化税务工作；第六，保持投退动态平衡，加强低效资产处置；第八，推

动大项目、重点项目的资本运作和股权私募融资落地。第九，积极对接资本市场，加快成熟产业集团上市；第十，大力推进私募融资，积极优化股权的资本结构。第十一，加强并完善以市值管理为核心的投资者关系工作机制。

系统方面，我们要搭建支撑小前台、强中台、大后台的全球财务管理系统，推进业务及管理的全流程信息化、数字化和智能化。

最后说三个关键词。业绩导向，降本增效；要注重细节，每天进步一点点。价值实现：无论资本市场如何，我们都要学会在资本市场中发现价值并最终获取价值。

## 王长颖：2019，百合佳缘和母婴集团要做什么

在资本寒冬里，好的企业还是得到了资本市场的认同。好企业告诉我们2019年做些什么。

百合佳缘从平台角度考虑两方面，一是线上产品进一步增加用户黏性、用户活跃度。二是线下产品给客户带来更好的服务体验。

1. 在婚恋里要做直播，增加用户互动的真实性、参与感，避免“见光死”，提高变现效率。2. 线上优+，鼓励用户完整地提交自己的资料，资料提供越完整，匹配程度越高，二次开发时用户的精准画像会更多。3. 红娘年轻化，大妈红娘对年轻人的体验会很差，我们要让年轻人感觉是兄弟姐妹

在帮助他。

婚礼方面，要做一站式婚礼服务，进行品牌商家的严选，做出个性化规划，同时真实让利，有品质保障，让每一个结婚的人真正体会到婚礼带来的快乐。

母婴集团要力推小星医生，把心情倾诉的产品多次迭代打磨，要让更多的女性跟专家聊天、跟专家倾诉。宝宝树、亲宝宝、海拍客还在开发很多智能硬件产品。母婴集团要促使生态圈里的企业相互打通、相互赋能。但是原则是市场化，价值最大化，和集团M端有更加深切的产品赋能。通过这样的赋能能够把母婴生态圈做的更加完美、更加丰富。

## 梁剑峰： 拥有好创意，拥抱好产品

C2M，一种先进的经营理念和模式；C2M的科技就是要以客户需求和产品体验为核心，其抓手便是科技与数据。

但如何才能做到线下资源线上化、线上资源数据化、数据资源产品化呢？

第一，实现客户的洞察和沟通。一切产品和商业的核心是客户的需求，我们要不断构建对客户全面数据的采集和理解。

第二，运营服务效率的提高。新时代有大量机会用大数据、AI的技术对过去服务型的工作进行升级和重塑。

第三，产品价值的重塑。随着科技的进步以及客户交互方式的变化，产品要变的服务化，要关注于客户的价值。

第四，全域营销服务能力的提高。我们需要全面实现数据的全面打通和营销能力的提升。

在2019年需要着力聚焦于数据、平

台、流量能力的打造，并以中台能力的建设、全域营销能力建设以及推动企业科技和智能化水平的建设为科技创新的三大抓手。

2019年争取整合集团整体技术和数据资源，为企业进行赋能，推动企业前、中、后台系统化的建设。

全域营销的能力也是2019年的重点，一方面需要推动各企业的营销能力和客户数据信息化、智能化的建设，同时，也要打造三种创新的能力：

一、利用全网的数据以及企业数字化能力、AI技术。

二、利用抖音这样的新媒体平台构建和年轻人交流的能力。

三、通过投资和控股更多的创新型公司，为集团内外部各个企业提供更便宜、更优质的服务。

## 王军： 创造优异的客户体验

去年，有叻围绕会员管理、整合营销、产品拓展三个方面展开了工作：FID打通了1.7亿用户；有叻公众号、小程序上线；12月份产品大改版；9月份用区块链技术将会员体系接到区块链上；采用新的方式进行整合营销，如快闪、产品直播；打通了集团管理制度，打造了平台，并开拓了外部渠道建立了有叻生活馆。为了打造和C端客户沟通的渠道，优化大健康平台，和禅医共同做了“复星健康到家”，有财猫也是活跃用户场景的工具。同时，加强了用户能力建设，打通了一站通，连接内外部主要平台，“有选”以算法为特色，通过一站式服务促进用户消费。

会员特色不鲜明、用户感知不够强、

品牌做的不够好是目前还存在的问题。整体上还需要和用户更多的沟通，强化能力并量化产出的价值。

2019年C2M战略推进中心进化成会员运营部+市场部+销售拓展部，并得到了智能科技、C2M好产品及战略规划推进部的战略支持。未来，C2M要通过线上化、数据化最终做到会员通、数据通、营销通、渠道通。

2019年会员运营的工作重点关键词是连接、赋能、价值链化。有叻会员联盟将于2019年底建设，2020年争取实现收益，2021年实现平台化，并且能够快速复制。市场部工作的关键词是创新、高效、成长；销售拓展部工作的关键词是创造增量。



祝文魁

复星副 CCO、  
公共事务与企业传播中心总经理



薛林楠

复星总裁高级助理、审计部总经理、  
客户服务与产品质量监督管理部总经理



Henri Giscard d'Estaing

复星旅游文化集团副董事长、副 CEO



Jorge Magalhães Correia

Jorge Magalhães Correia 复星保险板块联席董  
事长、忠诚保险 CEO

## 祝文魁：讲好复星故事 做好 CCO 战略赋能

作为战略赋能条线，我们有很清晰的抓手直接服务我们的产品、品牌和产业集团，这些抓手就是：导入战略资源、赋能业务发展、防范重大风险、传递复星文化价值观。当然，围绕这些抓手，我们还有一批具备“赋能思维”的人。在0.01秒计的复星进化路上，小伙伴们不断学习，期望战略层面知行合一、实现“我能-团队能-人人能”的裂变式赋能发展。

2018年我们也将工作量化，实现了几个百万级甚至是千万级数据。展望2019年，我们的工作可以用“守正出奇、强化赋能”八个字概括。守正，第一，我们自己的能力要强，遇到事要能顶得上，这是0-1；

第二，我们还要到边到底、帮助我们各个产业集团把能力建设起来，这就是我们的1-N。在守正基础上，我们还要颠覆创新，把守正积累的、打出来的经验教训，用“产品经理”思维去产品化、孵化出可以向复星一家甚至是外部市场输出的产品，这是出奇，做好了就能实现向N的平方或N次方进化。

战略赋能条线也在持续打造属于我们的好产品。包括像品牌智能系统，智库研究和首代系统，2.0版乡村医生，及文化系列产品等。2019年我们要持续打磨这些产品，希望大家支持和共同努力下，成为好产品。

## 薛林楠：进化或消亡 风控的产品力提升

大家好，去年我们谈了风控团队在复星C2M生态系统中的角色和价值，即给复星生态系统提供可持续的、健康的土壤。在C2M模型中唯一连接C端和M端的是产品。所以，从产品的角度，风控团队也应该用制造者思维来审视我们的工作。

请思考下面几个问题：

1. 谁是我们的客户？

职能团队不直接向终端客户提供产品和服务。但是，制造者思维要求我们将所有可能受我们工作影响的人都看成我们的客户。

2. 我们的客户需求是什么？

传统职能团队的目标是完成上级安排的工作和达成绩效指标。然而，站在制造者的角度，我们需要面对不同客户和客户不断变化的需求。

3. 我们的产品力是什么，如何提升产品力？

我们的产品力就是不断地满足客户需求，并且超越客户的期待！

风控人员应该将自己想象成产品经理，通过你构建的机器(包含两个核心组件：文化、员工)，将目标转化为产品。为确保产品具有竞争力，你必须不断将产出和目标进行比较。如果发现偏差，你需要检查目标、机器，从中发现问题。

如果你能够及时发现并进行调整，你的产品将持续进化；反之，你的产品会逐渐消亡。

董事长郭广昌先生曾说过：“做对的事情，做难的事情”；他也相信“人类的平均寿命能够达到121岁。”这两者结合，就是复星的产品力。

## Henri：依赖全球本土化战略， 建立复星全球化

地中海俱乐部践行着集团Glocal以及C2M战略，正希望打造以各个度假村为基础的高端家庭度假产品，进一步实现发展。而我们的三大战略支柱便是全球化、高端化和Happy Digital（快乐数字化[快乐数字化是招股书用语]）。

为什么全球化会是我们的一大支柱？我们会抓住一些业务增长的好机会，更好地削减地缘政治的风险。我们也会对存量的度假村进行升级，将好产品做到卓越产品。而对我们Glocal战略，针对本地市场进行适应性的调整，特别是中国，我们做了基于本地化的一些调整、开发。

为什么要高端化？那是因为我们所提供给客户的服务是最高端的，这会让客户非常忠诚，也非常满意，即使他们支付的价格是昂贵的。

我们主要聚焦两大客户群体：千禧一

代家庭以及三代同堂的家庭。千禧一代家庭，这是一个潜力巨大的市场，他们有着特别的需求，他们想要惊喜，在度假时，需要非常好的体验，同时，他们也愿意在社交媒体上分享他们的体验。三代同堂家庭，他们希望享受的是三代同堂的天伦之乐，因此，我们对产品进行了C2M战略的调整和发展，我们有Happy Digital（快乐数字化）项目，通过不断发展的快乐数字化战略，在目标客户探索、规划及预订、准备旅行、享受旅程及分享体验时，利用数字化技术应对客户需要，为其提供独特服务及体验[Happy Digital 不仅仅是客户在社交平台上的分享，是贯穿整个operation、一种user-friendly的技术。]，让这些目标客户度假变得更快乐，也让我们的团队、G.O的工作效率变得更高、也变得更简单。

## Jorge：中国与全球双向驱动 用确信迎战不确定

Jorge Magalhães Correia：我作为下午的第一个演讲嘉宾，主要是想跟大家分享一下我们关于如何推进全球化的进程，掌握不确定性的想法。换句话说，我们要将业务放在第一位。

2018年，全球有很多的不确定性是前所未有的。比如市场，我们很多资产类别都在减值，同时全球增长速度在放慢，在可预见的未来，有贸易保护主义的抬头。之前有英国脱欧，现在有中美贸易战。还有地缘政治带来的诸多动荡。比如意大利、俄罗斯、法国，都深陷其中。

所以我们要回答的问题是，我们应当如何回应？我们看到市场中有非常多的起伏、漩涡，那我们如何独善其身？

首先，就是客户。客户现在要求越来越高，我们需要在产品、创新、营销方面有

更多投资。创新不仅仅是有新意的点子，这些点子必须可以放大、增强，并且可以真正落实到市场中，而且是以一种可持续的方式。

第二个想法，就涉及事实了，我们要考虑我们的口碑、影响力，以及信任度。这些都变得越来越重要，而且是客户心里首先要考虑的。另外，对我们未来的存续，口碑是非常重要的一个方面。复星过去的几年中，我们这方面都做得不错，并且不断增强品牌力。基金会也有很多有益的帮助。

第三点，作为管理者的责任。我们必须进一步提升内部流程效率，降低成本、同时提高利润率。专注于运营卓越、核心品牌、核心竞争力、核心产品。那我们肯定就能为客户创造出新的价值，同时极大的降低不确定性、降低它带来的风险。

# 董事问答：未来每个企业都要配备懂 AI 的人才

## 关键要做好顶层设计

问：目前的复星企业数量已经很多了，行业范围跨度也很大。我们怎么进一步加强资源协同？有什么具体措施吗？如何实现1+1大于2或1+1等于10的效果？

徐晓亮：很棒的问题。我们这么多产业、这么多团队在一起，还是那句话，要“同频”，才能“共振”。所谓“同频”，复星现在最核心的频道，大家应该形成共识了，我们的客户就是全球家庭，我们围绕家庭的幸福感出发，聚焦“健康、快乐、富足”。这是复星组织所有东西的“魂魄”，要在共同的频道，同呼吸才能共命运。大家都要聚焦在这个维度。

第二，复星创业时一直被人质疑，多元化布局中怎么解决专业化的问题？这个问题郭同学多年前就已经作了回答，多元化布局的前提是专业化的经营。聚则一团火，散则满天星，关键是我们散开来的每一颗是不是星星。关键的评判标准是你有没有好产品、好的品牌、是不是好的产业集团，你是一颗星还是五颗星，最后客户说了算，资本市场说了算。这样我们才能聚、才能合。这是“根”。

第三，我们有了这样一个“根”也有了“魂魄”，关键的关键是要做好顶层设计。复星总部更像我们说的“汇聚成长力量”，把智慧、资源汇聚起来，真正形成赋能，这个需要顶层驱动。像我们现在搭建的有盼平台，把会员汇聚起来，真正形成赋能。包括新的组织架构的进化和升级，对复星这样的组织来说，最关键的，还是靠顶层的合伙人。我们这么多元，每个合伙人必须攻城拔寨、坐镇一方。最后产业之间要互通，合伙人之间要互通。

## AI 很重要，但人类的道德进步会更快

问：未来十年会有很多新技术带来商业业态、人群行为模式和社会的变迁，对复星业务影响最大的几个技术变迁将是什么？会带来哪些影响，复星如何应对？

陈启宇：我个人体会，尽管现在科技在快速发展，但影响比较广泛、深入的还是人工智能。人工智能的进化是不可估量的，会影响所有行业。而且我相信，人工智能的技术进展、迭代可能会超过摩尔定律，会更快。所以一定要把握好智能科技的进步、发展，每个产业都用好。

比如今天医疗创新，只是靠人、科学家，已经远远不够了。我们一定要靠人工智能科技，帮助我们进行药物设计、筛选、模拟各种场景。一方面加快发现、科研的过程，另一方面要节省大量的科研成本，找到最精准的药物研发方法。如果掌握了这门科技，可能大量创新研发的新药会走到突破性疗法的路上，可能会免去三期临床试验，可能几十例病人或是一两百例就让产品能上市。这方面，未来人工智能潜力无穷。

汪群斌：启宇讲得好，我要支持他一起落地。我们每个企业在2019年都要配懂人工智能的人才。如果不配，应该向董事会说明原因。希望各企业CEO和CHO条线推动导入，只有人到位了，我们才能慢慢了解、学习、进行产品化，从而解决问题。

问：我是复星金服的。AI的基础是大数据及算法，其实在目前阶段里很多板块的数据在量上还需要积累。汪同学提到每个板块

要招募AI人才，在数据还没有到达量级的情况下，人才进来会不会没有用武之地？

汪群斌：你的问题非常好，我相信都是很多人想问的问题。原来我也是这么想的，我觉得先信息化、数字化，把数据积累了再搞AI。但是锐正团队投了一些数据性的公司，包括有些创业型企业的做法改变了我的思维，也改变了董事会的看法。

数据来源有两个：1. 内部积累；2. 外部数据现在很多。大家会想数据很多是不是

在阿里和腾讯？一方面阿里和腾讯的数据是部分开放，另一方面，除了阿里和腾讯，现在跟BAT级别差不多的科技企业数据也很多。所以数据不是问题，AI专家是问题，有了AI后不仅可以使用自己的数据，还可以合法合规地用大量的全球数据提升组织能力和产品竞争能力。

问：目前AI似乎势不可挡，总有一天人类都会面临怎么样跟AI很好结合的问题，不知道郭同学有没有深刻的思考，我们该怎样

迎接挑战？

郭广昌：在人类历史上任何工具的进步都会带来这个问题，我深信人自身道德的进步一定会比技术的进步更快，否则人这种动物一定会自取灭亡。所以，工具在外面，道德在心里。随着外面情况的变化，人类一定会自我进化的，在这方面我是乐观主义者。不要怕，任何技术本身带来的问题都是人能解决的，因为技术本身也是人创造出来的。我永远是乐观主义者。



董事及合伙人问答是一年一度的复星“大年会”彩蛋

## 复星合伙人问答：组织进化，加速产业集团发展

### 只有贴在产业上，才能把产业打穿

问：我们有一个个产业集团，请问公司目前有没有打造支持产业集团发展的强中台计划？具体的措施和实现路径是什么？我是集团中后台人员，您对我们有什么希望？

王灿：我们已经有计划了，前天晚上新鲜出炉。我们推动建立复星第一个智能科技创新中台事业群，由梁剑峰同学领衔推动整个中台的建设。至于路径、措施，首先还是通过科技创新手段，线下资源线上化、线上资源数据化、数据资源产品化。我们可能会走跳跃式发展，直接获取数据、分析、使用数据，用算法训练我们的模型。这个问题也请复星 CTO 梁剑峰同学回答一下。

梁剑峰：这个命题有点大。首先，强中台并不是一个智能科技中台事业群把所有事都做掉。复星本身是一个敏捷组织，以服务为导向、技术为驱动，还是要发挥各个企业的作用。从中台角度，不是以管控为目的，而是以服务价值为目的。

第二，以产品为驱动力，最终还是要落实到好产品。我们利用全球先进的中台技术，让产品跟客户连接更有效，后台管

理上也在推 HR、财务共享体系，用智能化手段加强风控以及对人的管理。

第三是共建，只站在自己角度打造是做不好的。只有贴在产业上，才能把产业打穿。中台要打造三个闭环：一个是健康闭环，因为健康是科技驱动，所以一定是数据、智能驱动。二是母婴闭环，因为母婴我们有非常大的机会，而且有流量口、有数据。三是快乐板块。快乐闭环要有 M2C 的能力，快速找到客户。这三个要用中台打穿。我们要跟各个企业一起共建。机制上，我们在中台事业群组织架构也是打开的。欢迎各个企业的同学一起加入，共建这个事业群。

### 产业集团的模式未来一定是最高效的

问：对组织架构、人才战略来说，注重产品、注重产业运营和注重产业投资相比，差异还是比较大的，注重前者，需要围绕一线产品充分授权、需要组织耐心、需要战略的坚持，集团将如何积极调整？

陈启宇：投资型组织和产业运营型组织，天生会不一样。复星从以往来看，还

是一个产业+投资整合型的组织。但过去我们设计上，投资功能和运营功能很大程度上是分离的。现在这样调整，也是看到运行一段时间后产生的问题。现在复星产业如此丰富，依托产业本身，确实可以在很多业态方向上取得突破。投资和运营还是“两层皮”的话，效率、效益都不是最优化。现在我们把产业运营和投资的职能功能按产业集团的模式整合出来，未来一定是最高效的。

我们看旅文发展也是从投资开始，到私有化 Club Med，投资团队衍生，有了业态，就变成了运营团队，运营过程中还在投资、发展，这样效能是最大化的。包括复星医药，在发展过程中从做产业，到上市，是产业和投资相辅相成的循环式上升。

这是复星组织进化的方向。未来围绕产业优化、产业发展需要的一流的运营人才、科创人才、投资人才、BD 人才，会越来越丰富、一体化，围绕共同的产业目标发展。集团层面再设计一些架构，强化产业间的协同、C2M 平台的打造和中台的打造，支持和整合各个产业联动的能力，把整体优势发挥到最大。

## 打造全生命周期好产品 构建复星大健康生态闭环



主持人：姚方 复星医药联席董事长

论坛嘉宾：

Isabel Vaz CEO of Luz Sa ú de

Srinivas Sadu Gland Pharma 首席运营官

谢大志 佛山市禅城中心医院院长

董岩 复星康复养老产业发展集团 CEO

**姚方：**各位的企业是如何打造产品力和品牌力的？

**Isabel Vaz：**自成立以来定位非常清晰，旗下医生与员工坚持从患者需求出发，持续提供高端专业的医疗服务。医疗服务领域不断提升专业实力意味着不断加大人才建设的投入，只有这样才能成为行业内最佳医疗服务的提供者。虽然人才建设需要时间，但LuzSa ú de一直坚持这样的发展道路。此外，LuzSa ú de也在加大高端医疗设备的投入。最后，优质服务与品牌力的打造是一个系统性的工程，必须由LuzSa ú de专业团队齐心协力共同完成。

**Srinivas Sadu：**对我们制药企业来说，创新与质量非常重要。我们站在患者的角度把最佳的产品提供给患者。从长期来说，只有我们产品做好了，才能实现可持续发展。品牌永远都是建立在好产品上。

**谢大志：**禅医自2013年加盟复星以后，我觉得真的是“复星高照”，发展非常好，2018年更成为全国1.8万家非公立类医院的第一名。

下一轮怎么做？首先是品质。中国的民营企业为什么遇到非常寒冷的一个冬天？大量企业都面临着很大的危机，最核心的，是文化、诚信、高品质、高效率方面的问题。因此我们提出“高质”、“高福”，把质量放在第一位，同时加强对员工的关怀。禅医下一轮发展，要紧跟集团全球战略。接下来会以禅医二期项目（50亩地）为契机，筹建全球妇儿中心；与全球最高端的肿瘤、医养等进行合作，在佛山设立高端医养总部。其次，我一直在关注乡村医生项目。目前全国农村以留守老人、小孩为主，缺医少药，如何通过资本化去改变这一现状，我觉得还是有所探讨的。

**董岩：**康养在养老领域的耕耘可追溯到2011年成立的第一家机构养老品牌-星堡。目前星堡已经形成了自己的产品力与品牌力。一是星堡非常深入研究了老年客户的需求和生理特点。星堡认为，老年人一样有权利获得生长。会员中有80岁的老人去蹦极，也有90岁到美国环球旅游的。好产品能形成品牌，要抓住客户真正的需

求。

第二点，团队持续不断的在精细化管理上付出。比如星堡针对需营养管理的客户，每顿饭都要分门别类计算热量。

**姚方：**四位嘉宾对“产业集团”如何理解？未来如何与复星资源进行协同，实现产业集团的打造，从而构建复星大健康生态闭环？

**Isabel Vaz：**我们第一个合作伙伴是Fidelidade，通过联手打造一体化医院服务、商业医疗险与工伤保险体系，不但让它更好地管控费用成本，同时也让我们的患者享受更便捷地支付方式。第二，我们注重药品临床结果，通过与药厂合作一起让患者获益。第三，与知名学府合作，借鉴先进的预测分析学手段，进一步地优化临床开发路径。LuzSa ú de希望成为以服务专业性为核心、品牌力为支撑的产业集团。

**Srinivas Sadu：**我们已经开始与复星医药的成员企业展开合作，比如在非洲市场发展业务，希望把一些好产品带到中国，并在美国市场进行B2B到B2C的业务模式转型。我们意识到科技的重要性与制药行业的独特性，因此也开始采购内部企业的一些解决方案，打造用户友好型的产品与服务。

**谢大志：**首先我特别感谢复星这个大家庭。禅医高端医养项目，如果没有大家的支持，就不可能做下来。许教授把全球最先进的技术跟禅医对接，我们也希望在互联网医疗、保险方面跟集团进行协同，加大与复星保险互动的力度，强化保险对医院的补充功能。禅医二期项目未来会作为中国一种新的模式，跟全球接轨。未来禅医的整体发展，一定要跟总部的总体战略衔接、互动，进一步借助复星的平台、资源，内生增长，外延拓展，实现产业集团化的打造。

**董岩：**第一，康养关注的是急性期后的业务，已与禅医密切合作。另外我们计划在苏州做一家康复医院。这是业务发展的维度。第二个维度，我们期待自己在康复养老的运营能力上，能和体系内更多的外部资源（地产、保险）相结合。

## 以人为本 用户至上 提供极致好产品及服务



主持人：黄震 豫园股份执行总裁

论坛嘉宾：

Jean-Philippe Hecquet CEO of LANVIN

Heiko Schreiner 三亚特兰特蒂斯董事总经理

田范江 百合佳缘董事长、复星母婴与家庭产业集团联席总裁

郑涛 复星化妆品集团执行总裁

**黄震：**我们知道，好的产品一定是源于对消费者的洞察，也一定是品牌差异化以及价值的体现。比如老庙品牌，在消费者心中已经有了“好运”的认知，而消费者购买黄金产品，对“好运”也是一个很重要的诉求。请各位介绍各自品牌的定位和差异性。

**Jean-Philippe Hecquet：**Lanvin是奢侈品，竞争对手是LVMH、迪奥等，产品是女性和男性成衣。价格范围广泛，一双鞋500多美元到10000多欧元都有。市场营销，不仅关注法、意或美市场，也非常关注中国市场，希望在中国取得成功。

**Heiko Schreiner：**三亚特兰特蒂斯的产品是与众不同的，它是一个一站式旅游度假休闲综合体，不仅是一个酒店，它还提供天然海水水族馆、水世界、优质餐饮及可供开展会展活动和其他娱乐活动的空间，例如购物中心，和很多表演节目。

**田范江：**百合佳缘由国内两个领先的婚恋交友网站合并而成。我们与竞品的差异在于解决“知人知面难知心”问题，对所有用户进行价值观和个性方面测试，并匹配。后来基于用户洞察，发现50%用户都希望得到全系列服务，把情感咨询、婚庆都帮他们办了，所以2015年我们从单一的“一生一次”婚恋交友服务，发展到“一生一世”的婚恋全产业链服务。我们现在有三个板块，婚恋交友、婚礼、情感咨询。

**郑涛：**2016年底复星收购了AHAVA，在收购前，AHAVA差不多经历了三年多没有增长，甚至有轻度下降的现实。这两年已经连续增长，很重要的就是两点。一个是team work，我们跟以色列团队在一起找到共识，第二就是方向。我们坚决地做三件事：

第一，聚焦产品。品牌方面，坚持品牌的DNA，来自死海的传承，它的稀缺性，科技跟自然。这是我们做任何事的基础。

第二，聚焦明星单品。我们有一款死海泥面膜，还有全球范围内每25秒钟会卖掉一支的AHAVA手霜。

第三，站在一个产业集团的角度规划。AHAVA作为以色列护肤品牌，跟东亚人的肤质、喜欢的剂型、定价，都有一些差别。我们需要嫁接更有效、更高效的供应链推出更多中国消费者喜欢的畅销的产品。

**黄震：**请大家分享一下2019年各自品牌好产品战略落地计划。

**Jean-Philippe Hecquet：**我们的目标是让全世界最古老的时尚品牌之一LANVIN品牌重生。主要从以下几方面来做：

1. 产品。新的创意总监很快会上任，将会打造更好的产品组合，基于品牌的基因导入新的愿景、新的时尚元素来满足客户的需求。

2. 品牌。做更好的宣传推广提升品牌认知度，比如时装周。一方面要传达产品思维，另一方面要有产品支撑品牌理念，我们需要复星旗下的资源帮我们更好地理解中国市场的需求。

3. 人。对人才组织进行了大量的调整，现在效率更高、更加灵活敏捷，所以我们希望能够不断地推动创新精神打造。

**田范江：**百合佳缘在2019年要将产品从信息服务升级为提供婚恋整体解决方案。要打通从婚恋交友—婚礼—情感咨询全系列完整解决方案。今年会有两个主要突破：1.线上，今年会在互动直播、网络互动游戏等方面突破。2.线下，将线上与200家线下店进行更好的融合，把体验进行升级。和复星的时尚集团、旅文集团、房地产等方面进行广泛的探索。如果把这些都打通的话相信对消费者提供的婚恋服务会完全上升到新档次、新高度。

**郑涛：**2019年要一边把AHAVA既定的产品带到中国来，一方面也要寻找新的点。会有挑战，一是以现在的现状在价值链、产业链核心环节的能力不够强不够完善，需要把握契机找到能够提升产业能力的下一个标的。二是产业深度，团队不仅从人数、规模、质量都是有差距的，需要更多集团系统的赋能和支持，才能保持专注，能够真正把自己的匠心、速度打出来。

**Heiko Schreiner：**2019年，三亚特兰特蒂斯要颠覆酒店业有三个支柱：客户、人才、产品。

1. 聚焦客户的反馈，不断创新与优化。

2. 保持人才团队的可持续性，专注于年轻人才的培养。

3. 充分利用复星大家庭，通过有成本效益的方式做公关和品牌营销，更好地在国内市场做强做大。

# 以好产品服务家庭， 构筑蜂巢幸福生态系统



主持人：马腾营 复星国际副总裁、蜂巢控股联席总裁

论坛嘉宾：Antoine De Oliveira E Castro

Robert Laurence

李琦

田左云

复星蜂巢控股副总裁

复星蜂巢控股副总裁

复星智慧零售产业发展集团总裁、星纬总裁

云尚产业控股集团 CEO 兼总裁

**马腾营：**第一个问题请大家从各自的领域出发，分享一下什么样的产品才是好产品？如何打造好产品？

**Antoine：**PAREF是一家于泛欧洲证券交易所(巴黎)上市的企业，从事商业及住宅地产投资，及第三方基金管理。我们的愿景是为投资者提供更多的地产类优质产品和服务。针对客户的需求我们定制专项基金，面向专业投资领域，如酒店、零售物业、居民住宅等，保障投资人财富的保值增值。从这个意义上来说，PAREF所创立的产品是希望支持客户一生，从出生至退休后的财富保障。

**Robert：**一切都是围绕着消费者。Resolution Property融汇了投资和房地产开发等专业能力，代表全球的保险公司、养老基金、家族财富和捐赠基金进行投资。我们在伦敦地标性蜂巢项目中不断打造消费者所关注的产品，为客户配置物业、舞蹈中心、乒乓球室等；尽管同区的竞品物业比我们位置还要好，但实际上我们管理的物业租金回报率较同区更高，各种经营指标更为良好。成功的秘诀就是聆听消费者的声音，这是必须要做的。同样，我们在伦敦中心的其它物业，希望吸引全球最顶尖的设计事务所入驻。事情做对了市场会来找你，一切要以消费者为出发点。

**李琦：**智慧零售产发集团的定位是管理复星一家体系下包括写字楼、商场、社区中心等大量专业市场物业。复杂的体系下如何构建好产品，我们总结了三个核心要素：

1. 永远以顾客为中心，以消费者为中心。
2. 和你的合作伙伴共同赢得商业上的财富。例如为写字楼客户提供更好的服务，基于产业逻辑的服务让写字楼变得更加有意思。
3. 为集团赢得永续长期良好的盈利，能够实现这三点就是我心目中的好项目、好产品。

**田左云：**基于汉正街银丰片项目，在传统商贸体中做出代表未来的商贸体是出发点。商贸产品要成为“好产品”，第一，产业化，从产业全链条解决问题；第二，价值化，为B端客户提供服务，有价值的B端客户才会买单。用科技创新的模

式整合平台，孵化成品牌，为商贸端更多赋能。

**马腾营：**第二个问题想请问，我们应该如何智造好产品？请列举未来市场上潜在的好产品。

**Antoine：**对我们来说好的产品必须有创新性。第一，考虑建立快乐基金，与Club Med最新度假村跨界互联，推动股东价值。第二，补足富足领域，与Fidelidade合作打造米兰高端物业产品。米兰项目坐拥得天独厚的地理位置，提供24小时全天候独一无二的解决方案和服务，比如有早餐店、健身房，既能工作也能平衡社交生活，将吸引更优质的租户入驻，并带来良好的财务表现。总之，必须与时俱进，为客户提供优质服务，否则会与客户和社会脱节。

**Robert：**不断尝试新产品新服务，比如将柏林的百货商场进行改造，并配置多种设施(包括游泳池)，在当地非常受欢迎。在第二阶段，成立新基金并与PE合作，并考虑与豫园、医药等合作，共同把产品变成成人与孩子都喜闻乐见的产品。Resolution之前主要关注欧洲，现在希望嫁接更多复星资源，协同增效。

**李琦：**打造好产品具体方法如下：第一，商业地产要更加聚焦细分消费市场，做专做精。第二，重视差异化。在武汉、成都分别做了教育Mall、健康Mall两个基于消费升级前提下的C2M代表项目。第三，持之以恒的匠心精神，例如，上海活力城计划2019年开业，项目积极引入了社区服务概念，是上海第一个把社区服务和商业服务结合的Shopping Mall，聚焦家庭，关注艺术和生活。做好产品要在细分市场深耕、钻研并坚持下去，最后一定能获得突破。

**田左云：**云尚成立之初定下的目标为用创新模式、创新想法、科技手段解决传统产业的问题。三大技术平台落地的第一目的是配合云尚武汉国际时尚中心的开业，其中将包含很多产业元素，比如设计师孵化器、展览交易、时尚T台、网红中心、摄影基地、韩国设计师馆、欧美设计师聚集地等。未来国际时尚中心、时尚小镇会做全国化的布局，希望能够真正聚合产业客户，打造深度服务产业客户的场景和产业模式。

# 拓宽 ONE Fosun 流量入口， 打磨富足好产品



主持人：刘强 复星科技与金融集团副总裁

Michael Bentlage

Chairman of the Management Board of Hauck & Aufhäuser Privatbankiers AG

Nuno Manuel da Silva Amado 葡萄牙千禧银行 BCP 董事会主席

徐苗 复星金融服务集团副总裁兼 CFO、掌星宝总裁兼 CFO

曾明光 复星联合健康保险总裁

**刘强：**下午好！非常荣幸能够主持。提到“产品力”的问题首先应该分秒必争，今天主持的环节是无缝衔接的，先提议大家为分秒必争的速度鼓掌，为组织大会的工作人员表示感谢！打磨C2M富足好产品，打造出Class One、Only One、Number One。今天有幸从海内外请到了核心企业的主要CEO参与论坛，热烈欢迎。

**Michael：**我们看到ZEEDIN全新产品。在欧洲很多公司都用智能投顾，并且在过程中有很多竞争，数字化给传统财富管理产品带来什么样的挑战？

**Michael Bentlage：**财富管理是要基于信任，非常复杂的产品，很难马上赢得几百万客户的芳心，通过数字化财富管理很难一蹴而就。普通零售客户5万欧元就可以得到Zeedin的产品，其内嵌入了全渠道的解决方案，客户在线上可以跟我们进行对话，也可以线下网点和真人对话，所以ZEEDIN不仅仅是做数字化解决方案。

**刘强：**作为一家传统的私人银行，从战略角度上ZEEDIN如何改变运营、市场营销的效率呢？

**Michael Bentlage：**在欧洲、德国开户通常需要花很多时间。ZEEDIN通过数字化的渠道在15分钟内就可以完成。对客户体验来说很好，对银行也不会有任何纸质文件，流程效率方面往前迈了一大步。线上收集数据，在几秒钟时间内推荐定制化产品。ZEEDIN现在和Club Med合作，相信在未来在数字化渠道、私人银行方面会有更多合作机会。

**刘强：**下面问一下BCP的Nuno先生，BCP在战略上如何调整适应市场的变化？

**Nuno Manuel da Silva Amado：**BCP是以客户为中心的银行。口碑、信任、品牌，这些都可以给客户更好的体验。我们在效率方面需要抢夺先机。BCP是在欧洲效率方面最好的。我们有300多种核心产品，相对于欧洲平均水平来说高了20%个点。我们会不断地强调效率，通过风险控制保持口碑增强客户体验。

**刘强：**刚才听到了关键词“数字化”，能不能再进行进一步的解释？

**Nuno Manuel da Silva Amado：**我们围绕产品客户体验，且会不断地评判客户体验。有很多私人客户来这边寻求咨

询，我们会提供定制化的服务，倾听他们的需求。“智能咨询”可进行信息搜集，并且可以更好地倾听客户的需要，嫁接数字化服务。今年进行试错、调整，未来更好地给客户的产品。

**刘强：**希望2019年可以创造出欧洲板块独一无二的产品。金服集团有很多不同种类的产品，这几年经历了不少进化迭代。希望听一下徐苗总金服是如何筛选产品的？

**徐苗：**掌星宝一直致力于寻找具备复星优势和特色的好产品。比较简单的共识是具备盈利能力，高估值的潜力。我们做产品的竞争优势主要在1.获客端；2.风控端，是否能拿到竞争对手所不具备的技术、能力、数据。3.资金。复星多元化产业布局可以给我们带来非常大的流量和获客成本优势。通过积累数据形成独特的风控能力优势。

2018年收缩了产品线，目前已经逐渐聚焦到复星具有优势的行业和客群上来，通过数据驱动的供应链金融产品为深耕的产业赋能，提升产业互联网化程度。

**刘强：“产业+”以及复星自有的“场景+”方案会更提升金融产品的生命力和竞争力。健康险本身就是健康领域、养老领域、保险领域的大集合，想请问一下曾总对有场景化的金融产品体会？**

**曾明光：**复星联合健康成立初衷是为了整合复星大健康产业资源，充分打通形成自己独特的适合中国健康保险市场的商业模式。2019年中国保险行业发展有三个方向：1.产品+健康管理；2.产品+养老服务；3.产品+科技创新。

两周年的时间里我们进行了探索和尝试：1.医疗服务方面通过产品逐步打通，包括和睦医疗，打通了健康咨询、健康服务、私人医生、后续治疗、保险保障。2.打通了药品合作，为客户提供在线购药。3.和护理相关的机构推进长期护理如何和健康保险结合。

产品开发在机制方面确实很重要，机制一定要让产品开发能够听得见前面浓浓的“炮火声”，进入一线，并且从头到尾负责到底。

**刘强：**促进跨产业、跨地域创新的产品需要想更好的办法推动，希望各板块能够涌现出更多的Class One、Number One、Only One富足产品。

## 全球创新 打造有产业深度的好产品



主持人：张良森 复星创富 CEO、浙商成长基金总经理  
论坛嘉宾：  
Karl Ostler CFO of Koller  
杨伟强 复星智慧制造（消费）产业集团董事长  
王驰伟 捷威动力总经理  
梁军 柏中环境总经理、复星能源环境及智能装备集团执行总裁

**张良森：**Koller主要关注汽车行业所用的轻量化材料，请问在科勒的发展道路上，是如何和客户互动并满足优质客户需求的同时不断增强口碑和实力？

**Karl Ostler：**我们会在客户设计发展的初期针对其痛点、问题提出最优性价比。在同行业中脱颖而出，保有更强的竞争力。

**张良森：**杨伟强同学是投资和产业双重背景，投了很多非常好的智能制造领域消费品。请杨伟强同学介绍一下消费品产品力的主要构成是什么？品牌力在产品力中扮演什么角色？怎么样通过品牌力打造产品力？

**杨伟强：**我们围绕“好产品、好品牌”背后逻辑做布局。从产品生成来讲，好产品要有对的制造、好的材料、好的设计；从布局来讲，精准识别客户需求、原创设计对企业打造品牌力有很大帮助。通过互联网、数字化环境精准了解消费者需求，重造设计。数字化赋能后数据科技、材料科技、面料科技同时塑造好产品、好品牌。

**张良森：**新能源汽车电池在新能源汽车产业里是率先国际化的，请问王驰伟博士能否结合捷威动力的实际情况谈谈全球化趋势下，捷威动力产品力建设的机遇和挑战？

**王驰伟：**机会和挑战并存。在与国际化企业、国际化汽车厂进行交流时，可以用“高、全、难”来概括国际化企业的要求，其对技术标准要求高，技术标准要求全面，追求平衡性。

国外开发商对零部件的要求多，应对挑战是挑战之一；对质量工具要求高，注重产品设计和过程设计背后规划匹配问题，认证后黏性强、进入成本高是挑战之二。应对挑战要进入国际化领域，在组织构建、人才构建方面也充满了机遇。

**张良森：**柏中税务是集团环保领域核心企业之一，介于工业和服务业，请梁军同学介绍一下从“两元特点”双重行业里如何在环保领域打造具有产业深度的好产品？

**梁军：**好产品既是好业绩的保障，又是企业生死存亡的生命线。总结多年经验，我们通过以下几点来提供满足国家环保要求、客户需求的服务和产品。

1.量身定做产品。通过细致、完善、专业的合同把双方的权利和边界讲清楚。

2.通过完善、精细的财务模型进行量化分析全周期全方面风险，保证长期的投资收益。

3.在生产过程中保持高度严谨管理。

4.技术上保持集成、创新能力。

**张良森：**请各位嘉宾谈谈过去1-2年各自行业/企业里智能制造水平、全球创新的宽度最明显的特征是什么？其对本公司的产品力提升的重要性体现是什么？

**Karl Ostler：**过去几年中一直关注智能制造这个话题。智能制造演进是慢慢变化的过程，工厂会对每一个机器、生产线进行量化，从而整体上提升产品力、产品质量。我们的SAP版本也在更新，预计明年在Koller公司内部进行部署上线一套新的SPA系统，确保我们比其他公司先走一步。

**杨伟强：**制造端本身一直在进步，从工业革命开始工厂就IP化、信息化、ERP系统化。现在最大的问题是制造端的效率和产业链的效率不匹配。本质来讲是全产业链/数字化决策，基于消费/需求端推动链条问题。我们需致力于这个方向在做产业布局。

**王驰伟：**从动力电池行业来说，智能制造能够推动行业/企业满足客户的基本需求，帮助我们产品做到免维护、产品标准化、规模的快速制造。智能制造高度信息化后，对企业来说，可减少生产过程中人为影响，减少环境控制投资，从而带来成本下降，还能通过数字控制大幅度缩短制成周期。另一方面，要想真正把智能制造做好，就需对产品有深度理解，产品的设计、过程的设计、过程的关键控制点要内化到产品制造的过程中。

**梁军：**环保问题是系统性、大区域性问题，但解决环保问题的方案往往是局部的、非系统、碎片化的。柏中环境一家公司联合成立的柏中观测，就是通过智能监测检测、大数据分析来高效低成本地获取大数据，在大数据基础上做出有效的方案、有效的应对环保工作中的各种问题。

**张良森：**谢谢大家！四位分享内容概括如下：好产品是设计出来的，需要我们前瞻性谋划；好产品是竞争出来的，需要共同增幅；好产品是迭代出来的，需要科技的引领；好产品是跟客户互动出来的，所以需要专注深挖；好产品是国际化出来的，需要洞悉市场。

## 极致产品力驱动、组织创新、人才进化



主持人：高敏 复星联席 CHO  
论坛嘉宾：  
Lior Dayan CEO of Sisram Medical  
祝瑞荣 南钢联副董事长、总裁  
陈玉卿 复星医药高级副总裁、医投集团总裁  
储良 复星保德信人寿总裁

**高敏：**我们知道，战略落地取决于组织、机制、文化的驱动，怎么样在产业端、投资端凝聚一些痴迷于产品的人才，并让他们在组织中发挥价值？

**Lior Dayan：**好产品中有很多元素，产品背后的故事、规划、实施、技术含量、目标市场，所有这些东西做对的话就得其法，这样就有全生命周期的好产品了。随着技术日新月异的变化、社交媒体以及新兴技术，这些都需要我们改变。你需要具备一种国际视野、本土化的行事能力两者结合，要有足够的灵活性。这是我们覆盖消费者生命周期产品经久不衰的秘诀。

**祝瑞荣：**南钢之前更多是做Copy，这几年在过程中积累了经验、人才，在产品开发方面正从纯粹的“跟跑者”向“领跑者”角色转变。在产品开发过程中要有优秀人才的，随着产品越来越多，感觉人才队伍支撑不够，国际化能力也不够。

这几年我们提出“234”平台，“2”是两个国际性平台；“3”是国家级平台；“4”个省级平台。不能固步自封地创新，需要更多借助于平台的力量。所以要形成敏捷组织，现在的产品创新靠一个人、一个团队力量都是不够的，更重要的需要搞营销、搞制造搞服务的。我们现在正在打造南钢的工业互联网平台，在平台上设计、制造，打造智能化工厂会解决通过互联网技术提高敏捷组织的效率。

**陈玉卿：**打造极致产品有三方面是我们需要追求的目标：

- 1.解决痛点是基本条件；
- 2.直击人性，直击人性的关爱在流程环节中是非常重要的；
- 3.触发客户的爽点，捕捉客户的潜在需求，让产品超出期望。

极致体验环节对医疗非常有特殊性，不是一个人设计出来的，团队既是产品的制造者，又是交付者。完全是立体的、系统性的完成，有任何的瑕疵都会影响到产品的打造。意味着在组织创新、组织痛点角度，和顾客、市场第一接触人就需要是产品经理，无论什么级别、什么部门，接触到客户、感知到客户需求的人就应该及

时地提供更好的产品，并且在此基础上持续打造，成为系统性的工程提供给客户。

**储良：**创新一方面是自己本身的创新，另外是怎么借助外部已经存在的技术组合起来。现在我们引进跨界的人才（医学、互联网人才），前台、中台部门已开始转向市场化，但是IT和运营没有走到最前端接触客户。2019年想要重点解决的是让后台、IT、运营具有生产力，让他们和客户谈、和平谈。

现在我们的工作方式已经改成各种项目组的方式，有一个平台需要产品，有一个平台有产品的需求，以前是销售部去谈，现在不仅仅是产品开发团队精算师去谈，希望有IT人员、运营核保师、客户团队一起做对接。

**高敏：**从产业运营的角度请给投资团队建议，在整个组织运营、人才计划方面，怎么样能够打破传统的投资思维，怎么在投后找到更好的管理方式？

**祝瑞荣：**如果能找到复合性人才，既懂产业投资，又懂运营、又懂开发的人才最好。但现在项目很多，人才还是稀缺的。所以产业背景人员需要和投资人员更多融合，成立互补型的团队。在此过程中需要围绕上下游、相关产业找到好的项目，产业人员因为参与了过程，也会更好地前期介入，后面管理被投的项目，让它成为更好赋能的项目。

**陈玉卿：**首先是投前投后的融合，从投资方向和能力角度来讲，投资团队需要看的准，方向性准，方向即战略；第二是要看得懂，什么是医院的核心竞争能力？和我嫁接能否形成好的协同效应？现在医疗产业集团投前同学有意识到投后，在投后方面有潜质的也可以到投前。

**储良：**现在跟复星投的很多企业进行交流，他们有非常多的资源，无论是客户量还是活跃度。他们需要通过产品进行名单、流量转换，但苦于找不到产品可以把客户的黏性增强，我跟他们推荐保险的方式，保险的黏性是非常强的。有的项目可能不知道保险对他们平台有什么意义，但是聊下来可以知道哪些产品在哪些场景可以切入，聊的话题打开了，并且意向双方非常融洽，还是需要每时每刻的介入。

## 用科技创新，提高产品竞争力



主持人：沈贇 复星 C2M 好产品及战略规划推进部总经理、科技创新中心总经理

论坛嘉宾：

朱军红 上海钢联董事长

Yasin Qureshi Founder & Director of Naga

王为波 复创医药总裁

金华龙 复星环球科创发展集团 CEO、复星锐正总裁

何川 云济科技副总经理兼智能健康事业群 CEO、杏脉科技总经理

沈贇：你们同时进行好几个创新，并且倾听客户心声。

朱军红：产业互联网我理解大体上分两块：第一，智能制造。第二，经营决策端（数字化），以前经营决策更多是靠老板的感觉，但未来是要有一堆数据支撑。

南钢核心产品就是价格指数以及影响价格指数波动多因素的数据，比如说产能、产线、消费、库存等，从而建很多模型给企业提供下一阶段是买还是卖等决策依据，从而支持产品。

当然我们也提供平台买卖的交易服务，会按照不同的场景设置产品，比如说帮你采、任你花、随你压等很多场景服务。提高效率会用很多技术手段不停提高，传统和数字化都是一样的，归根到底是让用户体验更好，怎么样在满足用户体验的同时让成本更低、人均效能更高，无论在哪里都是这个样子的。

王为波：很高兴和大家分享一下对新药研发高新技术的助力，我们用的比较多的两个高科技：1.基于结构的分子设计；2.基于基因突变的精准靶向治疗。基于基因突变、精准医疗方面前不久有一个新概念，以前对癌症的认识是基于器官的癌症，现在是“广谱癌症”的方法，Loxo Oncology公司刚刚被以80亿美金收购，但公司只有35人的规模。癌症根据病人基因突变，只要有NTRK基因融合，对17种癌症都有效，并且最关键的是对婴儿、儿童用药非常安全、非常有效，基于精准基因靶向。这就是科技、创新对医药创新推动作用，产生的价值。

AI在深度学习现在也非常火，有一个公司在旧金山边上，用AI深度学习、卷积神经网络进行深度学习化合物和生物活性之间的关系。成功的案例是2015年在西非有埃博拉疫情，将近1.1万人死亡了，在此过程中他们用AI技术快速全部筛选全球进入二期的7000多个化合物，找到EBloy（音）蛋白质结合，找出了两个化合物，用了很短的时间。现在已经和英国AI公司积极洽谈，想利用他的技术快速设计小分子药物，使研发进程更快。金华龙：锐正目前在全球各个国家一直在看创新相关的项目，我自己感觉最有特点的还是ICY项目。

举几个点：

1.绝大多数设计师专业还是在设计，生产销售不是很专业。现在ICY通过互联网数据的挖掘、时尚发布会设计元素的数据整理，来分析单品是否符合目前潮流直接反过来决定精准生产。

2.通过集合的系统后把销量比较好的产品选出来，同时把大单持续供应给比较大的工厂，解决大工厂不愿接小单的问题。

3.流量营销。网红博主一年买衣服的支出就超过百万，ICY让网红博主可以在系统中申请试穿衣服，试穿完以后再还ICY，同时还可以分享穿了漂亮衣服的连接，链接带来的所有销售收入还给你分成。

Yasin Qureshi：对我们来说根本点是相信每一个业务模式都能够带来很好的增长，但前提是要有用户交流的内容，其次鼓励人与人之间的互动和交互，我们分析过去十年成为独角兽的企业，可能都会把本来孤立的元素社交化了。基础就是社交集群的打造，以此为基础进一步努力。把所有数据作为输入，更好地贴合产品组合分析，更好地分配相关的资源，从而能够把获客转化率的成本降低。

这时候利润率更高，并且规模放大，巩固合理回报。

对于研发资源的分配不仅是基于用户行为，同时也要结合公司的战略。去年我们能够在两者之间找到平衡，所以获得利润。

何川：杏脉是做肺结核的筛查，产品用了三周的时间完成了产品模型的上线以及产品的上线，在传统产业里这是不可想象的，作为杏脉科技来讲也是历史上最快的一次。

这周客户组织了多个厂商的PK，我们无论在算法的准确度、产品的性能方面都是排名第一的，可以在敏感性达到0.92%的前提下，特异性仍然做到0.88%，从诊断效率、准确率上可以做到10%以上的改善和提升。

应用场景不止是在国内，在非洲、东南亚区域同样存在巨大的市场价值，作为智能科技来讲不光有杏脉在医疗影像方面有自己的产品，同时在文本、辅助决策、多模态数据交换、智能设备、基层服务方面都已经有了且会不断进行新产品的研发。

## 用创意设计让人尖叫



主持人：石琨 豫园股份执行总裁

论坛嘉宾：

Eran Cohen CEO of St. John

Marco Angeloni CEO of Caruso

陈健豪 外滩金融中心 CEO、豫园文化商业集团联席董事长、复星时尚集团副董事长

梁东 复星影视集团执行总裁

针对如何用创意和设计打造产品为主题以及创造对产品力的价值贡献，四位来自不同行业的CEO：Eran, Marco, 陈健豪以及梁东纷纷发表不同的观点。

Marco Angeloni：昨天我听了一个很有意思的观点，CEO应该也是首席产品官。对此我真的深表赞同。因为CEO本身要有好奇心、同理心，并且总是愿意学习。在复星就有很好的机会，因为我们可以把CEO都召集到一堂，各自有不同的背景，这样一来，我们就像开脑暴会一样，可以相互分享、碰撞，这样就能产生非常好的有创意的想法。今天这样的场合就是很好的一个例子。

从时尚角度来看，我们会觉得Caruso给别人带来的就是匠人精神，可以是很高的价格，能带来不同的视角。同时，我们谈的是质量，而且是真正具有现代性的质量，但比质量更重要的就是时代感。

Eran Cohen：ST John是女性的一个奢侈品牌，这是我们的实质。由于是奢侈的女装品牌，我们价值方面的营收直接跟我们的创意是息息相关，它们是直接划等号的。我们要追本溯源，过去几年我们一度曾缺少创意，我们必须把DNA重新恢复，把创意根植在我们基因中的。怎样把创意带到现实生活中？我们要确保所有这些点子都能自上而下或是自下而上传递到团队的每一员。在整个团队中，融会贯通。比如产品的设计过程中，要和大家的生活、喜好相关，我们还要找到一种传达和沟通的方式，使我们的产品与消费者的需求相匹配，而且跟着时间的变化而变化。

日常工作中，我们的作用就是给女性提供非常漂亮的产品，就此讲一个故事，而且是社交化的，是有网络化的。要达到这一点的唯一方法，就是我们必须有前瞻性的思维。所以，我们要做1+1大于等于2的创意，而且我们必须数字营销，必须在微信、Instagram占领渠道，而且要打造故事，在品牌DNA维度之内做延伸。通过这种方法，我们要成为这些女性生活的一部分。

梁东：从好产品的角度，电影到底

意味着什么？从实用主义来说，可能是最没有实用价值的。电影代表人类精神世界的，是最值得托付的，并且是长远历史上能留得下来的东西。我们这个行业有一句话，“老天爷赏饭”。做电影需要有天赋的人，他们有这样的能力、天赋，可以最快速度掌握所有人的痛点、泪点、笑点，还有思考的范围。最近小猪佩奇火了，中国每年有几万个甚至上万个这样的视频，但只有这一个达到这样的效果。怎样达到？几个方面：

第一，对天赋和创意能力讲故事能力的挑战是极限的，所以我们要找到最有创意的人合作。

第二，就是打磨。因为很多这样的人其实更像艺术家，有这样的天赋，想做的是作品，不是产品，希望让电影消费者崇拜他，而不是让他们真正被关照到或是被理解到。所以当我们做创意产品的时候，电影人会成百上千遍修改剧本、重新剪辑甚至重拍。有这样天赋的人还肯这样做，代表了对观众的敬畏，把自己的内心跟观众连接的一种慈悲。

作为新同学，特别感谢影视团队，C2M一直是从上往下走，去年我们《狼伴归途》中国的发行，做了一个非常漂亮的动作，大概有相当数量的票房是通过复星生态自下而上产生的。电影可以跟在座各位都发生联系，我跟谁都可以谈合作。我们希望给影视一个跟复星生态连接的机会，希望做一个复星生态链。

陈健豪：地产，是我们生活的一部分。创意本身是生活的延伸，是把我们的生活再延伸到另外一个层面，而不是为了创意而创意。关于BFC，我们是纯粹做一个吃喝玩乐的地方，还是做生态圈？以后我们医疗的同事会开一个医疗中心，有健身中心，已经不仅仅只是吃喝玩乐了，而是集工作、医疗、健康、快乐为一体的综合体。

复星全球近8万个员工，我希望未来大家做一个产品，所有的产品经理、creative director能在内部交互，渐渐成为产品的合伙人，这可能是对复星发展有用的。

## 做好创新营销、精准营销 让智造者和消费者“零距离”



主持人：王琛豪 复星首席创新营销官

论坛嘉宾：

Sylvain Rabuel, Club Med 法国欧洲非洲市场 CEO

李胜利 万邦医药联席 CEO 兼万邦营销总裁

吴毅飞 复星商业流通产业发展集团总裁

罗伟东 极光创始人兼 CEO

王琛豪：首先请Sylvain Rabuel分享一下Happy Digital的计划。

Sylvain Rabuel: Happy Digital是指当我们做数字化的时候，给客户带来更加简化的流程，使客人获得更好的度假体验。通过Club Med 数字化服务，降低客户的痛点并且提高效率 and 用户体验；例如Digital Bracelet (数字手环)，地中海俱乐部的APP等。Happy Digital需要设计好产品，把快乐体验最大化。

王琛豪：在过去一年里万邦做了很多线下网点下沉，线上市场创新、布局工作，请李胜利同学向大家介绍一下。

李胜利：2016年以后万邦做了很多尝试，在我看来营销需要做好三件事情：1.发现客户；2.服务好客户；3.留住客户。万邦医药一直致力于疾病治疗领域。

客户体量接近10亿。之后，要形成IP和价值诉求和全病程管理的模式。具体措施：1.形成创新互联网平台：做医疗渠道入口和药店SaaS的入口。2.通过2B2C和2C的模式，通过此来形成盈利的服务。

吴毅飞：商业流通产业集团主要在研究供应链和供应链领域投资。过去营销方式绝大部分是“化疗式”的营销方式，但很多消费者存在的问题都在被需求重新管理。由于你的需求在被重新管理，而导致了交付链条在重新发生变化。

产品组的高端毛利产品通常是规模小、吸引消费者注意，但是流量产品通常可能是很不起眼的大众产品，产品是重要但还是要以产品组来定义。最后，要回到常识，做零售消费者的便利性是最重要的。

王琛豪：罗伟东分享一下与其他企业接触的过程中，在打通生产终端、消费者链条上有哪些普遍存在的痛点？

罗伟东：极光给APP开发者提供高效率开发者服务，现已超过100万款APP在使用极光。极光拥有基于脱敏的万亿级别匿名用户行为数据，开发了不同垂直行业的用户产品，帮助客户提升效率，带来价值。

并发现两大痛点：1.了解用户；2.找到用户。不管是了解用户还是把产品精准推给用户，数据跟人工智能都很重要。

王琛豪：刚刚听到万邦有很多好的2C、2B的产品，请胜利同学讲讲好产品如

何和精准营销结合。

李胜利：在2B、2C方面对零售药店、医疗电子处方打通，连锁药店合作共建垂直和目标客户，从供应链到C端的模型商业模式的改变。无人售药机应该是未来可以衍生到家庭客户、社区客户非常重要的C端触点。会从品牌展示、疾病知识普及来获知需求，实现远程诊疗、电子处方、购药闭环。

抗肿瘤CDR单抗方面，会和中低端医疗形成筛查和诊断中心，同时和高端医院实现诊疗中心，通过互联网医疗实现高端、低端的远程远程诊疗重建生态。未来运用CBS的模式，形成我们在医药工业、医药连锁、医疗方面共建新零售、新医疗的生态系统，实现精准医疗和大数据沉淀。

王琛豪：C2M是整体，既要了解C端赋能到M端，M端也要更好地走进C端。Club Med作为有近70家度假村的企业，在用户体验上是怎么做C2M闭环的？

Sylvain Rabuel：我们希望把闭环变的更短，在AI方面加大投资，在很多商务、营销、定价方面用数字化。可以看到这样投资计划的ROI可以提高差不多30%。

对客户端来说，他们通过CRM (客户关系) 计划，会有很多比以前更具有个性化特点的解决方案，对我们来说AI在这个领域的应用是非常高效的。

我们也投资用在打造新客户的渠道当中，通过数字化平台，找到和客户最相关的服务，提供最优服务。通过这种方法一方面利用了AI，另外一方面能够直接渠道接触客户。

罗伟东：需要尽可能地把自己业务流程里的各种数据沉淀、积累利用起来，在保障用户隐私的情况下和外部的数据结合，擅长利用成熟的数据平台和产品，拥抱大数据和人工智能的时代。

吴毅飞：最终复星每一个产业集团都是在主题产业里实现C2M的打穿，所以每一个产业集团的CEO一定是最好的产品经理，核心是在需求链里用极度了解人性的角度发现重新管理需求的点在哪里，其次在供应链角度思考上下游如何整合提高效率。如果能把这两点打穿，C2M和产业壁垒也打穿了。

## 创新投融资管退， 赋能复星产业推进战略



主持人：吴晟 复星副 CFO、资本市场与投资者关系部总经理

论坛嘉宾：

Heiko Schäfer CEO of Tom Tailor

董娅 复星副 CFO、税务部总经理

白涛 复星创富总裁

许方 复星副 CFO、资金管理中心总经理

吴晟：如何使用创新和科技优化日常的运营？

Heiko Schäfer：我们属于纺织和时尚行业，更要重视供应链的创新。比如使用区块链，提升我们的效率、降低交易成本。还有库存管理，我们大概是1亿到1.5亿之间的价值，这方面的创新还有所欠缺。怎样提升我们在供应链或是物流中的效率？供应链方面如果能有更多解决方案，肯定会有更多空间。

董娅：我们要做扁鹊，“治未病”，把税务管理前置。从2016年-2018年，我们初步建立了税务风险与管理体系。这个体系包含了很多对难点、热点税务问题的指引。以前解决税务问题是点对点的解决，现在我们可以点到线、点到面、系统性地解决税务问题。配合这个管理体系，我们研发了税务风险管理的系统。可以说是人工智能在税务领域的一个初步尝试，使得税务机关前所未有地掌握了企业的很多数据，这些都将成为税务风险分析的大数据基础。

白涛：我们是资产管理公司，我们的产品力就是为LP赚钱的能力。投资上，我们受益于集团的整个生态，不管是敲门还是谈判，都比较容易。GP和LP给我们和行业最优秀的投资团队对标和学习的机会。比如红杉，对行业敏感度、通过混圈子获取项目的能力，是未来我们进步的空间。高瓴，通过并购，以科技手段改造一个传统企业。这也是未来我们投资管理方面要提升的。此外LP本身也有很多资源，未来GP和LP的生态，是能帮助各自更好地发展。

许方：任何融资创新，都得益于我们投资的优秀产品。2019年一定是资产荒、资金荒并存的一年。好项目、好产品，市场上永远不缺资金，也不缺投资方帮我们一起创新融资产品。资金管理中心在融资过程中，也会持续关注运营。创新融资不是融资每个点都要创新，而是说要结合我们的基础资产，做到某个点或是两个点的突破，有久期的创新，有融资结构的创新，甚至融资方案落地，最后利息成本也能有最优化的税务方案。

吴晟：过去一年中最担忧的是什么？

有什么样的解决方案？

Heiko Schäfer：首先，我们相当一部分的收益依然在德国和西欧市场，所以我们要往东走，也就是东欧、中国。其次，我们面临着成本上的压力。第三，更多的消费者会在线上消费。2019年就是平衡我们的成本和收益。一方面，我们需要投资来增长，另一方面，我们关注如何降本。2019年我们要给予员工更强的企业归属感、自信心。也要招募更多人才，比如数据分析、电商人才。

董娅：最近虽然减税的新闻很多，但税收征管力量也加强了。而税收征管的强度在一定程度上，是抵减了减税的效应的。同时，中国税务机关重点管理为社会提供了80%财力的大企业的税务，这样我们就会被重点关注。最大的挑战，就是被严征管的情况下，又同时要面临税收的很多不确定性，如何在两重压力下做到应缴尽缴、应享尽享。

白涛：资产荒，宏观环境下滑、人口红利下降，在投资科技的同时，主要的力量还是应该放在传统产业提升上。用并购的手段，赋予新的科技动能，嫁接互联网以及新模式的动能，帮助传统企业做提升。这样投资既有体量，投资回报确定性也相对高。此外也要国际化，引进海外技术，拥抱海外新的增长市场。

资金荒，鉴于这波去杠杆的过程中很多上市公司受伤较重，接下来我们在资金端将更多拥抱机构客户，包括保险、银行、大资管。但他们更注重收益稳定性、确定性以及现金回报，这就倒逼我们优化投资模型。我们还要加大退出，把钱尽快还给LP，让他们有持续出资的能力。

许方：2019年，一个挑战，就是黑天鹅事件层出不穷，资金方或是投资方更愿意提供短期的资金，导致资金久期不匹配。第二个挑战，很多资金BP在今年要持续深入产业，才能体量裁衣、做出好的跟产业强关联的资金方案。最后，2019年我们资金方案应该是一个立体的资金方案，不单单依靠债务融资，会从IPO、私募甚至于政府引导基金去做方案。在债权方面，我们也不单单是靠顶层发债，也会做供应链融资、资产证券化融资。

## 积极对接资本市场 赋能产业生态系统

论坛  
Panel Discussion

BRINGING ASSETS INTO THE CAPITAL MARKETS  
TO EMPOWER FOSUN INDUSTRIAL ECOSYSTEM

积极对接资本市场，赋能产业生态系统

主持人：张厚林 复星国际高级副总裁

论坛嘉宾：

Carlos Zanvettor CEO of Rio Bravo

姜伟东 复宏汉霖联合创始人、首席科学家（CSO）

李军 复星保险板块联席总裁

左畅 德邦证券总裁兼财务总监、德邦基金董事长

**张厚林：**产业对接资本市场肯定不是唯一的目的，但是对接资本市场是检验产业好不好、使产业迅速扩张壮大的最快路径。2018年资本市场冷热不均，有赴港上市企业增加、全球世界很低迷。请左畅分享一下资本市场的中介变化。

**左畅：**2018年企业从资本市场上获得资本是不容易的。更多国内企业选择到海外融资。从国内股权市场的融资来说出现了4个新的特点：

1. 传统IPO审核理念发生了变化，支持“四新”经济企业、独角兽享受绿色通道；
2. 科创板的推出进一步弱化企业的盈利要求；
3. 并购重组监管进一步放松，鼓励符合产业逻辑的产业并购；
4. 资本市场监管进一步严格，退市机制进一步落实。

从债券融资来看，非标融资受限，公开债券融资继续保持增长，但是速度也进一步放缓。

**张厚林：**请Carlos Zanvettor介绍2018年过去后对接资本市场，在巴西有什么变化和动向？

**Carlos Zanvettor：**2018年巴西刚换了政府，现在的情况非常有趣。巴西的资本市场相对其他发展中邻国相比比较成熟，它的资本市场大概是3万亿美金的体量。如果新上任的政府能够给环境提供稳定性的话，那预测将会打开敞口，会有很多高回报率的金融工具、长期、可转债的市场都会逐渐回暖，大家都在跃跃欲试中。

**张厚林：**复宏汉霖产业公司运营的过程中对接资本市场长期的战略是怎么考虑的？

**姜伟东：**持续性非常重要，复宏汉霖从生物仿制药到创新药，一下跳到创新药难度是相当大的。现在资本市场越来越成熟了，投资者对生物制药的了解越来越多了，不用盈利才能上市，国家的政策现在在变，这给制药行业带来了很有利的地方，IPO了就可以给投资者回报，有了可以退出的机制。

**张厚林：**请李军分享作为投资人如何看待公司产品对接市场，使投资人能放心地投资公司？

**李军：**上市之前企业要积极利用资本的力量助力发展。建议大家积极和复星PE团队多对接借鉴。现在一级市场的估值严重高于二级市场，是不错的融资机会。债权融资，像复星的保险海外团队、资管公司都有这方面的经验，大家可以对接。

上市后是新的开始，核心关注点是怎么提高估值，做大市值。市值是估值乘以盈利，所以需要想方设法提高盈利做好估值。

**张厚林：**请问左畅，对于在座的没上市的企业，在一级市场有什么建议？

**左畅：**德邦是全牌照的金融机构，今后的服务会从以项目为中心转向以客户为中心，进一步做深产业深度。产品方面要积极尝试开发融资创新的新产品。

**张厚林：**我想问一下Carlos，作为复星在巴西投的资管平台，如何帮助巴西的投资对接当地的资本市场？

**Carlos Zanvettor：**Rio Bravo将充分利用公开平台的快速增长以及有当地投资人的发证以及关注全市场的事件，给私人投资者带来更加可观的产品。通过巴西当地平台和复星之间的嫁接，可以有很多有创意的好产品，让复星更好地进入巴西资本市场，比如帮助他们在当地上市等。

**张厚林：**复宏汉霖产业公司运营的过程中对接资本市场长期的战略是怎么考虑的？

**姜伟东：**持续性非常重要，复宏汉霖从生物仿制药到创新药，一下跳到创新药难度是相当大的。现在资本市场越来越成熟了，投资者对生物制药的了解越来越多了，不用盈利才能上市，国家的政策现在在变，科创板启动了，香港也是，这给制药行业带来了很有利的地方，IPO了就可以给投资者回报，有了可以退出的机制。

**张厚林：**李军作为投资人你对产业公司有什么建议？

**李军：**投资可以为产业提供很好的思路，产业的经验能够为投资提供很好的借鉴，两者应该有机结合起来。我们有深度，但缺乏广度，池子里的东西比较少，在做投资的时候要兼顾，既要看个体也要看全局，不能只是跳定一个狭窄的空间里限制住。把广度和深度更好地结合起来、更好地发挥合力。

## 以产品力应对 全球化的新格局

论坛  
Panel Discussion

LEVERAGING PRODUCT COMPETITIVENESS  
TO COP WITH NEW PATTERN OF GLOBALIZATION

以产品力应对全球化的新格局

主持人：褚小丽，集团总裁助理，企业发展部总经理

论坛嘉宾：

Daniel Lamarre 太阳马戏娱乐集团总裁兼 CEO；

Peter Fankhauser Thomas Cook 集团 CEO；

Tej Kapoor 复星锐正联席执行总裁；

Jeff Robinov Studio8 创始人兼 CEO；

Laurie Dalrymple Wolverhampton Wanderers 足球俱乐部的董事总经理

**褚小丽：**各位都在各自领域经营几十甚至上百年了。全球市场瞬息万变，你们能有如此长期的盈利能力、卓越的品牌认知，是如何提高产品力来应对全球化新格局的？

**Daniel Lamarre：**我们说，“演出是从不中断的”，意思是要不断给客户惊喜的产品，并要有先进、有创意的内容。在R&D方面，我们有很多投入。在全球各地我们招募很好的演员、作曲家、乐器演奏师。同时希望持续引入前沿科技，VR或3D，也会通过收购公司来丰富内容制作。这些是我们成功的基石和秘诀。

**Peter Fankhauser：**关注产品力，倾听客户心声。我们有很多研究和很好的客户洞察力，希望知道客户痛点和需求。过去40年，不断升级产品，也更多关注千禧一代。关注设计，提供健康的当地美食和音乐元素，通过一套组合拳，打造让人们宾至如归的氛围。

**Tej Kapoor：**在印度，复星锐正有8个成员企业，我们帮助他们来中国参观学习，也得到“复星一家”很多支持。Mylo是投的早期公司，从宝树树获得很多灵感；Delhivery 是印度第一大电商企业，我们开启了跨境电商业务，和中国企业合作。复星锐正为被投企业路演，邀请70多名投资者来印度看产品和邀请投资。

**Jeff Robinov：**很多同学对《狼伴归途》这部电影非常支持，感谢郭总和汪总及大家。电影业竞争激烈，亚马逊、苹果、网飞及互联网媒体企业也进入了电影市场。他们更多希望吸引客流和广告主投放。而我们认为，电影如何在院线获得收入是核心。所以未来要做到：打造自己的IP，以及如何数字化做市场营销。不仅仅是院线的上线，还希望借势媒体，包括游戏、消费产品、电视等渠道。

**Laurie Dalrymple：**我们的企业运营环境依赖球队表现，这是很大不同。俱乐部比赛表现好，冲到英超，会给我们带来有利的市场环境。去年在英冠，到现在在英超，我们面对的市场要大很多。英超平均观众30亿，我们能通过各种方式做品牌推广，进一步吸引全球粉丝，也吸引顶级球员加入俱乐部，比如Raul Jimenez，是夏

天转过来的墨西哥球员。我们把内容制作成四种不同语言，在球员社交媒体做粉丝传播，例如Raul在Instagram和推特的粉丝接近500万，这个粉丝量是我们整个俱乐部粉丝量4倍。在英超，我们是大力投资电子竞技的三家俱乐部之一，电子竞技也是现象级的，全世界有2000万参与者和众多观众。

**褚小丽：**那你们计划怎样进一步运用复星生态系统来实现各自目标，并塑造更好产品力呢？

**Daniel Lamarre：**去年我来中国12次，我获得复星大力支持，包括蜂巢Alex，文旅Jim，都协助我们在三亚《阿凡达》的落地。Club Med的Henri也与我们有很好的沟通。这就是复星大家庭的融通性。现在我们将在杭州落地一个永久展，希望“复星一家”共同支持。

**Peter Fankhauser：**今天上午我们签署了在中国落地Cook's Club酒店的合作备忘录，我们在中国不仅要去做旅行社，也要做酒店业务。如果开始的两个酒店成功，我们会扩大规模。在复星的帮助下，我们希望比在欧洲更广泛地使用社交媒体。

**Tej Kapoor：**我们正在印度建设生态系统，投资物流、旅行、金融高科技等板块，还有Gland Pharma。我们会支持这些公司壮大，在这个平台内推动企业互相支持，使大家快速增长。另一个生态系统是中印协作。我们已经这样做了，明年希望有更多CEO相互拜访、取经和共同成长。

**Jeff Robinov：**加入复星大家庭四年了，去年才了解到我们的范围有多么广，覆盖有多么全面。在全球，郭同学给了我最好的市场营销资源。非常明显的案例是推广《Alpha: 狼伴归途》时，复星发动所有资源一起帮忙。非常感谢！

**Laurie Dalrymple：**2016年我们成为复星大家庭一员，现在与台上其他4位嘉宾中2位已经合作了：Thomas Cook和Studio 8。我们有全球受众，电视观众中有很大基数的粉丝群可以利用起来。如果任何一个公司有想法跟我们合作，非常欢迎！我们可以定制化内容，利用全球的影响力来推广您的品牌。

# 如何提升风控的产品力



主持人：郭小舟 复星法律事务部总经理  
论坛嘉宾：  
Miguel Maya Dias Pinheiro CEO of Millennium BCP  
Franz Hahn 鼎睿再保险 (Peak Re) CEO  
张国宏 复星安全质量环保督察部总经理  
谢超 复星科技与金融集团副总裁 / 复星恒利证券联席行政总裁

**郭小舟：**第一个问题想问Miguel Maya Dias Piheiro, 从你的角度来说什么样的风控支持可以被定义为很好的产品?

**Miguel Maya Dias Piheiro：**“风控”是我们日常工作中密不可分的一部分。在产品的设计的时候应该把风控嫁接入去, 由此降低运营风险。能够很好地表达公司文化、公司价值观, 不断增强银行口碑, 这样的好产品肯定能够脱颖而出。

**郭小舟：** Franz 你觉得你看到风险管

控的最大的挑战是什么? 有什么样的产品帮助你克服你所遇到的挑战?

**Franz Hahn：**再保险公司也是需要很多资本的, 我们的很多资本都去到了再保险当中, 在负债平衡的另一方是股本资本, 这就涉及了投资, 他们占据了我们的自由资本, 因此, 我们找到侧挂车机制进行平衡。目前我们涉及的资金规模总计7500万元。

比如说以保险为基础的证券化, 希望能够使得资产负债表去风险, 我们尝试侧挂

车的机制已经三年了。去年将部分自然灾害保险进行了打包证券化放到了资本市场上。发现在资本市场上有些公司、机构也非常积极参与进来并且和我们进行合作, 也承担了一部分风险。

**郭小舟：** 国宏同学, 你是代表风控的, 从你的角度来看你觉得你遇到最大的挑战是什么? 以及你能够给业务团队提供什么样很好的产品呢?

**张国宏：** 很多人都觉得好产品是基于好营销, 但是郭同学讲“好产品是造出来的”, 我们需要考虑到安全、质量、环保、督察四大支柱, 如果要好产品四大支柱是不能或缺的, 简称EHSQ。

**郭小舟：** 好产品肯定要通过EHSQ测试, 要没有风险。接下来的问题在复星生态体系当中, 我们都关注到产品力, 现在有很多资源是花在运营上, 所以谢超, 风控产品力在未来如何演变?

**谢超：** 第一, 人。本来投资专员只有金融背景, 现在要让他真正进行业务管理、商业管理、风险管理。未来相信复星可以非常成功地将投资人才很好地转变为风控人才、业务管理人才。

第二, 系统。内部系统必须要依赖员工出色的业绩。在0到1的时候主要是依赖于员工, 但是经历到下一个阶段从1到N的时候就需要构建非常灵活、柔性且强劲有力的内部系统。

第三, 风控本身有很强的产品力。郭同学经常说我们要守正出奇, 具体解释一下首先必须要确保做好风控的工作, 同时跳出条条框框去思考。

**郭小舟：** 国宏同学, 您认为很好的风控产品如何支持业务产品呢?

**张国宏：** 涉及到产品力、竞争力, 我们会

不断地发展EHSQ框架以及六西格玛精益管理, EHSQ框架给我们提供非常简单的框架。未来会不断地再推动EHSQ的宽度、广度, 不仅仅在生产场所, 同时也在RND、供应链, 甚至可以嫁接到金融系统当中。

**郭小舟：** 请Miguel Maya给我们分享一下未来应该怎么做打造更高产品力的风控?

**Miguel Maya Dias Piheiro：** 在目前环境中更多的数字化更加开放、更加全球化。风控的产品必须要有BU来做, 但是在做风控产品的过程中要能够获得不同同事的支持。每一个角色都要端到端把客户梳理一遍, 由此把风险梳理一遍, 要让风险管理职能很快地参与。

风险管理的职能团队要通过风控核心流程进一步实现数字化, 从而通过标准化、自动化、扁平化降低运营风险, 从而在核心风险环境提出支持。更好的风控能够帮助我们的业务获取流量、获取客户的关注, 从而更好地倒流客户。

**郭小舟：** 想问一下Franz 对进一步提高风控产品力有什么建议?

**Franz Hahn：** 我们必须能够意识到对客户而言重要的产品, 对于保险和再保险总体需要关注到不同的市场, 不仅仅是新兴市场还有发达市场, 在健康、养老金方面如何剖析其中的机会点, 所以有必要进行建模和能力建设、风险管理能力, 以此为基础进一步强化。

**郭小舟：** 非常感谢所有嘉宾的分享, 为了进一步提高风控的产品和产品力, 需要很好地了解到相关的监管要求, 并且也需要合作和创新。业务团队和风控团队需要加大合作和创新, 所以每个人对风控都是要负责的, 希望所有的各位携手进一步打磨、发展风控的好产品。

## 陈启宇: 关于“极·智”好产品的九点思考

(上接第4版)

06

因为复星强在M端, M端还是要打磨好产品的另外一种能力, 我们好产品如果具备降维竞争能力, 就可以帮助消费者实现消费升级的梦想, 在下一个竞争维度获得更高的消费者市场份额, 打造更极致的用户体验。如果原来M端是在最上面, 10%、15%, 如果有能力把定价往下探30%、50%, 就有可能获得5倍、10倍于上一区间的用户群体, 实现我们用户群体极大的放大。

07

将AI技术贯穿于产品研发、升级、营销、客户满意的全过程。AI未来一定是每个产业必须要使用到的产业升级和竞争的核心能力。

08

我们要围绕好产品, 打造一个全能的、全维的、全渠道的营销能力。未来的世界的竞争, 营销不再是单渠道、单通道, 而且在过程中, 我们要善于发现、率先使用新流量入口, 当一大群很深的、大牌有钱的VC追逐一个流量入口投资的时候, 我们要及早进入这样一个流量入口, 获得低成本的流量的提升。

09

好产品, 首先还是基于优秀的团队。我们要全球范围, 在行业中甚至跨行业寻找好团队。优秀的团队背后, 带来的是优秀的全

球领先的科技, 科技必然是未来好产品驱动的核心要素。复星特色的创业模式, 把科技人才、创业人才、创业精神激发出来, 相信这三个乘数乘出来, 结果必然就是极致的好产品。

在座都是来自不同产业, 医疗、大健康、快乐、娱乐、金融、智能制造, 大家都在往好产品极致的追求、追逐。希望我们从2019年开始, 所有不同产业无论身处任何行业、哪个市场, 我们一起打起精神, 用150%、200%、300%的投入做好极致的好产品。

最后, 我准备了一个小彩蛋, 跟大家共享共鸣。这是复星未来好产品的方向。

《关雎》这首诗大家都知道, “关关雎鸠, 在河之洲; 窈窕淑女, 君子好逑”。这是最能激发我们大家做好产品的动力。我模仿了一下, 写了一首打油诗:

关雎·复星好产品  
十亿家庭, 四洋七洲。  
极致产品, 复星好逑。  
参差用户, 左右流之。  
极致产品, 窈窕求之。  
求之不得, 寤寐思服。  
创新创意, 工匠扛鼎。  
精心打磨, 辗转迭代。  
线上线, AI助之。  
极致产品, 复星聚之。  
万亿生态, 携手筑之。

“十亿家庭, 四洋七洲”。这是我们的目标。“极致产品, 复星好逑。参差用

户, 左右流之。极致产品, 窈窕求之”。

“窈窕求之”, 如果我们做好产品, 有晚上睡不着的想法, 天天在琢磨好产品, 我觉得就不远了。“求之不得, 寤寐思服”。就是没有做出好产品之前, 我们始终是睡不着的。“创新创意, 工匠扛鼎。精心打磨, 辗转迭代。线上线, AI助之。极致产品, 复星聚之。万亿生态, 携手筑之。”

启宇同学《关雎·复星好产品》发布后我们也向全网开始征集英文版并且有个中好手光速递交佳作圈中惊呼“美西曹子建”

接下来, 我们一起欣赏一下吧!

Guanju Fosun Good Products  
A billion families, around the world.  
The ultimate products, are what Fosun imperaled.

Various customers, with diverse needs.  
The ultimate products, as though treading thin ices.

Endeavored until achieved, day and night we could rest not.

Innovation and creativity, we carry C2M with a craftsmen's thought.

Carefully polished, and prudently enhanced.

Online and offline, AI elanced.  
The ultimate products, are what Fosun presents.

Impeccable ecosystem, is what Fosun forms.

## 徐晓亮: 复星 2019 三大关键词

(上接第4版)

**金融：**在制药流通、医疗服务、母婴消费、医疗器械、旅游文化、时尚、新商业等领域, 都有待我们主动去碰撞, 产生新的火花, 全面提升金融服务的生态赋能能力。

**投资：**围绕产业发展, 寻找能与复星协同赋能的项目, 特别是有好产品和好品牌的大项目投资。围绕产业集团优化投资资金来源, 做好投退平衡, 并根据复星产业能力在融资渠道进行创新突破。同时要持续加强投后管理, 围绕产品力为被投资企业进行赋能。

所有战略、规划、策略的落地, 要配套“好产品”, 打造“好团队”。业务导向, 要从“项目”为抓手转向“好产品”为抓手; 人才结构, 要注重跨界人才的挖掘和素质培养, 既要懂产业, 也要懂产品。组织升级和好团队打造上, 坚定不移推动合伙人模式, 不仅仅要有全球合伙人, 在产业集团、业务条线都要形成合伙人机制。通过合伙人机制的全面落地, 形成一个荣辱与共、同频共振的组织。

格局决定布局, 布局决定结局, 我们对中国的未来充满信心, 我们对围绕全球家庭客户打造幸福生态系统的战略充满信心。

在这里, 我也再次代表复星全体全球合伙人向大家过去的辛勤付出表示感谢。2019, 朝着我们的光荣和梦想, 一起出发, 一起加油。



# 复星公益赶集大会成最火“夜市”

在为期两天的复星大年会场内  
关于“什么是好产品？  
品牌力该如何通过产品力打造？  
产业集团如何落地实现产品力和品牌力？”

的思路越辩越明、越辩越沸腾  
场外  
一场亮相复星好产品的赶集大会正遥相呼应

短短90分钟内  
9块区域，60+成员企业，1600m<sup>2</sup>摊位  
从视觉、听觉、味觉到触觉  
全方位、多角度、三维立体  
呈现了沉浸式产品体验  
点亮了这场关于产品力的大讨论  
将“极·智 | 2019 ONE FOSUN全球  
产品品牌产业推进大会”推向气氛高点  
越夜越美丽！  
究竟这是怎样一个特别的“第二会场”？  
现场走着看：

## 豫园搬来一条街！

细沙鲜花、奇石秀木、碧波荡漾，间有几尾小鱼游曳……你可承想，如此旖旎美景竟呈现方寸桌面。

豫园文化商业集团展位中，一组长达九米巨型文人山水，将园林雅致“搬”来复星赶集大会，吸引来宾纷纷驻足。

这不仅仅是装饰，也是由豫园商城此前推出的好产品“豫园文宴”转化而来，更有众多好产品点缀其间，呈现出一方独具匠心的展陈空间。其中，湖心亭的五运茗茶、掌柜名茶，老字号创新演绎的豫园三宝、新年礼盒、城隍福饼，以及東家旗下匠作茶器套装等产品悉数亮相。两位美丽的华服礼仪笑颜迎宾，并细心讲解好产品背后的故事。豫园园艺传习社社长顾斌老师现场挥毫，为来宾送上新年祝福，获得热烈反响。

如此热闹纷呈，豫园文化商业集团展位“好园好景好产品”名副其实，也吸引到复星董事和老外同学频频打卡。

## 复星健康现场演绎：什么叫家庭健康生态一条龙全产业链服务！

展区右边是身着喜气洋洋、古色古香中国传统红色婚礼服的新郎、新娘，引来郭同学也来证婚一把。

左边是2018年冬天刚刚上市的宝宝树集团（股票代码：1761.HK），一棵枝叶繁茂的许愿树挂满了复星同学的新年愿望，祝愿2019吉祥如意、事事顺遂。

往里走是集结了亲宝宝的产品：尿不湿、湿纸巾、宝宝智力玩具。

再往里，英国百年童车Silver Cross显示了它的皇家气派。最热闹的还有St Hubert、三元组成的健康美食平台，汪同

学、晓亮同学边品尝边赞不绝口！

复星联合健康险、星益健康、复衡的转盘环节，转出健康，转出幸福！旁边还有C端刚刚上线的守护宝宝1000天的小星医生，成为赶集会上的温暖之星。

## 复星医药展台完美诠释了“黑科技”是什么！几台仪器真刀实枪现场体验：

Alma利用UV影像，精准分析皮肤的含水量、肤质弹性、黑色素、毛孔等指标，全方位的皮肤测试之后是贴心的一对一定制方案。“熬夜脸”神马都不是问题；

而文案久坐患者的颈椎病、腰背痛职业病，深圳恒生医院带来的深层肌肉刺激仪，郭同学体验了都说“很好！”

有60年历史的禅医的皮肤测试仪，对皮肤皱纹、炎症情况、胶原蛋白等一测便知，汪同学颇感兴趣。

何以美美地长寿到121？  
体验一遍已经有了答案。复星医药展出的高端器械，以及没有展出的前沿技术，给了我们充足信心。

## 乡村医生展台亲述一线故事

站在由队员亲手拍摄的乡村照片墙前，云南永平县和江西莲花县两地驻点队员郭帅和郭康乐轮流用诙谐语言讲述朴实乡村故事，“扶贫路上的两个老头”和“那个没有把‘对人感恩’放在嘴边的老大爷”两个桥段生动又接地气，时不时还歌曲一首，“乡村Talk Show”别有风味，不一会儿，已经围了一圈听众。

一年时间，复星乡村医生健康扶贫项目共计捐赠1.36亿元，覆盖全国37个国家级贫困县，征集到“复星一家”38名年轻同学奔赴一线驻点。同时，复星基金会Protecting全球青年创新创业大赛跨越33个国家，与Fedelidade、Luz Saude、H&Atuandui，共同支持235个青年创客孵化与成长。

## 影视展台发出新片祝福

李安、威尔·史密斯、杰瑞·布鲁克海默、克里夫·欧文……没错，这些顶级好莱坞电影人联手制造影片，就是由复星影视集团携手美国天舞影业Sky Dance和派拉蒙Paramount共同出品的新作《双子煞星 Gemini Man》，这也是2019年全球十大最受关注电影之一。

安叔特意到现场的小伙伴发来了新年祝福。同时，安叔还告诉大家：这将是一部很好看的电影，跨越三大洲拍摄，用了最新的科技，带来最特别的视觉享受，呈现最动人的戏剧冲突。

小伙伴们激动了，有没有？现场抽中

《双子煞星》家庭套票的小伙伴们幸福爆棚了，有没有？影视集团今年十月和大家一起见证，高能开启！

## FOLIDAY：这一刻，可以在朋友圈假装自己在度假

足不出“沪”，也能打卡Club Med，Club Med照相板被团团围住，还贴心选出全球8个村制作冰箱贴抽奖送粉丝；

亚特兰蒂斯鲨鱼人偶很可爱地蹿到“身边的复星人”游戏机前玩起来；Miniversity迷你营红包和体验券给足实惠；TCG用曼联球星球衣做礼品，让大家把最喜欢的球星名字写在明信片上投入邮筒，随机抽奖，抽中送球衣；C秀播放了2月5日即将首秀的惊艳视频，现场海豚、锤头鲨玩偶令人瞩目；爱必依把每个景点制作成明信片，挂照片架上展出，也是一道迷人风景线啊~~

同样在去年冬天上市的复星旅游文化集团（「复星旅文」，香港联交所股份代号：1992.HK），是目前全球最大的休闲度假综合性旅游集团。

五年的发展，复星旅文生态系统已初步形成，并提出“Everyday is Holiday”。源自法国提供一价全包休闲度假体验的Club Med，高端一站式娱乐休闲及综合旅游度假目的地三亚·亚特兰蒂斯，世界上历史最久的领先旅游集团之一Thomas Cook，旗下业务还包括旅游目的地专业运营商爱必依、文化及娱乐活动提供商泛秀、国际亲子玩乐俱乐部Miniversity、在线旅游平台和旅行社复游旅行，以及全球会员俱乐部复游会等，都是它旗下产品。

一圈下来，小星默默在心中立下2019flag——跟着复星旅文，“快乐每一天”。

## 蜂巢一家，展品牌深度送“猪”福

复星蜂巢携复星康养、智慧零售产业发展集团、策源股份、BFC外滩金融中心、28 Liberty等多个好品牌、好产品齐齐亮相公益赶集大会，深度产品力、品牌力吸引复星一家全球小伙伴们的欣赏和互动。

赶集大会现场，由智慧零售产业发展集团打造的数据驾驶舱将商业管理数据化、可视化；人脸识别系统、贩卖机器人等智慧商业大数据流量入口成为全场“科技担当”；精致的东阳木雕手工艺品令人称赞，演艺孵化企业——柚界的小伙伴们带来的街舞表演惊艳全场。

作为新三板创新层企业，策源股份以“为幸福充电”的公益主题积极亮相复星蜂巢一家展厅，策源公益大使、乡村医生精准扶贫行动驻点队员杨阳也来到现场，分享近一年驻点云南屏边县帮扶乡村医生的故事，助力复星公益。

“康养有爱，爱惠长者”康养人不仅用

顶尖的技术服务中国社区家庭的健康需求，也用爱心传递着养老公益事业，复星全球合伙人在赶集现场踊跃为长者捐款，善款将全部用于复星公益基金与康养公益鲜蜂2019年的公益活动中。

BFC外滩金融中心，汇聚艺术·时尚·设计三大核心元素。作为复星蜂巢一家重要成员，传递着高品质的简单生活方式和美学理念。吉祥物粉红小猪UNA空降赶集大会，共同祝福所有复星同学“猪”事顺意，新年快乐！

## 青啤展位免费供应啤酒

青岛啤酒目前品牌价值1168.75亿元，居中国啤酒行业首位，位列世界品牌500强，远销美国、加拿大、英国、法国、德国、意大利、澳大利亚、韩国、日本、丹麦、俄罗斯等世界90多个国家和地区。

始于1903，今天陈酿更有味道。青啤+年会，简直绝配啊！

## 狼队：永远热情永远青春！

在前一夜4:3跌宕起伏战胜莱斯特城的狼队现场也展示了属于他们的激情，除了贡献精彩绝伦的比赛，现场更有球衣、围巾、红包等颇具特色、让人种草的周边产品。写着写着，小星已经开始期待狼队下一场比赛了！

## 复星金服：一枚有温度的金融

一进入桂树厅展区，就能看到金服财神爷与本命猪先生在欢乐地打招呼。带着新年的祝福，每一位来到展区的同学都可以得到一张与他们的拍立得合影，立拍立得，希望来年运气满满。

“缩短制氧距离，增加生命长度”，当日，为北川山区老人募捐制氧机项目也是金服一大亮点，截至目前，该项目已募集资金42954元，切实为当地居民提供帮助。BCP私人银行的展牌也出现在这里，并有专业人士介绍业务。

2019年，金服将继续公益事业，打造金融“好产品”，着重聚焦创新供应链金融。以“大健康+供应链”为核心，大数据、区块链、人工智能为引擎，风险管控体系为基石，打造基于产业互联网化的供应链金融、消费金融、支付、征信等创新金融产品，推动金融赋能大健康等复星优势产业，为小微企业及个人客户提供专业、高效、值得信赖的特色金融服务。

总有一款产品让你热泪盈眶  
总有一个品牌让你念念不忘  
念念不忘  
必有回响  
以好产品之名，  
祝愿复星同学在2019也能找到对的事、深耕并收获、越来越好！

## 围炉夜话

## “未来已来”

——科技创新板块“围炉夜话”

◎文/王亮



科创板块的围炉夜话充满了科技的未来感

圆桌讨论：人工智能技术创新带动新产品

主持人：Jonathan Qiu

参与嘉宾：邓侃、文鹏飞、文军、Joao Nuno Palma

邓侃：92年我去美国留学，99年在CMU计算机学院毕业。李开复、沈向阳这些都是我的师兄，百度最臭名昭著的搜索引擎就是我负责的，作为赎罪，我想做点对人民有意义的事情，所以我来到了这里。

生存还是毁灭是个问题，技术优先，还是财务优先？这是一个问题。我们做个比喻。AI是一个科技技术，就像一个锤子，一个用户场景是钉子，是个需求。

现在的问题是，哪个优先？钉子优先？砸每个钉子的锤子不一样。那么多锤子，我擅长的是AI。所以有一些领域，非

常值得用AI去试，比如医疗技术。因为AI把人类的智慧转移到机器。而把人类智慧整理得最好的两个领域是什么？医疗、金融。人类搞医疗搞了一千多年，最好的东西都不能把人的智慧转移到机器里，还谈什么别的？我不懂医疗，但我在医疗领域创业，把我的下半生赌在这上面，因为这是最有可能的。

主持人：你这是一个典型的例子，相当于你有一个很强的锤子，其实你以前不知道有这样一个钉子。倒过来，如果钉子已经有了，但技术还没有发展呢？

邓侃：问题是我们已经有了确定的钉子，我们能用AI做什么？Utube一个人问我，AI在Utube能做什么？我问，每天路上跑多少辆车，他说差不多1万辆，我说，每天平均1万辆，为保证质量，你要一帮人来监控，24\*7，算算，你需要多少人？但你不需要那么多人，你有GPS，你可以知道每个人在什么地方，每条路的起点、终点，可以知道他是不是偏离了路线。

文鹏飞：这个问题分两个阶段看。

过去是先做产品，后做AI，这是常见的一个形态，AI和产品可以分开谈。手机、相机早年手工对焦、主动对焦，现在人脸识别、嵌入AI。AI进入可穿戴设备，解决日常问题。到可穿戴设备阶段，AI优先还是产品优先就不能人为分开了。

邓侃：我认为回答你的问题，核心点——是不是能赚钱。就这么简单。

文鹏飞：但到现在为止，AI在医疗、教育、自动驾驶领域很实用，AI收费模式也很多。通过license，现在可以收到不同来源的收入，应用场景更广泛。接下来就像估值非常高的依图、商汤这样的企业，应用的时候第一是通过硬件销售费用，第二是license费用，第三是基于使用量收费。所以每年收入节节攀升。这样导致将来其他的行业有实在的收入，估值和收入逐渐匹配，逐步实现。但这需要一定的时间。

主持人：这跟互联网那个时候的泡沫有点类似，是超前的，然后用了大概十年时间把当年的估值实现了。

文鹏飞：有可能这样的企业在接下来的五到十年，股东权益可能还是负的，但估值可能还是非常高。

## 对于复星，创业终极目标就是助天下

——围炉夜话公益秀

◎文/俞曦

01

三场“围炉夜话”的另一场，是由复星基金会主办以“改变”为主题的“围炉夜话CSR”，来自全球复星一家100多位同学畅谈“爱与公益”。

星堡总经理陈煜宇：我们从哪一刻开始变老？机体上来说，从出生开始！精神上来说，永不！

阳光印网COO杨斌：阳光印网的环保型包装箱，阳光宝盒既支持环保，同时也提高生产效率。

复星保德信青社慈善大使姚紫馨：我们也许不能通过公益去改变全世界，但我们依然能够奉献出自己应尽的一份力量！

东仑传媒董事长乔柏华：东仑传媒专门派出了采风小组深入乡村医生健康扶贫的第一线，将会开拍一部关于乡村医生的电视剧，让更多的人了解他们。

02

嘉宾分享之后，复星基金会理事长李海峰、复星基金会顾问蒋昌建和乡村医生

驻点队员郭帅在现场为大家带来了一场三方对话：

蒋昌建：郭帅同学，乡村医生项目，你的收获是什么？

郭帅：在驻点这段期间内，个人的心境成熟了许多，我认为，明年更有能力为乡村医生做事。

蒋昌建：问一下李海峰同学，复星派驻年轻人到乡村医生项目驻地，选拔的标准是什么？

李海峰：这些队员是主动积极的响应，主动申请，并不是公司指派。他们把复星的公益理念延伸出去，对复星好，也能带给这些队员更多的成长。

蒋昌建：乡村医生项目对你的意义在哪里？

郭帅：我作为一线的队员，亲身和村医接触而了解他们的需求，自己能作为信息的传播者，对接资源培训乡村医生，让他们未来更有竞争力。

蒋昌建：李海峰同学，现在派37个驻点队员是多还是少呢？

李海峰：对于复星来说，这是第一步，我们复星汇聚了很大的力量，但是对整个中国的贫困县来说还是不够的，复星基金会将走向2.0版本，不仅给乡村医生保险，唤起社会的关注，还要通过我们的体系，联动社会更多的力量，赋能乡村医生。

03

复星国际CEO汪群斌也现场致意：

复星一切努力的终极目标，就是为社会创造价值。当然贡献的形式多种多样，包括全球化、科技创新、产品创新、公益模式创新等等。我们要向全球优秀的公益基金会对标、学习、合作、推进。复星人一直在公益的路上，我们希望大家能多参与，多提宝贵建议，共同成长。

复星国际董事长郭广昌、全球合伙人Franz、Jorge、吴以芳和南钢党委书记陶魄出席围炉夜话，并呼吁鼓励更多的同学加入到公益的事业中来。

2019年，复星基金会在公益的路上不断前行。

## “越夜越 Happy”

——快乐生态围炉夜话主题论坛

◎文/徐超

复星大年会期间，快乐板块由豫园承办了“越夜越Happy”的围炉夜话主题论坛，现场思想碰撞很快乐。

## 打造快乐平台好产品

体育集团李勇：好产品要符合公司战略、为公司带来利益、对消费者有用且拥有较好的功能性、存在形式和情感链接。

化妆品集团郑涛：化妆品好产品可分为高客户认知度的英雄产品和效果好、迎合消费者审美、新鲜感的明星产品，有四个特点：见效快、迭代快、颜值高、性价比好。

时尚集团程云：当下消费者乐于用时尚品表达自我，这要求品牌方借助科技手段提高效率、减少库存、缩短供需端链条、重视消费者体验。

豫园珠宝时尚集团张剑：打造黄金珠宝好产品要在传承之中求发展必须深入了解消费者需求，挖掘利用好会员数据，提高产品设计，增强与消费者在文化与情感上的连接。

豫园食品集团陈奕强：结合打造食品饮料好产品的四条路径（复制、差异化、自身升级、投资并购），将在白酒、饮料、烘焙食品三个赛道发力。

BFC陈健康：内容与消费者体验无论对于实体空间还是线上平台都极为重要。他认为好产品是用起来最简单最好用的东西。

## 营销模式的创新

影视集团梁东：电影从业者必须要意识到连接观众的点究竟在哪，复星生态及C2M商业潜力巨大。

旅文集团陈颖：Club Med新打造了“非凡家庭体验”。任何一个品牌想要不败唯一方法是聆听消费者需求。

豫园餐娱集团金磊：产品营销模式创新，关键在于制造场景、打造生活方式。

豫园美丽健康集团姚志华：童涵春堂传统膏方希望借鉴故宫文创经验，跨界开展中医药文创产品和相关营销。

豫园文化商业集团孙佳妮：以乔老爷松糕为例，文化传承会引起消费者共鸣、将匠人精神贯注每个细节，再加巧妙定价，就能让传统品牌重焕生机。

夜话期间，郭广昌及其他复星全球合伙人串场，台下听众与台上嘉宾频频互动，气氛热烈欢乐。

快乐板块的围炉夜话，旅文的背景板让人仿佛在度假



## 海外创客随笔：看见“中国动力”，这里有更友善的创业土壤

◎文/郭敏雯

复星“Protechtng全球青年创新创业项目”是复星和复星一家全球成员企业共同发起的公益项目，以里斯本为创新孵化营，通过与欧洲优秀创业孵化器合作，自2015年10月推出至今，已支持了来自42个国家487个初创项目。

成立于2013年、来自法国的用高新非接触通信协议取代传统二维码来实现智能检测和物联网技术的CopSonic在2018年Protechtng 3.0全球总决赛中脱颖而出成为前三强获奖团队之一。以下是CopSonicCOO, Brian Roeten在中国路演期间的随想文章——

有人问我们，在中国路演是一段怎样的体验？

第一次来中国，感受到兴奋与雄心，梦想驱动着我们，希望推动中欧商业合作。

在欧洲，人们总是怀疑中国是否有能力实现这理想。这次借着来中国路演的机会，我们感谢复星和Protechtng全球青年创新创业项目，让我们能看见“中国动力嫁接全球资源”的机会。

当我们访问北京、上海和珠海这些令人惊叹的地区时，不仅能够感受到中国走向世界的意愿，而且还能看到中国实现成功的各种条件。

中国初创企业家所面临的挑战似乎与欧洲的挑战没有什么太大的不同，他们能实现创造产品价值、提升竞争优势、扩大市场规模、掌握估值以及寻找各种投资人的梦想。这也是中国企业家比起欧洲的初创企业更有优势之处。另外中国投资人敢于承担风险信任本地的初创企业和信任他们的想法，这也与欧洲的投资者不同，所以中国有着比欧洲更友善的创业环境，孵化出更多新创企业。

CopSonic一直将亚洲视为近场通信的主要枢纽之一，而CopSonic能赋予二维码在日常生活中各种应用的附加价值，未来，双方将在此领域共同开发。

复星基金会 x 复星旅文  
打造公益游学暖心爆款

◎文/谢正宜

奔波2899公里，15个上海孩子，30个拉祜族孩子，在云南省普洱市澜沧县东回镇班利村相识。

他们走访了村里50户特困家庭，送出了225公斤的捐助物资，完成了46份《乡村卫生情况调研》。

短短6天5夜的美好时光很快结束了，但是这一次的乡村成长体验营，带给他们的，却远不止几天游玩，更是心灵的震撼。

走进班利村，孩子们羞涩、有隔阂，可不多久，他们开始相互拥抱，开始一起自拍。后来，上海过去的孩子认认真真做了一场关于“在当地建一个公共厕所”的调研：

他们用自己的脚步，去丈量每一个厕所，每一个垃圾焚烧点。

他们用自己的思考，去提问，去记录，去分析，去研究。

参与赠送物资和卫生调研的孩子，对彼此的行为做了细致入微的约定：

了解被访者的名字，能够称呼全名；

双手送上礼物；

访谈人坐近被访者，眼睛直视对方；

学一句当地话，访谈结束后用当地话道谢；

离开前收拾好所有椅子。

16岁的孩子开始查知网，查阅水泥的型号和报价。大年夜凌晨，还在讨论，修改。终于赶在大年初一，提交了初版草稿。复星基金会和复星旅文也将请来专业建造专家担当顾问，帮助孩子们将这个梦想变为现实。

李海峰：  
把公益当成一个长长久久的事业来做

复星公益时刻

2019全球经理人年会公益时刻，复星基金会理事长李海峰对话“乡村医生”项目驻点队员马怡骅。马怡骅代表整个驻点队员团队分享了一线的真实见闻，李海峰据此提出公益要播种、唤醒，希望全员积极参与，把公益做成一个长长久久的事业。以下为对话实录：

2018年，复星公益做了点什么？

这一年，复星基金会六年累计捐赠额超过3.2亿元，支持全球150个项目，聚焦健康扶贫、教育机会的平等、青年创业、中外文化交流四大领域。按复星董事会授权，复星基金会承诺，每年拿出不低于0.5%利润投入公益事业。

我们发起——乡村医生健康扶贫，目前

已成为复星最受赞誉和最具有品牌影响力的公益项目。

举办“当代艺术大展”，在习主席访问葡萄牙前，我们就建立起了链接中葡两国人民友谊的桥梁。

全球创新创业项目Protechtng累计覆盖42个国家，去年取得联合国全球契约中国网络可持续发展实践大奖，在国内获得企业社会责任典范奖。

“复星全球公益周”在全球60多场活动，得到40000名同学响应。

成绩单背后，更多是一个个生动故事。马怡骅，烙饼小姐姐，主动申请参加了复星乡村医生健康扶贫项目。这一年，有了巨大改变。请她讲讲她和小伙伴们故事。

马怡骅：2018这一年，有几个非常打动我们的、真实的故事：

故事一：乡村医生项目队长王慧博8岁的儿子轩轩在“十一”长假期间写给爸爸一封信。因为，慧博队长，整个2018年足迹跨遍了11个省30个县，218天都在贫困县，是一整年的三分之二。

故事二：现实版野外生火做饭很酷？去年一次下乡，中午在深山没处吃饭，就地捡了树枝生火，把几个土豆扔进去烤了。正餐结束后还爬到树上摘野樱桃，，但不好吃，酸得要命。但我仍然觉得幸运、感激。

故事三：甘肃省东乡县果园镇果园村有位“尕大夫”马金花。2018年7月18日山洪把村里唯一的卫生室冲垮了，2000多个村民没地方看病，“尕大夫”很发愁也很担心。龚平同学是东乡县对口帮扶合伙人，发动复星全员、通过“99公益日”平台，一共筹集到近70万元。“尕大夫”的村卫生室有了着落。

李海峰：谢谢马怡骅同学。像这样的故事，还有很多很多。在刚结束的浙商会活动上，郭同学与各企业家启动“乡村医生守护联盟”，成为中国企业家参与健康扶贫的集体宣言。

复星公益追求什么呢？

要把公益当成一个长长久久的事业来做。

复星艺术中心是我们另一种情怀：诗与远方。在王津元主席精心规划下，复星艺术中心已经两周年。过去一年，5个大型艺术展、20场公共教育活动，让它成为上海外滩新地标。

向全球复星同学说声谢谢！因为你们，才有复星公益满天星辰。

## 寻找“身边的复星人”活动正式启动

◎文/谢诗辰

1月20日复星全球经理人年会最后环节，复星工会与复星大学牵头、企业文化联合工作小组主办的寻找“身边的复星人”活动正式启动。

2018年末，为将复星企业文化更到底、自上而下推广至成员企业，复星成立“企业文化联合工作小组”，并聚焦“复星人”作为企业文化推广的IP，希望在2019年不断发现、传播高度符合复星文化价值观的“复星人”。复星成立以来，一批批复星人数年如一日坚守、不断创新，成为了复星分布全球各地、超过70000多名员工中的能量因子，如同又一次激起英雄情怀的超级英雄里那些“超能”斗士。他们坚韧，有初心、恒心、匠心；他们自驱，自省、自律、自我成长；他们共赢，为善、创新、远谋。

内场活动刚正式启动，外场的“快0.01秒”活动就迅速成为当晚人气爆款。以复星“快0.01秒”价值观为导向，外场设计了一个挑战按到10秒的活动机器，引来复星国际CEO汪群斌、复星国际联席总裁徐晓亮、复星国际高级副总裁张厚林，复星国际高级副总裁、首席沟通官李海峰，复星国际总裁高级助理、豫园股份联席副董事长、复地企业发展集团董事长王基平等董



配合年会内场寻找“身边的复星人”发布，外场的挑战“快0.01秒”也成爆款，复星国际CEO汪群斌也参与了活动并乐在其中

事、合伙人纷纷挑战，现场不时爆发欢笑。竞技带来充分的成就感，也让参与和观看的同学更形象理解了“快0.01秒”的企业文化价值观。

游戏之后，复星同学纷纷到寻找“身边的复星人”企业文化价值观背景板前，与背景板巧心设计的icon合影，形象、有趣地

传播了企业文化。其中，“只要永不放弃，就能微笑逆袭”功夫熊猫斗笠、“集美貌与才华于一身的少女纸”花木兰面具、“钢铁直男”、“美国队长”等icon深受喜爱。

据悉，“身边的复星人”活动将作为复星工会2019年重点项目，持续一年，并依次为抓手，到底到底推广企业文化。

# 听说今年 HR 条线会议的主题不再强调 HR，那强调什么呢？

那么，今年主题强调什么呢？

我们的战略

我们的产品

我们的品牌和产业集团的打造

初冬，复星人力资源条线年会召开。此次会议以“赋|立”为主题，即赋能创新、立志未来，旨在从人力资源的角度来助力全球产品品牌产业战略推进。

## 碰撞



对于 HR 的定位，总裁高级助理、联席 CHO 高敏觉得 HR 必须要是个“大力士”，要具备三种力。分别是：

体力、脑力和心力

在《守正出奇——智造复星管理智慧》的主题报告中，他首先介绍如何用 C2M 思维重构复星大学孵化器定位，随后从追求卓越必须挑战人性弱点、所有的管理行为归于财务逻辑、逆向思维构建高绩效组织、复星领导力和高潜力模型介绍了复星管理智慧。最后，分享了 2019 年 HR 工作破局点：产品力驱动组织进化、人才焕仓与反向赋能、多元化合伙人培养与评价。

未来的市场是怎样的？

如何从客户出发，打造产品力？

如何为产业赋能？

不同于以往，今年 HR 条线会议的主题更加聚焦于突破原有的行业边界，聚焦于客

户体验和 product 力的打造。同时通过持续了解外部动态来打开新的思路。

现场邀请到了各位内外部嘉宾分别就“打造极致体验”、“好产品为组织赋能”、“HR 智能化的未来应用”等话题进行了分享

如何使我们更加从容地应对市场的复杂，利用资源能够有更低的投入，更高的产出？怎样使我们变得更加强壮、敏捷、稳健？

“世界咖啡”环节让小组内的每个同学各抒己见，并通过工作坊的方式，从“我”到“我们”的形式去参与这样一个交流分享，用集体的智慧来为复星的产品、品牌和产业出谋划策。

## 展望

在外部环境变化的严冬，复星要坚持围绕客户满意度，以不变应万变，才能让复星能像腊梅一样在寒冬中绽放。会上，几位董事也分别就 HR 工作提出了各自的要求：



复星国际董事长郭广昌对 HR 工作提出 8 点要求：

1. 人力资源一定要与集团的战略调整相适应
2. 团队“消肿”
3. 多培养年轻人
4. 推动换岗
5. 加强领导力培养
6. 合伙人模式深化

7. 不断学习，深挖行业的深度者

8. 关注从事创业型企业的人才

具体见复星大学微信公众号《在复星 HR 条线年会上的半小时里，郭广昌都提了哪些要求》



复星国际执行董事、CEO 汪群斌也提出了几方面的展望：

1. 要以 CEO 的要求来要求自己。不当 CEO 的 HR 不是好 HR
2. 人力资源团队 50% 要有业务背景
3. 提高人力资源的决策质量和决策效率
4. 要敢于提全球领先的目标
5. 更贴近业务，做一些产品上的“脑暴”
6. 加大推进人员结构优化



复星国际执行董事、联席总裁陈启宇对于选人和用人提到：

1. 专才还是通才
- HR 在组织结构设计 and 人才的选育留上，可能要更多地考虑一个人是不是具备

多项岗位技能，身兼数职。我觉得更应该鼓励一人多能、一人多岗。

2. 人才如何选拔

- 首先，每个运营企业的总经理、一把手就是我们最大的产品经理。

- 其次，同样要竞争 PK。PK 出来的产品经理，才是优秀的。



复星国际执行董事、联席总裁徐晓亮从 HR 工作重点角度，提到了组织升级关键的 16 个字：

1. 了解业务：HR 要支持产业集群的打造，首先要了解产业集群的战略，更要了解产业集群业务的本质。

2. 理解需求：要理解产业到底要什么人，理解它要什么机制，最需要的解决组织的痛点是什么。

3. 服务到位：客户导向，以终为始。逆境中前行比的就是极致的服务，要围绕产业集群组织需要的去做到极致。

4. 管理加分：HR 工作一定要站在 CEO 的角度思考问题。管的是事，理的是人。

还有 24 个字则是复星在组织用人上一直坚持的理念，更是我们 HR 团队的“法宝”，也希望复星的新老同学都能够记在心里。

以发展吸引人

以事业凝聚人

以工作培养人

以业绩考核人

**土味复星话**  
Product competitiveness

---

**自我闭环** Just do it!  
项目缺钱缺人缺资源？  
不存在的！

---

**词条：**

# 自我闭环

Just do it!

---

一语中的：  
**项目缺钱缺人缺资源？  
不存在的！**

---

★ 娓娓道来 ★

上帝说，要有光，于是，就有了光。  
没有能力是天生的，没有资源是现成的。  
不会就学，缺资源就找  
复星有你需要的一切知识和资源，  
关键看你怎么做

---

★ 互动时间 ★

还想知道哪些只有复星人才能知道“土味复星话”？  
请在微信搜索并关注“复星大学”公众号，  
在后台回复你想了解的关键词条  
一经选取词条的同学将获得“土味复星话”  
明信片一套

## 沐海宁：无论理性还是人性，归根到底还是这四个字



2018 年初，相信大家会被一句话刷屏，叫：

The future of HR is no HR  
意思是未来不需要人力资源，或者未来可能会被我们的人工智能，智能化，大数据代替，甚至是机器人代替我们的工作。

从我个人的感受而言，过去一年以及今年要面临的挑战很多。主要分两个方面：第一是理性。所有人都需要更加理性地来从事工作。

我们在谈人均效能，我们在谈人均配置，在谈人员结构的时候，用到的都是通过数据得来的结论。这方面的大数据对我们的要求不再是会算薪酬或者招聘，更多的是你会不会运用统计的概念，你有没有基本的对于数字敏感度和理解，通过数字你有没有解读的能力。

我们一直强调要有对财务的理解。要理解三张报表，要理解人工的产出，人力资

本的测算等等。在此基础上需要大家更多地去学统计学，更多地去学一些我们在大数据回归下看到未来的趋势。

我们要发现优秀的产品经理，但这些人可能从哪个行业来，跟我们这个行业如何相关联，也是可以通过一些大数据的统计来证明。

所以统计学和基本的对数字的理解能力是我们需要去加强的。

另外两个字也同样需要，就是人性。

很多的战略上面的要求可以看成我们挑战人性的弱点，但更重要的一点是我们首先要理解人性。比如，作为一个人的基本需求，你的安全感来自哪里。尤其当我们在做一些更微观的执行时，其实我们更需要去了解一个个体的的人。

所以 HR 第二个需要学习的就是：每个人都需要有心理学的基础。

从个性上看，有些人喜欢做计划未雨绸缪；有些人喜欢天马行空，碰到问题再解决问题。如果能洞悉人性，把不同个性人组合用得好的话就可以在我们的团队中发挥更大的作用。所以，从人性的本身来说，我们要更多去理解性格上的特点，了解其背后个人价值观价值驱动的特点：

比如有些同学现在的阶段比较年轻，对他而言需要有足够薪酬的激励；而有些同学可能追求的是在事业上的成就感，对他来

说是要能够满足他成就事业的需求……我们只有在了解人性的特点去才能组合成一支更强的团队。

对 HR 来说，要组建团队，要带领这个团队去往前推进的时候，需要对于核心团队的每一个人，你的管理层的每一个人，他们个性上的特点，他们行事风格的特点以及不足的地方都了然于心。这一块是比较困难一些，但这就是我们做的对的事，难的事，需要时间积累的事。

理性和人性是我们需要去做的。但是回到我们的本质上，最根本的是需要达成我们所制定的目标，也就是执行力。

汪同学最爱说的就是四个字：解决问题

这个“解决问题”不是你要去解决多么大的问题，对于我们每个人来说，每天你要解决的问题都是一个小小的成功：

当上级不同意我的想法，或者我在做的事情跟他的见解不一样时，我该怎么解决。而说服他的每一步都是你跟他讨论，影响他、说服他的每一件小小的事情。

同样的，也可能是对于一个人的任用，可能是对一个团队的判断，可能是对一个结果的讨论……这个才是我们需要每天去处理，每天去成长的地方。然后你会发现，其实成长就是在你每一天解决了一个问题和又一个问题的过程当中体现的。

复星工匠 FOSUN CRAFTSMAN  
李媛-豫园珠宝时尚集团

**C2M产业建设突破奖**  
复星旅游文化集团  
复星时尚集团  
复星智健科技  
佛山市禅城中心医院

**C2M产业投资贡献奖**  
捷威项目联合团队  
百合佳缘项目团队  
松鹤楼资产包项目团队

复星工匠 FOSUN CRAFTSMAN  
曾赤佳-佛山市禅城中心医院

**年度特别奖**  
豫园股份重大资产重组团队  
ANNUAL SPECIAL AWARD  
Miguel Maya - Millennium BCP

## 杰出创业家奖

国药控股管理团队 黄克兴 青岛啤酒

## 优秀创业家奖

复星医药H股增发及  
复宏汉霖股权融资项目团队

Gland Pharma管理团队 翁占斌-招金矿业

药友制药管理团队 施瑜-狼队足球俱乐部

Michael Bentlage - Hauck & Aufhäuser 南京钢铁管理团队

## C2M产业融资贡献奖

## C2M产业赋能贡献奖

达芬奇手术机器人联合管理团队

Legacy项目退出联合团队

泛华保险项目退出团队

分众项目退出联合团队

太阳纸业项目退出团队

蚂蚁项目退出团队

H&A联合管理团队

洛克石油管理团队

## ONE Fosun 通融贡献奖

复星基金会乡村医生健康扶贫项目团队

复星审计团队 忠诚保险投资支持团队

复星“双11、618”有助家庭欢购会联合团队

复星战略共享采购联合团队 华融项目联合团队

## C2M品牌力年度突破奖

三亚·亚特兰蒂斯

和睦家医疗

Wolford

豫园珠宝时尚集团-老庙黄金

百合佳缘

AHAVA

## 杰出经理人

Marco Angeloni - Caruso

金华龙-复星环球科创发展集团

孟文博-复星公共事务与企业传播中心

黄震-豫园股份

王长颖-复星母婴与家庭产业集团

许方-复星资金管理中心 & 蜂巢控股

杨朔-复星区块链产业发展部 & 投资管理中心

虞凌志-忠诚保险

## C2M产品力年度突破奖

复宏汉霖-HLX01

星堡养老

南京钢铁-9Ni钢

江苏万邦医药营销-风友汇

复星联合健康保险-康乐一生系列

婚礼纪

德邦证券资产管理

极光推送

珊口科技-A800