

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



手机扫描二维码
关注“复星”微信

总第 369 期 本期 20 版 2019 年 01 月 20 日



寒冷冬季 温暖一家 复星北京企业家 共庆新年

◎文/魏雯佳

1月5日，第四届复星北京企业家年会在京召开。不同于往年的论坛形式，本次年会以轻松活泼的形式呈现，选址2018年刚加入复星大家庭的松鹤楼集团旗下北京融科店。此次年会邀请到来自复星成员企业、关联企业和合作伙伴的多位企业家、影视大咖、专家学者等齐聚京城，聚焦复星健康、快乐、富足以及C2M战略，共话幸福美好生活。

参加本次年会的嘉宾包括，复星国际董事长郭广昌，复星全球合伙人、复星国际高级副总裁、北京首席代表李海峰，著名导演姚晓峰，建龙控股集团董事长张伟祥，百合佳缘集团董事长田范江，华采找鱼董事长张富，金力股份董事长袁海朝，喜天影视创始人、董事长周宴西，东仑传媒创始人、董事长乔柏华，融贯董事长姚晓菲，德知航创董事长梁旭，宝宝树集团高级副总裁魏小巍，哈罗出行执行总裁李开逐，捷威动力总经理王驰伟，庆丰常务副总经理路大勇，松鹤楼北京公司总经理王春平等在内的多位企业家以及来自复星北京区域总部、公共事务与企业传播中心、复星重大项目与新兴产业集团、复星环球科创发展集团、复星互联网文化产业集团、复星影视集团、Club Med等成员企业代表。

复星全球合伙人、复星国际高级副总裁、北京首席代表李海峰表示，

“复星北京区域总部自成立以来已经走过了十年的历程，在各方的支持下，北京区域总部核心团队不断拓展，更令人可喜的或者说对复星的幸福生态圈有重大贡献的是在北京产生了越来越多的投资项目，结识了很多企业家朋友，大家的目标就是为家庭客户提供更多量身定制的产品与服务。同时，通过复星一家的平台，实现企业间的进一步交流、融通、赋能。”

同时，海峰同学还向在座的各位企业家分享了郭同学对2019年复星战略的最新思考，其中强调了三个关键词：“产品力”、“品牌力”、和“产业集团”。从0到1靠产品力，从1到n靠品牌力，从n到n2靠产业集团，从n2到nn靠产业生态。即以产业集团为核心，产品力、品牌力为抓手，打造ONE Fosun产业生态系统。

复星国际董事长郭广昌也与在场嘉宾进行了交流。郭广昌说道：

“复星未来将围绕全球家庭客户生活中健康、快乐、富足的需求，智造1个总+n个产业集团的全球幸福生态系统。我们要‘两条腿走路’，以C2M的方式+全球资源整合的能力不断强化产品力、品牌力和产业集团，做到复星出品，全球精品。”

活动上，多位企业家代表还分享了来自各领域最前瞻最有代表性的产品、服务与技术，为复星聚焦家庭客户，智造植根中国的全球幸福生态系统的战略赋能。企业家代表们带来的满满干货与现场互动再次体现了复星一家通融、协作、相互学习的精神，点亮了整场年会。



第四届复星北京企业家年会选址松鹤楼，轻松活泼，业务协同其乐融融

郭广昌新年致辞： 复盘 2018，以及新年 要继续做好的三件事

（详见 P03）

对美好生活的向往是最大的红利

——2018 世界浙商上海论坛暨上海市浙江商会第十次会员代表大会顺利闭幕

◎文/李梁



2018 世界浙商上海论坛暨上海市浙江商会第十次会员代表大会现场人头攒动

1月3日，2018世界浙商上海论坛暨上海市浙江商会第十次会员代表大会在上海国际会议中心成功举行。上海市浙江商会第九届理事会会长、复星国际董事长郭广昌卸任会长职务，均瑶集团董事长王均金当选新一任理事会会长。

上海市委常委、市委统战部副部长郑钢淼，上海市委常委、浦东新区区委书记翁祖亮，浙江省委常委、省委统战部副部长熊建平等领导出席并讲话。浙江省副省长、温州市委书记陈伟俊，上海市政协副主席、市工商联主席王志雄，宁波市委副书记、市长裴东耀等沪浙两地领导，各国驻沪领馆官员，全国各地和海外浙江商会会长，全国各地在沪商会会长，金融、法律、医疗、教育等社会各界嘉宾和媒体代表，以及上海市浙江商会理事会和会员代表近2000人出席。

全国工商联，浙江省委书记车俊，浙江省委副书记、宁波市委书记郑栅洁，武汉市人民政府等领导和机构发来批示、贺信，向大会召开表示热烈祝贺。

上海市委常委、市委统战部副部长郑钢淼在发言中表示，“一部浙江商史就是一幅创业卷，更是一本励志书”，浙商精神始终与时代同频共振，彰显浙商文化的价值追求。40年改革开放涌现了一大批蜚声中外的杰出企业家，浙商是中国改革开放中不惧磨难的坚韧群体，是困难面前总有办法的智慧群体，是敢于突破、勇于创新创新群体。他指出，上海一定会以开放、创新、包容的胸襟继续大力支持包括浙商在内的所有民间投资者关注上海、支持上海、扎根上海，以上海为平台走向全国乃至全球。

上海市委常委、浦东新区区委书记翁祖

亮在发言中指出，在改革开放波澜壮阔气势恢弘的历史画卷中，有两个图像让人赞叹不已，一是一批具有全球影响力的城市和区块的崛起，另一个是民营经济异军突起，浙商是其中耀眼的标志。“广大浙商扎根浦东、面向全球，是浦东开发开放的重要参与者、推动者、实践者、贡献者”，成为浦东提升全球资源配置能力、提升经济密度的重要引擎。他表示，浦东将努力当好金牌“店小二”，着力打造五大环境：一是规范高效的政策环境，二是具有国际竞争力的营商环境，三是公平竞争的市场环境，四是宜居宜业的人才环境，五是“保姆式”的企业服务环境。

浙江省委常委、省委统战部副部长熊建平充分肯定近年来在沪浙商和上海市浙江商会卓有成效的工作，提出广大在沪浙商要抓住长三角一体化发展上升为国家战略、新一轮科技革命和产业革命、深度参与“一带一路”建设、浙江高水平建设等新时代的新机遇。他希望在沪浙商和商会勇担高质量发展的新时代的使命，在振兴实体经济、推动创新发展上和履行社会责任上展现新的担当。

本次会议上，上海市浙江商会进行了换届，复星国际董事长郭广昌卸任会长职务，均瑶集团董事长王均金当选新一任会长。会议聘任马云、郭广昌、郑永刚、周成建为商会名誉会长。郭广昌出任主席团主席，王建沂、王新奎、尤小平、朱云来、李书福、杨玉良、余秋雨、沈国军、张军、陈东升、陈信元、罗康瑞、周其仁、项光达、南存辉、洪崎、觉醒法师、钱颖一、黄荷凤担任主席团荣誉顾问。喻渭蛟担任第十届理事会首任轮值会长。

复星国际董事长郭广昌在致辞中指出，过去40年中国的改革开放取得了巨大成就，



其中最典型的代表就是中国的民营企业。改革开放根本上来说就是解放思想，实事求是，打破了很多束缚，允许民营企业创办、上市、全球化发展，将中国巨大的动力充分释放出来，这是40年发展的最大红利所在。浙商企业未来要实现进一步成长，要以科技创新来驱动企业的升级，要抓住产业互联网和中高端服务业的机遇，同时积极对外开放，参与新兴市场发展。郭广昌强调，“我们要勤奋、吃苦，敢为天下先，但同时我们又要有定力，要行稳致远，未来必须把产品打磨得更极致，把品牌做得更有影响力，在新一轮的产业变革中做得更好、变得更强。”

回顾担任会长的这些年，郭广昌说，“这四年的会长做的很轻松，主要感谢商会的四位功臣：2015-2018年度的浙商会轮值会长陈爱莲、杨国平、王均金、江南春”。会上，郭广昌亲自为“四位功臣”颁发了荣誉证书。

新任上海市浙江商会会长、均瑶集团董事长王均金在发言中表示，“浙商是过去40年的亲历者、见证者，也是过去40年的建设者、受益者，时代成就了浙商，改革造就了我们，很幸运自己身处于一个伟大的时代”。他表示，接任会长一职后，将继续保持商会良好的发展势头，为“百年商会”打下坚实的基础。浙江商会应融入时代大潮，追逐改革洪流，凝聚力量、担当责任，在团结奋斗中实现自身事业更大发展，更好服务于国家和社会，为决胜全面建成小康社会圆满收官做出积极贡献，以优异的成绩迎接新中国成立70周年。

论坛上，马云、樊纲、陈东升、朱云来、郑永刚、南存辉、周成建、江南春等知名企业家和专家学者，围绕全球经济环境、企业家精神与创新驱动、民企转型发展等话题分享了观点和思考。

会上还举行了“乡村医生守护联盟”的启动仪式。郭广昌和复星党委书记、复星基金会理事长李海峰及多位企业家一起，点亮健康扶贫的“爱心之灯”，正式启动“乡村医生守护联盟”。复星在2017年底发起乡村医生健康扶贫项目，该项目以“我们守护村医，村医守护大家”为目标，旨在通过全社会共同努力，推动中国150万乡村医生普遍面临的“进不来、用不上、留不住”等问题得到重视和逐步解决，有效提高农村基层医疗能力，切实减少贫困地区因病致贫和因病返贫发生率，按中央提出的“两不愁、三保障”的脱贫要求，助力2020年打赢脱贫攻坚战。

本次会议中还举行了长三角浙商服务中心启动仪式。该中心定位为服务长三角区域一体化发展、服务浙商的功能性平台，成为商会进一步吸引集聚优质浙商企业的形象窗口和重要服务载体。

(上接 P02)

郭广昌：复盘 2018，以及新年要继续做好的三件事

◎文/转载自“广昌看世界”微信公众号

亲爱的复星同学们：

我们送别2018，迎来2019的第一缕阳光。此时此刻，除了与家人、朋友欢聚一堂，享受忙碌一年后的这份小确幸；我还想，泡一杯茶、打会太极、冥想片刻后，复盘2018，静静等待属于你、我和复星的2019新篇章。

2018我们迎来了改革开放40周年。这40年中国的进步全球瞩目，我们每个人都是改革开放的受益者，而我也对这个时代充满感恩。但我更加看重的，是这40年里：一是我们有更多的渠道，可以通过自己的努力去获得更加美好的生活；二是全社会的思想更加解放、更加实事求是、更与全球接轨。

记得40年前刚推行家庭联产承包责任制时，虽然田分到了、人也吃饱了，但在我的老家浙江横店山村里的乡亲们总觉得不踏实。正是因为这份彷徨及对思想解放的渴望，我东阳中学毕业后，高考第一志愿填报了复旦哲学系。我相信，现在不会再有这样的疑虑，那是因为思想解放了，国家再也不会回到那个思想禁锢的轨道。

因为有解放思想和实事求是，我们才能拥有更加公平公正、市场化和国际化的未来。我想，这是我们40年最宝贵的财富之一，也是我们走向未来最可信赖的力量。

2018世界格局突然间变得跌宕起伏，充满了不确定，前途似乎也迷雾重重。而在迷雾中，我们或多或少也感受到了丝丝凉意。

庆幸的是，复星在几年前就开始主动降低负债率、积极对接资本市场、强调投退平衡，并加速产业深度的积累。虽说当时我们主要是为了稳步提升复星的国际评级要求，但的确也让复星在这个冬天感觉没有那

么冷，还有能力对未来做更多的谋划。

其实类似现在的周期，复星也曾经历过。当从波峰走到波谷，我们非常清楚一件事：冬天来了，春天就不会远了，未来仍然充满机会。现在复星要做的——他强由他强，清风拂山岗；他横由他横，明月照大江；他自狠来他自恶，我自一口真气足——保持十足的定力、做好自己。

这就像我们狼队2018最后一场英超比赛，客场对阵风头正劲的热刺。死拼防守、伺机而动，对手一旦出现疲态，就是我们的机会，结果是狼队3:1反超大胜，所以逆风飞扬也绝非痴人说梦。

2018复星以客户需求、以解决客户痛点的产业为核心的发展更加明确。

复星医药、复星旅游文化集团、复星时尚集团、复星母婴与家庭产业集团、复星体育产业集团、复星影视集团等等。一个个冠以“复星”二字的产业集团已然成立。

这不是拍脑袋的战略，因为每一个产业集团背后都有一批全球领先的企业、品牌和深受客户喜爱的产品作为支撑，我们的确有着深厚的产业积淀与定力，这顺其自然，又态度鲜明。

在这个基础上，未来的复星将非常清晰地围绕全球家庭客户生活中健康、快乐、富足的需求，智造1个总部+n个产业集团的全球幸福生态系统。复星的每个产业集团都将更加聚焦垂直行业，我们的同学也将具备更强的产业经验、更好的为客户服务。

其实，复星一直都是一个以产品、产业驱动的企业。二十六年前当我们创办复星时，PCR乙型肝炎诊断试剂就是我们第一个爆款。这么多年，可能有些朋友，甚至有复星同学，都认为咱们是投资驱动的企业。

但大家想过没有：没有产业理解，何谈投资成功？投资一直是我们拓展做强产业、弯道超车的重要手段。

所以在复盘2018的最后，我还要与各位同学们分享一点我对产业的思考——做产业核心有三个抓手：产品力、品牌力和产业集团。



从0到1，要靠产品力

好产品，是企业长远发展的基石，更是企业从0到1成功的关键。如何评判好产品？最重要的标准就是“产品力”。有没有解决他们的痛点？体验如何？是不是有独特性？技术含量如何？信息越来越对称，客户的选择也越来越多，不致力于产品力的打磨，客户不会买单、更不会复购，我们又怎能从0到1？打磨产品力，是最难的，但也是最必不可少的。



从1到N，要靠品牌力

持续智造拥有产品力的产品，慢慢我们就会发现，客户对“复星”这个品牌更加

认可，我们的发展也会更加顺利。这就是“品牌力”的作用，“品牌力”是企业从1到N的最关键要素。爱惜羽毛，同时不断创新、精于智造，获得客户的信任、美誉和黏性，我们的企业将会越走越远。



从N到N²甚至到Nⁿ，要靠产业集团

企业做大了，可如何能突破“时空”的限制？我想，还是要靠全球化的产业集团，这是企业从N到N²甚至到Nⁿ的必经之路。所以对复星来说，我们即要围绕家庭需求智造一个多元化的生态系统，又要在每一个领域形成相对垂直的专业化产业集团。专业化产业集团，将更加聚焦、深入产业，并致力于把各个产业链充分整合、打通；而不同产业集团间又可以彼此协同、赋能，为客户提供一站式的幸福生活解决方案。这将成为我们跨越发展的高效方式。

2018的复星，最重要的进化正是如此，正是这三件事。但是，我们对产品力、品牌力和产业集团的建设，永无止境。所以马上要举行的复星2019全球经理人会议也将以此为核心议题。因为2019，我们将沿着2018的道路，继续解放思想、实事求是、心存定力，把“产品力、品牌力和产业集团”这三件事共同做得更好。

新年之际，与各位复星的同学们共勉，让我们继续共同努力。

再次祝福大家，新年快乐！

汪群斌：培养客户思维，做有产业深度、高价值的创新投资



复星国际 CEO 汪群斌：把创业团队当成客户来服务，就会激发学习力、资源整合力

近期，复星国际CEO汪群斌在复星大学举办的案例复盘总结会上，提出：“创业者就是客户，我们要为客户创造高价值”。汪群斌从客户思维的角度出发，对创新投资进行了抽丝剥茧、深入浅出的解读，为在场同学带来了不少启发。

感谢各位参加今天的复盘会，在这里我有几点心得希望与各位分享：

第一，我们在投资时要创造高价值，包括经济价值和社会价值，所以要与时俱进、与众不同。环境在不断变，行业周期、产业周期、政治周期、企业周期，周期各种各样，这就需要 we 根据外部变化不断创新投资。

复星同学要时刻保持旺盛学习能力，和精力充沛的实践能力，三十而立，四十不惑，没到四十，一定还有很多问题，到了四十，也会有一定的问题，说明我们还要继续了解这个社会、产业，解决问题，唯一的办法就是终身学习、始终学习、持续学习，要打造成学习型敏捷组织。对复星来讲，培训仅仅是一个学习方式，自我学习的很小一部分，培训能解决一些问题，更多的还是自

我驱动下的自我学习。所以，创新投资，要靠大家的持续学习和实践。

第二点，复盘非常重要。红、黄、绿灯案例，大家更要关注的是红灯案例。绿灯案例往往是成功的。有一个故事很有意思，老师给学生上课，大家扔硬币，正面留下，反面离开，最后80个学生留下了一个。老师问，怎么最后就留下你？你采用的什么战略？其实就是运气，扔硬币扔出来的。很多成功企业，成功其实是巧合，历史给了它这个机会。正因为有稀里糊涂的成功，也就有稀里糊涂的失败。所以绿灯我们要总结，但更重要的是红灯项目，复盘红灯才能学到刻骨铭心的痛在哪里。

第三点，既然做创新投资，我们最重要的是客户，一定要以客户为中心。不是有钱就很牛，更重要的是怎样把这些创业者、创业者团队当成客户，为他们生态赋能、创造价值，认真思考什么样的资源能为他们创造价值？一是资本，这是最有价值也是最没价值的；二是资源，有一定价值，但我们要高效发挥好；三是经验和智慧，这是能发挥长效作用的。

复星同学要想办法在被投企业没资

金、没资源的时候为他们创造价值、提供建设性意见。这是组织成员智慧和知识积累的厚积薄发，是持续学习后的成效。每次与被投企业见面，都要思考：我今天跟他交流，要帮他解决什么问题，为他创造什么价值。

当然，在一线作战解决问题方面，要高效利用资源的价值，不过也不要认为我们积累资源很容易。我相信资源比别人多0.01%，速度比别人快0.01秒，就是世界冠军和亚军的区别。

第四点，在项目投资过程中，要充分发挥中后台作用。其实有时候你谈项目，就像谈朋友，有些话自己说不出口。比如像婚前协议，怕一提出别人就不跟你谈了。所以这时候高标准的中后台团队就发挥作用了，要坚持投资标准，把丑话说在前头，双方在感性和理性之间找到一个很好的平衡点，这样既能严守投资纪律，又能把彼此合作维护好。

最后，我们要在逆周期抓住好项目、大项目作价值投资，同时注重投融管退现金流投退平衡。新的一年，希望大家继续努力，谢谢！

陈启宇：2019，迎接新医药时代



复星国际联席总裁陈启宇2019新医药时代，创新决定胜负

2016，复星医药启幕创新，达成加速进入创新赛道的共识。2017，踏上复星医药创新新台阶。2018，复星医药创新在跑起来。2019新年伊始，复星医药董事长陈启宇照例分享他对这个产业发展的感想和期许：

2019，会是医药行业一个新时代的开局。

没有人可以预测2018的世界是这么过来的。

2018，说好的医药产业创新转型节节高却一路气流颠簸，才发现不是每个人都系好了安全带。行业潜在的质量问题暴露了，创新药如PD-1屡屡定出全球低价，“4+7”全球最重量级GPO来了，数千亿市值灰飞烟灭，是路不对？还是抖落尘土后欲出医药华为？

当长生演变升级为事件后，我们更应该看到医药行业本就应该把法规作为生命线底线遵循的严肃行业，用药的患者是把健康甚至生命交付给了我们，这份信任需要我们有提着脑袋做药的责任和压力，研发之后，好药只能是用心制造出来的，为了高标准合格的质量任何的苛刻严谨都是必要的，这份责任要渗透到我们每一个员工的心里。

一致性评价后行业迎来了“4+7”。好比机队飞行中在爬升的时候来了一次360度的翻滚，不做一致性评价的企业直接离队（可能坠机），做了的也懵了，还不适应，但只能跟着翻江倒海头脑充血。明白过来一致性评价的红利原来还是红海里的红利，医保局一出手直接把蓝海红利留给了创新药。仿制药的宿命，价值就是仿制的难度乘以速度乘以数量再乘以国际化能力，是乘法不是加法。成本能力只是安全带，必须有，可以不马上摔死，但不保证飞得起来。

2018年终局，中国医药行业的驱动力真的要变了，过去的二十年中国医药行业营销致胜，营销队伍决定胜负；

2019年开局，未来研发致胜，创新团队决定胜负，新医药时代。

如果“4+7”迟来三年，中国医药行业的创新转型会从容许多，一致性评价基本完成，一大批本土创新药在三年里相继上市，支撑本土企业创新转型的仿制药成为保百姓健康的质优价廉的基础保障，本土创新药与洋创新药同台竞技，各方共赢。现实，“4+7”来了，裁判说了“直接进入决赛”，只能加快再加快，不仅是创新药要加快，一致性评价同样要加快。

是好事？还是坏事？只能办成好事！

做好药，无论最终利益结局，一致性评价依然要坚定加快做，这是竞争更是行

业责任，市场上更多更高质量的药是全行业的最终责任。滩险流急，穿过去有大江大湖，过不去只能弃船而走。

做，前行，必须前行，做！

好的药根本是研发创新出来的。青蒿琥酯，复星医药的骄傲。目前依然唯一的WHO推荐的重症疟疾急救药，每年在非洲挽回百万计的患者特别是儿童的生命。中国的第一个一类新药，经历这么多年，依然从容奋战在抗疟最前沿，靠的是产品本身，一个个鲜活的生命在印证着好产品的伟大，这个诺奖中国该得。

经过百多年的发展，无数的药物上市使用，今天的医药创新研发已经到了另一个境界——更好的治疗疾病，更有效、更安全、更针对性、更彻底、更可负担。智能科技的发展正在推动生命科学和新药研发技术的飞速进步，研究机理、发现靶点、设计药物、筛选药物、优化药物、药物联用组合，所有的新药研发都离不开智能科技的支持。当然，再智能的科技最重要的还是掌控技术的人，全球一流的科学家团队加上创业分享价值的机制，复星医药就是要在这一最重要的点上建好一个大产业平台，做好战略、市场布局，让“好科技+好团队+好机制”淋漓尽致的发挥创新创业原力。今天的复星医药创新大家庭除了大家熟知的复宏汉霖、复创，还有复星凯特、弘创、维创等新的团队共同做好这个创新大平台。极致好产品一定是创新打磨出来的，尤其是医药行业，蓝海在这里。

2019，除了研发制造体系，我们的精益六西格玛管理要再上台阶；供应链体系，要更安全高效可持续高品质低成本；营销体系，要加快向创新药生物药营销能力转型，加快形成全球化的营销格局；BD体系，要引进更多能够在中国市场快速上市的创新产品；C2M，要更直接面向最终客户，客户导向的创新、营销新产品……

还有我们的医疗技术和医疗服务业务，到了进一步加快速度的时机了。

股市的放大器效应也在加速着产业的调整，市场和政策周期中继续健康成长的企业更珍贵更坚实。庆幸，2018香港市场生物医药科技股开局，上海主板即将推出科创板，资本市场顶层设计成型。庆幸，老大哥恒瑞医药依然飘扬在2000亿市值，百济、信达、药明、君实等生物医药科技股先后在香港成功上市并有不俗表现，有竞争，更多的是互相的鼓励和产业的坚守。2018年全行业跌掉的数千亿市值也是2017年市场给的，一升一跌之后能够重见蓝海，再出发，未来全行业涨出万亿市值不是梦，毕竟调整中还在增长的全球第二大医药市场，毕竟创业者们依然踌躇满志，毕竟相信政策还在完善蓝海够大。

没有预见过，2019会是医药行业一个新时代的开局，也许是2018做了诸多40年的总结，总结过后注定了要一个新的开始，那一切就按新时代来，创新致胜！

复星医药，创新致胜，做好不容易，但必须做好。

陈启宇

2019年1月2日

徐晓亮：智造一流产业集团



复星国际联席总裁徐晓亮：未来宁可把外部市场想象的更恶劣一点，并做好充足准备。“行稳致远”的“稳”是指该快的快，该慢的要慢

2018年豫园股份完成了重大资产重组，进入了企业发展的新纪元，在复星“健康、快乐、富足”的顶层战略中，豫园股份将打造成为复星快乐时尚产业旗舰平台。重组后的豫园股份，未来的方向在哪里？具体的打法又是怎样？复星国际联系总裁徐晓亮在豫园股份2019年年会上做出了如下的阐述：

2018年，国内和国际经济均呈现了下行趋势，2019年这一趋势并不一定会好转且不确定性越来越强，周期变化、经济下行有可能是中长期的。国际的环境是复杂的、不确定的，国内的环境也是复杂的，根本原因在于结构的调整，这是需要时间的。

外部的市场千变万化，对我们来说还是以不变和变来应变。不变的是客户满意，变的是打法要变，具体而言就是我们的组织架构、人才画像、科技创新、资本需求等都要变。

在组织架构上，我们有了产业集团群：珠宝时尚、文化餐饮、文化食饮、文化商业、美容健康、智慧零售，相信在未来还会有更多的产业集团成立，在各重要赛道上布局。产业集团的下面是好品牌群，现在已经有珠宝时尚有老庙、亚一；文化餐饮有一批老字号的餐饮品牌；美丽健康有童涵春堂、AHAVA等。品牌的下面是产品，老庙的“五运”产品，亚一的“五爱”产品等。

我们还有了产业发展群：复地、星泓、云尚，产发集团做最置顶的产品与品牌——蜂巢，蜂巢下的品牌有文化、旅游、金融、物流、健康以及科技蜂巢。现在有一批产品已经在打造当中了，豫园商城、豫园二期、BFC、云尚汉正街、三亚特兰蒂斯等，未来要有更多的蜂巢品牌群。

豫园要打造好的产业、好的产发，需要打造C2M生态。产业集团的客户2C（家庭），产发集团的客户（政府）是2B2C，最后把产业产发合在一起是线上线下的流量可以彼此C2M的赋能。

为此，豫园接下来有三大战役：

产业集团要打的是“物理反应”，每个产业都要有好产品群，要有量的增加和积累。产发集团打的“化学反应”，把产业聚合在一起彼此赋能，C2M打的是“生态战役”。物理、化学、生态这三场战役同步进行。

具体而言：

第一大战役是产业群，打法就是“内生、外延、整合”。路径还是内生和外延，最后整合对接资本市场。在投资选择上，一定要投可以控股的、可赋能的、可深度布局产业链的产业，不能为投资而投资。

第二大战役是产发集团，中国要有更好的发展最重要是产业结构，于是产发集团的春天真的来了。产发集团的地产能力中开发、设计、商业、办公、营销、物业管理一个也不能少；整合能力，包括需求整合，明晰城市和产业的需求需要整合，汇聚产业、资源、资金需要整合；产发集团需要智库研究、产业定位、数据平台等为产业提供极致的服务。开发能力、整合能力、运营能力是产发集团的金刚钻，没有这个你揽不了瓷器活。

第三场战役是生态打造，在C端产业上、蜂巢产发上我们有大量的流量，但是我们面临着两个痛点：即客户黏性与生态的自我循环。要对接“有叻”平台，用更多的产品来粘住客户，用粘性获取有活性的大数据，通过C端把用户画像画清楚，通过Link定制精准，最后是M端产品端的发力。理论上简单，但是实际做下来蛮难的，就像郭同学所讲：这是对的事情，但一定是难的，一定是需要时间的。

每一场战役都是靠人打出来的，所以关键还是在组织。组织结构升级后关键还在人，在产业集团需要一批懂品牌、懂科技的人；在产发集需要懂产业的跨界人。在所有团队人才中重中之重的一定要有合伙人，每个板块、条线都要建立合伙人机制，并为豫园乃至为复星输送全球合伙人。

同时，投资要产业化、产业要资本化，蜂巢、产发集团要金融化，通过股权引入、溢价上去形成产业基金，实现可持续。豫园要有一批产业集团对接资本市场，一批产发集团能够基金化、股权溢价、产业基金一起助力，这样的话我们的版图就会完全不一样。

“守正出奇，行稳致远”是2019年所有人都要牢记于心的，特别是豫园是一家A股上市公司，合规性的“正”是公司的底线，做任何业绩的时候一定要守正，一定要合规，这是前提。当然守正了以后要出奇、要创新，还是要把三大战役打赢。“行稳致远”的“稳”是指该快的快，该慢的要慢。要打造好产品、好品牌、引进团队的要快；而符合战略方向的重大事项，在正式投入之前要谨慎决策。

未来，在奋力前行的路上我们要不忘初心，公司要坚持产业投资与产业运营双轮驱动，打造“快乐时尚产业+线下快乐时尚地标+线上时尚家庭入口”的“1+1+1”战略，以为全球家庭智造快乐时尚生活为使命，引领中华文化复兴潮流，智造植根中国的全球一流快乐时尚产业集团。

豫园有幸站在时代的浪潮上，郭同学汪同学一直说“顺势而为，得势不待”。我们一起努力，一起实现我们的光荣梦想。

祝大家猪年“猪”事顺利，全家人幸福安康！

与复星从零开始携手

——访 PAREF CEO Antoine

◎文/袁妮



PAREF CEO Antoine Castro: 从零开始，始于足下，我们与复星携手共进

得益于复星Glocal（global+local）的前瞻理念，4年前，Antoine以非中国籍高管身份计入复星，进入蜂巢欧洲投资部工作。但摆在他面前的现状一开始并没有想象中华丽，而是要一切从零开始，“平地起高楼”。Antoine克服重重困难，在入职当年就以激进策略在欧洲打响名号。近日，Antoine接受了本报采访，并在采访过程中动情表示“从零开始，始于足下”。

问：请分享一下您和复星的故事是怎样开始的？在怎样的契机下您加入了蜂巢欧洲投资部？

答：时光回溯四年前，我以复星蜂巢欧洲投资部第一位非中国籍高管的身份加入复星。秉承着复星人创业家的基因，在没有员工，没有办公设施，甚至没有任何经手资产的背景下，从零开始创造平台。2015年7月，我带领团队成功收购米兰历史性地标建筑布罗吉大厦，复星蜂巢逐渐开始在欧洲打响名号并展开多业态、全球化战略性布局。欧洲是复星全球化布局最重要的区域之一，这项收购是复星立足于欧洲的重要一步，也是践行“产业运营+投资”双轮驱动战略的又一成功案例。通过这次成功的交易，复星在米兰、苏黎世等地设立了项目平台，并进一步拓展了公司在欧洲大陆的品牌落地，搭建全球化战略投资平台。

问：请您简单介绍一下PAREF，以及复星的渊源。

答：2017年7月，复星收购PAREF，成为其最大股东，并着手对公司的业务及运营进行管理。与复星的创立时间相近，PAREF成立于1991年，是一家于泛欧洲证券交易所（巴黎）上市的企业，自成立以来，公司一直根植于欧洲市场，从事商业及住宅地产投资，以及第三方基金管理。作为法国老牌上市地产公司，PAREF在欧洲具有广阔的市场平台，纳入复星后，PAREF帮助复星对接欧洲资本市场，拓展业务，并进一步夯实复星蜂巢全球投资版图。

问：您如何看到复星的加入，为PAREF带来的改变和影响？

答：加入复星为PAREF注入了源源

不断的发展动力。在Glocal的进程中，复星一直坚持使用本土化人才做本土化的事情，并在本土化的平台上打造产业的高度、深度、广度。新加入PAREF的各行业顶尖人才与来自复星的资深职业经理人为PAREF的管理层注入了充满活力的新鲜血液，形成了一支强大而有竞争力的管理队伍。此外，来自复星内部的资源整合与协同合作，进一步促进了PAREF的结构升级和国际化转变。在过去的一年中，PAREF取得了许多瞩目的成就。截至2018年6月，PAREF投资管理总资产的规模已达到18亿欧元，服务于17000名零售客户，同时会进一步增长机构投资者数量。

问：对于PAREF的未来，您有怎样的展望？

答：25年以来，PAREF一直专注于房地产投资和基金管理，在加入复星之后，一个全新的整合平台将为PAREF在欧洲和全球范围内的业务提供更多机会。PAREF将有机会将现有的业务拓展到整个欧洲地区，为投资者提供更高质量的项目，并与复星旗下的公司深度合作。虽然目前仍专注于欧洲本土市场，但在未来，PAREF将有充分地机会进入亚洲市场，加深与复星内部公司的合作，实现业务升级，拓展公司版图，以增强国际化形象。

起于零点，始于足下，我们一起打造了成熟的投资平台，实现了投资组合的显著增长。而更令人欣慰的是，加入复星，PAREF也成为了复星全球幸福生态系统的一部分，背靠大树，共同创造着属于自己的故事，为复星的幸福生态系统献策献计，让全球十亿家庭生活更幸福。

PAREF：

北京时间2017年4月11日，复星蜂巢宣布复星收购总部位于法国巴黎的PAREF。

这一交易的达成，是继英国Resolution Property之后，复星在欧洲通过并购所获取的第二个房地产投资及资产管理平台，是复星长期致力欧洲这一庞大经济体的策略体现，更进一步强化了复星蜂巢为各类机构投资人提供全球化房地产资产配置的能力。

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。

复星蜂巢相关负责人曾表示：“复星蜂巢在伦敦、米兰、法兰克福等门户城市的地标性资产项目并购中的战绩，在欧洲地产投资界已树立起一定的声誉。此番PAREF的加入，使复星蜂巢在欧洲又多了一个对接资本市场的上市公司平台，多项目资产、多平台团队、多融资渠道的布局也使得复星蜂巢欧洲版图的‘投融资管退’链条变得更加完整，这既有助于欧洲既有资产项目的投后管理及价值增值，同时还有助于复星蜂巢加速向中欧、东欧等欧洲其它国家和地区的拓展。在兑现对欧洲长期投资承诺的同时，复星蜂巢未来也将会针对特定的投资机会，在一些不确定因素较高的市场环境上，对投资标的保持一如既往的审慎态度。”

中葡合作是跨时空友谊

——访复星保险板块联席董事长、忠诚保险 CEO Jorge M. Correia



复星保险板块联席董事长、忠诚保险 CEO Jorge M. Correia: 对于文化不同，选择主动适应，才能真正做到兼听则明

习近平总书记在葡萄牙主流媒体《新闻日报》(Diário de Notícias)发表题为《跨越时空的友谊 面向未来的伙伴》的署名文章提及：“中国企业踊跃赴葡萄牙投资兴业，在为当地创造就业、为葡萄牙经济社会发展提供助力的同时也拓展了自身海外业务。”《新闻日报》在其财经专刊中整版刊登对忠诚保险公司（Fidelidade）执行委员会主席、复星全球合伙人Jorge M. Correia（若热·科雷亚）的采访，文中谈到了忠诚保险与中国股东复星的关系及其自身的业务拓展目标等话题。

问：如何看待葡萄牙成为中国主要海外投资目的地之一？

JORGE：我觉得这是非常正面、积极的。海外资本的进入，是葡萄牙经济能逐步复苏的因素之一。鉴于葡萄牙债务沉重，只有外来资本有实力创办或收购企业，或是为现有企业增资扩容、与当地投资者建立稳固伙伴关系，以及投入创新和研发，才能盘活经济。具体到来自中国的投资，以忠诚保险为例，我总是在强调，我们是在经济危机最深处时达成的合作，要知道当时很多企业破产、家庭破碎，极大打击了我们的自信心。当时很多跨国保险公司担心投资葡萄牙会导致自己的评级降低，而中国企业仍对我们抱有信心。现在看来相当明智。

问：你认为中国投资葡萄牙是看重葡萄牙在专业技术上的附加值么？

JORGE：掌握技术及管理方法，肯定有其价值，但我不觉得这是决定性因素。中国不缺专业技术，如果现在还有人认为中国是不掌握自主科技的便宜货工厂，那就大错特错了。中国已是科技强国，正在通过投入研发人工智能以期领跑全球科技竞争。中国的经济影响力决定了它将主导重塑全球其他地区的科技产业。当然，中国也需要将其经济增长方式从出口导向型向扩大内需转变，比如中资企业通过海外投资，将更多优质产品与服务带给本国的新兴阶层，我所熟悉的就有两个成功案例，分别是法国地中海俱乐部连锁度假村，以及加拿大的太阳马戏。

问：忠诚保险的大股东是中国企业，你们依然认为自己是一家葡萄牙公司么？

JORGE：同样的问题，其实2010年被中资控股的沃尔沃汽车的CEO也被问到过。当时他的回答是，沃尔沃是一家全球化企业，而且世人皆知其以安全著称，人们谈论更多的还是它的瑞典血统。我们忠诚保险其实也是一样：从服务模式到与投保人的交流，从维系与合作伙伴及保险代理的关系到作为企业公民践行社会责任，忠诚保险的葡萄牙血统一直在那里。从不少细节能看出，我们比资本层面的很多葡萄牙企业更植根当地。另外要说的是，忠诚保险的核心决策团队位于里斯本，且我们绝大多数的员工和客户都是葡萄牙本国人。

问：如果当年忠诚保险不是由中国企业入股，而是换成一家欧洲险企控股，今天会是什么样子？

JORGE：我猜测，如果由欧洲保险公司来控股，我们的公司名称、品牌标志，大概率会被换掉，公司会被强迫转型成为某家跨国集团的下属公司，毫无战略自主性，遑论业绩增长和全球拓展能力的培养了。

问：贵公司下一步将如何扩大投资？收购秘鲁La Positiva保险公司对贵公司未来的战略意义何在？

JORGE：控股秘鲁La Positiva公司的事宜还在进行当中，未来这笔投资将令忠诚保险成为业务覆盖安哥拉、莫桑比克、佛得角、西班牙、法国、中国澳门、秘鲁、玻利维亚及其他拉美国家的跨国企业，总体规模虽然不算太大，但志向不小。我们的目标是要服务好业务触达地区的客户，成为一家标杆型的保险公司。

问：葡萄牙企业如何能与中国投资方保持互信，能否给三条建议？

JORGE：体现自身价值、主动拥抱挑战以及做事真诚、透明。我认为在这方面，葡萄牙这个民族是有先天优势的。通常来说，人们对待不同文化的姿态大致有三种：对抗、疏远以及主动适应。对抗姿态让我们觉得自己总是占理，但不可逾越的障碍往往由此而生；觉得道不同不相为谋，则会吹起一个自我隔绝的泡沫来；如果选择主动适应，才能真正做到兼听则明。这需要我们善于观察、不断学习，并尝试调整自我、接纳他人。我想葡萄牙的企业管理者们在这方面是很擅长的。

复星在葡萄牙

复星自2014年起战略投资葡萄牙市场，先后涉足保险、医疗和银行业，开启了中葡之间动力与资源的双向互动，四年多来，累积在葡投资总额超过21.5亿欧元，已成为在葡主要国际投资者之一。

复星控股忠诚保险至今四年多来，忠诚保险净利润从1.08亿欧元增长到2.16亿欧元，年复合增长率达到19%，保费规模接近40亿欧元，市场份额达到35.6%，进一步巩固在当地保险业的绝对领军地位。复星不仅为忠诚保险带去稳定资金支持，还令后者在战略发展视野、企业布局思路、产品创新能力和国际影响力方面都更进一步。2014年至2017年，忠诚保险的国际业务保持了年均11%以上的增长速度。

转载自葡萄牙主流媒体《新闻时报》

【健康速递】

◎文/陈晨曦

大连雅立峰四价流感病毒裂解疫苗获临床试验批准

1月8日，复星医药控股子公司大连雅立峰收到国家药品监督管理局关于同意四价流感病毒裂解疫苗（以下简称“该新药”）临床试验的批准，大连雅立峰拟于近期条件具备后开展该新药的临床 I 期试验。

该新药为复星医药自主研发的预防用生物制品，在目前使用的三价流感病毒裂解疫苗的基础上增加另一谱系的 B 型流感病毒抗原（即含有二株 A 型和二株不同谱系的 B 型流感病毒抗原），较三价流感病毒裂解疫苗具有更好的预防效果。

复星医药产业抗癌新药获药品临床试验批准

近日，复星医药控股子公司复星医药产业收到国家药品监督管理局关于同意重组 HER2 人源化单克隆抗体单甲基奥瑞他汀 F 偶联剂注射液用于治疗 HER2 阳性的晚期乳腺癌和/或晚期恶性实体瘤的临床试验的批准。复星医药产业拟于近期条件具备后开展该新药的临床 I 期试验。

该新药是复星医药自LegochemBiosciences, Inc. 许可、并后续自主研发的创新型定点抗体偶联药物，主要用于 HER2 阳性的晚期乳腺癌和/或晚期恶性实体瘤的治疗。

红旗制药、药友制药、洞庭药业通过相关仿制药一致性评价

近日，复星医药控股子公司红旗制药收到国家药品监督管理局颁发的关于吡嘧酰胺片（以下简称“该药品”）的《药品补充申请批件》，该药品通过仿制药一致性评价。

该药品为抗结核药物，可与其他抗结核药（如链霉素、异烟肼、利福平及乙胺丁醇）联合用于结核病治疗。2017年度，红旗制药该药品于中国境内（不包括港澳台地区，下同）销售额约为人民币2,925万元（未经审计）。

复星医药控股子公司药友制药收到国家药品监督管理局颁发的关于呋达帕胺片（以下简称“该药品”）的《药品补充申请批件》，该药品通过仿制药一致性评价。

该药品主要用于治疗原发性高血压。2017年度，药友制药该药品于中国境内（不包括港澳台地区，下同）销售额约为人民币 145 万元（未经审计）。

近日，复星医药控股子公司洞庭药业收到国家药品监督管理局颁发的关于富马酸喹硫平片（以下简称“该药品”）的《药品补充申请批件》，该药品通过仿制药一致性评价。

富马酸喹硫平是一种非经典抗精神病药物，主要用于治疗精神分裂症和治疗双相情感障碍的躁狂发作。2017 年度，洞庭药业该药品于中国境内（不包括港澳台地区，下同）销售额约为人民币 29,106 万元。截至 2018 年 11 月，复星医药现阶段针对该药品一致性评价已投入研发费用人民币约 1,491 万元。

复星医药获“社会责任杰出企业”

◎文/孙丽



2018 年复星医药获得业界诸多肯定

为全面贯彻党的十九大精神，继续推进上海上市公司树立企业社会责任意识，积极履行企业社会责任，由上海证监局、上海证券交易所、上海市总工会担任指导单位，上海上市公司协会、第一财经、上海市经济团体联合会联合主办，美国船级社提供学术支持的“第四届上海上市公司企业社会责任峰

会”于12月28日在上海召开。

本届峰会的主题为“可持续发展新征程改革开放再出发”，旨在改革开放40周年之际，共同回顾上海上市公司在企业社会责任领域所取得的成果，共同展望新时代上市公司可持续发展的新征程。上海证监局、上海证券交易所、上海市总工会等领导出席峰

会并讲话，100多位上海上市公司高管出席峰会。

峰会隆重表彰了在履行企业社会责任中具有突出表现的上市公司。复星医药荣获“社会责任杰出企业”称号。

近日，复星医药荣获“最具创新精神上市公司”。由界面·财联社与朝阳永续联合发起的“2018界面·财联社中国上市好公司”榜单在“2018中国资本市场峰会暨科创联盟成立发布会”上重磅揭晓。与会数百名政府代表、资本市场专家、经济学者、金融机构高层济济一堂，共同见证这份权威榜单的诞生。复星医药荣获“最具创新精神上市公司”。

上市公司是国民经济与产业发展的中坚力量，是中国供给侧改革与经济高质量发展的关键，更肩负广大投资者的殷殷期盼。界面·财联社与朝阳永续携手深入研究企业价值与产业逻辑，提取上市公司财务状况、业绩兑现度、业绩驱动性、成长性等多维度指标数据进行复合筛选，并结合由学者、基金经理、投研总监、分析师和资深财经媒体人组成的专家评审团投票结果，以此最终确定“中国上市好公司”获奖名单。“中国上市好公司”设立“十佳上市好公司”、最佳业绩兑现度上市公司、“希望之星”上市公司、最佳成长性上市公司等奖项，共计36家上市公司上榜。

链接：复星医药荣获“改革开放医药工业优秀企业”等多项大奖

12月19日-21日，2018智慧食药博览会在四川乐山正式举行。作为国内唯一聚焦食药监管领域信息技术发展的专业展会，首届药博会将成为食药领域改革开放40年成就的一次特别呈现。

2018是改革开放四十周年，具有划时代意义的改革开放，让各个行业浸润于“革故鼎新”的精神意义之中茁壮成长。特别是医药行业在这四十年中发生着翻天覆地的变化。立足于当

下，医药行业刚刚步入国际化创新路线，前路漫漫，沿习、传承改革开放的精神对于医药行业具有重要意义。

本次博览会上，主办方依据中国健康传媒集团健康中国研究院、健康大数据中心、舆情监测中心的数据监测结果，聘请资深权威人士组成专家小组，遵循“客观呈现、专业评价、公益服务、导向正确、权威发布”的五大评审

工作原则，发布“改革开放医药工业优秀企业（40家）”、“2018医药上市企业研发实力排行榜”、“2018医药工业品牌影响力榜单”等多个榜单，致力于树立行业榜样，引领产业健康发展。其中，复星医药凭借在整体运营、研发创新、企业社会责任及品牌打造等多维度的优秀表现，荣获“改革开放医药工业优秀企业”等六项大奖。

复宏汉霖 HLX04 新增眼科适应症获批临床

◎文/周文婷

近日，复宏汉霖正式收到国家药品监督管理局关于其自主研制的HLX04——重组抗 VEGF 人源化单克隆抗体注射液（以下简称“该新药”）用于湿性年龄相关性黄斑变性和糖尿病性视网膜病变治疗的临床批准。

据悉，该新药为复宏汉霖自主研发的单克隆抗体生物类似药，可通过抑制 VEGF 的活性来控制新生血管的形成，主要用于转移性结直肠癌、非小细胞肺癌、湿性年龄相关性黄斑变性和糖尿病性视网膜病变等疾病的治疗。2015年12月及2016年5月，该新药用于治疗转移性结直肠癌、非小细胞肺癌适应症相继获国家食品药品监督管理局（现国家药品监督管理局）临床试验批准，其1期临床试验数据于第21届全国临床肿瘤学会（CSCO）年会上首次发布。目前，该新药已针对转移性结直肠癌顺利开展3期临床试验。

值得关注的是，除转移性结直肠癌、非小细胞肺癌外，复宏汉霖针对该新药进行了差异化开发战略，新增湿性年龄相关性黄斑变性和糖尿病性视网膜病变两项眼

科适应症。而这正是其原研产品Avastin®（贝伐珠单抗）在国内市场尚未推出的。

此外，在单药临床开发顺利进展的同时，该新药作为复宏汉霖产品管线中的重磅产品，在公司单抗联合治疗布局中也发

挥出关键作用。2018年9月，该新药联合 HLX10 用于晚期实体瘤的治疗方案正式获得国家药品监督管理局临床批准，并于12月完成首例患者入组，标志着复宏汉霖首个单抗联合治疗临床试验正式启动。



复宏汉霖将继续致力于可负担的创新

复星泛秀推出《C 秀》 FOLIDAY 生态圈再添新 IP

◎文/陈丹



高难度的空中艺术表演



扫描购票，亲临 C 秀绝代风华

1月14日，复星旅游文化集团（以下简称“复星旅文”）旗下泛秀演艺（以下简称“泛秀”）在三亚·亚特兰蒂斯宣布，由泛秀倾力打造的大型原创驻场秀《C秀》将于2019年2月5日（大年初一）在三亚·亚特兰蒂斯海豚湾剧场上演。这是泛秀推出的第一部大型原创驻场秀，也是复星旅文又一原创IP的亮相，进一步夯实FOLIDAY旅游生态圈三大业务之一“基于度假场景的服务与解决方案”。三亚市副市长陈铁军、复星旅文董事长兼CEO钱建农等出席发布会。

《C秀》由国际制作联手中国班底共同打造，也是海南首个采用海陆空3D立体水舞台剧场的剧目，将在三亚·亚特兰蒂斯海豚湾剧场常驻演出，每天演出两场。《C秀》的推出将为三亚·亚特兰蒂斯这一旅游目的地注入新的文化活力，也将为亚特兰蒂斯的游客带来全新的体验。

复星旅文近日在香港成功上市，其三大业务板块受到业界的广泛关注。复星旅文董事长兼CEO钱建农在会上表示，以Club Med为代表的度假村业务和以三亚·亚特兰蒂斯为代表的旅游目的地在全球已有很高的品牌识别度并受到广泛欢迎，“以泛秀为代表的旅游IP和内容是我们接下来重点发力的部分”，钱建农说：“三亚需要一台代表三亚的具有国际化水准的演出，我们复星泛秀自主拥有的《C秀》将填补三亚演艺市场的这一空白。这台《C秀》和亚特兰蒂斯的完美结合，将有助于海南国际旅游消费中心的建设。”

国际制作 中国班底 呈现海南首个海陆空3D立体水舞台

《C秀》讲述了一个关于海洋的古老、神秘的传说，故事包含喜剧、冒险、神话等元素，弘扬了爱与勇气的正能量。

大秀由国际团队与中国班底联袂打造，共有来自11个国家的艺术家参与演出。整场演出由8个专业幕后技术团队领衔，58名专业技术人员共同参与。《C

秀》也是海南首个采用海陆空3D立体水舞台剧场的剧目。中央水舞台容量破纪录高达7000立方米，相当于4个奥林匹克标准泳池的容量，配合15米高、超过300平米的巨型曲面LED可移动视频墙，实现百变场景，打造海洋世界的逼真体验。

整场演出共有一百余件制作精良的服装及配饰，演出方还特邀为音乐剧《狮子王》设计并制作道具的人偶大师Michael Curry，精心打造十余种大型人偶及数十个道具。

“秀”是载体“泛”是精髓

与欧美成熟市场相比，中国的旅游行业正处在从观光游到休闲度假的转型期，人们对休闲度假体验的要求逐渐提高，传统的“连锁式”景区演艺出现严重的同质化竞争，已难以满足消费者不断提升的休闲度假需求，人们需要更多具有特色的细分产品，提升休闲度假的体验。

泛秀的诞生填补了这一空白，泛秀是针对旅游度假场景进行个性化定制的旅游产品供应商。作为复星旅文旗下文化及娱乐活动的提供者，泛秀在不同的旅游目的地开发和推广文化活动、表演艺术和现场娱乐，致力于文化旅游产业的内容整合和打造，并有望在未来带来更多高品质的娱乐体验，丰富度假村及旅游目的地的娱乐产品。钱建农董事长表示“休闲度假产品具有‘多次消费’的属性，创作出让游客反复观看的演艺节目，这是泛秀的使命，也是泛秀区别于其他景区表演的特点。”

2018年初，泛秀将全球最大戏剧制作公司“太阳马戏”的史诗级剧场演出巨作《阿凡达前传》引入海南三亚。《阿凡达前传》此前仅在东京、纽约等一线城市上演，这是该剧首次进驻一个度假城市，也是三亚第一次引入世界级的艺术表演，在海南引起轰动。

《C秀》是泛秀继引入阿凡达后在三亚推出的又一力作。与阿凡达不同，这是为三亚·亚特兰蒂斯量身定制的原创表演

秀。三亚·亚特兰蒂斯自去年4月28日盛大启幕以来，已成为三亚旅游的新名片，被誉为三亚旅游3.0的标志。

“这是紧贴亚特兰蒂斯的海洋主题和传奇历史打造的一台表演秀，为观众带来一场视觉盛宴。”泛秀总经理陈丹表示，“可以说是一款‘定制产品’，吻合了三亚·亚特兰蒂斯这个一站式旅游综合体的特质，未来泛秀还将针对不同的旅游目的地推出新的演出。”

新IP强化FOLIDAY旅游生态体系

《C秀》的上演标志着泛秀的“正式登场”，也是复星旅文FOLIDAY生态圈的一次突破。复星旅文的业务分为三大板块：度假村，旅游目的地开发、运营和管理，以及基于度假场景的服务及解决方案。前两个业务板块拥有源自法国提供一价全包休闲度假体验的度假村集团Club Med和一站式娱乐休闲及综合旅游度假目的地三亚·亚特兰蒂斯，均受到行业的广泛关注与消费者的普遍喜爱。泛秀《C秀》则翻开了“服务及解决方案”业务板块的新篇章，而在度假场景里注入更多的文化内容也正是复星旅文的核心战略之一。

《C秀》是一出联动水陆空的大型水上表演秀，由国内顶尖团队联手国际行业专家联袂打造，融合水中芭蕾、舞蹈、杂技、空中艺术等多种元素，将于2019年2月5日起在三亚·亚特兰蒂斯海豚湾剧场常驻演出，每天两场，每年演出600场。感兴趣的观众可通过官方售票渠道：微信公众号“三亚亚特兰蒂斯C秀”、微信公众号“三亚亚特兰蒂斯”、“复星旅文FOLIDAY”APP进行购买，也可通过携程、飞猪、驴妈妈、途牛、美团、大麦等各大OTA票务平台或海南各大旅行社抢票。“C秀”带你去亚特兰蒂斯H5小程序也将于今日正式解锁。一场场景百变，感受逼真的超级演艺大秀即将来袭，神秘的亚特兰蒂斯传奇等你来探索！

以色列国宝 AHAVA：零距离体验死海护肤的秘密

近日，复星化妆品集团执行总裁郑涛接受了以色列当地日报“Calcalist”的采访，深入阐述了AHAVA的发展战略。该报隶属于Yediot Aharonot（新消息）的商业日报，是以色列当地发行量最多、读者阶层最广的报纸，在当地有“当之无愧的国家第一报刊”之称。采访刊登后在以色列得到非常正面积极的回响。

AHAVA将成为中国的知名优质的化妆品品牌

复星化妆品执行总裁郑涛认为，“保险一生才购买一次，而化妆品每三个月就要购买一次。”

我们AHAVA未来的业务发展规划

郑涛（47岁），这位Elizabeth Arden

大中华区的前任总裁，曾是在上海附近一座城市医院的医生，二十多年前他改行进入消费品行业。两年前，当复星收购AHAVA的时候，他加入复星。“我们的目标是使AHAVA成为中国市场前十位的品牌。今年我们原本可以做得更好一些，但竞争日趋激烈，而像兰蔻这类的品牌大多已经在中国发展了近二十年。我们需要一些时间，但我们一定会达成这个目标。自从我们收购AHAVA以来，我们AHAVA全球销售额每年都增长超过15%。”

Q：由于各国的文化思想不同，你们收购一家以色列公司不担心吗？

郑涛：我的领导曾和我说，和真正的聪明人共事，通常合作会更轻松。我去过AHAVA的创始地Kibbutz Ein Gedi，对那里绿色的风景感到惊讶，这是一片完全在沙漠里从零开始建成的绿洲，太了不起了！

AHAVA的以色列特色对我们非常重要，我称之为“Israeli Style”，它代表着以色列的科技和创新。我们向中国消费者宣传AHAVA不仅仅是以色列的纪念品，而是拥有众多科技与创新的高端品牌。在中国，科技相对天然成份越发重要。现在有许多公司声称自己是100%天然成份，但是他们是在误导顾客，因为化妆品中的天然成份事实上都必须在加工过程中使用工业技术。而我们的不同之处在于，AHAVA拥有先进的科研技术支撑，可以用科技手段确保自然物质成份发挥改善皮肤的功效。

Q：中国人是从哪里知道死海的？

郑涛：死海被列入我们的中学课本，在中国差不多每个人都知有人可以在死海上漂浮。几乎所有来以色列的中国游客都购买了AHAVA产品，AHAVA在以色列销售的50%以上都来自游客，我们因此非常重视与旅游业务的对接，尤其是中国及远东

那些潜力巨大的市场。在中国，高端化妆品市场去年增长近25%，人们都喜欢高品质的产品，并且一直在努力寻找更新更好的产品，这是生活方式升级的一个部分。自收购以来，我们的重点是将AHAVA定位成为一个著名的科技自然化妆品品牌。

Q：面部化妆品要走向何方？

郑涛：个性化抗衰老产品，是我们未来的重点。我们正在开发一个非常先进的皮肤诊断系统，不仅仅是解决干燥、出油、黑斑等问题，而是根据客户需求进行产品定制，这将是AHAVA未来的核心开发技术。

Q：未来有什么计划？

郑涛：打造中国最具价值的化妆品集团，将更多海外知名品牌、高端技术引入中国。

（记者：Navit Zomer（以色列知名记者），转载自以色列当地日报“Calcalist”）

企业竞争情报已成当代企业“必修课”

◎文/吴清梅

企业竞争情报CI(Competitive Intelligence)是指在法律和道德允许范围内系统地收集、分析有关竞争环境、竞争对手、竞争态势以及竞争策略的信息活动与过程。CI以企业利益为核心,涉及企业的战略制定、战略分析以及战略实施,最早出现于20世纪50年代,在当代企业已渐成“必修课”。

收集渠道

即使是中后台人员,也可以有意识通过合作伙伴,包括但不限于律师事务所/会计事务所/财务顾问等中介机构获取信息。HR在招聘过程中,可以获知一些行业/企业的信息。

当然,互联网依然是最庞大的免费资源,为信息资源的获取提供新的便捷通道:

企业官网、官方微博及企业经营者在SNS社区的留言;

通过自媒体,分析和追踪竞争对手、产业和科技情报、关键技术专利情报,监测关键人物动态情报、动态分析消费者动态情报等。

通过人际关系,如博客、微博、微信、百度贴吧、BBS等社交网络获取信息。

也可以培训企业内部的市场/投资及HR人员的信息获取意识,有意识从竞争企业客户、员工、供应商等渠道动态获取及时且有价值的信息。

需强调的是信息获取一定要合规,无论情报再重要,也要在法律框架内合规获取,类似装成客户拜访竞争对手公司,打匿名电话等都不合规的操作。

策源战略签约百合佳缘创新“婚恋+地产”模式

◎文/吕田田

2019年1月10日,策源股份与百合佳缘战略合作协议签约仪式在上海BFC举行。

豫园股份联席副董事长、策源股份董事长王基平,复星蜂巢控股副总裁兼大中华区投资管理部总经理马骥,复星蜂巢控股副总裁、策源股份CEO邹泽人,百合佳缘董事长田范江等领导 & 双方相关负责人共同出席了签约仪式。策源股份总裁李戡、百合佳缘高级副总裁张维作分别代表双方签约。

百合佳缘精准用户 嫁接策源天然线下社交场景

百合佳缘董事长田范江从“爱心+房子”的新logo说起婚恋和房产的紧密联系,婚恋行业中,房子是一个绕不开的话题。百合佳缘拥有25-45岁近3亿注册客户,围绕其职业、兴趣、收入、资产等有清晰画像,除社交需求,百合佳缘还提供约会吧、爱情小镇等多婚恋主题服务,策源的线下入口就是天然的线下社交场景。

C端客户嫁接线下场景

豫园股份联席副董事长、策源股份董事长王基平认为双方的牵手合作非常值得期待,百合佳缘拥有线上海量C端客户,策源用地产场景承载婚恋IP内容,双方携手实现商业价值最大化。

婚恋+地产模式创新

复星蜂巢控股副总裁、策源股份CEO邹泽人认为,策源不仅为客户提供居住类相关服务,更延伸至包括租赁、运营等居住后服务。与百合佳缘合作,将在杭州、武汉等地改造售楼处、会所、商业等低效资产,打造爱情公寓租赁类、婚礼特色主题类目的地等创新项目。

相互赋能,共创好产品,双方一致相信,此次战略合作将使策源和百合佳缘的发展之路更宽广。

“守土尽责、创新精进、持续倍增” 复保 2019 年度工作会议召开

◎文/杨晓



2019 复保年度工作会议上,针对不同渠道授发责任书,领取人信息满满备战新一年

2019年1月7-8日,以“守土尽责、创新精进、持续倍增”为主题的复星保德信人寿2019年度工作会议在上海成功召开。复星国际董事长郭广昌、复星保险板块董事长、复星保德信拟任董事长李涛、保德信全球战略董事总经理、复星保德信董事吴庚辉出席会议。

郭广昌在致辞中表示,只有攀登更高的山峰,才能感受到更美的风景。认可成绩,也提出要求:一是“必须要做不一样的保险公司”,真正实现客户满意;二是用人要重视“年轻”心态;三要“全攻全守”,全团队目标一致为客户创造价值。

李涛表示,复保人寿是复星和保德信

在中国的旗舰企业,股东一致看好中国市场,也一定会继续支持公司打赢必须胜利的仗。与此同时,也提出更高要求:一是解决从0到1,必须有“人无我有”的产品和服务;二要从1到N,必须加强学习能力,看得懂、想得通、学得快。2019年寿险市场会是甜蜜的一年,也可能是非常痛苦的一年,希望每个复保人都能在压力下快速找到自己的位置,感受压力、感受动力、感受甜蜜。

会上,储良做“守土尽责、创新精进、持续倍增”工作报告,提出2019年七大经营策略和十二项重点工作。2018年,复星保德信长期期交是2015年的8倍,三年复合增长率101%;2018年新业务价值同比增长76%;投资表现远超行业平均水平。公司在客户经营、智能应用、业务品质、产品力提升、培训体系建设、机构建设、合规风控等方面均取得较好成绩。快速发展同时,公司业务结构改善,“三位一体”监管评价评级不断提升。储良指出,2018年严监管形势下公司奋勇前进,虽取得不少成绩,也暴露了许多问题。鼓励全体同仁一起努力实现有量的快速成长,活力复保,奔跑前行!

德邦证券 ABS 业务全年战绩出炉

◎文/刘海琴

近日,德邦证券ABS业务年度数据相继出炉。2018年全年,德邦证券累计发行了41单ABS,规模合计729.84亿元,企业ABS发行总额位居行业第三(排名据Wind资讯)。其中,发行主体涵盖消费金融、供应链金融、医药、汽车等多个领域。

德邦证券ABS业务自2015年开始发力。2016年,德邦证券的ABS项目承销规

模便达到658.32亿元,一举进入行业前列,被誉为ABS领域的“黑马”,引来多家媒体竞相报道。此后,德邦证券凭着一股锐气,创造了“首单区块链供应金融ABS”等多个行业领先产品,并与CNABS联合发布了消费金融ABS指数。

除了ABS,德邦证券资管其他各项业务也在稳步发展中。近年来,德邦证券资产管

理业务始终坚持以市场需求为导向,以创新为抓手,以效率和风险控制为准则,形成了围绕产业链服务、大类资产配置两大核心板块,以科技金融和投融资一体化为特色的业务发展模式。从2012年起,德邦证券的受托资产管理业务规模就实现了年均130%以上的增长。截至2018年11月底,德邦证券资产管理规模2764亿元,位居行业前列。

财富玖玖

降准提升风险偏好 重点关注逆周期板块机会

◎文/徐国荣

1、事件:1月4日,为进一步支持实体经济发展,优化流动性结构,降低融资成本,中国人民银行决定下调金融机构存款准备金率1个百分点,其中,2019年1月15日和1月25日分别下调0.5个百分点。同时,2019年一季度到期的中期借贷便利(MLF)不再续做。央行称,此次降准将释放资金约1.5万亿元,综合考虑各因素后,净释放长期资金约8000亿元。中长期考虑,将使更多小微企业受益。

2、宏观:经济整体下行压力下,关注投资、消费、出口的一些积极因素。铁路投资或成为基建发力重要方向。2018年铁路投资8028亿元,2019年确保投产新线6800公里,较2018年上升45%,而公路水路投资目标仍然为1.8万亿左右,铁路投资增速或有上行空间。2018年电影消费仍保持高增长。全国电影票房609亿元,增长9%,观影人次17.16亿,增长5.9%,国产影片票房占比继续提升,服务类消费仍然有一定支撑。贸易谈判继续积极开展。特朗普表示与中国国家主席进行了“非常好的电话长谈”。

实体经济:上游能源:欧佩克产出降幅创两年来最大,油价获得提振,结束三周连跌;动力煤现货价格基本走平,上游秦港与下游电厂库存继续下降;钢材消费进入淡季,铁矿石口库存上升,供过于求态势或显现,铁矿石价格难以持续上涨。中游材料:唐山与全国高炉开工率继续下降,河北12月钢铁PMI继续处于收缩区间,贸易商开启冬储,钢价或以稳为主。下游地产:元旦假期,30城销售环比下降,100城土地供应大幅回升,万科、碧桂园、融创中国等龙头房企2018年销售仍实现高增长。食品价格:农产品价格指数环比继续回升,蔬菜价格涨幅有所扩大。

3、热点板块周观点:军工、电力设备、农林牧渔、通信

军工:事件驱动下较明显的主题投资行情;

电力设备:特高压混改刺激市场行情,可就趋势参与;

农林牧渔:近期农业子板块重点推荐生猪养殖公司;通信:关注年报发布带来的

估值切换机会。

A股投资策略:

盘面上来看,当前指数在前期底部附近展开的反弹是有成交量配合的,说明有资金主动介入做多。因此,技术心理分析的角度来看,短期行情大概率已经在2450-2500之间企稳,即市场已经进入可操作窗口期。而历史经验的角度来看,春季躁动行情往往与两会后的基建计划定调有关,因此我们认为当前由电力、通信等投资预期引领的春季躁动行情应该是可以持续的。但另一方面,由于整体市场资金生态仍处于增量资金介入有限的状态。因此,我们认为市场反弹的力度更多仍是受到资金情绪预期的影响为主。

整体上来看,我们认为指数在经过二次探底之后,资金开始重新介入做多。而市场节奏方面,短线深套盘离场意愿,以及春季躁动预期两因素,亦会对市场运行节奏有影响。因此,短线可能受信心不坚定的筹码影响而有反复,但建议投资者可以关注短线回撤之后的逢低介入机会。

同策同心，欢笑相随！ 中国马术巡回赛广州总决赛圆满落幕

◎文/吴心远

经过为期3天激烈争夺，中马国际独家承办的2018浪琴表中国马术巡回赛香港赛马会杯广州总决赛，于2019年1月6日在广州黄村体育训练中心圆满落幕。

本赛事以“同策同心，共筑中国马术梦”为主题，总奖金为153万元人民币，吸引了众多中外高手巅峰对决。

140cm香港赛马会冠军赛 路线设置难度高，外籍骑手揽前三

140cm香港马会冠军赛是收官日首场，意大利的国际马联三星级路线设计师Colombo Andrea给骑手来了下马威。

本场比赛采用“一轮赛+附加赛”制，20对人马据首日第一轮比赛成绩倒序出场。最终仅有意大利名将Jerry Smit、比利时骑手Jeroen De Winter、中国香港名将郑文杰、中国骑手额尔登·吉日嘎拉和比利时骑手Patrik Spits五对人马跻身冠军战，这个数量比路线设计师预想的还要少。

附加赛路线第4道接第14道障碍、第14道接8B障碍均可选择更小的回转。比利



中国马术巡回赛广州赛区总决赛，闪现无数精彩和令人尖叫瞬间

时名将Patrik Spits搭档Enrique Blue第三位登场，比赛伊始速度超前，再凭借娴熟弯道回转术走出流畅小回转路线，在成功飞跃

最后一道障碍后，时间定格在惊人的36.05秒，后续者无人撼动。

最终，Patrik Spits绝胜登顶，Olivier

Guillon与Jeroen De Winter也以出色表现分获亚季，本场比赛的前三均被外籍骑手收入囊中。

斯巴鲁车马赛： 车马飞驰讲合作，趣味赛制欢乐多

“斯巴鲁车马赛”是浪琴表中国马术巡回赛的“保留节目”，体娱结合、充满趣味。

流程是骑手先骑马过8道障碍，再车手接力，穿7道“网球障碍”。碰落障碍或网球罚分，速度快和罚分少的获胜。

最精彩的一幕莫过于骑手下马后化身“短跑运动员”跑上副驾，有骑手还因跑太快不小心摔了嘴啃泥。

马奔腾，车漂移。争分夺秒，妙趣横生，最终，施朝辉和袁茂栋以78.10秒获得冠军，马乐和郑文杰以81.98秒获得亚军，蒙全威和周睿宏以82.80秒位列第三。

随着斯巴鲁车马赛的结束，2018浪琴表中国马术巡回赛香港赛马会杯广州总决赛也画上了圆满的句号。



参建员工庆祝杭绍台铁路全线首条隧道贯通

杭绍台铁路全线首条隧道贯通 献礼改革开放四十周年

◎文/吴心远

2018年12月18日，中铁十八局杭绍台铁路III标承建的茶坊1号隧道顺利贯通，标志着中国首条民营控股高铁——杭绍台铁路全线首座隧道正式贯通。

茶坊1号隧道位于绍兴嵊州境内，全长191米，地质以粉砂岩为主，条件复杂，施工难度大。在施工过程中采用三台阶法施工，严格遵循“短进尺、弱爆破、强支护、勤量测”施工原则，确保隧道安全、优质贯通。

作为诠释“市场主体活力：高质量发展的源头活水”的经典案例，由复星牵头浙商民营联合体投资控股的杭绍台铁路，也再登央视《新闻联播》栏目。

报道指出：

“近年来，多项改革不断完善市场和制度环境，释放出市场主体活力，为高质量发展提供源头活水。在浙江杭绍台高铁项目，池塘山一号隧道内，工程正争分夺秒、加速施工。这个项目总投资409亿元，其中的51%由八家民营企业共同出资。这是高铁建设首次允许民营资本控股，与民营企业共享发展红利。”

截至2018年底，杭绍台铁路开工建设已满一年。这一年，团队不惧挑战、迎难而上，全线首座桥梁主体工程完工、全线首座隧道顺利贯通、实现红线征地超70%、投资任务圆满完成……工程按计划有序推进，大干态势全面形成。

打磨产品力 修炼品牌力 爆款！南钢特钢产品畅销

◎文/邵启明

经过数年发展，2018年，南钢特钢事业部形成多个国内市场占有率前三、蜚声国际市场的爆款产品。这些产品逆周期性强，如特殊钢带、石油钻具用钢，国内市场占有率分别为45%、60%，始终第一；高标轴承钢的国内市场占有率排名第二；汽车核心部件用非调质钢、汽车传动轴用钢、高端工程机械用钢、风电高强螺栓用钢等市场占有率排名前三。

他们的“秘籍”何在？下文一一揭晓：

高标轴承钢：与世界高手合作

轴承广泛用于飞机、汽车、高铁，高精度机床、仪器仪表等，被誉为机械工业“心脏”。高标轴承钢是特钢企业标志产品，也是“中国制造2025战略”的基础性材料，受钢铁行业价格周期影响小。南钢高标轴承钢已获得世界八大轴承企业和国内知名企业的广泛认可并合作，2018年获评日本知名轴承企业优秀供应商，与瓦轴、天马等均有合作。

汽车核心部件用非调质钢：助力汽车发展战略

2018年中国汽车产量超2500万辆，非调质钢总量超50万吨。随着汽车轻量、节能、环保的发展需求，车用非调质钢的技术与产量需求将不断提升。南钢根此建立主机、零部件厂合作平台，实现多技术创新，质量达到或直接替代进口材，目前已经取得日系、欧系及国内多家知名企业认证，被各大主机厂广泛认可，成功进入丰田、康明斯发动机等企业。

乘用车用高端紧固件用钢： 致力替代进口

我国紧固件产量世界第一，名副其实

生产大国和出口大国。汽车高强紧固件应用在每一辆汽车子系统中，如发动机、变速箱、底盘，是中高端产品，约占行业总销量10%以上。2018中国该类用钢需求达100万吨，其中约40万吨进口。南钢特钢事业部就势开发出14.9级高强汽车紧固件并通过认证，目前处于国际先进水平，主要供应合资和自主品牌主机厂，目前与“通用”多家配套企业合作。

汽车传动轴用钢：推进全系列覆盖

传动轴是汽车传动系重要部件，分等速和非等速传动轴。等速传动轴常用于乘用车，非等速传动轴用于商用车和工程机械。南钢目前主要开拓乘用车传动轴市场，成为耐世特凌云等国内知名主机厂配套用钢。2018年南钢年销量居第三，2019年目标是持续优化产品质量水平及工艺降本，提高产品综合竞争力，力争年销量翻番，做到全系列覆盖。

高端工程机械用钢： 服务全球高端制造

国内外工程建设持续升温，加之“一带一路”的推进，国际知名企业卡特彼勒、小松、沃尔沃等进一步巩固全球工程机械强势地位，国内徐工、三一、山推等也发展迅速。工程机械“四轮一带”产品中的链轨节用钢，是南钢近年重要品牌，和世界工程机械第一品牌卡特彼勒合作十余年，质量和市场影响力已被充分肯定。南钢将通过远景项目攻关优化工艺降低成本，提高产品综合竞争力，形成主机厂到市场件、高档到普通产品全覆盖，并逐步放量。

风电螺栓用钢：为绿色新能源筑基

风电设备的塔基、各部件安装均使用高强度紧固件，未来随着机型增大，单台用量可能更多。目前国内风机年产量约10000台，合计需求量约150000吨，随着单体风电机组增大和海上风电发展，需求量还要增加。同时加工成品出口的也有较大需求。国内市场，南钢抓住龙头企业行业驱动，依托多个配套加工企业拓展市场；国外市场，南钢借力友商推进。

特带产品：引领市场发展

特带市场面临的卷板生产企业竞争越来越激烈。目前特带年需求量约14万吨，其中南钢在工具钢等4个钢种市场占有率均排名行业第一。针对下游用户小批量、多规格等个性化的需求，南钢力争在工具钢等品种上计划保持每年10%的增量，继续保持市场第一的份额。

石油钻具用钢：对接“三大油”

石油钻具用钢主要用于石油开采、地质勘探行业，成品构成包括钻杆、接头、钻铤三大类，其中钻杆多为无缝钢管，南钢没有无缝钢管生产线不参与市场。接头、钻铤多用大规格的圆钢进行加工，且具有较高的性能要求及品牌力，是南钢主导产品。石油钻具用钢订单,国内主要集中在“三大油”及其附属油田手中，国外订单主要来自于俄罗斯、中东等地区，具有广泛的市场需求和行业支撑。南钢在钻具市场占据60%以上的份额，随着石油钻具市场和订单有所复苏，2018年南钢石油钻具用钢销量同比增长30%，后期将提升产品的市场占有率和竞争力。



复星旅文集团副总裁兼投资部 MD 徐秉瓚：冬天上市后的旅文步伐更快，一些新的看点正在冉冉升起

QUICK-CUT RECORDS OF FOSUN TOURISM ESSAYS

徐秉瓚：复星旅文“速成”记

◎文/庞国藤 谢诗辰

冬天里能上市的企业，一般都是好企业。去年年底刚刚在港交所上市的复星旅游文化集团（01992.HK）虽成立不久，却已坐拥Club Med、三亚·亚特兰蒂斯等多个世界级产品和品牌，让人不禁对这个“巨无霸”的横空出世充满好奇。这背后靠的究竟是对市场周期的准确把握，还是深度的产业运营能力，抑或是全球化发展的视野与格局？复星旅游文化集团副总裁兼投资部MD徐秉瓚讲述了这段始于7年前的复星旅文“速成”记。

问：复星旅文作为“全球最大的休闲旅游度假集团”主要有哪些业务？

答：复星旅文总体分三大板块：第一个是度假村板块，包括Club Med；第二个是旅游目的地板块，包括亚特兰蒂斯，去年年底前已经开工的丽江、太仓项目，加上轻资产运作的爱必依。最后一个旅游解决方案，包括旅行社，我们和Thomas Cook的JV，我们自己的复游旅行，还有创新类的产品，像Miniversity、泛秀演艺。

问：这个逻辑是投着投着才有的吗？

答：是的。从整个逻辑来讲，复星旅文就是从地中海俱乐部（Club Med）开始的。2010年，为响应集团的全球化战略，我们发现旅游领域的增长一直是GDP2倍的增速，2010年之前是，之后还是。当时我们参考了欧洲战后经济复苏期、日韩经济起飞期、亚洲四小龙，发现当人均可支配收入处于一个飞跃期的时候，旅游作为消费升级的代表产业，会以1.5倍或是2倍于GDP的速度增长。

我们就这样选择了旅游。旅游行业有两个点是我们发展的：一个是出境游，一个是休闲度假游，特别是休闲度假游，当时还没有一个全球性的休闲度假为主的企业进入中国市场。接着我们就发现了Club Med。

问：ClubMed当时在中国是怎么发展的？

答：他们在上海、北京设立了办公室，主要是做销售、marketing的一些工作，一直想落地度假村，但七八年了都没落地一个。

问：据说当时很传奇的，吃了三次早餐就谈成了？

答：故事太多了。当时除了数据分析之外，还有很多沟通，使得大家建立了信任。而一个让Henri对民营企业效率产生信任的事件是，当时2010年正值上海世博会，他受法国官方邀请参加一个法国馆的活动。活动之后，他想起我们告诉他有个民营企业馆，他就说要去看看。参观后，他被震撼到了，意识到中国民营企业已经不是他所想象的那样，不再是欧洲人传统认为的以加工、OEM为主，而是从纯粹的

“制造”变成了“智造”，有创新的精神在里面。这帮助我们跟他在短时间内建立了信任。

后来，随着Club Med在中国发展很快，从2010年没有一个度假村、中国客户人次只有2万人次，到去年年底，我们在中国已有6个度假村以及27万人次的中国客户量，实现了十多倍的成长。

当时，我们认为ClubMed中国区可以嫁接很多资源与平台，它的潜力不止于此。因此，我们的股权也从7%多增持到10%。但是，ClubMed的股权非常分散，董事会也非常分散，这就导致了决策比较慢，管理、发展风格比较保守。管理层如果想做一些变革，很难非常快地得到所有人的支持。这样的情况下，复星只有作为它的控股股东，才能帮助企业走得更快、更远。

所以，在2013年我们发起了私有化要约，过程中有很多的故事，包括法国中小股东协会控告法国监管当局，说批准复星的要约没有考虑到中小股东的利益，导致整个案子延期了8个多月。这个过程中，市场氛围又发生了变化，导致这个“香饽饽”就被其他的投资者盯上了，主要是意大利的Bonomi家族和美国KKR的联合体。后来又经过了大半年的竞争，直到2015年2月才把整个项目完成。

问：私有化成功之后对ClubMed进行哪些变革？

答：首先，从管理层激励来说，以前ClubMed虽然是上市公司，但并没有有效的管理层激励，比如期权机制。2015年2月退市的时候，ClubMed有超过80位中高管加入了我们的激励计划，这都是真金白银掏出来的。这就使得未来我们股东与他们管理层的利益绑定了。

第二，我们在开发商方面给ClubMed提供了很大的支持。从2015年2月-2018年11月底，一共有8个新度假村开业，而从2018年12月-2020年底，还将有更多度假村开业。这就使Club Med整体的产能得到了提升。不仅如此，这些度假村，一方面都是高星级的度假村，都是四星级、五星级的度假村，这使得客单价大幅提升。另一方面，它们都是轻资产运作的，只是

管理或是租赁的，不是自己开发土地拥有的。

第三，在运营上，我们对定价模式、采购体系、人员组织和组织架构都进行了整合和优化。这里面很重要的一点是，我们把以前的marketing部门和digital部门进行了合并，由一个Chief Marketing&Digital Officer管理。他负责提升数字化营销的效率，提升直销比率。

经历了这些变革之后，Club Med从2015年亏损人民币9200万，到2017年已经盈利4.6亿人民币，实现了turn around。在做路演的过程中，投资者都非常感兴趣的是，我们如何能不更换管理层，就实现如此根本性的转变和提升。

问：其他的产品呢？三亚·亚特兰蒂斯？

答：亚特兰蒂斯是我们2012年看中后引入中国的。亚特兰蒂斯当时打动我们的点就是，他确实是一个能自主主导的品牌。无论是巴哈马，还是迪拜的亚特兰蒂斯，都是这个品牌自身的独特性把游客给吸引过去了。

那么引进在哪里呢？我们认为，三亚作为中国唯一有高流量的热带旅游目的地，配上亚特兰蒂斯自带流量的属性，是最适合引进的城市。当时海南省政府的领导也认为，要创造海南国际旅游岛，就必须引入像亚特兰蒂斯、Club Med这样的国际品牌。

另外，三亚·亚特兰蒂斯，这个建筑不仅仅是一个超大型的豪华度假村，里面还有全中国最大的自然海水水族馆，能同时容纳13000人游玩的水上乐园，有超过7000平米的购物空间，超过5000平米的MICE的空间，还有各种活动和秀等等。这使得成为一个一站式的旅游目的地，复合性完败其他一般的酒店和度假村。未来，随着我们不断注入新内容，它的产品还会继续进化，收入还会继续增长。

问：这两个产品可以说是中国独一无二的吗？

答：对。我们这两个产品之所以成功，是因为它们在全球范围都没有完全相同的竞争者，而且难以复制，因为即使复制了产品，在运营上也很难实现全球化。

比如度假村往往会有淡季、旺季，而Club Med从人员调配、客源上都可以进行互相调配，使得淡季不“淡”。我想，这就是“产品力”的体现。

问：能说说其他未来的规划和布局吗？

答：我们是动态地规划我们的蓝图的。首先，是丽江和太仓两个大项目。不同于三亚·亚特兰蒂斯主打一个强IP，这两个项目是用多元的IP来做，里面会有Club Med、Thomas Cook的酒店，再加上自有品牌酒店，甚至一个Adventure Park。现在探险乐园的形式在中国越来越受欢迎了。

问：丽江项目是在玉龙雪山山脚吗？

答：在大研古镇和玉龙雪山的一条必经之路上，玉龙雪山下来，母亲河源头的地方。那个地方本来就是古镇，既要体现当地民族文化的元素，也要把很多时尚和高科技的东西加入进去。我们还会有些客栈，有点像三亚·亚特兰蒂斯旁边出售型的物业，丽江是以客栈形式，很有本土特点，可以买下客栈自己运营，也可以委托给我们爱必依运营。

问：爱必依就是因此孵化的吗？

答：爱必依一个是做酒店管理，另一个是做轻资产的景区运营。因为中国有超过1000家5A、4A级景区，其中很多都没有品牌，没有客源的有效导入，没有很好的IP和内容的注入。这样情况下，爱必依刚成立两年，现在已经管理了9个景区，17个项目在手，发展非常快。而在此平台基础上，我们就可以导入很多plus的东西，比如旅游和教育、和医疗。

问：复星旅文未来的目标是什么？

答：形成一个FOLIDAY生态体系，主要是三个板块。一个是纵向产业链整合的，因为这些板块之间有协同效应；第二，未来还会做一些横向并购、投资、合作，充实我们的内容和渠道；第三，就是将成熟的品牌或模式，Club Med、Thomas Cook或是亚特兰蒂斯，和泛秀、Miniversity这些创新模式进行结合，比如将ClubMed旅游度假这种低频活动和Miniversity这种高频的儿童玩学服务有效结合。

把幼儿运动做成“百年老店”

——访小小运动馆中国 CEO 胡巍

◎文/谢诗辰

2019年1月15日上午，复星控股收购小小运动馆（中国）的新闻发布会在上海外滩金融中心举行。复星国际高级副总裁李海峰出席并作开场致辞，他强调“幼儿运动有广阔发展空间，复星一定会助力小小运动馆一起实现大大的梦想！”之后，小小运动馆和复星 C2M 战略推进中心及宝宝树分别签署战略合作协议。作为美国知名早教品牌，小小运动馆进入中国以来，已在北京、上海、成都等 50 多个城市开设了近 130 家早教中心，是国内运动早教领先品牌。复星控股中国业务后，小小运动馆将全面承接复星内部资源，进一步提升服务品质、丰富课程种类、完善会员体系。



小小运动馆中国 CEO 胡巍：
小小运动馆也教会我很多，改变是我看得见的，所以我坚信幼儿运动会有广阔前景

胡巍是七十年代生人，做 IT 出身，2000 年去美国硅谷，2002 年底回国，之后把“The Little Gym 小小运动馆”（以下简称“小小运动馆”）引进中国，也是最早进入中国早教市场那批人。在中国父母耳熟能详的早教品牌里，小小运动馆和金宝贝、美吉姆并驾齐驱。目前全国有 100 多家小小运动馆中心，它并不急于拓展，而是希望 2019 年能在品牌力上提升，也希望获客和给老客户提供持续有质量的服务能“保持平衡”。在简介里，胡巍“The Little Gym 小小运动馆中国 CEO，三个孩子的父亲”的双重身份，也是一种“平衡”。

在与胡巍的聊天中，他有一种介于儒雅书生、慈父与商人之间的气质，越发让人感受到小小运动馆“专注运动”和“正面管教”的特色之路爱意深沉。



小小运动馆二维码



问：您在什么机缘下接触并最终把小小运动馆引进中国？

胡巍：我老大大在美国出生，两三个月大很认生，带我去我朋友那就哇哇哭，后来送去早教机构，虽然什么都不懂也似乎很开心，这一点一下子触动到我。

之后，我夫人（她原本也是做 IT 的）成了金宝贝第一批员工。2003 年，高端早教产品陆续涌入中国，我那时已有一些创业经历，开始瞄准这块市场。美国的 Entrepreneur 杂志，每年都会评全美 500 强连锁经营企业，那时候小小运动馆至少连续四年，排在儿童运动方面第一位。在 Top Global Franchises Ranking 小小运动馆排第 23 位，第一位是麦当劳。这也足以说明品牌影响力。

基于这些内因外因，我们决定把小小运动馆引入中国就很简单，第一它是全美三个主要品牌唯一没进中国的；第二它排名靠前。

2009 年，我们跟美国签约“大陆代理权”，用了差不多一年时间，2010 年 9 月 4 日在中国开了第一家中心。第一家中心就是上海星游城店。现在我们门店除了港澳台不在权限内，青海、西藏、新疆、海南没有外，全国都有，上海最多，24 家。我们的教材是小小运动馆汉化的美国教材。

问：从 2010 年到现在，九年时间，您更深刻地感觉到小小运动馆和其他品牌的不同了吗？

胡巍：我在开始做的时候就认为小小运动馆“能让人看出成效”。很多品牌，去了和没去，当然有区别，但有时说不出是机构带来的、还是其他环境带来的改变。小小运动馆很明显。你能明显感觉到这是它带来的变化。

比如，我还在星游城当老师的时候，能让一个完全没有被培训过的孩子 5 分钟之内学会前滚翻，我上的 6 岁班，一年之内，60% 能学会侧手翻。这点很显著，因为我们中心还有 10-15% 比例感统失调或者自闭症孩子，他们经过短期训练都能调整好。

再比如，之前一个孩子来小小运动馆，站到他胸部高度的平衡木走了一段，要跳下来的时候不敢，我就鼓励他，给他两个手指搭一搭，边说，你试试看，结果他就顺利跳下来了。还有一对上上课的台湾哥哥妹妹，都有 6 岁多，妹妹做了一个技能，还是老师帮助的，结果她眼里瞬间发出惊喜的光：哇，自己真的很强！这是很感人的，真的很感人。其实，只是给到信心，就会带来巨大

不同。孩子从小小运动馆出去之后，对于很多新鲜的项目，不会怕，很敢尝试。

我虽然不精通心理学，但我很清晰地看到——通过顺利完成运动动作，让孩子去意识到他今天能够完全凭自己的力量，完成一些他自己都想象不到的事。

在我们整体的“教育”不是那么正面的时候，小小运动馆坚持做的“正面教育”就显得很有意义。我们的老师从来不会说“你这个动作不对”，老师会说“你这次用膝盖碰到单杠很棒，老师下次还希望看到你用脚尖碰到！”类似这样的话。给孩子就是很大的鼓励。你想不到的是，越大的鼓励，孩子越能做成事，做成的事越多，他越有信心，越敢于挑战和尝试。

我很清楚，这对于父母，对于早期教育都不是一个容易的过程，需要多方的坚守，但最后的受益也必然是无限深远的。

从体能训练的角度来讲，我们一节课 40-60% 的成分是体操，对韧性、力量、平衡性、本体感啊都有锻炼。所谓本体感就是说，翻跟头能感觉到身体在不同时点的位置，这对协调性很有用。杠上吊训练上肢，平衡木锻炼平衡。很综合，对孩子是全面的帮助。

问：从目前国内教育市场情况来看，大趋势还是会在学龄后减少甚至舍弃运动类教育、转而投向“应试”教育，小小运动馆也会面临学龄后会员减少的情况，如何应对呢？会调整课程策略吗？

胡巍：4 个月到 12 岁都是小小运动馆的目标客群，但我们的核心年龄段是 1.5-5 岁，或者说 0-6 岁。这个年龄段的孩子更多需要大肌肉而非精细肌肉锻炼，而同时，这些训练越小越好，年纪大了开始训练就会笨重。而从小的训练，会影响将来的力量（包括上班久坐不会腰痛等等）、走路不摔跤（协调和平衡），因为健康的身体，TA 更能享受未来的工作和生活。这是很关键的。

再者，0-6 岁市场也足够充足。前段时间上海体育局领导来小小运动馆考察，“全民健身”已经成为从国务院到地方全线重视的，而小小运动馆填补了 0-6 岁幼儿运动的一个空白。我们会配合政府做更多的事，比如成为幼儿运动协会，成为幼儿运动教师培训基地，共同设置专业考评标准等。

所以，存量客户和增量客户之间，非要取舍，我会选择升级对存量客户的服务。我们太注重每节课的“当下”，而没有深挖上课之后的价值。将来我们希望对孩子做全

面的健康测评，因为孩子的很多滞后都是一些运动方面的潜在原因造成的。

但是，在适应中国市场上，我们也有了变化，比如近期准备做“考级”。虽然我本人真不太喜欢这两个字。但后来细想，这就是“量化”，让家长更能直观知道前后的变化。不过目前的评级仅限于内部。

问：小小运动馆的产品壁垒在哪里？是课程吗？这点怎么做知识产权保护？

胡巍：抄我们的课程需要很大的毅力（笑），我们从音乐、器械、课程、教师培训都花费了很长时间。他如果能全部照抄，有这个毅力，那我觉得他做什么都能成。但如果真的发生这种情况，我们肯定会诉诸法律保护。我们也会把安全性升高。

问：门店基本是直营和加盟两种方式？多久能做平账？

胡巍：对，加盟为主，但可能未来直营会增加，达到 10-30% 的一个比例。比较好的中心几个月能把现金收回来。我们通常告诉加盟商期望值是不要早于三年，但还是需要做得更好。我们也希望加盟商未来盈利更多。

问：对于国内教育市场您怎么看？

胡巍：首先，我们不能替代学校教育。其次，我们立足的“运动教育”，未来市场无限。近几年中国新生儿大约 1500-1700 万，如果我们做到 1000 家店，每家 300 会员，涵盖 0-4 岁的孩子，那就是从 7000 万左右的孩子里找到 30 万个做会员，我们需要的 1% 还不到，每周只要运动 1-1.5 小时，这个量级就很可观；

另一方面，公开数据表明，过去十几年，中国孩子在身高、体重和胸围上都是线性往上走，上肢力量、下肢力量、仰卧起坐却是线性往下走。会一直下去吗？不可能，一直下去就变章鱼了，一定会起来的。虽然不一定走和欧美一样的从小健身之路，但对孩子体质效果的要求，我相信会越来越接近，这个时候就需要更多的运动机构来支撑。

问：资本寒冬对小小运动馆有影响吗？

胡巍：看过一个理论，经济越不平稳的时候大家越关注教育，消费市场对经济寒冬的反应相对滞后，所以影响不太大。我个人觉得，寒冬不会太久。

二则不大搞扩张的“保守”策略也保护了我们，并且你能看到，小小运动馆的场馆通常不太大，260 到 380 ㎡。

不扩张，因为我们用做“百年老店”的心态在经营。要做到这点，我想一是非常明确地找到细分市场并清楚做出用户画像，二是做好品牌。门店会越来越多，管理也会遇到很多问题，1000 家门店的时候，如何不走向“千人千面”？标准、制度就显得尤为重要。如果做到既减少对人的依赖，又能充分发挥人的主观能动性（尤其在对客户服务的极致性上），那这家公司会是一家伟大的公司。

问：搞 IT、做早教、做父亲，哪个角色最喜欢？

胡巍：我有三个孩子：16 岁、12 岁、10 岁，我自己很平衡家庭和工作，不用司机、一定是我们自己接放学。

我天生喜欢学习新东西。我是读书人，会研究和想很多。但书里很多情况可控，商业实操有很多未知和非模型的东西，需要不断试错、不断反思和总结规律，才能把路越走越宽。在商业这条路上，我同意郭总汪总说的，成功的路上并不拥挤，因为有毅力能一条道走到黑的人并不多。

星堡养老是纯正美式持续全程照料型养老社区 (CCRC)，秉承“改善中国老年生活方式”的理念，为长者提供更好的服务。星堡拥有具备医疗资质的内设医疗机构，医护人员经过先进的美式照护培训，拥有处方权的中西医专家坐诊，为长者提供各种悉心的护理服务。同时，星堡配备完善的文娱设施，并鼓励长者创造新的生活激情和结识新的朋友！使长者的退休生活更丰富、更精彩。



星堡中环养老社区（一期）
开业时间：2013 年 5 月 13 日
项目地址：上海市宝山区环镇南路 858 弄 5 号楼

星堡中环养老社区是上海第一个的持续照料退休社区 (CCRC 社区)，也是第一家同时具有养老机构许可证、医疗机构许可证、医保定点许可、长护险许可的养老机构。

星堡中环社区共有 189 个独立居住房间，30 个双人居住的协助护理床位，核定床位数 408 张。星堡中环社区采用租赁模式，2013 年 5 月开业至今，三年入住率稳定维持在 95% 以上，并长期处于满员排队状态。项目含内设医疗机构（设中医科与内科），门诊药房，具备执业资格的注册医生与护士，2015 年 8 月 11 日医保开通。同年 12 月与上海同济医院建立合作关系，纳入同济医疗集团，为住户提供更全面的医疗服务。

星堡浦江养老社区

开业时间：2016 年 6 月 6 日
项目地址：上海市闵行区联航路 1505 弄 5 号楼

星堡浦江养老社区是继星堡中环养老社区（一期）成功运营后，为广大长者倾情推出的又一高品质一站式持续照料养老社区（CCRC 社区）。星堡浦江养老社区携手仁济医院南院建立医养结合的高端养老社区。同时长者们也可以凭医保在星堡浦江养老社区内配药。

星堡浦江社区采用会籍制，拥有 367 个会籍间及 28 个护理床位，所有服务绝不外包。服务团队由医疗、护理、餐饮、客房、活动、行政部门组成，提供专业的医疗护理、精致的健康饮食、完善的配套服务、丰富的文娱活动、一站式全程 24 小时服务。目前已有超过 200 名长者入住。

星堡中环养老社区（二期）
开业时间：预计 2019 年 11 月

项目地址：上海市宝山区环镇南路 858 弄
目前星堡中环养老社区（二期）项目正在筹建中，新建 94,000 平方米的老年公寓社区，预计 2019 年年底开业，可容纳约 900 户长者左右。紧邻已成功营运并有数百名长者入住的星堡中环一期项目，二期配备更完善的适老化设施设备，并将保持一贯高品质的服务水准，为上海更多长者提供养老服务。



星堡二维码

老龄化时代来临，星堡是如何引领中国养老服务行业的？——访星堡总经理陈煜宇



◎文/庞国藤 谢诗辰

老龄化社会来临，“老有所养”正成为中国目前越来越迫切的社会问题。2017 年数据显示，上海市总抚养系数比为 77%，意味着 100 个工作的人要抚养或赡养 77 个少儿+老人，而 10 年之后，这个数字可能飙升到 150% 甚至 200%。这将使得这个城市的养老资源非常稀缺。作为复星旗下的高端养老服务机构，星堡自 2013 年首个社区开业以来，始终以高品质、标准化的产品引领中国养老服务行业。对此，星堡总经理陈煜宇为我们解析了他们是如何打造这一“爆款”产品的：

问：您在星堡几年了？最开始接触这个产品是什么时候？您是怎么理解星堡这个产品的？

陈煜宇：6 年前，我参观美国最高端的 Brookdale CCRC 社区时，看到 55-90 岁的老人都还在学文学、练瑜伽、当导演、呼朋唤友开车去旅行。这是我人生第一次那么羡慕住在养老社区的老人。所以 2012 年我成了星堡创始团队一员，将美国先进养老理念引入中国，即有效延长长者独立生活的能力和时间。当国内大部分的养老院都还在关注护理的时候，星堡已经吸引了很多身体健康的长者入驻，我们就是要帮他们在 80、90 岁依然保持活力。

2012 年，星堡刚成立，国家尚未允许做营利性养老机构，所以复星引进外资美国峰堡 (Fortress)，成立合资公司。尽管目前星堡已经是复星康养 100% 控股，但至今仍沿用了 Fortress 先进的管理理念和方法，定位高端养老社区，体现我们产品的差异化优势，因此客户满意度、品牌效益也都不会变。

2013 年，我们第一个社区开业，社会上做养老产业很热门，但没什么人知道怎么做。公办、民非有补贴，但拿掉补贴就没法赚钱。相比之下，外资、民企来做，既要市场定价，也没补贴，还免费房租，市场预计 5 年才能盈亏平衡。

而我们当时选择的是现有物业，目的是快速改造、推向市场。18000 方，不算很大。2013 年 5 月正式开业后，我们仅用了 2 年时间盈亏平衡，3 年实现满住，这三年花了很长时间引进美国养老理念、磨合团队和教育市场客户。2013 年市场氛围和现在很不一样，当时年长者都很抗拒。今天他们见多了，能理解高品质产品是怎样。作为外来产品本土化的经典案例，星堡也是非常不容易的。

就这样，利用 3 年的时间差，我们成功抢占先机，教育了客户，在市场上有了非常好的口碑。同行现在虽然也开业了，但我们已经在做第二种模式的尝试了。

问：星堡为用户提供了几种模式？为什么并没有很激进去拓展？

陈煜宇：目前是两种，一种租赁模式，一种会籍模式。租赁模式大部分客户能接受，比如一间一房一厅的养老单元，需支付 18000 元/月租赁和服务费。服务清单包括一日三餐、每周一次的保洁、班车、丰富的活动、内设医疗机构、家庭医生、24 小时医疗紧急救护。

会籍模式则需支付一大笔会籍费，大约上百万元，以获得养老公寓 50 年使用权，但前一种模式 18000 元的租赁费现在就只要支付 6900 元，而且作为会籍，除了享受月费折扣，还有免费继承、增值转让、

委托租赁，当然最重要的，可以优先享受星堡的护理区照护。基于这些特点，会籍模式的客群比租赁模式更年轻，他们更看重长期居住成本，以及后续保障。

目前来看，会籍模式 2 年去化了 90%。当这两个模式都走通了，我们就很有信心，同时做这两种模式。而当商业逻辑通过市场验证了，接下来我们才是要去那些不同的城市开拓。作为资本方往往希望拓展得越快越好，但我们过去还是花了更多时间去验证商业模式，去推动团队本土化培训和运营成熟化。因为测算和预期不是拍脑袋想出来，而是运营经验得来的。只有内功练好，才不会在拓展的时候手忙脚乱。

问：您刚刚说到增值转让，客户可以通过会籍投资赚钱吗？

陈煜宇：其实并没有一个纯粹的投资客。由于老龄化趋势最终将导致养老资源稀缺，这种稀缺就会导致会籍稀缺。这种情况下，购买会籍的客户还是会考虑自己用。

怎么实现收益？就是养老资源越来越稀缺的时候，会籍价格就会上涨。这个时候以更高价格卖出几年前买入的会籍，就可以获得投资收益。而这个收益我们是 85% 给到客户，15% 给到服务商。这个利益分享就是为了让客户与服务商有共同利益。一般来说，我们看到很多高端楼盘在卖的时候，客户都是冲着服务品质来的，但一旦买断，服务商就可能出现急情。而我们这种模式，将双方利益捆绑在一起，服务商会将服务做到更好。现在大家都觉得房地产住宅最贵，但其实最后带服务的地产才最贵。

问：市场上都知道，星堡基本代表了国内目前顶尖的养老服务水准，它是如何做

到的？

陈煜宇：我认为，过去五年，星堡之所以维持始终如一的高品质、标准化服务，是因为我们做养老运营管理服务时，总是要将服务做到“极致”。这之中我们甚至会统计洗了多少碗，配了多少药，这些运营数据帮助我们分析和改进服务。除此以外，客户口碑以及媒体持续关注，也在督促星堡始终保持行业领先地位。

目前，我们自理住户平均年龄 86 岁，我们称之为“快乐的 80 后们”。他们有很多正能量的故事可以分享，包括有一位 70 岁老先生还玩蹦极，90 岁老人跟着星堡第一次去美国长途旅行，还有平均年龄超过 80 岁、很帅的“星堡 F4”等等。

问：2019 的规划是什么？

陈煜宇：我们很少会说 5 年规划。最多是 3 年。星堡纳入复星康养后，会按照整个复星康养战略来走。康养中，星堡是最大养老 IP，除了养老，还有医疗、康复、照护。要用已验证的模式，进入更多城市把服务输入更多地方。未来 3 年，将会密集看各城市新增和存量物业。未来 3 年计划新增 9 家社区。

根据上海老龄人口数据，45-60 岁之后社会压力非常大，上海未来护理床位很不够。因此上海要实现 1500 间自理公寓 + 100 个护理床位，这是今年要解决的问题。全国方面，还没进入的城市里，为控制风险，三四线城市我们可以先以输出管理的方式树立品牌。另外，无论市场怎样，只要是重点区域——北上广、长三角周边，相信星堡进入每个城市做一到两家是没有问题的。

医路有你

乡村医生的温暖



2017年,《健康报》社、中国人口福利基金会和复星基金会共同发起“健康暖心——乡村医生健康扶贫”长期公益项目。2018年,“寻找2018年度暖心乡村医生及乡镇卫生院院长”活动启动,各地响应积极、报名踊跃,健康中国APP活动专区上短时间内收集到150余份素材。经专家讨论,最终确定20人成为2018年度暖心乡村医生及乡镇卫生院院长,包括10位乡村医生与10位乡镇卫生院院长。让我们一起认识这些温暖了整个冬天的可敬可爱的村医:

2018 年度十大暖心村医获奖者



谢周荣

谢周荣,四川省绵阳市北川县聚宝村,暖心村医,年龄63,工龄41。

1972年开始,他坚守45年,负责1450位乡民健康,被亲切称为“谢老师”。擅长使用效果好、价格低的羌医药。多年研究秘方,用于治疗结石、腰椎间盘突出病等,他旧得发黄的笔记本,就是最好见证。儿子、孙女都踏上从医之路。



余家军

余家军,安徽省六安市金寨县齐山村,暖心村医,年龄40,工龄20。

1998年,他遵父亲遗愿,放弃大城市工作,回村当村医,服务八百多海岛居民,分布响洪甸水库两个孤岛,陆路不通,交通闭塞。他筹集募款,买了两艘大船,架起一个船屋,改造成卫生站,免费摆渡村民到医院。它是村民的“水上120”,也是村民的“海岛卫生站”。



李彦

李彦,江西省抚州市广昌县山下村,暖心村医,年龄49,工龄27。

少年时失去一条臂膀。27年来,单手作业,无论严寒酷暑、春秋佳节,只要患者有需要,他都会背起药箱赴前线。有时他在寒冷冬天半夜出诊,有时他在大年初一全家团聚时匆匆离席,一通患者的电话便会让他义无反顾。



孙绪峰

孙绪峰,江苏丰县王沟镇单楼卫生院,暖心村医,年龄43,工龄24。

徐州市丰县单楼卫生院里,有一名兢兢业业的“健康守门人”孙绪峰。他在卫生院建立了全县第一个高血压患者俱乐部和高血压门诊。他的“小剂量药物联合、个体化阶梯式”特色治疗方案,截至目前已管理高血压患者1200余人。近年来,共参加过1.5万人次老年人体检,无论到哪一个村,和他像亲人一样打招呼的人是最多的。



王瑞珍

王瑞珍,海南省保亭县什玲村,暖心村医,年龄40,工龄9。

父亲是优秀乡村医生。受父言传身教,2010年,她接过父亲“乡医”接力棒,每天穿梭田间乡头,服务6个自然村、1143位什玲镇乡亲至今。她广受乡亲爱戴,每天早晨,十几平米的卫生室早已挤满咨询看病的人。看到她,乡民仿佛看见平安。



郑祝前

郑祝前,陕西省榆林市子洲县郑家硷村,暖心村医,年龄66,工龄48。

这里十年九旱,环境简陋,村医少,工作忙,他时常一个晚上出诊五六次,几乎全年无休。而当地药物短缺,营收下降,人员流失等因素,使村民看病十分困难。他退休后,发现村民不再有乡村医生的照料,便毅然决然返回工作岗位。



马金花

马金花,甘肃省临夏州东乡县果园村,暖心村医,年龄26,工龄7。

先天身材矮小,却有着惊人的能量。守护全村1300名村民健康,记录一千多村民病历资料,出诊次数最多的一天达12次。2018年一场山洪带走她全部药品、书籍、资料档案,甚至出诊用的三轮摩托车,却没带走她治病救人的信心和决定。



杨莲英

杨莲英,云南省红河州屏边县河南村,暖心村医,年龄38,工龄10。

杨莲英是村里唯一村医,承担河南村2000多名常住村民健康管理任务。即使作为“人大代表”来京开会,村民每天仍会打电话给杨莲英咨询诊疗,她也会利用会余时间一一回复。“百姓健康无小事,基层不可缺医生。”



孟文新

孟文新,独龙族,云南省怒江州贡山县巴坡村,暖心村医,年龄41,工龄17。

2002年,他和同村3个好友从乡医班毕业回独龙江乡当村医。独龙江乡没有公路,交通不便,医疗条件和水平极大限制,大多数时候走访一个慢性病人要花费一天时间。在其他因条件艰苦,待遇太低纷纷离开时,他默默坚守17年。“我仍然没有忘记自己是一个需要不断提高的医生。”



张瑞廷

张瑞廷,山西省临汾市大宁县史家坪村,暖心村医,年龄63,工龄46。

在大山服务46年,照顾周边11个自然村2000多人口。一年365天,天天出诊,把病人当亲人,不论风雨、冰雪,不论白天、黑夜,都随叫随到。1973年当村医以来,累计巡诊超过50万公里,摩托骑坏6辆,药箱用坏10个,就诊4520人次,从不收出诊费,还为11户五保户和特困户免费提供药品。

2018 年度十大暖心乡镇卫生院院长获奖者



杨天奎

杨天奎，四川省阿坝州壤塘县上杜柯乡卫生院，暖心院长，年龄48。

是院长，也是村医。当地都是藏民，居住分散，以前生了病只能骑马骑牛来，有病人还没赶到卫生院就倒在路上。不忍心村民因病受苦，即使自己常年缺氧患上“肺水肿”，他仍不顾医生叮嘱“不能再赴高海拔地区”，上山为村民诊治。“其实如果不是村民们需要我，我也不知道自己有多少力量。上次是看到他们为了留下我去联名请愿，这次是我生病后得到了太多村民的祝福。”



扶太成

扶太成，河南省信阳市光山县文殊乡卫生院，暖心院长，年龄57，工龄22。

出身农村，深知“小病不医，大病没钱医”的痛楚，自任职以来，努力为病人设计最佳治疗方案，减轻病人经济负担，有时甚至还为病人支付医药费。他时常告诫院里医生，“医者仁心”是我们义不容辞的责任和义务。



奴尔沙吾烈·哈吉木汗

奴尔沙吾烈·哈吉木汗，新疆省阿勒泰地区吉木乃县别斯铁热克乡卫生院，暖心院长，年龄32，工龄10。

担负全乡3381位农牧民健康。四个帮扶团队亲自入户，免费发放药品，建立档案，给448名贫困人员带来“春天”；建设乡卫生院，普及健康指导，让乡民真切感受党和政府关爱。“只要病人需要，我都会无怨无悔去做”。



白俊美

白俊美，云南省红河州屏边县白云乡卫生院，暖心院长，年龄32，工龄9。

建设妇产科科室，她亲手迎接了许许多多鲜活的生命。把最宝贵年华精力，真诚无私奉献给病人和她热爱的卫生事业，却只能每两个月见一次孩子，牺牲小我造福一方。尽管心有愧疚，她却无悔选择。她坚信“服务无小事”。



马武仝

马武仝，贵州省毕节市威宁县斗古镇卫生院，暖心院长，年龄55。

狠抓卫生院管理，使千头万绪的镇级卫生服务工作充满生机。每逢赶集日亲自坐诊，因为明白从偏远村“远道而来”的村民只有那天才有车到镇上就诊。他手机24小时开机，电话号码公布在卫生院大门口，哪怕半夜接到电话，也会立即出诊。



刘文杰

刘文杰，黑龙江省哈尔滨市尚志市卫生院，暖心院长，年龄48。

面对众多因病致贫、因病返贫家庭，刘文杰把所在卫生院优势发挥到极致，实实在在让村民看得上病看得起病。他本人依旧廉洁俭朴、艰苦奋斗，坚持“做个好人，做好一个医生，做一个称职的基层管理者”。



朱涛

朱涛，宁夏省吴忠市卫生院，暖心院长，年龄41。

两年来，组织家庭医生团队签约服务百余次，享受签约服务居民达2万余人，5千余家庭，开展健康大讲堂巡讲近百场。重点人群和贫困户、低保户（五保户）、计划生育特殊家庭、特别是残疾人的签约服务工作更是服务重点。



赵文彬

赵文彬，甘肃省临夏州东乡县龙泉镇卫生院，暖心院长，年龄46，工龄10。

勤学肯干，业务能力扎实，不仅是外科医生，还是全科医生，担任院长一年间，卫生院业务收入从之前100万元提高到300余万元。不忘治病救人初心，业务管理两手硬，赵文彬是时刻心系患者的好医生。25年如一日，扎根山区服务家乡人民的信念从未动摇，反而随着岁月的推移越发坚强。



李春山

李春山，江西省萍乡市莲花县良坊镇卫生院，暖心院长，年龄46，工龄5。

任院长4年间，卫生院业绩高速增长，2014年至2017年门诊人次从2.5万人次/年增长到4.4万人次/年，住院床日从1.1万/年增长到2.4万/年，业务收入每年以20%以上速度增长，纯医疗收入从两百多万元增长到五百多万元。2018年，良坊镇卫生院被评为首批一级甲等医院。



郭润生

郭润生，山西省临汾市大宁县太德乡卫生院，暖心院长，年龄47，工龄20。

出任院长时，面对破烂不堪11孔窑洞，陈旧桌椅和床，还有老三件设备，咬紧牙关只有一个声音“撸起袖子干”！一年又一年，卫生院新修住院大楼两层16间，门诊大楼两层12间，新增加医疗设备、健康管理中心和远程会诊中心。



我要为乡村医生献出一份爱心



各位复星乡村医生健康扶贫的队员同志们：

当2019年第一缕晨曦照进37个国家贫困县的地平线之际，我们谨代表复星党委、董事会和复星基金会以及全球7万名复星同学向驻扎在乡村医生健康扶贫一线的各位同学们道一声：大家辛苦了，新年快乐！同时，也通过各位同学向你们帮扶的乡村医生们送上由衷的新年祝福，感谢他们在基层健康领域长期坚守和辛勤付出！也对你们的家人一年来对健康扶贫工作给予的默默理解和莫大支持，致以崇高敬意和衷心感谢！

“始于初心”，我们“为爱出发”。

近300个日夜，云南怒江傈僳族自治县、四川大凉山、陕北黄土高原、新疆阿勒泰祖国边陲、安徽大别山水库渔岛，有了各位同学不辞辛劳奔波的身影。八个月来，一份份保单、一场场培训、一个个家庭医生签约服务包，以及一双双获得救助的农村大病儿童的眼神，让复星与7878个行政村卫生室、10659名乡村医生、近700万户贫困家庭建立起了一份亲切的关联。

当然，也有了我们来自东西南北中国国家级贫困县的37份牵挂，难以忘记驻扎北川县的葛宇同学在冰面上摔倒而擦花的脸颊；云南贡山黄玉鑫娇小身影为赶路而钻爬车底；新疆古木乃，被县领导和卫计委亲切称为第一书记的陶元明同学招牌式的笑容；张学良同学因长期与村民牧民打交道而练就的一口流利陕北普通话；还有驻扎海南保亭的蔡明同学半年就骑坏两辆光荣退役的电瓶车，还有郭帅、杨阳、吴超、郭康乐、范榆栋、陈心宇、刘玄等同学在扶贫路上津津乐道的暖心故事。千言万语，汇成一句话：你们是全体复星同学投入国家扶贫事业的榜样，复星深为你们骄傲！

“臻于不凡”。尽管过去的一年包括大家以及复星全球合伙人在内的全体复星同学，深入一线，但仍感觉困难和挑战越来越多。我们发现：贫困县的具体情况千差万别，村医综合保障仍未获得制度性破冰，因病返贫仍在困扰项目所在县的村民，我们的项目实施进入深水区，需要在体制、机制、平台构架上实现2.0的突破。

新的一年，祖国将迎来70周年生日，复星“乡村医生”项目也将步入关键之年，我们将更加聚焦“五个一”工程，为村医提供更多切实保障和更专业的培训与指导，更贴身也更贴心；当然，我们期待动员更多社会力量参与进来，组建乡村医生守护联盟，一起温暖2019。

新年新气象，新年新使命。既然选择了远方，便只顾风雨兼程，“我们守护村医、村医守护大家”。新的一年，我们继续出发，一起努力！

最后，再次祝愿亲爱的一线扶贫队员们在扶贫路上，注意安全；天寒地冻，注意保暖。各位小伙伴，新年快乐！



知而后行 行必有为 新的一年继续出发

◎文/郭康乐 图/王英家

海南省琼中县是第二批被纳入乡村医生健康扶贫项目的驻点县，全县有87个卫生室。2018年7月2日，由复星成员企业海南矿业选派的驻点队员王英家到达琼中县与卫计委对接，开始工作。5个多月来，王英家同学走访91名村医并为他们赠送意外险，收集48份重大疾病健康告知书，提交给项目组。与县卫计部门拟定慢病签约奖励服务包方案，组织了1次培训，为12位患者申请大病救助。他还为80位村医建立档案，并积极推进优秀村医参与年度暖心村医评选。

2018年12月14日，复星全球合伙人、复星总裁高级助理、复星创富CEO、浙商成长基金总经理张良森一行到达琼中县，考察乡村卫生室和村医情况，检查项目进度，为下一年在驻点县开展村医扶贫工作提前部署。

当天上午，张良森同学与潘泳副县长、黄友局长及国开行海南分行刘君义副行长一起首先来到县卫计委，与镇卫生院院长尹福君、加章村村医陈有荣、罗解村村医王传能等进行交流座谈，就当地村卫生室和村医状况进行调研。潘县长在会上详细介绍了琼中县卫生医疗现状及对乡村医生项目的需求。张良森同学表示，企业的社会责任就是体现在助力地方政府分担实际困难。复星一定会针对实际情况，推出有效的帮扶方案，包括提供医疗设备、乡村医生保险及支持村卫生室的建设等。此外，复星将继续与国开行合作，广泛调动资源，有针对性地解决当地村医们面临的困难。

会后，张良森同学与国开行海南分行刘君义副行长及县卫计委领导在三方共建的岭门村卫生室进行了乡村医生健康扶贫项目帮扶卫生室的揭牌仪式。

当天所到之处，张良森同学深深感受到乡村普遍缺医少药，每位乡村医生的收入每个月仅有800元。一个乡中心卫生院，具有执业资质的专业医生不足5人，年平均运转费用仅有几十万元。另外，村卫生室普遍缺少基础设备，特别是老三件血压计、体温计、手电筒陈旧、电脑缺乏等问题突出。此外，病历档案不能直接储存上传，给诊治和公共卫生工作带来了诸多不便。

张良森同学提出：针对每个乡每个医生的实际情况，考虑实行不同的策略。

- 面对区域面积小且交通相对便利的乡村，重点建设好乡镇卫生院；
- 面对区域面积小但交通不便的乡村，提高卫生室的软硬件水平；
- 对学习能力强乡村医生，加快电脑设备普及和线上学习课程；
- 为有一技之长的医生提供有针对性的专业技能指导；
- 为有中医基础的医生改善中医行医环境，提供中医医疗设备等。
- 接着，跟随红毛镇卫生院院长，张良森同学来到贫困户王英玉家。通过交流得知王英玉生病后，她的丈夫不得不放弃工作陪同治疗。家里下有2个小孩需要上学，上有双方老人，家庭经济十分困难。复星基金会乡村医生项目驻点队员王英家同学已经为王



琼中合伙人下乡

英玉申请了资金扶持。张良森同学现场送上慰问金，表示会与王英玉一家共同努力，共度难关。

在这次下乡过程中，驻点队员王英家分享了一个故事令张良森同学印象深刻。什统村下辖有五个村小组，雨季和台风时就成了孤岛。当遇到孕妇分娩，小孩高烧，很多急病都无法及时就医。当地一名三十岁的黎族妇女王玉珠看到身边的真实情况感到非常心疼，想要自己学点技能帮助别人。也正是因为这样一个信念使她坚持自学，成为服务什统村的村医。在听到王玉珠的故事后，张良森同学非常感动，感觉自己更有使命感了，他表示今后将持续努力，为村医创造更好的工作条件。

知而后行，行必有为，乡村医生健康扶贫项目，我们一直在路上。

宝宝树扶贫基地正式揭牌探索乡村医生健康扶贫新思路

◎文/郭康乐 图/王英家

2018年12月26日，宝宝树创始人兼CEO王怀南率宝宝树孕育总负责人、宝宝树与复星联合成立的家庭医疗产品“小星医生”总负责人等一行八人亲赴云南永胜县调研乡村医生健康扶贫项目，为宝宝树全国首个扶贫基地揭牌。并代表宝宝树向当地的年轻父母及母婴家庭捐赠专业的育儿知识读本和宝宝树孕育手册，为乡村医生捐赠电脑及小星医生免费服务等物资。

此次扶贫基地的成立，意味着宝宝树在乡村医生健康扶贫项目上迎来了新的阶段，将充分借助其互联网平台的优势，连接优质的内容、产品和服务与当地母婴家庭需求，通过探索“乡村宝宝树计划”、产业扶贫新方向，汇集社会各界的力量来打好这场扶贫攻坚战，从而践行宝宝树的使命，

即让包括贫困地区的年轻家庭都能够享受美好的生命旅程。

据悉，在国家卫生健康委扶贫办的指导下，复星基金会、《健康报》社、中国人口福利基金会、中国人口发展与研究中心、中国光彩事业基金会，联合新华医院、中山医院、复星医药、宝宝树、复星健康等企业和机构，合作启动健康暖心—乡村医生健康扶贫项目。

“互联网解决的问题是让信息更公平、更对等，拉近妈妈们的距离。我们即使是在贫困地区的妈妈们，也能够获得更优质的、更专业的、更高效的知识和交流的机会。我们认为‘扶智’的帮扶，才能够从根本上改善当地群众的心智和观念，从而让母婴家庭更健康、更幸福。”王怀南在会



上说。

母婴事业本来就是一份极富有社会责任的需要长情的事业。未来，宝宝树依旧会以母婴与家庭行业榜样的担当和力量来凝聚更多的公益力量，给予更多的关爱和尊重，让幼有所育、弱有所扶成为全社会为之努力的目标。

小星医生让母婴医疗资源温暖乡村宝宝

◎文/朱君巍

为优质、高效服务母婴群体，小星医生医生端建立完善支持体系，帮助医生高效接诊、丰富专业知识、提升医疗便利性。同时推出“妈妈关爱计划”，通过即时互助倾听、专业咨询、科普、课程、经验分享等多种方式，提供多维度心理帮助，陪伴孕产妈妈，舒缓抑郁情绪、解决抑郁烦恼。

小星医生专注守护宝宝健康1000天。致力于成为最受信赖的互联网健康管理及医疗平台，连接专业、高品质健康资源，

服务于每个家庭幸福。守护孩子健康，让每个孩子都能成为未来最闪亮的星。

捐赠方案：

- 1、小星医生将每年向永胜县辖区约447名村医捐赠小星医生APP的移动互联网妇儿医疗问诊咨询服务，共计2000次；移动互联网端妇科、儿科医疗知识培训40小时课程。价值20万元人民币。试行一年。
- 2、除乡村医生以外，当地老百姓也可以通过壹元的公益问诊进行母婴医疗咨询。

- 3、小星医生捐赠项目先期在永胜县试点，后期惠及全国乡村医生健康扶贫项目县。



【党建 3.0】与时代同频共振 改革开放的探索者和实践者 初心不改 砥砺前行 擘画美好生活

组织进化

复星党委科学构建“复星一家”党建工作体系，努力实现一流党建与一流企业发展相互促进，争当全国非公党建排头兵的目标。

复星保德信人寿党总支成功升格为党委；复星本部工会、复星联合团委顺利换届，“星志愿”助力公益，成功创评全国模范劳动关系和谐企业；民盟上海市第一家民营企业支部民盟普陀区委复星支部成立。

同频共振

围绕改革开放 40 周年和纪念建党 97 周年开展“七一”党内评优和主题活动。

杭绍台铁路党委正式成立，组织党员和员工收听收看“庆祝改革开放 40 周年大会”直播，杭绍台铁路茶坊 1 号隧道顺利贯通，标志着中国首条民营控股高铁全线首座隧道正式贯通。

党委扩大学习会上，学习习近平总书记讲话，要坚持“两个毫不动摇”和“四个自信”，积极发挥企业家精神，做美好生活的创造者，做混合所有制的参与者和实践者。

复星党校特邀国内知名军事学者金一南讲述“中美战略博弈及大国关系走向”。

围绕“一带一路”、“长三角一体化”、“上海五个中心建设”等国家战略发展方向，引领医药、豫园、金服、杭绍台等直属企业以党建助力智慧城市建设。推选企业合伙人履职“两代表一委员”，扶持青年企业家。

文化赋能

复星党委遴选产品力代言人“复星工匠”。

他们中有“面点魔术师”陆亚明、“天涯焊工”刘文伟、“地球村长”Jean-Benoit、“研制中国第一新药”的桂林南药团队、致力于“患者可负担的创新”的复宏汉霖刘世高和姜伟东、潜心研究多克隆抗体的研发制备领域的复星长征张海涛等。复星工会因“复星工匠”的创新获评上海市基层工会十大创新案例提名奖。

品牌升级

Fosun Day 复星一家员工家庭日活动 360° 赋能业务。

Fosun Club 星舞团和星太极点燃青春热情，“星志愿”用爱守护

“复星一家”党建研修会聚合长三角、大湾区等 15 家参控股企业。

书记新春第一堂课引发党员热烈讨论。传播复星党建品牌，讲好复星故事，吸引主流媒体报道，连出 7 篇。

创新开展廉政督察月主题活动。

高地物业“党建引领 共建美丽家园”成为党建服务参与社区治理创新案例，打响“上海服务”品牌新名片。进博会期间，高地物业新都国际城客服党员张惠丽获评“上海最美物业人标兵”称号。



通融共进

上海市委常委、统战部部长郑钢淼及市工商联领导一行调研复星，给予各项工作充分肯定。

借助普陀双向挂职、区域化党建和党务平台，借力普陀的根、树好企业的魂。

与复旦大学政党建设与国家发展研究中心的专家智库建立联系，企业家和学者共话“新时代非公企业党建的理论与实践”的探讨。

复星党委开展到边到底的调研互访，先后赴粤、深、杭、宁、琼等地党建交流。

“1+1+1”（参控股企业、相关业务合作单位、政府和高校）党建共建，南钢、豫园面对面，复星本部党总第三支部与浦发、国开行、复保与浦东金融局、复星医药豫园和复旦生命科学院等共建。

关爱叠加

复星业务不断发展，是每位员工的支持。复星工团在员工团拜会、高温慰问、外派员工慰问、退休重阳节活动、百合佳缘交友联谊、三八女神节分享、摄影、运动比赛等各类文体活动中，展示守护外派员工的“游子之心”、高温酷暑下一线员工的“清凉之心”、退休员工的“感恩之心”、复星青年的“发现之心”、复星女同学的“爱美之心”。

公益先行

20 家企业党组织积极响应，选派 38 名同学奔赴驻点全国各地贫困县。4 月 4 日乡村医生健康扶贫出征大会前，成立项目临时党支部，邀请全国人大代表优秀村医杨莲英上第一堂党课。“七一”当天，两名一线队员在项目临时支部大会扩大会议上“火线”入党，目前队伍中有 13 名正式党员，1 名预备党员，9 名入党积极分子，3 名培养对象。在扶贫一线主战场，复星党委带头下乡开展鲜活的“三会一课”，实地关怀、关心党员思想动态，队员们属地化参加组织生活。出征百日，扶贫队员赴“中共一大”会址瞻仰，重温誓词，铭记初心与使命。

复星 iParty 为公益赋能，挖掘党员下乡故事及一线队员“五四青年志”。在“复星一家”党建研修会上做“乡村医生”的公益倡议，邀请参会政府领导、高校学者、企业党组织负责人参与复星公益基金会 6 周年活动。



十大好书等你来 pick



作为公司的一员，你将如何自我提升？
作为组织领导者，你该怎样引领团队？
一本书解决不了的烦恼，那就再来一本过去的2018年的“好书推荐”
我们一共为大家带来了21本书
从团队领导展开
该如何激发领导力、为组织赋能？
在追逐个人提升的路上
该如何自我驱动、打造好产品？
经历了为期两周的投票
复星大学2018年度十大好书评选结果已经出炉啦
年度精选书单，你怎能错过？
一起来看看吧！

《中层领导力》 约翰·C·马克思维尔
领导力原则一——向上领导，管理自己，自我驱动
领导力原则二——向下领导，传递愿景，以身作则
领导力原则三——横向领导，扩大人脉，包容遗憾

《Thinking, Fast and Slow》 Daniel Kahneman
卡尼曼通过经典有趣的行为实验，指出我们在什么情况下可以相信自己的直觉，什么时候不能相信；指导我们如何在商场、职场和个人生活中作出更好的选择，以及如何运用不同技巧来避免那些常常使我们陷入麻烦的思维失误。

《上瘾》 尼尔·埃亚尔
本书专为产品经理、设计师、市场销售人员、广告创意者打造，每一位跟用户行为打交道的人，都值得将其奉为案头必备指南。对于

想要了解行为设计科学的读者来说，这本书也将让你对自己、对当前的热门产品有更深刻的认识。

《经营者养成笔记》 <日>刘井正
优衣库成功的关键是什么？
它是如何从1家广岛的小服装店，成长为业界巨鳄的呢？
答案是人！
这不仅仅是一本书，还是一份绩效考核表，一份个人心得成长日记，一份教会职场人、管理者、创业者“慎独”的武功秘籍。

《赋能》 斯坦利·麦克里斯特尔 / 坦吐姆·科林斯 / 戴维·西尔弗曼 / 克里斯·富塞
在错综复杂的新生态下，预测已经成为不可能，运营的关键已从控制—命令式转变为赋能——分布式，唯有如此才能在新生态下取得成功。

《首席产品官》 车马
从新手到专家，白领到金领，靠的是关键认知、能力体系、增长方法的高阶入门，全面升级。努力成为稀缺、高薪、高价值的金领产品经理，也不枉在最伟大的行业从事了最伟大的专业。

《赋能领导力》 斯坦利·麦克里斯特尔 / 坦吐姆·科林斯 / 戴维·西尔弗曼 / 克里斯·富塞
赋能领导力的三大业务关键：
业务设计、引领变革和解决问题；
赋能领导者最重要的三大工作：
化解冲突、教练下属和团队学习；
赋能领导者必需的三大能力：

构筑人脉、传播思想和反思觉察。

《失控》 凯文·凯利
大众智慧、云计算、物联网、虚拟现实、网络社区、网络经济、协作双赢、电子货币……我们今天所知的，绝大多数是我们二十年前就已知的，并且都在这本书中提及了。

《灰犀牛》 米歇尔·渥克
相对于黑天鹅事件的难以预见性和偶发性，灰犀牛事件不是随机突发事件，而是在一系列警示信号和迹象之后出现的大概率事件。为什么领导者们和决策者们不能在局面失去控制之前解除危机？人们应该如何辨识和有效应对那些明显的、高概率的危机事件？

《原则》 瑞·达利欧
康德在《实用人类学》中对“人是什么”作答：
“人具有一种自己创造自己的特性。”
但如何在复杂多变的环境和人际关系中创造出独特完美的自我？
《原则》一书对此给出了可行的方案。

大家评出的这十本好书
哪一本是你的最爱？
欢迎关注复星大学的公众号
在评论区留下你的想法



复星大学微信公众号

土味复星话 Product competitiveness

产品力

不负如来不负卿



说起刚刚过去的2018
你会想到哪些关键词？

改革开放40周年
中美贸易摩擦
进博会 还是 消费分级

有个词你绝对听过
叫“土味文化”

这个带着乡土气息却又活力满满的非主流文化
在被焦虑所笼罩下的2018实现了一次惊天逆袭

比如火遍网络的“土味情话”
听起来很腻人，但却很撩人

抑或是时尚圈的“土潮风”
完美诠释“土到极致就是潮”

既然土和潮本是一家
咱们今天也来赶个时髦
隆重推出属于复星的土味文化
土味复星话

这些话很“土”
因为往往只有复星人才知道它们的内涵

复星人对它们总是又爱又恨
(你懂的)

这些话也很潮
因为复星人工作上都会用到它们
掌握了它们就等于掌握了复星生存指南

我们将每月为大家带来不同土味复星话
请大家自行场景带入
今天第一条

词条：

产品力

product competitiveness

一语中的：

★ 不负如来不负卿 ★

★ 娓娓道来：★

人人都是产品经理，大到一件商品，小到一份PPT
比客户更懂客户，把细节做到极致
对得起他们，才能对得起自己

C2M 战略

全球化 2.0

十亿家庭 & 幸福生活

复盘 2018:
复星六大
关键词
FOSUN
KEY
WORDS
IN 2018

科技引领

刚刚过去的 2018 年,对大多数人是比较难熬的一年。国内经济面临下行压力,外部中美贸易摩擦,中央政策里,“稳”成为首当其冲关键词。

复星作为一家植根中国的全球化企业,在 2018 年仍保持着稳健的节奏,在健康、快乐、富足领域深耕产业运营。从年初青岛啤酒完成交割、入股法国百年时尚品牌 Lanvin、奥地利高端内衣和丝袜品牌 Wolford;到年中三亚·亚特兰蒂斯盛大开业,年底宝宝树、复星旅文上市,复星各大产业集团矩阵隐然成型。

为何如此稳健?

梳理 2018 关键词,找到 2018 年新年伊始郭广昌的新年致辞,如同预判一般,郭广昌说:行稳致远。

“每一个复星同学都应该明白,永远都有比我们跑得快的人,但我们前面的人越来越少。不是因为我们有多强,而是因为我们足够稳。”郭广昌说。2018 年他要求复星全体员工静下心来,专注做擅长的事,并做到极致。

我们梳理了复星 2018 六大关键词,共同反思、预见新一年。

全球化 2.0

2018 年,复星全球化进入 2.0。用郭广昌的话来说,“我们希望把中国企业带到全球,把全球企业带到中国。全球化不是简单地将产品卖到全球,更包括全球化的组织、全球化的能力和全球化的眼光。”

2007 年,复星国际在港上市,启动全球化,唱响“中国动力嫁接全球资源”10 年,把好产品、项目引进中国。如今,口号升级为“以全球动力嫁接全球资源”。

复星引进法国百年时尚品牌 Lanvin、奥地利高端内衣和丝袜品牌 Wolford 等国际品牌,帮助它在全球市场更好运营;

投资的葡萄牙 BCP 银行,在欧洲发行了第一张银联卡,将业务拓展至非洲、南美葡萄牙国家和澳门等地;

复星旅文旗下的 Club Med 地中海俱乐部,在欧洲等地新开多家度假村。

产业集团

企业大了,如何更深耕、更广协同?成立全球化的产业集团。

2018 年,复星最重要的进化,就是不同产业集团的成立。2017 年中旬开始的战略进化,形成总部中后台加一个个产业集团的组织架构。

这一两年里,复星成立了很多产业集团,如复星旅文集团、时尚集团、新技术与新经济集团、体育产业集团、母婴与家庭产业集团、健康消费产业集团、基础设施产业发展集团、能源环保及智能装备集团、商业流通产业发展集团、智慧制造(消费)产业集团等等。

12 月 14 日,运作 9 年,复星旅文在港上市,成长为世界最大的旅游休闲度假集团之一;

2018 年成立的复星时尚集团,随着 Tom Tailor、St. John、Caruso、Lanvin、Wolford 的加入,渐渐成型锁定中产群体的“时尚王国”。

产品力

产品力,是企业从 0 到 1 成功的关键。而产品力的关键是客户为上。

细数复星旗下好产品,复星旅文 Club

Med、三·亚·亚特兰蒂斯,时尚集团 Lanvin、Wolford、St. John 和 Caruso;体育产业集团的狼队,母婴与家庭产业集团的宝宝树和百合佳缘,再如三元牛奶、青岛啤酒、以色列国宝级护肤品牌 AHAVA、豫园、BFC 外滩金融中心,还有更为专业的医药产品……

三·亚·亚特兰蒂斯吸引了“复星首席产品体验官”郭广昌,之后持续打磨产品力,已然成就三·亚“首席”爆款。

豫园南翔馒头店和豫园的升级成就上海时尚新地标。

C2M 战略

好产品如果绕过“大平台”会怎样?渠道在哪里?

复星成立 C2M 推进办公室专项推进 C2M 战略。“有叻”是复星 C2M 战略的具体落地,是串起一个个产业集团和产品的丝线。“有叻”幸福家庭会员计划是复星 C2M 战略的一站式服务入口,小程序推出 6 个月已打通约 1.48 亿用户。

郭广昌认为“复星有很多触达 C 端的产品,但还没有链接在一起,未来一是要形成能触达 C 端的 10 亿以上家庭客户,二是家庭客户会员要打通共享。”

从客户到智造者的产品个性化定制,终于有一群人在步步为营践行和验证。

科技引领

好产品最重要的抓手是什么?科技创新。2018 年,复星加快科技创新推进步伐,年初成立科技创新中心,从组织架构上确立复星的战略执行力,并形成集团、产业板块和企业科技创新中心的三级创新体系,让创

新“生态化”,成为复星的企业文化和内部生态。

这一年,最让外界惊奇的数据就是复星在科技投入上的数据。

2018 年复星中期业绩报告显示,上半年复星下属科技项目的技术研发、投资及孵化方面的总投入达人民币 40 亿元。

复星要成为一个科技创新驱动的公司?没错,这正是 2018 年初复星提出的目标。复星希望围绕全球家庭客户需求,构建一个 ONE Fosun 的智慧生态系统。

首当其冲的是复星深耕多年的大健康产业。几年来,复星医药在化学创新药生物药、高价值仿制药和细胞免疫平台全面发力,在中国和美国、印度等地建立了高效的国际化研发团队。

2009 年,复星引进海外科学家团队,成立生物药平台复宏汉霖,专注于肿瘤自身免疫疾病治疗。经过十年创业,第一个生物类似药产品利妥昔单抗已递交上市申请并获受理,有望打破国产生物类似药市场空白。

医疗影像是目前人工智能领域最火热的行业实践之一。复星另一个内部创业团队杏脉科技,针对临床痛点深度发掘,和医院一起反复打磨,推出智能影像辅助诊断软件系统“杏脉锐影”和可以自动对临床标本进行扫描与诊断的“杏脉镜灵”人工智能显微镜一体机。

郭广昌对创新研发的重视,背后是这样的逻辑:科技的根本作用是解决社会痛点问题,企业帮客户解决了问题,创造了价值,就一定会有很好的收获。

复星对未来十年科技创新已有长远规划,投入会持续增加。这是一个慢工出细活的事儿,急不来也急不得。“科技研发投入的价值,一定要用足够长的时间轴来看,这样才能保证公司的成长性和可持续发展。”复星国际联席总裁陈启宇说。

十亿家庭 & 幸福生活

以好产品服务全球十亿家庭的幸福生活。是初心,也是商业敏感。

1988 年,在复旦大学哲学系读书的郭广昌,和一行“有志青年”从上海骑行到海南,意识到商业是推动社会进步的另一条路径。在 1992 年创业的时候,复星提出“修身、齐家、立业、助天下”。

2018 年,复星敏锐捕捉到中国经济高速发展大背景下,家庭消费在健康、快乐、富足三个领域有强烈的升级需求,家庭需求成为复星的核心关注。服务十亿家庭,帮助他们过上更幸福的生活,成为复星未来奋斗的使命。

深耕产业,也涉足公益,遍布创新创业、教育、文化交流、医药健康多个领域。

4 月初,复星乡村医生健康扶贫项目正式出征,到年底,项目已在中西部地区 37 个国家级贫困县全面铺开,一线驻点队员发展到 38 位,复星多位全球合伙人奔赴项目一线,深度参与健康扶贫工作。

这一年,复星和上海市瑞金医院联合发起“易起抗帕”公益项目,帮助帕金森病患者通过太极拳练习改善病情,目前太极抗帕公益培训班已在上海、北京等多个城市设点。

于复星,商业和公益,指向的都是每个家庭、每个人的幸福生活。

“商业是实现目标的手段,让全球家庭生活更幸福,是我们从事商业的初衷和出发点。”郭广昌坚信,复星的价值观、使命,是有意义的,复星希望让我们身处的这个世界更美好。



复星艺术中心
FOSUN FOUNDATION

YAYOI KUSAMA

2019.03.07

/ 06.09

草间弥生

爱的一切
终将永恒

ALL ABOUT LOVE
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

星野リゾート トマム

松井沢建築設計
〒280-0130

現代傳播

HUBLOT

HUBLOT
LOVE ART

MARIE
DALGAR

豫园股份
YUYUAN Inc.

CHAMPAGNE
PERRIERJOUET

BUNDSTAR
all-in-one media