

# FOSUN TIMES

## 复星人

FOSUN 复星  
全国企业报刊——特等奖

总第403期 本期20版 2022年1月31日

为 更 美 生 活 · T O W A R D S A B R I G H T E R L I F E

P02  
要闻  
News

P03  
创新  
Innovation

P18  
驰援  
Global Rescue

P04-20  
年会特刊  
Annual Conference  
Special Issue

扫码收阅  
复星人报手机版  
复星人数字报 | <http://www.cnepaper.com/fxr/>  
内部资料 免费交流 [www.fosun.com](http://www.fosun.com) | 准印证号: (沪B) 0276



### 幸福生活 复星的模样

Fosun, towards a Brighter Life

## 聚焦生物创新 推动产业结构调整升级

陈启宇委员在上海市政协十三届五次会议上履职建言



陈启宇 上海市政协常委、复星国际联席首席执行官

2022年1月19日上午,中国人民政治协商会议上海市第十三届委员会第五次会议开幕。上海市政协常委、复星国际联席首席执行官陈启宇出席会议并提交4份提案,内容涵盖新虹桥国际医学中心、细胞治疗产业发展、生物安全监管细则、长期限市场化双碳大基金,聚焦生物科技创新,推动上海生物医药产业高质量发展及上海产业结构调整升级和创新产业发展。

### 提案1

**将“新虹桥国际医学中心”打造成超级医院品牌  
成为上海亚洲医疗中心城市名片**

上海市十四五规划《纲要》对于加强上海作为亚洲医疗中心城市提出了要求,要着力推进健康上海建设,做实做强区域性医疗中心,深化紧密型医疗联合体建设。在众多上海医疗机构中,需要一个超级医院作为亚洲医疗中心城市的“名片”。上海新虹桥国际医学中心(以下简称“中心”)被赋予了引领创新亚洲超级医院的使命和愿景。

中心目前落地了一批高品质医疗机构,形成“1+10+X”的多元办医布局,未来将建设成为一家多主体的“超级医院”。

陈启宇提出:中心转入运营阶段,要落实三大需求。一是增加土地供应,扩容园区空间。二是医疗人才建设方面,鼓励公立医院优质资源输出;鼓励出台针对中心医疗人才的配套支持;鼓励出台创新药械配置和落地模式;鼓励中心建立转化医学功能;希望政府相关职能部门如科委、经信委更多政策和基金支持。三是鼓励创新运营模式,如中心与知名大学附属医院合作,纳入其教、培体系;探索超级医院数据一体化,建设互联网医院平台;设立中医特色医疗服务;网罗全市优质医疗资源支持中心一体化。

### 提案2

**多措并举 推动上海打造全球细胞治疗产业发展高地**

生物医药产业是上海建设有全球影响

力的科创中心重要支柱,其中细胞治疗全球竞相研发。陈启宇表示,希望上海市出台一系列有利细胞治疗企业在沪深耕、助力上海打造全球细胞治疗产业高地的政策:

一是出台扶持细胞治疗产业发展的专项政策体系;二是鼓励差异化、有特色的细胞治疗技术创新企业在沪创业,研究型医院、高校、科研机构、药企合作转化创新成果;三是扩大临床使用范围;四是推动解决支付问题,建议市医保部门给予按药品申报上市的细胞治疗产品一定程度医保覆盖或专项补助,支持注册地和生产地都在上海的细胞治疗企业产品纳入“沪惠保”保障范围;五是牵头行业协会、企业制定商业化细胞治疗行业的操作规范和工作标准。

### 提案3

**探索完善生物安全监管细则 推动浦东新区先行先试**

我国高度重视国家生物安全体系建设。新版《中华人民共和国生物安全法》自2021年4月15日起正式实施,但多项细则未出,企业开展细胞、基因治疗等前沿研究及国际化新药、新临床技术合作时缺乏指导,产研效率受损。

陈启宇建议,聚集生物产研企业的浦东先行先试临床潜力大、创新突出、有望解决重大临床问题的生物技术及治疗手段,为完善生物安全监管奠基。具体来说,成立专家平台指导合规操作;成立生物安全评估体系及联合监管机制;成立特殊物品进出口风险评估预沟通机制。

### 提案4

**加快成立长期限市场化双碳大基金  
推动国家双碳战略落地及上海产业结构调整升级和创新产业发展**

中国提出力争“2030碳达峰、2060碳中和”,成立高规格“双碳”领导小组,构建“1+N”政策体系。

双碳战略如有双碳绿色基金支持,将加速落地。我国基金期限以“5+2”年为主,A股创业公司到IPO平均21年,科创板16年,中国基金投资年限与企业成长年限不匹配,导致纯创新型、战略新兴、高端制造企业发展资金短缺。双碳战略分别持续9年、39年,双碳大基金的长期性,可扶持企业走过瓶颈期和资金饥渴期。

上海需要全球核心创新产业高地,相关产业链、价值链,也要培养大量中小型创新创业企业,这就需要长期限的私募股权基金助力。陈启宇提出,应推动成立市场化双碳大基金,期限10年以上、总额超百亿元、期限内可重复投资,重点投资新能源产业链、相关减碳低碳产业和上海核心创新产业。第二,公开招标、择优选择有投资国内双碳标杆项目和新能源优秀案例经验、投资业绩优秀的基金管理人来管理。三是成立双碳子基金,放宽返投口径、优化让利机制。四是鼓励养老金、保险等长线资金进入双碳基金。五是鼓励优秀基金管理人发行中长期债券。

## 聚焦软实力提升 关注世界著名旅游城市建设

徐晓亮代表在上海市人大十五届六次会议履职建言



徐晓亮 上海市人大代表、复星国际联席首席执行官

2022年1月20日,上海市人大第十五届六次会议开幕。上海市人大代表、复星国际联席首席执行官徐晓亮出席本次会议并向大会提交两份议案,主要聚焦两方面内容。一是上海打造国际时尚之都、提升城市软实力,进一步推动黄浦大豫园片区建设。二是深化上海世界著名旅游城市建设,将“上海湾区”打造成一站式世界级滨海旅游度假目的地。

### 提案1

**上海打造国际时尚之都、提升城市软实力  
进一步推动黄浦大豫园片区建设**

当前,“软实力”越来越成为一个国家、一个地区、一座城市综合实力的重要标识。2021年6月,上海市委正式通过了《中共上海市委关于厚植城市精神彰显城市品格 全面提升上海城市软实力的意见》,围绕“软实力”提升的相关工作正在全面展开。

在《关于助力上海打造国际时尚之都、提升软实力 进一步推动黄浦大豫园片区建设的建议》中,徐晓亮指出,作为上海的历史发祥地,豫园一期、豫园二期连同目前黄浦区余留体量最大、密度最高的福佑地块,共同组成的大豫园片区是目前中心城区整体性最好、规模最大的地域文化特色风貌区。如果说百年上海看外滩、改革开放四十年看浦东,下一个四十年,作为上海城市的新封面,大豫园片区在新时代上海城市发展进程中,理应承载更多的历史使命和核心功能。

结合上海海纳百川,融汇中西的海派文化和时尚产业基础,以及国际设计之都、时尚之都、品牌之都的建设目标,徐晓亮建议大豫园片区未来应定位为“极具东方生活美学神韵的全球时尚文化秀场”,以东方美学为底蕴,以品牌、设计为依托,同时结合现代时尚的演绎方式。作为整体,整个大豫园片区需要以终为始,一次规划,分步实施。在豫园一期已经成为民俗文化标志性场景的基础上,豫园二期、福佑地块和

BFC应结合“蓝绿丝带”市政规划,统一规划、统一设计、统一开发、统一运营。未来,应围绕空间场景打造、文化氛围塑造和时尚产业集聚等方面推动相关工作落地。

### 提案2

**深化上海世界著名旅游城市建设  
将“上海湾区”打造成一站式世界级滨海旅游度假目的地**

除了关注上海城市“软实力”提升工作,徐晓亮此次履职的另一份议案重点则放在了深化上海世界著名旅游城市建设上。

无论在城市经济总量、基础设施、文化资源等综合实力方面,上海都比肩世界级一流城市。疫情前,2019年上海接待国内旅游数量3.6亿人次,接待国际及港、澳、台旅游数量超过897万人次。预计到2025年,上海将实现旅游年总收入7000亿元,占全市GDP比重达到6%。发展潜力巨大,市场前景广阔。但作为热门旅游目的地,拥有丰富海洋资源的上海,在滨海旅游度假目的地打造方面起步较晚,缺位较大,与西班牙巴塞罗那、法国尼斯、澳大利亚悉尼等世界著名滨海城市相比,还有很大发展空间。究其原因,一方面在于城市滨海品牌影响力不足,无法形成“金字招牌”,产生获客效应。另一方面在于缺少一个符合城市品牌形象且具备国际影响力的一站式滨海旅游胜地。同时,在高端休闲度假领域的产品丰富度偏低、主要旅游目的地的产品的影响力偏弱。

通过对比研究世界著名的滨海城市的形成,徐晓亮认为,上海要打造世界著名旅游城市,需要在世界级的滨海旅游度假目的地方面下功夫。其实,上海具备打造世界级滨海旅游目的地的天然基础。位于上海湾区C位的金山,是上海第一缕阳光升起的地方,也是上海唯一一处有山、有海、有岛的旅游目的地,傍海而生、因海而荣、向海而兴。23.3公里长的滨海岸线,尤其是7.2公里长的生活岸线,是上海最稀缺的城市海岸线,也是建设上海金山滨海国际文化旅游度假区的重要依托。因此,应在机制规划建设、业态内容引进等方面重点聚焦,逐一突破。

一方面要“谋机制”,进一步加强顶层设计,优化主管部门职能。另一方面则要着重引进,积极引入国内顶尖文化、艺术、体育、康养等品牌落户,聚焦优势项目,提供具体扶持政策。比如复星多年来所积累的全球优质文旅产业资源,汇聚的好产业、好品牌和好IP,可以为此充分助力。同时,充分借鉴海南的离岛免税实践经验,通过免税这一模式结合文旅场景做大做强旅游消费,充分释放国内国际消费潜力。多管齐下,将“上海湾区”打造成让所有人流连忘返、来了就不想离开的全时段、全龄段、世界级的旅游度假目的地。

2022.01.31

创新 INNOVATION

# 2022年1月8日 中国首条民营控股高铁杭绍台铁路正式开通运营

◎文|施云舒

2022年1月8日上午9点26分，两列杭绍台铁路首列车同时从台州站开出驶向杭州方向、从嵊州新昌站开出驶向温岭方向，标志着由复星牵头民营联合体投资控股的我国首条民营控股高铁——杭台高速正式开通，这一铁路投融资体制改革示范项目迈入运营阶段。

杭台高速是2015年12月被国家发改委确定为我国首批八个社会资本投资铁路示范项目之一，2017年9月11日，浙江省政府与复星牵头的民营资本联合体签署《杭绍台铁路PPP项目投资合同》，标志着我国首条民营控股高铁项目正式落地，成为铁路体制投融资改革的破冰之举，被载入《党的十八大以来大事记》。

杭台高速是国家沿海铁路快速客运通道的重要组成部分，连接杭州、绍兴、台州三地，项目可研批复总投资448.9亿，设计时速350公里，全长266.9公里（新建线路226.369公里），建正线桥梁87座、隧道56座，桥隧比89%。全线设杭州东、绍兴

北、上虞南、嵊州北、嵊州新昌、天台山、临海、台州、温岭9个车站。

2022年1月8日杭台高铁通车仪式视频连线，主会场杭州，分会场设在嵊州新昌站、台州站。浙江省委书记、省人大常委会主任袁家军在省主会场出席仪式并宣布杭台高铁开通。复星国际董事长郭广昌作为社会资本投资方代表在主会场发言，复星国际联席首席执行官徐晓亮，复星国际副总裁、复星基础设施产业发展集团董事长温晓东，复星联席首席战略赋能官祝文魁，杭绍台铁路有限公司总经理吴培荣等出席杭州现场活动。复星党委书记、复星国际执行总裁李海峰参加台州现场活动，并慰问杭绍台项目建设者。

1472个日夜，从2017年12月28日开工到2022年1月8日开通运营，攻坚克难铁路“硬骨头”。112分钟到63分钟，万众期待的长三角1小时生活圈打通。串联国家级旅游景区，杭绍台铁路与浙东唐诗之路高度重合。长在“吃货”胃上，从杭州、



杭台高铁穿过东茗隧道（潘伟峰摄 人民视觉）

绍兴，到嵊州、台州、上虞美食，站站可饕餮。杭台高速大有看头，也引来媒体争

相报道。复星人报集锦媒体报道，从第三方视角看通车。



新闻联播联播快讯

## 媒体声音

### 十上新闻联播 这条高铁为何备受关注

◎文|施云舒 整理

杭台高铁作为首条民营控股高铁，从中央到地方的社会关注度都极高。1月8日开通运营后相关媒体报道权重之高、内容之密集，可见一斑：

十登CCTV 1《新闻联播》、《新闻直播间》、《第一时间》现场直播，近10个栏目全天滚动播报，近1小时新媒体直播；

新华社深度解读。图文、视频连发6篇报道，《新华每日电讯》头版头条、新华社客户端头条、阅读量超150万；

核心央媒集中报道。中国政府网、学习强国推送，中央人民广播电台《全国新闻联播》，人民日报新媒体、中国之声、经济日报、光明日报、科技日报、中国青年报、中新社报道；

国际传播树典范。新华社英文、中国日报、CGTN中国国际电视台，面向全球以杭台高铁为中国民营经济健康发展典范；

地方媒体立体传播。浙江省市、长三角沿线媒体持续一个月在重要版面、重要时段、首页首屏推出直播、采访、深度解读、现场报道、短视频，集中火力推热点。1月5日《解放日报·长三角特刊》“一张高铁票，打通唐诗路”，1月8日《界面新闻》“深度 | 首条民营资本控股高铁开通，铁路改革路向何方”，同天浙江卫视现场直播通车仪式，1月11日浙江卫视《今日评说》专题报道复星克服建设、融资、定价难题建成杭台高铁。

### 2022年1月12日《人民日报》 “产经观察·市场主体活力这样激发”系列报道 3

◎文|丁怡婷 邱超奕 游仪

#### 一条民营控股高铁

民间投资准入门槛降低 引进门再送一程

发挥投资的关键作用，是应对外部环境变化、保持经济平稳发展的重要支撑。2021年，我国着力推进重大项目建设，积极扩大有效投资，实现了投资稳定增长、结构不断优化。

2021年1至11月，我国制造业投资同比增长13.7%，高技术产业投资同比增长16.6%，基础设施投资同比增长0.5%，社会领域投资保持两位数增长，为经济持续稳定恢复、稳中向好发挥了重要作用。

2017年，复星集团牵头的民营资本联合体与浙江省政府签署合同，投资建设全国首条民营资本投资控股高铁——杭台高铁，总投资448.9亿元，项目资本金占比30%，其中民营资本占股51%。经过上千个日夜的奋战，这条铁路终于在2022年1月8日正式通车。

回顾修建铁路以来的许多个“前所未有”，杭绍台铁路公司总经理吴培荣如数家珍：

### 2022年1月9日 《新华每日电讯》“新华全媒头条”

◎文|魏一骏 吴帅帅 许舜达

2017年9月，浙江省与复星集团牵头的民营资本联合体正式签署项目投资合同，12月项目进入建设施工阶段；2020年5月，全线首座千米特长隧道贯通，7月长约18公里的华东地区最长高铁隧道贯通，10月建成我国首条单洞四线超大断面高铁隧道……杭台高铁不仅带着改革探路重任闯关夺隘，也创造了一项项铁路施工的纪录。

2020年初，突然袭来的新冠肺炎

一过保障关。铁路施工离变电站有段距离，需要搭线接入外电源。国家铁路通常直接由电网公司接线，但杭台高铁却在这方面遇到些麻烦。在国家发改委的积极协调下，国家电网很快帮助解决了搭线难题。

二过执行关。征地拆迁，按合同由铁路沿线各区县包干。“我们既然和企业签了合同，就要履约实施，说到做到！”有关市县和部门积极行动、逐一落实。

三过疫情防控关。2020年，杭台高铁的控制性工程东茗隧道和椒江大桥在建时，突如其来的疫情迫使其全线停工。眼瞅着工期要延误，怎么办？浙江省发改委将其列入重点工程，开专列送员工，点对点运物资，一周之内，顺利复工复产。

四过审批关。初步设计审查、施工图审查、施工现场指导……作为铁路运营单位，中国铁路上海局集团积极协调、密切配合，帮助解决实际难题。

各方共同努力下，杭台高铁高质量按期完成，也探索出一套社会资本

### 稳投资 强支撑

与政府合作的新机制。

“放开民营企业市场准入，打破各种‘玻璃门’‘隐形门’，建立更加公平开放的投资环境，有利于充分调动民间投资积极性。”邵晓梅说。2021年前11个月，我国民间投资超28万亿元，同比增长7.7%，高于投资整体增速2.5个百分点。

### 2022年1月8日 CCTV1 新闻联播“联播快讯”

#### 杭台高铁 正式开通运营

◎文|总台央视记者 李娟 高眺 浙江台

今天（1月8日），连接杭州和台州的杭台高铁开通运营。杭台高铁设计时速350公里，民营资本投资占比51%，是我国首批8个社会资本投资铁路示范项目之一，全线设杭州东、绍兴北等9个车站。今后，杭州和台州之间最快高铁通行时间仅需63分钟。

### 改革探路破冰行 写在我国首条民营控股高铁通车之际

疫情，曾让项目按下“暂停键”。杭绍台铁路有限公司党委副书记马绍贵回忆，2020年2月9日，确认相关防疫措施保障到位后，杭台高铁获批成为浙江首批复工的重点项目，次日留守工地的工人便全面复工，全力确保不落工期。

杭台高铁将由中国铁路上海局集团有限公司纳入铁路网统一运输管理，民营联合体通过线路使用费、广告经营收入等方式获得回报，运营前

10年政府将提供可行性缺口补贴。按照合同规定，30年运营期满后项目公司将全部项目资产移交给政府方。

杭台高铁的示范效应已开始显现。在近日出台的《浙江省扩大有效投资政策二十条》中，明确提出大力推广政府和社会资本合作投资建设铁路模式，推广重大交通基础设施“项目+资源”投融资改革经验，让更多民间资本参与重大项目建设。



郭广昌 复星国际董事长

2022年1月11-12日，复星召开2022工作会议，复星国际董事长郭广昌分享了对迈入而立之年复星的思考，“幸福”、“温暖”成关键词。《复星人》报围绕会议推出“2022年会特刊”，以飨读者：

## 郭广昌： 世界非常挑战 理想坚持温暖

2021年，大家辛苦了。疫情持续影响着我们的生活，内外部环境错综复杂，资本市场经历动荡。但就是这种环境下，2021年复星还是取得了不错的成绩。我们要为自己，为不平凡的2021，好好鼓一次掌。

我们相信，冬天不止是有寒冷，还有厚厚的雪道；我们相信，未来会更难，但是未来也有更多的机会；我们相信，海外的市场会迅速复苏，希望投资团队、产业要做好准备；我们相信，大国间的博弈还会继续，但是我相信会得到很好的管控。长期来说，我们依然非常看好中国的发展，复星一定要继续植根中国，坚持全球总部、双轮驱动布局策略。

复星要成为创新驱动的全球家庭消费产业集团，这是非常重要的定位。三十年以前，我们提出“修身、齐家、立业、助天下”的价值观，是让我们不管面对多少的困难都能够走到今天的最根本原因。同时，复星的团队，包括我自己，也要从灵魂深处认同我们的愿景，“让全球十亿家庭更加幸福”，这是我们为什么出发的根本原因。

### 所谓幸福，是予人以温暖

幸福的定义不一而足，比如财富自由，家庭美满，朋友相伴等等。但在这样一个冬天，尤其在面对疫情的时候，幸福其实就是两个字：“温暖”。我们的世界充满挑战，人们也有着太多的烦恼。在这样一个大环境下，复星要做什么？简单来说，就是给这个世界带来多一份温暖。

幸福可以是一张车票”。杭绍台高铁的开通，让不通火车的嵊州、天台通上了高铁。当时不少朋友主动打电话给我表示感谢，说回家更容易了，春节回去看望父母更方便了。这一张车票，代表着复星给这个世界带去的一份温暖。

幸福也可以是一次旅行。以前我们很多旅行谈不上“幸福”，尤其是带着小朋友的家长。但自从有了地中海俱乐部，有了GO的帮助和陪伴，大家的出行可以有更多的轻松时间，这也是一种温暖。

幸福可以是健康的保障。有一件事情我一直特别自豪：在非洲，我们的青蒿琥酯从疟疾这种可怕的疾病手中拯救了上千万人的生命。在这个基础上，我们也进一步提出了要“消灭疟疾”的目标。我们要把这种健康的幸福和温暖跨越国界，传递到全世界。

幸福也可以是一次新生的希望。我们的CAR-T作为科技创新的成果，有能力真正治疗恶性淋巴瘤病人的病症。我们很多病人原本只有1-3个月的存活期了，但在使用

了CAR-T之后，完全缓解率达到了60%以上，这是非常值得我们自豪的。

### 两大引擎，创造温暖价值

复星理想，不是要把生意做多，或者把增长做多快。我们所做的一切要为客户创造价值，从客户的需求出发，给这个世界带来更多的温暖。我们一直说，要“做对的事、做难的事、做需要时间积累的事”。什么是“对的事”？我理解，就是用尽量少的资源尽可能多地为客户创造价值，为社会创造价值，而不是说赚最多的钱。这种创造价值的能力，很大一部分来自复星的两大乘长引擎：全球化和科创引领。

在现在逆全球化的浪潮之中，复星全球化能力弥足珍贵，所以我们要不遗余力地继续打造复星的全球化能力。以前我们用的词叫“全球化布局”，现在我们是打造全球综合能力，包括全球运营能力、全球科研能力、全球募资能力等等。

复星要做植根于中国的全球化企业，所以要用全球化的语言、全球化的标准来选全球化团队。我们要给不同肤色、不同性别的学生以公平的待遇，打造一支有着共同文化价值观，在全球范围内都“战之能胜”的团队。

科创引领中，首当其冲就是硬科技创新。在互联网时代，我们是跟随者，在学习跟随的过程中争取领先。在下一波技术浪潮中，我们则要投资未来，争取成为引领者。

科创的另一个部分则是创意创新，其中包括精品战略。这次和豫园同学讨论豫园二期的时候，我就提了个期望，希望未来蜂巢的作品中任何两幢房子的瓦片都应该是不一样的。我们对产品的精益求精要到苛刻的程度，一定要把产品做得比别人好。

### 未来十年，坚持双轮驱动

未来十年，我们要坚持产业运营和投资的“双轮驱动”，用钱买钱，用钱买时间，用钱买成长。我们有这个基因，两手都要抓，两方面都要强。

我们已经有了复星健康，有了宝宝树，有百合网，有世纪佳缘，也有托迈酷客。在未来，虽然线上平台商业的规模发展得非常大，但应该会和线下一样，向精品店、精品百货的方向发展，而复星健康、宝宝树、东家这些垂直平台，就是未来线上商业中的精品店。

投资方面，我们要继续用投资补强产业，也要用产业能力支撑投资，做到两者的相辅相成。现在有个概念叫CVC，但我认

为我们应该做的是EVC，所谓Ecosystem VC，也就是把我们的生态系统和投资相结合。我们一边要投资未来，一边也要把跟复星大生态相结合的投资进一步加大。

### 两种财富，平台赋能梦想

今年我说得比较多的一句话，就是希望大家在复星能够有所收获。物质方面的财富收获上，我们要给大家做好长、中、短期相结合的激励机制，拒绝“空头支票”。但是后来我加的更多的一句话是，世界上有两种财富，一种叫物质财富，一种叫精神财富。

精神上的财富增长，不是说随心所欲、任其自由，而是能力的提升。不会飞的人，有飞的自由吗？不会潜水的人，有潜到深底底自由吗？我希望大家在精神上获得的财富，是获得与大家的梦想相对应的能力，可以让大家到最高的地方飞翔，可以到最低的深海潜泳。这种精神的财富，就是复星平台为大家赋能之后，让大家超越自己个人能力的局限，站在更高的高度上，为这个世界带去温暖的自由。

### 温暖组织，共创业再出发

有人说过：理想很丰满，现实很骨感，但也是因此，我觉得我们也应当给在现实中为理想奋斗的人们提供温暖和支持。所以，我不仅仅希望复星是一支能打仗的“铁军”，也希望复星是一个温暖的组织。我们要给复星的员工更多的温暖、更好的福利、更好的报酬、更好的上升通道。

我们非常感谢勇立战功的同学，感谢在外面已经做得很好、再加入复星的同学，也非常感谢那些默默无闻、在复星做了好多年

的同学。这些同学，就算今天没有激励，明天也会有的，复星怀着对所有人，包括对社会的感恩之心。

我们也要用好FES系统，用工具箱帮助复星的同学们做好运营和管理。我认为，FES其实是把优秀的管理者和优秀的管理体系融合到了一起。虽然在管理中，我们的各个板块是很不一样的，比如说生物医药跟房地产，但是我们相信有很多方面是相通的，比如置顶战略，引进好的团队，要有很好的激励体系，而这些有些事情是工具性的，是可以开发标准化、体系化的工具的。我们有些企业缺的是技术，有些领导者缺的是干劲和悟性，而恰恰有些企业缺少那份经验和工具。而我们现在有了FES系统，就代表我们现在有工具，有能力，更有专门的团队来做这个事情，补齐各个团队的短板。在这个系统中，我们正在开发属于复星自己的管理工具，让复星的企业家团队、科学家和天才发挥出各自最大的作用，加强复星的生态系统。

我们还要坚决贯彻ABC角、坚决要贯彻竞争机制，反对任何山头主义。复星所有的资源，包括我个人在内，都是复星的，我们要随时准备重新组合、能打更好的仗。

复星今年就三十年了，三十年来我们见证了许多的失败和成功。三十而立，我们的提法是“共创、共享”，要有更好的激励机制，让所有为复星做出努力的人能够享受到复星的乘长，要和客户共享复星的价值，要为社会做更多的公益事业，要践行“修身、齐家、立业、助天下”的企业初心。我们相信生态的力量，我们相信组织的力量，我们相信创业的重要，我们相信分享的文化。

三十年，共创业。我希望能和大家一起，再出发再努力，谢谢大家。



幸福可以是一次旅行。图为丽江复游城 Club Med 国际度假村

2022.01.31

战略 STRATEGY

# 汪群斌： 价值高乘长 助天下美好

2022年1月11-12日，复星国际联席董事长汪群斌在复星2022工作会议上再度强调“修身、齐家、立业、助天下”的复星企业文化核心价值观，并聚焦“高乘长”，提出对未来发展的构想。



汪群斌 复星国际联席董事长

尽管复星在2021年经历疫情反复和国际形势动荡，但在国内外同学共同努力下，仍然在2021年取得不错成绩，各方面也有不错增长。复星感谢所有同学、尤其是海外同学，在2021年为复星价值高乘长所做出的所有付出和努力。

2021过去了。对于这一年的表现及未来发展，我有几点感悟和大家说：

## 坚守复星“修身、齐家、立业、助天下”的价值观

我们自创业以来始终秉持“修身，齐家，立业，助天下”的文化价值观，坚持做对的事，难的事和需要时间积累的事情。我希望所有复星的同学也将“助天下”的利他思维牢记心中并在日常工作、生活中时刻践行复星八件事，通过复星大家庭中每一个人的努力，打造一个积极健康的组织生态，让我们的企业至少再发展121年，与更多的人共创美好社会，也让越来越多的人至少活到121岁，创造更多社会价值。

## 回顾过去 展望未来

回顾2021年，我们有很多的创新与亮点，但也有一些待解决的痛点。

2021年，我们持续提升品牌形象，扩大C端客户规模并提升用户满意度；我们在M端也不断推出重磅产品，带动整体收入增长；国内外投资深度布局，国内外双轮驱动；深化组织能力建设，四大委员会成立置顶；智能科技升级，产业互联成果凸显。

2021年的核心痛点主要包括C端置顶有待提升；行业数一数二M端产品及企业数量太少；CXO阵型配置以及合伙人运营体

系建设不足；价值高乘长不足；运营流程进化仍不够快；生态乘数效应发挥不足；风控体系仍需持续提升。2022年，我们在保持并扩大去年亮点的同时，也要积极面对暴露出的核心痛点，逐步改善，实现企业的价值高乘长。

## 迈入万物动态智联新时代

我们现在正处于一个万物智联的时代，但是我认为万物智联还不够，未来将会是万物移动智联的时代。比如现在的智能汽车，看似是一个单纯的运客载体，实际上是一个移动的智能机器人，元宇宙的异军突起更是印证了万物动态智联时代即将来临。而且，我认为将现实搬入虚拟环境的元宇宙仅仅是一个开始，未来不仅是虚拟和现实的结合，还能够通过脑机融合将虚拟变为现实。

## 一年树谷 十年树木 百年终身树人

复星一直坚持“361”、“123”的价值乘长原则，只有企业不断乘长，才能创造更多社会价值。但是，复星如今的价值高乘长并非一日之功，而是来自于十年前播下的种子，所以，企业的发展方向和能力需要提前布局，只有现在开始布局，才能在十年后取得意想不到的回报。

在财务指标方面，我们准备将科创投入加回到净利润中，鼓励复星各生态企业加大科创投入，为复星下一个十年收获提前布局。

## 打造复星“深度产业运营+投资”的FES系统

为了进一步夯实组织的系统化能力，

我们借鉴国内外高乘长头部企业的商业管理框架、组织结构、裂变共创机制和深度高效运营体系，打造复星的FES系统作为企业管理创新的主要载体。FES系统由价值增长、创业组织、生态乘长、精进运营和风险控制五个部分构成——

### 价值增长

针对十年十倍百倍千倍价值增长目标，我们制定了四项指标，围绕企业五类客户梳理出了23大乘长引擎助力高速可持续的价值增长，其中产业运营方面有9大引擎，投融资方面有4大引擎，基石能力方面有10大引擎，未来还会继续更新调整。

在产业运营方面，C端置顶是核心理念之一，而客户满意度是衡量C端置顶的重要指标。因此，我们在追求高增长的同时，也要注重客户满意度的系统化建设，大力发展神秘访客制度测试产品和服务，高效运用C端数据。

在组织方面，设立首席客户体验官来保障用户体验。2021年，我们成立了科创委员会助力M端登顶。围绕着好产品，我们不仅有了“1+2+7”的明确量化指标，也进化了首席产品官体系。我们的供应链端在2021年也取得了不错的成绩，但也暴露出了一些问题，因此我们在供应链的组织架构上进行了优化调整，将首席供应链官（CSCO）置顶，整个供应链组织分为了三个中心，每个中心都设有联席CSCO进行分管。未来我们还会不断进化产业运营组织架构，提升运营效率。

在投融资方面，未来的投资需要基于复星生态和产业运营，不单单以项目为抓手，而是通过系统化建设加强投资运营能力。融资方面需要加大融资团队建设，引入更多外部优质资金。

2021年我们也设立了海外运营委员会用以加强全球化能力。未来，我希望海外运营委员会的组织架构能够到边到底，在PL层面也要有子委员会，并且有专职的人、专职的团队去负责每个PL的全球化事宜。在组织运作上可以借鉴蜂巢海外的发展模式，进一步深化整个集团的全球化能力。

在FES管理赋能方面，我们设立FES委员会推动FES全面落地，并通过FES工具箱、专家库和案例库赋能复星各个生态企业，推动整个集团的价值乘长。

战略条线的“1+2+7”终极思维已经比较深入人心了，在2022年，战略条线有两个重点工作：第一，加强战略解码，让战略与运营做到每周、每日的嫁接；第二，集团战略部还是要站在集团置顶和全球化角度，更加系统地梳理未来重要赛

道，推动在这些领域的布局。

在数智化方面，要继续加强人才组织建设，加速数智化乘长，打造数智复星。如果借鉴人体九大系统组织来描述企业，我认为数智化运营就像人体的神经系统，要和企业共同成长，才能及时将信息传递到企业的各个角落。财务系统就像人体的血液，风控像人体的免疫系统，而人力资源条线就像人体的干细胞和生殖系统。因此，我们未来可以通过梳理人体系统运作方式来加强组织建设，帮助企业“活”到121岁及以上。

2022年，我们要从资产端、负债权益端、组织、财务合规等维度打造攻守平衡，积极稳健的财务体系。在战略赋能方面，通过复星基金会、ESG等方式，为复星十年十倍百倍千倍乘长护航。

### 创业组织

复星的价值高乘长最终还是要靠每一个复星的合伙人，因此，我们要继续加强到边到底的合伙人组织建设，并且充分打造合伙人的裂变机制。我们不仅要要对合伙人有激励，对于引进和培养合伙人的合伙人也要有激励，通过至少三层的激励裂变，吸引全球更多的高潜人才加入复星，共同创业。在组织方面，我们也要坚持“三生万物，多团队竞合”的基本规则，重要的事情有三个及以上专职的人、专职的团队来负责，打造问题价值导向的战役机制，鼓励跨层级沟通，让企业充满不同的声音。同时，进一步完善蓝军机制，驱动组织进化与创新。

### 生态乘长

在生态乘长方面，除了设立专门的生态委员会，在委员会组织架构上也要到边到底。我们不仅要有专职的生态团队，更要派专人到需要合作的一线团队中，待在那边进行生态创新，才能让生态协同以乘数相应实现高乘长。

### 精进运营

我们希望在2022年优化业务价值流程，加速战略落地，通过3个目的、4个动作、4种角色、3类工作的运营模式，加强组织运营能力。但是，组织的高质量运营流程不是一蹴而就的，我们需要一步一个脚印，以OC日会体系为抓手，每天进化，最终实现精进运营目标。

### 风险控制

风控对于复星非常重要，是我们的免疫系统和底线，我们的风控CRO机制也要到边到底进行优化，并且配套相应的风控激励机制，在风控体系建设上有更多创新。





陈启宇 复星国际联席首席执行官

# 复星国际 2021 年 CEO 工作报告

## 陈启宇：夯实组织能力 共创美好新成长

穿越2021年风起云涌的宏观大势，复星总体呈上升态势，抗疫能力很强，增长能力、企业运营基石更强。展望2022，复星要从ESG、FES、科创、海外运营、生态等多维度思考和推进工作，夯实组织能力，实现更高质量的发展，走向新高度。

2022年1月11日，在复星2022工作会议上，复星国际联席CEO陈启宇代表公司管理层做工作汇报。报告首先回顾了2021年全球和中国的宏观形势变化，其次归纳总结了集团2021年经营亮点，指出经营发展中的不足和痛点，进而提出六大战略思考，为未来发展提供思路，最后对2022年经营发展计划进行了点评和建议。

陈启宇表示，在2022年疫情进入到第三个年度的时候，是复星要走向新增长、新发展高度的时候。在复星成立30周年之际，“在这一年我们肯定有更大的目标要去设立，有更强的组织要去建设，有更宏伟的蓝图去描绘。”

### 穿越2021

从宏观形势来看，2021年，从中国到复星，都经历了很多的大事和变化。疫情带来的变化与影响贯穿全年，2021年全球开始了轰轰烈烈的疫苗接种，总体来说接种率比较高。但新冠病毒也很“狡猾”，发生了多次变异，特别大的两次变异Delta和最近的Omicron，让各国的防疫政策都在跟这些变异在做博弈。

在这样的情势下，陈启宇指出，过去一年，党的百年生日之际重新回顾复盘了中国的发展道路；国家经济民生非常稳定，经济上也取得了很好的发展；外交领域还有非常多的博弈；当前面临的巨大挑战之一是人口总量增速放缓、生育率断崖式下降。在经济发展面临需求收缩、供给冲击、预期转弱“三重压力”之下，要积极构建双循环的体系。

面向未来，中国要走高质量发展的道路，要积极地发展“专精特新”的优质企业，“双碳”经济将是未来一个长期的主题。陈启宇认为，“中国提出‘2030碳达峰、2060碳中和’，这两个目标对我们

经济结构转型调整影响是非常深远、巨大的。”

再来看全球企业发展的态势，从2011-2021年全球市值前十大公司的变化，能源、金融类逐渐退出，2021年市值前十名的公司基本以科技公司为主。从十年的维度去看，苹果、微软、Alphabet（谷歌）这三家公司名次逐年上升，且这三家公司在大体量的规模下，十年实现了十倍的市值增长。另外，以特斯拉、英伟达、台积电为代表的硬核科技公司市值也在快速上涨。中国的企业排名在这十年也发生了巨大的变化，从2011年清一色国企、金融和能源为主，到今天一系列科技类公司主导，在互联网进入后期的时候，硬科技公司也成为未来发展的方向。

从未来的角度看，从微观到宏观，从现实到虚拟都出现了新的创新窗口。mRNA技术、特斯拉、元宇宙等等，都代表了当前产业科技进步的最新方向。

### 2021年经营亮点与不足

陈启宇表示，从总成绩单、总趋势来看，2021年复星是总体向上增长的态势。“经历了疫情的磨练后，我们抗疫能力很强，增长能力、企业运营基石更强。”

2021年复星展现了多个经营亮点。M端重磅产品频出、带动收入增长、创造股东价值，包括复星凯特的CAR-T产品上市、复宏汉霖一系列的生物类似药，南钢多项科技产品推动业绩快速增长，老庙古韵金系列销售额亮眼，金徽酒、舍得业绩表现超预期等。

C端客户规模扩大、用户满意度提升、深入洞察需求。国内海外投资布局、健康快乐富足智造均有建树，包括安特金、捷威长兴、Sergio Rossi、Bankhaus Lampe等一系列有效并购推动助力产业发展。品牌形

### 使命、愿景、价值观



修身齐家立業助天下

共创美好 2022  
TOWARDS A BETTER LIFE

象持续提升、面向五类客户全面深化，如ESG评级提升到“AA”，乡村医生影响力不断扩大，河南、西安抗洪抗疫我们都在第一线。

2021年集团成立了四大置顶委员会，从生态、海外运营、科创、FES四方面全面启动。智能科技职能升级、产业互联互通成果初显。组织能力在2021年非常深度地得到了提升，人才引入梯队建设。管理支撑机制保障、关键岗位委员及委员会承载不断提升，从TC到AMC运营体系、ESG管理委员会、CIO体系进化等，无一不是在加强自身体系建设。

同时，陈启宇也指出了多个经营发展不足。集团整体科创投入不均衡、科创管理效率不佳、科创产出不足。财务评级工作上，年初希望评级往上升一级，这个任务留待2022年完成。从运营发展来说，各个业务板块体系化建设层出不穷，比如南钢在运营体系上做得非常好，但大多数企业在运营体系上的建设存在不足，特别是和每个赛道的头部企业存在不同的差距。集团的市值表现也不如人意。人才培养体系尚未健全、

组织之间人才梯队不均不通、国际化人才稀缺。互联网运营能力和发展还处于初级阶段，智能科技人才队伍和应用不足。

### 六大战略思考

在“让全球家庭生活更幸福”的使命下，在“根植中国，服务全球十亿家庭客户，智造健康、快乐、富足的幸福生态系统”的愿景中，复星坚持“修身、齐家、立业，助天下”的价值观，用“1+2+7”的战略打造创新驱动的C2M家庭消费产业智联集团，践行深度产业运营和投资、FC2M生态、全球化2.0、创新驱动等战略，服务全球十亿家庭客户。

陈启宇指出，要达成“十年十倍增长”的核心战略目标，在资源丰富的大集团背景下，最大的挑战是组织能力不足。由此提出六大战略思考举措。

思考一是如何认识ESG（环境、社会、管治），对企业是机会还是风险。在今天的社会环境下，未来企业的生存发展离不开ESG大方向。在全球越来越崇尚ESG的治理风气下，许多优秀企业持续发展。在中国，习近平总书记提出“绿水青山就是金山银山”，中国环境治理步入了大周期。

特斯拉这家企业在这么短的时间里达到万亿美元市值，其背后是“环保+科技”驱动。对于复星来讲，把ESG看作一种压力风险还是看作机会？陈启宇表示，复星已经在积极应对，“相信大健康、大快乐、智能制造BG、银保BG、科金BG等方面都会围绕ESG发展成长，有更多的举措参与。”

### 打造FES体系

共创美好 2022  
TOWARDS A BETTER LIFE

### 坚持科创驱动

共创美好 2022  
TOWARDS A BETTER LIFE

· 结合行业特点，用科技打造产品和解决方案，解决未被满足的需求



多元化产业运营+并购



2022.01.31

战略 STRATEGY

# 徐晓亮： 星物种 星生态 星未来

2022年1月11-12日，复星国际联席执行官徐晓亮在复星2022工作会议上发言，核心围绕星物种和星生态展开。



徐晓亮 复星国际联席首席执行官

正如郭同学在新年寄语说的那样：“相信坚持的力量”。

“坚持”让我们走过了2021年，方方面面的工作也都取得了不错的成绩。同样也是这份坚持，伴随复星走过了二十九年。2022年复星进入了而立之年。二十九年的坚持，让复星发生了巨变。

从1992年诞生时注册资本只有3万8千元，现在复星表内+表外总资产已经接近了万亿。从依靠咨询业务赚的第一笔1万元，到今天我们已经是一个年收入超千亿、净利润过百亿的世界五百强企业。除了账面资产，复星的员工数量也发生了天翻地覆的变化。从最早郭同学、汪同学、几位创始合伙人带着几十位同学，到现在全球已经有近13万复星员工。

感恩这个伟大的时代，感谢发展道路上所有支持、鼓励复星的社会各界，也感谢曾经质疑和鞭策复星不断成长的各方，更要感谢所有复星人二十九年来每天的坚持，包括已经离开的复星人。

二十九年的积累，复星最宝贵的是“修身、齐家、立业、助天下”的初心始终没有改变，而且这个“天下”更加清晰是全球家庭。我们的使命更加夯实，要让全球家庭生活更幸福。

## 伟大时代成就伟大企业 伟大企业也必然推动时代发展

复星致力于成为一家伟大的企业，要植根中国，服务全球十亿家庭，智造健康、富足、快乐的幸福的生态系统，让十亿家庭因复星而不同。

除了让人心潮澎湃的定性目标，集团“1+2+7”的规划也明确了十年十倍的量化目标。数字看似很大，但我想我们应该有信心。从38000走到1000亿资产，走了十九年，从1000亿走到5000亿用了7年，从5000亿到近万亿的总资产规模我们只花了四年，很明显，厚积薄发。二十九年来，复星已经有了一张全球化“棋盘”，也有了健康、快乐、富足、智造的产业“棋子”，我们

有信心下一盘“大棋”。

能不能成为“时间的朋友”，成就十年十倍，根本在于所有复星人努力的靶心要统一。在万物智联时代，我们要围绕家庭消费产业，打造一个幸福生态圈。如何定义和解读呢？星物种决定星生态，星生态赋能星物种。物种能不能进化，成为星物种，决定了复星的星生态能否形成。没有物种就没有生态。同时，生态一旦建起来，一定是利他和赋能所有的星物种。

## 物种指的是复星各式各样的产业

比如老庙、松鹤楼、AHAVA、Lanvin等、场景则是像BFC、亚特兰蒂斯、豫园等，以及像TCP、東家、百合佳缘这样的垂直平台，而是否是星物种，就看是否是FC2M。

“F”是FOSUN，也是FAMILY。当前，全球普遍面临生育率下降的风险，家庭结构也更加多元。有三胎家庭，也有二胎和独生子女家庭。现代社会，也出现了丁克家庭、丁克家庭、单亲家庭以及空巢老人家庭。在一些国家，也会存在同性恋群体组成的合法新型家庭。当然，未来也会有元宇宙的家庭。不同的家庭都是复星生态链接和服务的目标客户，我们要琢磨透。

## C端置顶核心在于客户会员化、体系化

“C”客户是所有的家庭成员，C端置顶核心在于两方面：一是客户会员化，要用会员思维去看客户，把客户当会员一样运营，提供极致的产品和体验。但只是思维和称谓上的改变，并不是真正的会员化经营，根本在于有没有将会员体系化，有没有分类分级。消费会员、员工会员和企业会员，同时在每一类会员里也要划分相应等级。分类分级的核心是为了拿到更有价值的数据，更了解客户的需求，持续创造让客户满意的产品和服务。

有了C端数据后，复星提出M端要登顶，核心是打造让客户持续满意的，高毛利

率与高毛利的爆款产品，爆款产品的根本是创新和研发能力的体现。创新层面，更强调理念和思维的变换，一方面是模式创新。比如我们商业的自营/联营，包括联营下的具体打法，通过改造“人、货、场”，跳出传统“二房东”思维，直面客户。另一方面是需求创新。比如童涵春堂，我们从一个个消费者的消费行为和习惯的大数据中，发现了国潮热，也看到了年轻人对快消茶饮的依赖和养生的需求，于是有了中式节气茶饮，创造了新的需求。有了创新，根本还是要落地到产品上。研发是创新的具象，是产品的落地。

## 连接C端和M端靠的是供应链

供应链首先要可控，可控表现在三个方面。一是核心技术，避免遭遇“卡脖子”和断供的危机。二是多地闭环，供应链要在不同的地区市场实现闭环，尤其是在疫情之下，过去全球范围内组合式、接力式的生产关系很难奏效。三是产能调用，系统内部，要实现区域和产业之间产能的调用，比如Tom Tailor可以为狼队进行生产。在可控的基础上，星物种所需的供应链，还要进一步柔性化，表现为弹性和个性，订单规模可多可少，同一批次，可以尺寸不一颜色不同款式各异。

只有实现了FC2M，才能成功打造星物种，才能撑起星生态。讲到星生态，先要搞清楚复星星选。复星星选，“选”的并不是货，不是权益，权益是手段，不是目的。星选根本要选的是会员，是将各个星物种不同分类分级的会员，汇总到星选，通过AI、大数据，将这些会员进行有效的分配，把你的会员变成大家的会员，把大家的会员变成你的会员。而对于会员来说，因为有了星选，能够第一时间将自己推荐到更适合的场景、产业或平台，享受和体验复星更多的好产品、好服务。星选希望帮助各个物种不断扩大会员私域，持续运营。同时把各个物种的会员赋能给彼此，互为成长互相成就。至此，整个复星的生态将会收获4亿\*N的会员乘量。

## 复星星选的商业逻辑已清晰 但也有痛点

上线至今，各个物种汇聚到星选上的会员大概有80多万，但通过星选分发出去的数字是14万，这个数字远远不够。在模型跑通之后，正常这一数字应该是80万乘以N倍，这才是星选想要的效果。问题在于我们的物种并没有实现客户会员化和会员体系化。没有FC2M的星物种，星选只能是一个美好的想象。星物种加星生态，才有复星的星未来，才有十年十倍目标的实现，一切工作的根本是要把打造星物种。

星物种和星生态的商业逻辑清楚了，终究需要落地执行，因此我们需要一个生态型的组织。复星的组织很像“俄罗斯套娃”，从大到小，从总部到产业，再到企业和最小最优作战单元。但光靠这样的组织无法撑起星生态。生态组织一定是要经纬交错、立体化的。从去年到今年，我们一直在做组织阵型的迭代升级，在集团EMC和四大委员会置项统筹下，形成三维立体的组织架构，纵向有BG、BU和PL的业务板块，横向有产业互联网、蜂巢和投融资AMC，横贯打通。同时，还有COG的职能中台，全面赋能横纵业务。

这样的生态组织，要靠不同层面、不同条线、不同维度具有企业家精神的合伙人，像一个个生态节点连接经纬，贯通各方。复星现在有110位全球合伙人，600多位不同层面、不同维度、不同条线的合伙人。未来，我们希望复星全球合伙人尽快达到300位，整个合伙人体系达到3000位。

生态的组织一定需要生态机制。复星正在编织一张生态机制网络，这其中，最核心的一个是董事会一直在强调，自上而下建立起，多层次、多维度的激励机制，上持下，左持右。第二是裂变机制，通过三级裂变，实现各级作战单元的快速复制，推动业务迅速放量。

## 复星希望成为伟大的企业 让全球家庭生活更幸福

这样的使命愿景，就像太阳一样，照耀着整个生态。没有太阳，万物无法生长。所有的星物种就像一颗颗向日葵，向阳而生。这样的理想让我们每一天、每一年的奋斗，让每一代复星人的奋斗都变得有意义。我们相信“坚持”的力量，坚持FC2M，坚持打造星物种，坚持建立星生态，坚持为光荣与梦想而奋斗。

从“初创业”到复星成立二十年时“再创业”。今天，复星迎来了三十而立，董事会提出要“共创业”。新的十年，我们希望和全球的复星人共同创业，共同分享，共创美好，一起加油。



复星星选“星物种”

## 龚平： 以变应变 谋定而动



龚平 复星国际执行总裁、首席财务官

疫情常态化时代经济复苏乏力，未来更不可测，然而财务困境也催生大量重组机会。复星30年发展在行业、地域、人才、资金和资本市场组合上保持稳定切换，从过去单一依赖到现在多元依赖。

复星在此基础上，进一步生态化、深度全球化发展及加大科创投入，打造进攻性全球财务组织，以确保未来全面可持续发展。

### 精细化管理体系 助力全球经营乘长提升

2020-2021两年努力，Fosun GAAP全球财务管理体系在数字化、标准化、如何从业务视角看待业务质量、推动创新方面初步形成“全球性网络”，及从集团到P&L、从中国到全球相对信息化、可视化，横跨20多个会计管理体系的统一财务管理语言、统一视角的全球财务管理体系，确保数字神经网络遍布全球，横跨不同业务和单元。

从进攻型财务视角，打造复星FES乘长工具箱，加大在科创投入、数字化、全球化、标杆人才、并购投入。为确保未来组织可持续性发展，引入经营、财务会计、战略发展的利润考核口径，在收入、利润、现金流、价值、排名等指标的基础上，形成“1+4+N”成长考核维度驱动核心价值高速增长。

### “1+3+N”的全球资金资本融通 阵型，持续优化组织资本结构

2021年在组织的资本结构优化上做了以下三点努力：

建立“1+3+N”全球资金资本体系，左手抓住金融类服务企业以及产业公司，右手牵动资金、基金管理、IR三条条线，加强复星在保险银行、外资长线基金，包括地方政府国资金融机构以及海内外战略级投资人全方位覆盖。

同时狠抓评级、现金流的健康度的提升，保障组织行稳致远。一方面集团总部层面，我们原则上不再进入新领域，同时把评级目标优先考虑，注重分红收集、现

金流的管理。同时最重要的，积极处置非战略、非核心的低效资产。

在集团的投资组合中，我们也实现了投资退出净回流。不光二级市场，一级市场，也包括产业处置方面，包括蜂巢地产方面，都进行了非常多的退出努力，也取得了累累成果。但这并不意味着我们产业发展就停下了脚步，而是进一步优化集团资源，聚焦到战略型，产业型的并购发展中。

未来在全球资金资本市场生态协同方面，持牌金融机构如何帮助当地产业公司？财务公司的海外金融通模式如何拓展？国内保险和养老资源该如何加强做大业务？如何进一步利用政府资金优化资本结构？如何发展国际长线投资人及行业的动态换仓方面，仍充满了机遇和挑战，也是复星在下一阶段进一步优化业务组合和资本结构需要思考和加强的。

### 全球财务领导力建设 实现组织全球化发展

现在集团财务组织据不完全统计，约有3500多名财务干部，39位条线合伙人及8名全球合伙人。未来将通过以下六点进化措施实现财务组织的全球化发展：

进化一：做强全球经营乘长委员会、资金资本市场委员会及全球财务领导力发展委员会三大财务战略委员会。未来，会更有秩序地把全球核心企业经营乘长，预算引领下的经营督导以及重点问题的突破，以问题解决为抓手作为工作重心。其次，全球资金资本市场委员会会以顶层策略制定，重点项目推动为抓手，关心点状问题解决。第三是全球财务领导力发展委员会，贯彻“F4”的要求，到底到底把全球3000多位财务骨干人员的总量、结构、成长、职业阶梯、资源融通纳入考核。

进化二：做精集团财务总部组织设置。包括海外资本市场部门功能加强，也包括明确集团基金管理部的全覆盖的定位，也包括财务管理部从报告角度、成长角度、数字化角度的功能设置。

进化三：加强BG CFO的任务职责，BG CFO将对各个BG大的财务条线全覆盖。

进化四：做通海外枢纽国家的国别总部财务工作委员会。这块我们同步于海外产业经营委员会进行制度设计，初步形成了主导人选、参与人选的制度设计。

进化五：明确各个条线CFO、联席CFO和部门总经理在角色上的优化、转换。我们特别强调，置顶的CXO要成为条线的董事长角色，要聚焦于整体的战略方向的判断，重大项目的研判和难点突破。

进化六：做厚进攻型财务人才储备。在跨组织层级、跨产业板块的人才流动方面，跨职能、跨国内海外财务人才，以不同的形式进行专职轮岗、兼岗兼职、跨职交流。

整个财务条线，包括整个集团的财务工作，要向狼队学习，在全球化运营、组织能力建设、生态共创、技术创新驱动方面更具进攻性，认真打好每场比赛、进好每个球。

## 潘东辉： 组织基因进化 全面升级



潘东辉 复星国际执行总裁、首席人力资源官

复星创业三十年以来已经进化出了自己的优秀组织基因。从进化论角度来看，基因进化是自然选择而来的，而在现代社会，则可以通过人工选择来人为的控制基因进化朝着优良性状的表达方向进行。

在复星人力资源条线工作中的基因诊断、基因编辑、基因进化、基因治疗等内容都是围绕着组织基因开展的，并通过基因的复制，在复星的生态系统中传播繁衍。复星人力资源组织基因进化是2022年发展核心，2022年人力资源条线要不断深化机制，通过企业家队伍与组织系统的搭建和完善，不断优化员工职能，并把公司各平台、各条线的组织机制建立起来。

### 建设企业家队伍 落实企业家机制

企业家队伍建设必须要坚持六个企业家精神，即使使命必达、大局为先、心怀感恩、凝心聚力、锐意创新和结果导向。

使命必达，企业家对自己的工作和事业一定要充满意义感，以使命感引领业务发展，灵魂深处坚持立业为善、助天下；大局为先，企业家要以企业拥有者的心态和意识引领、管理团队，破除山头主义，坚持客户利益优先；心怀感恩，要求企业家时刻以感恩的心态引领自我，回馈复星共同的事业平台；锐意创新，子曰：“知之者不如好之者，好之者不如乐之者”，复星的企业家们还要乐于求知的动力引领创新，创造性地解决问题。

具体到企业家机制到底到底的落地，未来要从这六个方面不断地夯实机制工作。第一，企业家的事业平台；第二，企业家利益分享激励；第三，企业家家庭关爱计划；第四，推崇企业家的文化；第五，快速延揽企业家；第六，年轻企业家的培养。

### 升级组织系统 强调首席组织官作用

为实现公司组织系统升级，要努力健全企业合伙人发展系统、战略闭环系统、生态协同系统、组织变革与进化系统和组织反熵增免疫代谢系统。

合伙人发展系统，要求企业到边

到底推进合伙人机制，牵引、延揽和保留关键人才。战略闭环系统，要求组织工作要以集团战略为牵引，进一步打通规划、预算、经营督导、考核奖惩体系。生态协同系统，要求组织设计合理，尤其是生态项目的考核激励机制要充分构建起来。

组织变革与进化系统，要求进化EDC/EMC/TC等分层分类的会议决策机制，深化总部条线与业务、人才一体化到底到底的评价体系。继续推进组织内生、裂变发展，通过多团队竞合机制加快初创业务发展。

组织反熵增免疫代谢系统，要求完善各领域的质量管理、审计风控体系，从灵魂深处反对官僚思想和等级意识，尤其加强总部组织的宣贯；开展组织诊断，并通过市场化、数字化等方式不断使组织更敏捷灵动；并深化人才盘点，用好轮值轮岗、竞聘竞合、271等方式，加强人才精英化。

实现这些升级离不开首席组织官的重视，在企业当中首席组织官一定是一号位和CHO的共同职责，千万不要把组织建设工作偷懒推诿给CHO。

简单来说，作为一个人，我们都知道人体最核心的器官是大脑，首席组织官就是企业的大脑。作为首席组织官，在组织建设方面一定要“干大事而惜身”，建立组织脏活、累活一遍又一遍的认真干。

对标优秀企业，再结合自身的行业特征、个人特质、组织发展去创造我们自己的组织。大谈使命、愿景、价值观、能力标准、经营原则的行为是万万不可取的，首席组织官必须落到实处，从方方面面、事无巨细的小事入手，真正的起到建设组织作用。

### 以为客户创造价值为锚 关注员工体验与成长

同时，我们要为复星的五类客户创造价值。一方面，为客户创造价值可以为公司的价值权衡做出决策；另一方面，这样还可以换位思考，统筹全局。在这个过程中，我们的HR会全方面的动态的进行配合和设计。

而员工作为复星的五类客户之一，自然也是我们关注的对象。公司组织要进化就必须关注员工成长，帮助员工实现人生的自我价值，凝聚组织系统核心力量。

2022年我们将会从以下三个方面升级员工客户体验，提升员工敬业度：

首先，通过“星圈”等渠道收集员工反馈；

其次，结合复星生态好产品、好服务，升级合伙人福利，打造员工福利品牌“星喜”，服务员工及其家庭成员；

最后，员工可以加入公益赋能计划，充分动用复星公益基金会这个品牌，与复星一同践行公益助天下。

总结来说，在2022年HR工作将以科创与企业家发展为中心，不断进化全球化生态组织系统，持续为复星五类客户创造价值。

2022.01.31

战略 STRATEGY

# 管理层问答： 科技要成为复星的“核心竞争力”



郭广昌



汪群斌



陈启宇



徐晓亮

2022复星工作会议尾声，复星国际董事长郭广昌、联席董事长汪群斌及两位联席首席执行官陈启宇、徐晓亮一起回答了现场和线上提问，直面C端：

## 打通会员生态体系

问：复星的愿景是服务全球十亿家庭的幸福生活。郭同学说，幸福是一次温暖的旅行，今年圣诞节，我和家人围绕复星产业链度假，体验了复星的很多产品和服务，中间遇到了一些细节问题，比如没有手机就无法买票进入复星艺术中心参观，等等，希望复星在会员运营、服务细节等方面能有所改进，例如让复星某个产品的会员，能自动成为复星其他产品的会员。

徐晓亮：这个问题说到了我们的痛点。今天早晨我也提到，我们需要把复星的客户资源融通，做到会员化，会员要体系化。现在复星也到了这样的阶段，要发力会员体系的运营，根据AI和会员大数据，把复星各层级的会员生态体系打通，根据会员的真实需求，为他匹配复星体系内的各种产品和服务。按理说，你提的要求也不高，问

题也不难解决，例如参观艺术中心，如果手机忘带，可以直接通过人脸识别，马上就知道您是复星会员，就直接买票入场。谢谢建议，我们会围绕这些痛点继续努力，将复星的会员体系和服务运营好。

## “竞”、“合”都要有规则

问：在“共创业”引领下，如何把握“竞”与“合”的边界，形成有效合力，共同成长？

潘东辉：在工作中，需要“竞”的时候就“竞”，需要“合”的时候就“合”，需要非常好的拿捏。当然，组织会尽可能制定相应的规则，推进良性的“竞”与“合”。

汪群斌：“竞合”，肯定会有很多灰度，但“合”是最最重要的前提，是出发点也是落脚点。“竞”是有标准的“竞”，像奥运比赛一样，要有比赛规则。但比赛规则永远是完善的过程。“竞”的过程中，规则不完善的时候，以合作为标准。

郭广昌：比如像微信，腾讯做微信的时候有三个团队做，那就有竞争，竞争之后最后谁赢？另外两个团队怎么办？是合到

团队里去，还是就淘汰了，是怎样的一种关系？我们需要拿出一整套的规则方法。总的来说，要做起来再说，有问题解决问题，这是复星的基本态度。竞合首先要“竞”，再是“合”。几个团队一起做，谁做得好以后听谁的，最后还是要“合”在一起。

未来，我希望每个新的领域，都是多团队竞争，不要一开始就是金字塔式的架构。组织是垂直的，到时候做不好了，再换一个团队，这样时间也浪费了。有时候最不能浪费的就是时间，是试错成本。所以一定要多团队作战，区域竞合、团队竞合，分区域、分团队来做。中间出现矛盾和问题，一要靠领导艺术，二要制定规则并一步步完善。

## 复星创新工作一定是全球布局

问：疫情冲击下，欧美等国重构全球产业链，希望把高端制造和医疗有关的产业链迁回本土，特别是与科创有关的产业，如芯片、人工智能、智能制造，等等。同时，国内也出台了诸多激励政策，大力吸引有关创新科技回国投资。复星作为植根中国的全球化企业，如何在这样的内外部环境找到

平衡？如何通过深化全球化、深化全球生态圈做到FC2M？

陈启宇：我们还是一如既往地坚持科创，越是在这种环境下，越要加大力度投入。现在，全球最领先的公司，前十名里绝大部分是科技公司，其中有3、4家硬科技公司。这就是“硬道理”。所以复星走未来，说“共创美好”，“美好”靠什么来？每一次人均美好指数的提升，一定是科技的提高。未来发展中，科技应该成为复星的核心竞争力。当然，复星应该更在全球规则中去做好科创。以当前中国在全球产业链中的地位，中外“脱钩”是很难的。作为中国的企业，我们还是要加固产业基础、加强创新、加强科创、加强全球化布局。大家共同繁荣、共同成长、共同美好。

郭广昌：复星创新工作一定是在全球布局、运用全球科技力量进行创新。当然，中国是我们最重要的根本。

陈启宇：未来五年，复星可能光是医药研发的投入就有数百亿人民币以上。整个集团的创新投入还要更多，包括智能出行等项目最近也启动了，复星将来要走科创道路，坚定地走下去。

## 陈启宇：夯实组织能力我 共创美好新成长

(上接06版)

思考二是打造FES体系。复星的发展离不开“多元化”的标签。全球多元化企业的两个重要代表GE和强生，在2021年先后宣布分拆。这背后原因是什么？在杰克·韦尔奇的治理下，GE市值在2000年达到了顶峰，在此之后GE表现不如人意。再看另一家丹纳赫，已经成为当前全球最卓越的多元化企业，因其背后打造了一套坚实的DBS商业系统。

丹纳赫DBS给我们带来的启示是：一家企业要不断地坚定战略方向，优化战略，同时有优秀的组织和人才管理体系，关键要有一套完善的商业管理系统。

核心DBS系统包括增长、精益、组织，通过这个三角帮助企业进入到它想去的行业，把业务做起来，这是非常了不得的基本功。当组织具备了这样的能力，挑价值最大的业务去做，最后慢慢就能形成今天的格局。

这个格局也支撑多元化产业投资并购+运营模式发展，复星非常有必要建立这套体系。经过一段时间的谋划酝酿，我们已经开始着手打造复星FES体系。复星的FES体系，除了增长、精益、组织外，还非常强调

企业家精神和生态。这样的体系、工具箱、案例库、专家库要根植在复星的所有业态上。使得我们创业组织和生态乘长这两个轮子快速转起来，把持续发展、多业态发展、内部打通完全融会贯通起来。FES是连接复星生态与具备企业家精神的人才的纽带，也是帮助复星生态和企业家成功的体系。

思考三是坚持科创驱动。复星设立科创委员会，要结合行业特点，用科技来打造产品和解决方案，满足未被满足的需求。起点是市场，健康、快乐、富足、智能制造的每个领域每个细分市场，我们要先看未被满足的最大需求是什么，然后用技术、科技去解决这些问题，背后还需要资金、技术、人才、机制去支撑。健康、快乐、富足、智造，要围绕创新药、医疗器械、酒业、化妆品、科技金融、新材料、智能出行、碳中和等领域，用科技解决未被满足的需求，打造重磅、高价值的产品。

思考四是更坚定地拥抱全球化。未来，海外运营契合复星的整体规划，需要什么样的全球化能力？复星全球化的第一阶段，是投资；第二阶段是双总部运营；第三阶段，要进入全球化运营，每个业务要在全球进行深耕式的发展，要有投资BD、研发、供应链、营销、本地化的组织人才和打

通全球的组织人才体系。海外运营委员会成立以后，正在坚定地推行各业务全球化的深耕业务运营能力。

思考五是打造复星生态图谱。多元化、多样化才是生态，物种多样化是生态的一个基础。复星具备了这样的好基础，再链接外部的生态。围绕家庭消费者、家庭客户的需求，为家庭客户打造复星生态的体系化的产品和解决方案。

思考六是组织能力变阵和进化。

## 展望2022

在这样的大环境下，2022年我们要对疫情形势有预判，还是要实现增长。

从各个业务来看，大健康BG，要坚持创新，推出更多科创产品，坚持国际化、全球化道路；加快新产品上市，加强海外营销体系建设等。快乐BG，要直面C端消费者进行产业布局，完善战略打法，通过科创构建护城河；抓住海外业务复苏增长机会；完善品牌和产品矩阵等。银保BG，要维持对主流市场的关注，捕捉成熟市场的突破机会，以创新模式进入新市场，探索金融科技，投资工作、投资策略要进一步优化。智能制造BG，要嫁接全球资源，

建设领先开放动态的全球化创新网络和全球化产业生态，要把C2M、科创、FES和全球投资融会贯通。科金BG，要提升客户服务、配套战略、组织人才和机制。

蜂巢AMC，要继续推进蜂巢模式，同步把握存量市场。产业投资要迭代蜂巢打法，产业运营要夯实。投资AMC，要贯彻集团投资+运营双轮驱动，要聚焦高科技、高增长、高毛利、高复购的“四高”标的。在运营上要推行全球化、数字化、精益管理和客户运营。产业互联网AMC，加强组织能力建设，做好孵化项目，置顶战略不断升级。

职能各部门人力资源、财务、智能科技、产业运营、风控、董秘办/战略/区域办、战略赋能、质量运营流程AT等条线也要部署不同的侧重点。复星商社是复星在抗疫背景下快速形成的一支“别动队”，也是快速实施全球化布局的特别部队。从2021年运行情况来看，复星商社的发展得到了验证，下一步要积极地全球化布局，主动推动内部融合和打通。

2022疫情进入第三个年度之时，也是复星走向新增长、新发展高度之时。成立30周年，我们有更大目标要设立，更强组织要建设，更宏伟蓝图要描绘。

## 姚方：持续创新 聚力深耕 生态共赢



姚方 复星国际执行总裁，复星大健康产业运营委员会董事长兼 CEO

“持续创新，共乘长”。姚方将这句话作为大健康板块业务发展之核心。作为复星大健康板块置顶委员会负责人，姚方表示：2022年大健康板块将延续前沿创新领域的布局，打造“产业互联生态”的战略主题，强化全球创新布局与产业生态建设的结合，以价值驱动运营深耕，为消费者提供更走心、更有市场竞争力的健康产品和服务。对于以上战略规划，姚方通过解读大健康板块2021年所舍所得来展望2022年规划。整体讲话精要如下：

### 从深化创新到互联生态发展

在过去的2021年里，大健康板块与复星生态体系共乘长，其中包括重磅产品的创新、全球抗疫的持续加力、生态销售的乘长、精准流量的沉淀，以及国际化业务的推进。其中，诊疗科技与健康医疗服务方面保持国内行业领先，健康消费持续布局。

在后疫情时代，大健康行业需要我们持续差异化创新、全球化探索、生态化发展，延续大健康“1+2+7”战略主题，强化价值乘长。在2022年，大健康板块将延续前沿创新领域的布局，重点打造“产业互联生态”战略主题，强化全球创新布局与产业生态建设结合，以国际化企业为终极发展目标，紧扣各业务的价值驱动因素，深耕运营能力。

### 大健康板块生态战略演进

打造基于深度用户运营的C2M健康产业互联平台，以医疗为核心，创新驱动诊疗科技，权益化进行场景布局。同时面对所有客户全健康周期进行管理，最终目标是希望为所有客户群与单体提供一站式的健康方案。

我们聚焦以下五大关键战略主题：

重磅创新、智慧升级。

前沿创新产品力是重中之重，采用研发、投资、孵化、BD等多元模式进行全球布局推进。在医疗专业科技赋能上，以医疗专业学科能力来赋能大健康产品；同时打造生态产品，协同复星内的产业生态资源实现产品共创；找准重磅产品的发力

点，使研发投入更具高效；与“1+2+7”的战略方向进行配置，开展业务补强型投资；以及，全面建设智能体系，来支撑大健康各业务的增长，到目前为止，重点落地的AI项目15个；以上多个方向推动技术应用及产品自研创新。

垂直C端流量运营。

汇聚活跃的高粘性精准流量，采用精细化的运营来获取客户价值，以及通过内外生态流量BD方面进行补充。2021年复星健康运营过程中得到了集团内各个生态的支持，打造了近10个BD生态产品，拓展了线上线下、自生态产生的产品。在各垂直生态领域，通过精准交叉来引入流量，基于场景和人群来共创生态产品。

差异化全球发展。

全球与中国双轮驱动，并结合业务需求及市场特点来制定各区域战略布局主题。在美国主要是创新技术的布局；欧洲是优质标的地并购，平台项目的挖掘；以色列是依托现有平台，加强产品引进，丰富医疗器械产品线；印度是制药生产平台的升级，同时海外销售予以拓展；东南亚是医疗服务平台的整合建立，以及日本和澳大利亚是机会性布局。构筑差异化区域能力，在诊疗科技、健康服务、健康消费方面来自各自锚定全球布局的路径及关键核心能力。

深度运营赋能。

价值驱动，差异化运营，逐步形成大健康FES产品赋能的文化和人才体系。在医药原有的FOPEX的基础上逐步推进运营扩展功能，从现有的工具和体系升级出发，由精益、增长模块向其他模块拓展，逐步推进FES全模块、全产业链的覆盖。终极目标是实现体系化赋能，通过实践落地、反馈优化、体系建设闭环，从而在3到5年内形成深度运营文化认同和人才储备。

多层次产业生态协同。

实现“1+2+7”战略，大健康板块紧紧围绕重点战略主题来进化组织、人才和机制的布局，实现大健康管理赋能。大健康组织能力需要从专业深度、业务宽度、地域广度等多个维度立体高速发展，从BG-BU-PL深层组织予以宣贯企业家精神。

### 大健康管理赋能

大健康管理运营体系在持续的进化，如创新驱动的顶层架构设计、全球组织机制和精益高效运营机制等组织提升；

全面盘点、延揽、培养和融合各级业务核心岗位人才，引进战略核心能力人才、研发人才，通过加强轮岗和新人招聘，加强共创文化的认同，塑造具有复星企业家精神的干部梯队，从而推动可持续的人才发展；

描绘激励机制全景图，制定创新激励、推动企业激励机制的进化与迭代。

通过机制进化，希望招聘到更优秀的人才加盟到大健康BG的运营和发展中，支持大健康组织从专业深度、业务宽度和地域广度等维度的立体化发展及强化，共创更完美复星健康生态。

## 黄震：建一流家庭快乐消费 FC2M 生态系统



黄震 复星大快乐产业运营委员会主任、豫园股份董事长兼总裁

大快乐产业运营委员会（简称“快乐BG”）以“一个快乐生态”“六个主产业赛道”“X个消费品牌”“N次生态乘数”为战略目标，提出直面C端消费者的产业布局及战略打法。而紧紧围绕“C端置顶”是打法核心，一方面直面消费者建立全生命周期的管理模式，打造垂直生态，争取每个垂直赛道数一数二；另一方面打通线上流量、线下场景、产业会员，尤其与复星星选、复星健康完全打通。以下为讲话精要：

### 回望2021： 产业运营与产业投资两翼齐飞

复星大快乐产业旨在打造全球一流的家庭快乐消费FC2M生态系统，通过品牌及产品力的打造、科创及数字化的驱动、全球化及运营质量保障，形成快乐生态乘数，为全球家庭智造快乐生活。

2021年政策变化、疫情反复，对零售、海外业务带来挑战。回顾年初制定的4个重点战役：C端置顶、生态融通、组织裂变、全球化，所有同学共同努力，不断探索试错，既推动了生态、组织和业务的建设发展，也在生态融通等方面发现不少痛点，这都为2022年产业发展提供了增长基础。

在产业运营端，老庙古韵金上市第三年销售持续增长达38亿；松鹤楼面馆完成“0到1”积累，有100家店签约，其中81家店正在运营；金徽、舍得加入复星体系快速增长，在市场影响力、市场份额方面达到相当高度。

旅游板块境外疫情挑战持续，但亚特兰蒂斯、Club Med、Thomas Cook的中国区业务蒸蒸日上。品牌业务上，LANVIN全球实现三位数增长，Tom Tailor在德国完成Turnaround 1.0实现EBITDA为正，同年11月中国新品上市，成为复星生态爆款。

在产业投资端，舍得酒的顺利交割为白酒赛道夯实基础，投资Sergio Rossi加快时尚赛道品类的矩阵建设，而体育团队在狼队、电竞赛道的布局，则为复星提供优质流量来源。

### 展望2022：三十而立用八个抓手 推动快乐乘长

2022年，复星三十而立。针对2022年的工作重点，我们提出八个战略举措，作为引领快乐BG全年工作的主要战略方向及支撑点。

第一，产业运营。通过“新店、新品、新业务/新模式”拉动快速增长。新店围绕消费者触点建设，全域渠道布局；新品通过科创驱动打造更多爆款；新业务/新模式要创造“星物种”，寻找未来增长的机会点和增长引擎。

第二，产业投资。通过布局高增长赛道、品牌矩阵建设、产业上下游建设寻找投资机会点和增长点。在深耕既有赛道的同时，不断分析、研究新的机会点，细分赛道深入研究，寻找高增长、蓝海的机会，和现有产业形成有效互补、相互赋能，寻找补强产业赛道的投资方向。

第三，全球化布局。不断加强快乐BG全球化布局及协同，建设“1个中国总部，X个海外总部，N个赋能中心+地区中心”。首先投资破局，建立欧洲、北美、非洲及南美、亚洲及大洋洲四大投资团队；其次以海外国内业务50：50比例为终局目标运营布局；再次定位生态赋能、投资赋能、职能赋能，试点海外总部

第四，C端置顶。充分利用产业互联网平台资源，深度运营C端客户。2021年已尝试打通线上流量入口、线下场景入口、产业会员入口，2022年继续深度运营，尤其要和复星健康、复星星选深度联动，使产业获得更多能量，使会员更多接触复星生态，真正形成乘数效应。

第五，生态融通。快乐BG在2021年落地30多个生态协同项目，但运营水平待提升，需由“帮买帮卖”进入共创阶段，生态融通要从“量”到“质”转变，推动跨产业爆品打造、跨产业渠道协同、跨产业新兴人群联动、多品牌联动，深化对接星选、入局元宇宙、人才流动。

第六，科创引领。津美化妆品科创中心、珠宝线上设计师平台尝到科创的甜头。2022年要继续建设包括酒类、食品、茶饮、旅游、文创、时尚服饰等科创体系，并与大健康、智能制造、投资板块充分沟通，“站在巨人的肩膀上”，为“M端登顶”带来质变。

第七，FES落地。2022年将围绕促增长、控成本、提效益、育创新等精细管理，搭建大快乐FES运营体系，建立消费快乐板块FES专家库、工具箱、案例库，夯实各产业业务底盘。目标实现15个价值改善项目以及1-2个战略突破性项目。

第八，组织及机制保障。增长不能离开组织人才，快乐BG对所有BU、PL进行成长期、孵化期、Turnaround的分类，因材施教，培育快乐BG快速发展的土壤，保障“生意、生产、生态”生生不息，加强推动前端化，满足业务精益化、全球化。在人才方面要“高度、厚度、密度”并重，机制方面鼓励创业活力、增长动力、组织合力。

2022.01.31

银保 科金 WEALTH

## 李涛： 全球化新竞争下自我审视



李涛 复星国际执行总裁、复星银行与保险产业运营委员会主任

李涛认为，在全球化新形势与竞争格局下，银保产业运营委员会（简称“银保BG”）持续深耕六大主要战略主航道，并通过对当前现状的审视，系统性的提出了后续能力建设重点与要求，他同时指出下一步银保BG将重点围绕全球化升级、资管提升与科创突破三大工作重点，全面升级人与组织，以支撑六大航道目标的达成与实现。以下为讲话摘要：

### 全球化新形势下的新竞争格局

首先，为期两年的疫情和一些综合因素的变化，给整个金融市场涌现了非常多的机会。既有战略布局的机会，又有资产布局的机会；生态协同的机会，优秀人才吸引加盟的机会。

其次，以中国为代表的局部市场进入了变局时代。伴随大量营销队伍的脱落，市场进入了后重疾时代，也进入了互联网业务迭代时期，整个人身险业务的估值体系也在面临重建。

### 立足2021、挑战2022 持续深耕6大重点航道

伴随“1+2+7”战略的不断演进与进化，重点围绕六大主航道持续发力：

一是全面升级全球化战略；二是低成本进入普惠市场；三是深耕客户运营，聚焦新生代；四是立足于生态的产品和服务特色鲜明的渠道；五是打通健康管理大数据；六是全方位的资管业务。

### 以终为始 围绕六大主航道进行系统自我审视

首先，全面升级全球化战略。明确针对风险价值型的业务和资产服务管理型的业务，区别制定差异化的发展战略。其中需要更好地利用当地市场的高端人才，与海外同学更好合作，推进区域引擎逐步成熟，完善全球化人才选拔和轮岗，区域的共享和激励，以及海外创业与赋能分享机制的落地。

其次，低成本进入普惠市场。伴随孵化公司以两个不同商业模式的初步试行，

我们能够欣喜地看到变化，也希望尽快完成孵化，成为商业保险公司强有力的助力渠道和客户来源。

第三，深耕客户运营，聚焦新生代。根据过去的经验教训，如何适应流量平台的要求，如何能完成他们的客户需求，以实现我们对客户的需求之间重要节点的顺利过渡，在这些方面不同公司都在做着非常多的努力。希望能有进一步的进展。

第四，立足于生态的产品和服务特色鲜明的渠道。尤其要强调的是，在中国市场大变局下，我们的寿险和健康险要牢牢抓住当前能让我们形成相对竞争优势的、和我们生态结合的产品及周边。其中如何同我们合作伙伴的利益牢牢捆绑形成共赢，如何同整个公司经营节奏、销售节奏相匹配，如何同组织与人力发展、渠道发展相结合等，都是需要共同重点审视与弥补差距的关键。

第五，打通健康管理大数据。希望能够将健康数据跟健康险更好地打通，从而在定价上、控费上提供依据；同时能够助力解决当前健康险发展中的困局、难点、痛点，让健康险的发展能形成有鲜明特色的领先市场的能力。

第六，全方位的资管业务。其中需要同体系内的保险公司建立信任、积累被证明的业绩，从而让我们的保险和资管更好地融合在一起，相互赋能。同时，伴随相应团队准备到位，我们将建立基于亚洲和欧洲的双引擎的全球资管架构，并全面启动对第三方的产品建设

### 全面推进三大工作重点 核心靠升级人和组织

第一，全球化升级。和海外委员会一起，围绕如何让国别总部和区域委员会未来能在共享机制、协同机制、运营机制上更好地推动全球增长的关键问题。一方面推进围绕增长、融资、投资三中心的全球组织进化。另一方面，加强对全球优秀资源的虹吸，通过人才轮岗，赋能融通。

第二，资管提升。从一季度开始整个资管BU将开始落地，其中既包含着我们同欧洲伙伴的互通和承诺，也包含着在保险和蜂巢之间进一步的深化合作，以实现体系内更好地相互赋能，并以此为基础，打造重点方向的产品团队，撬动全球第三方资源。

第三，科创突破。伴随普惠人群、对健康数据的打通，银保BG内科技集团雏形初建，既包含两个前端数据科技公司，也包含集中的数据中台及后端基于数据的控费和健康险定价。

回顾我们要做的事情，最重要的，就是高端人才的引进、组织的打开。其中包括如何建立基于银保BG的高端人才的“朋友圈”，如何建立一个强大的青年军的队伍，如何基于投资和产业运营能力做人才mapping盘点；同时强调希望以开放的心态自上而下的对组织架构进行打开和进化，对现有的团队激励、优化、淘汰相结合。最后，为了实现顶层生态的协同，重点是从更深层上在共享考核、共享激励上做好协同。

## 金华龙： 科技 + 智能推动长足发展



金华龙 复星国际高级副总裁、复星联席首席投资官金华龙

金华龙关于科金业务有六个思考：提出对金融机构六大经营管理问题的实践规划，包括以差异化定位创造价值，以组织机构和人才建设保障发展，以解决方案服务战略落地，以科技化、智能化提振运作效率，以制度复用形成统战机制，以资金能力为新业务解粮草之忧。以下为讲话摘要：

### 组织、人才建设才是第一生产力

科金的差异化定位。经过一两年反思，科金完成使命、愿景全面进化。科金的全新使命是要让产业更繁荣、家庭更富足；愿景是打造全球领先的科技投行和财富管理平台。科金存在的意义是为客户解决问题、创造价值，成就他人再成就自己，所以在B端，我们要深度挖掘需求、打通资源，为客户提供综合服务；在C端，我们要发现用户核心痛点，打造代差优势，做中国最好用的个人财富平台。

组织机制保障和人才建设护航愿景实现。用人方面，文化价值观摆在首位，去年文化价值观已嵌入人才选用育留全链路评估体系中。组织架构上，科金海外区独立，据区域做差异化管理。人才建设方面，全年团队人员同比增长21%，创历史新高，今年计划增长50%以上。同时引入顶端人才后，2022年的重要任务是不断加强培训中高层，全面提升组织管理能力。提高校招标准之上，我们培养、重用年轻人，公募基金经理、研究所所长两位业内难得的80后强将，为科金输送新活力。

### 拥抱冠军思维 科技化、智能化协同作战

助推战略落地有三大举措：

一是冠军思维及科金特色的差异化打法。科金目标之所以是成为“行业第一”，因为发乎其上得其中。做第一需要差异化打法支撑。行业高度同质化，科金在产业深度、全球视野和综合服务能力上找差异；大投行业务上，我们要做交易型投行，深度结合产业、投资和研究，提

供综合性、全球化服务；C端业务上，打造极致产品、爆款功能，把APP体验做到绝对第一。譬如2022年底目标券商第一，2023就要升级为综合性个人理财服务平台中国第一。

二是打造各业务线协同作战能力。科金要成为互联网平台合作最早，配合度、响应度最高的金融机构，打造样板案例后复制到其他互联网公司、手机厂商等大流量平台。京东为例，科金围绕其痛点和需求做定制服务。拆分诉求，京东一要多样化金融产品支持，科金资管产品因此快速进驻，争取核心流量池，据用户偏好定制资管产品，协助京东引进市场头部私募，丰富产品线。京东二要机构开户，提升资管规模，科金的做法是双方互相介绍客户，做大AUM。京东三要提升金融专业能力，科金的专业投资直播团队就入驻平台。

追求月环比5-10%增长。增长目标常用年度环比，但年度环比是远期，月度环比才代表真实战斗力。5-10%月环比增长目标，是为了达到要求，以最底层的生命力驱动，也就是有价值、长期可增长的业务模式，建立督导体系、会议体系、管理指标体系等强运营体系，确保业务高效推进。做大规模，实现跨区域扩张，收购拥有大量客户的互联网企业，快速提升用户量，也是推动业务乘数增长的新引擎。

三是顶尖运作效率和全方位科技化、智能化。科金要往前发展，就要坚持科技投入。2021年，科金整体科技投入人民币4.2亿元，占总收入10.3%。不仅要科技建设赋能前端业务，也要同时提升中后台风控和合规能力。2021年，国内新开发系统30套，同时有上百套软件在开发迭代中，包括投资驾驶舱、投资银行、智能投研等多元投研管理工具。

### TES体系带来示范效应 资金端夯实业务底气

BU层管理体系沉淀复用。在复星FES引导下，打造科金精益的TES（科金精益管理体系），驱动合规经营和风控，把最好的模式在各个平台和BU中复用实践。在业务增长上，以锐正的一级市场投资体系为蓝本，从“募投管退人”等角度切入，在科金内部复制，提升国内BG的一级市场标准化投资体系。同时精益管理、风险控制、创业组织、生态BD等也是需进一步跨区域复用的核心能力包。

为新业务发展囤足资金弹药。实现可持续发展，就要不断孵化新业务，从三方面加强利润能力：一是投资利润；二是经营利润，三是融资能力的打造。在投资上，要实现财务回报，成为利润中心，同时做大做强成为复星旗舰业务，也要支持大投行和复星生态。在经营利润上，要提升部分成熟业务线的盈利能力，如传统财务、银行托管等；在融资资金上，加强股权和债券融资能力，推进引入战略投资人。

## 黄一新：守正创新 大变局下的高乘长思考



黄一新 复星智能制造与大宗产业运营委员会主任，南钢党委书记、董事长

依据复星“361”乘长要求，2022年智造BG将形成“产业×投资”组合拳，强化“专精特新”，促进成员企业乘长。黄一新的分享提及FES，构思近来火爆的CVC概念如何落地，充满“智造感”：

### 共享FES 促进“产业×投资”裂变高乘长

智造BG以南钢为试点，以数字化为支撑，围绕增长、精益、组织、生态、风控等五大高乘长工具包，将南钢打造成智造BG FES“西点军校”，将其经验输送给BG成员企业，打造更多单项冠军和“专精特新”企业。

一直以来，南钢都采取西格玛精益管理，在总结经验、提炼成功智慧方面有长足经验，2022年作为首批企业入选复星FES案例库，希望经验为更多产业所用，也希望其他产业有更多好打法在南钢土地上生根发芽开花结果。

通过学习不断补强，通过人才交流不断成长，始终挑战自我、超越自我，这是南钢应时而动的内在基因。

### 推行CVC 实现新产业高乘长

CVC是传统产业转型“换道超车”的极好模式。

主要由企业方发起，资本主要来源常为企业自有资金，有的投资长达10年以上、甚至不考虑退出。

除了财务目标，CVC更关注战略目标。中国的腾讯、华为、小米等都在推进CVC投资。对升级中的企业来说，它的存量市场正在萎缩，转型压力大，利用投资让自己与新兴力量连接，不失为好路径。

### 织“全球智网” 推动全球化高乘长

智造BG实施“全球智网”战略，即“全球织网”，重点做好三方面工作：

一是科技自立自强，破解卡脖子瓶颈，支撑中高端产业链：打造“No1”和“Only1”产品数量100个、专利申请2万件；

二是利用全球化数字资源，建设工业互联网+元宇宙，即工业宇宙，通过构建与现实世界映射与实时交互的工业宇宙，追求资源配置极致效率，发挥人类创造力，实现人与知识载体工作方式、执行优化（商业模式）的三个转变，通过交易共享，实现高乘长；

三是借力借势全球资源，让智造BG“隐形冠军”资本证券化，助力高乘长。目前翌耀科技、捷威动力、柏中环境、洛克石油、钢宝股份资本化正在推进。

## 王基平： 持续进化 披荆斩棘



王基平 复星国际执行总裁、复星蜂巢董事长

2021蜂巢大中华在投拓领域取得实质性拓展。以复地产发为代表运营业绩亮眼：高地客户满意度行业Top 10；复星康养床位规模跻身第一阵营；基发迎来中国首条民营高铁开通运营；商流快速提升；云尚产品新突破；BFC业绩大幅增长。

### 2021蜂巢大中华版图拓展

2021年是复星蜂巢大中华艰苦卓绝的一年、不平凡的一年。但蜂巢大中华在大浪中保持定力、持续进化，最终取得诸多亮眼业绩。

“健康蜂巢”上海徐汇滨江再造“上海健康封面”；苏州太湖运营苏州星晨儿童医院。金山蜂巢将成为复星首个一线城市“文旅蜂巢”旗舰；青岛崂山导入Club Med地中海俱乐部再落“文旅蜂巢”。2021年9月，成都武侯区落子“科创蜂巢”。联合复星体育产业集团完成王者荣耀八冠王QG战队收购进军电竞行业。

### 2022提升融、投、建、管、退组合拳能力

提升融资能力。四个维度：拓宽开发基金合作渠道；导入海外基金；盘活持有类资产基金，灵活换仓、高效率再投资；寻求优质合作伙伴，打造产业基金。

“五大蜂巢”之上，投拓新赛道、新蜂巢。旅游蜂巢“星大陆”、Z世代电竞蜂巢、农业升级“生态蜂巢”、税源经济“税源蜂巢”、以城市更新为抓手的创新蜂巢模式等。同时加强场景应用和科创如机器人、数字化等投入，保持轻资产输出上的竞争力。

建立全周期鱼骨图，全面提升运营效率及项目质量，这是蜂巢大中华核心能力底盘。优化能力、体系和赛道，是2022蜂巢大中华重要战役。

基于复星生态“人货场”，让蜂巢融合各产业，打通星选会员、运营体系、商业自联营。

低效资产退出是2021蜂巢重点战役之一。整体来看，2022蜂巢将坚持战略定力，坚持蜂巢打法，构建核心能力。达成这一目标，蜂巢需要强大的执行力和践行战略的智慧。

### “合、竞、分”管理打造生态组织

整合优质资源组建商业管理集团。由此明确商业产品线，打造竞合AB队刺激裂变。通过五官阵型实现“分”：资产官为主，配置开发官、产品官、设计官、营销官。聚焦开发、管理、建设，强化开发官职能；裂变复创设计强化设计官；整合营销管理和代理机制强化营销官。

## 王一非：后疫情时代的 全球化战略



王一非 复星蜂巢海外 CEO

2021年，复星蜂巢“双总部、双平台、双投资”战略真正实现落地：双总部：建立新加坡融资总部，并在年底和世界头部投资人取得累积近4.5亿美金股权融资进展；双平台：成功组建产业投资团队并完成生态内深度对接；双投资：在返程投资方面引入复星艺术中心安藤忠雄展，吸引超15万观众驻足，参投的首部动漫作品《迷宫标记者》于2021年10月火爆上映。

### 三大区域总部结构落地

通过2021一整年组织升级，复星蜂巢海外完成三大区域总部结构落地，管理更加贴近前线。共引进36名高能级人才，合计引进优秀人才101名，实现全球化团队能力大幅升级。市场上延揽人才同时，积极推动上海总部同学全球流动、人才轮岗，疫情下全球外派人次突破上海总部全员76%。

2021年，蜂巢海外实现收入27亿元人民币，利润16亿元人民币。2022年，我们将力争高速增长，目标收入67亿元人民币，利润27亿元人民币，为复星贡献29亿元人民币净现金流。

### 深度产业运营+投资双轮驱动

投融资角度，2021全年完成16亿美金投资：从日本到北欧、中东欧，团队逆流而上，发展壮大。同时在俄罗斯、北海道等地项目，取得实质性退出。在新加坡资本中心推动下，更是取得两家世界顶级投资机构累积约4.5亿美金股权投资出资承诺。

运营方面，2021虽仍受全球疫情冲击，蜂巢海外运营依然保持稳定。在印度孟买平台有非常明显的提升，销售及回款额双双实现7倍增长；米兰项目将在2022第一季度陆续交付；里斯本葡保总部大楼地块项目也在2022成功进入开工阶段，团队将致力于为葡保以及里斯本贡献全欧洲数一数二的金融蜂巢综合体。

### 坚定不移以全球化贡献更多价值

2022年：我们将依托全球化能力，继续对赋能复星FC2M，协助复星生态扩大嫁接全球资本、推进全球化的资产配置。与此同时，发挥在地产存量市场实践经验，赋能正步入存量经营期的国内地产市场。更进一步，蜂巢海外将继续携手复星生态企业，进入更多高增长海外领域。最终，2022蜂巢海外将落地战略投资人的引入，并在2023年实现整体打包IPO。

复星蜂巢海外在2022年定能交出一份更好的答卷，为复星生态贡献更多力量，共创美好

## 唐斌： 投资共创共赢共乘长



唐斌 复星国际执行总裁、首席投资官

唐斌说，投资是复星的基因。复星三十年投资历程从1.0时代通过产业能力发现投资机遇，2.0时代通过“产业运营+投资”双轮驱动形成产业平台，到如今3.0时代通过投资做强主业、扩大生态，发挥乘数效应。未来十年，复星的投资定位将继续坚持践行“深度产业运营+产业投资”双轮驱动战略，通过资产乘数、产品乘数、客户乘数、资金乘数等，促进复星主业增长，推动资产端的结构性转型，赋能FC2M生态，引领科创和增长。

### 对标一流企业： 找准复星投资独特优势

在复星过去的成长过程中，我们对标过丹纳赫、GE等，现在也可以从不同的视角来看看其他在产业和投资乘数方面做的不错的企业。

腾讯在过去十年十倍的成长过程中通过投资做强主业，构建生态。其主业（游戏/社交）因为有强大的流量，可以赋能投资，投资拓宽产业生态，生态的构筑又反过来促进主业产品的研发从而加深产业壁垒，是市场上CVC做得较为突出的范例。

泰康是最近三五年为数不多实现稳定增长的保险行业现象级企业。泰康通过做大资管赋能投资和保险，进而赋能康养主业。形成以资管平台为龙头牵引康养和保险业务的乘数效应。在美国，与泰康模式类似的UnitedHealth在过去十年有着25%年均复合增长率，在健康服务的主业基础上，通过投资收购保险业务，再通过保险的资管规模投资并赋能健康主业实现生态乘数和业务闭环。

中金资本的资管规模近几年来达到3000多亿，从野蛮生长到近年通过管理委员会的形式，整合大中台，既保持前台团队的主观能动性，又保持质量运营的稳定性，还采取与具有持续出资能力的政府和企业做Co-GP。我们要借鉴中金将品牌和资管规模做大，中台整合做强，这样才能有更好的谈判力，也能招到好的人、找到更好的项目。

### 构建系统科学精益的投资运营体系

扩大资产管理规模要以智能中台为抓手构建质量运营体系。过去我们的投资以

项目为抓手，以IC会议作为单一抓手，要逐步进化成系统科学的投资运营质量体系，以投资EDC、EMC、TC、OC会议等方式，推进投资的运营工作。

在人、组织、机制的建设方面。投资人员要具备三个标准：产业深度、悟性、拙劲。组织方面要推进EDC、EMC、TC、OC，通过会议组织体系打过去分布在各个板块、各个团队的智慧/资源，形成质量运营控制体系。机制方面，推进授权、激励、跨平台协作等机制。我们也要坚持过去做得好的红黄绿灯、周报等机制。

### 2022我们任重而道远

各BG板块在2021年有诸多投资亮点。

- 大健康投资了安特金、苏州百道、施贝康等大项目；
- 大快乐在投融管退、人、组织、机制等方面都有不错的进展，包括Sergio Rossi 和电竞战队项目都拓宽了产业板块；
- 银保建立了组合化、产品化能力；
- 科金在海外完成Bankhaus Lampe 并购，与复星生态在投研等领域都有了更深的融合；
- 智能制造BG成功控股万盛、EOG等大项目，南钢印尼项目实现了快速布局，孵化了复睿智行及芯片团队；
- 蜂巢2021年国内实现逆势增长，国内实现了“产业+基金+蜂巢”，海外实现“保险+资管+蜂巢”独特乘数打法。

复星创富从过去传统PE，到形成天使、VC、Pipe、并购、孵化的全产业链投资能力，构建了新材料与智能制造、数字经济与新消费、大健康、新一代信息技术四大领域的专业团队。2022年复星创富将在机制创新方面成为集团投资运营的“试验田”。

回顾2021年，复星投资交割的总项目比2020年增长了15%，价值增量增加了38%，新增投资额也有增加。

2022年CIO要围绕研、投、融、管、退、全球化六个方面强化：

- 依靠投资团队、产业团队、BD团队，更多共同推进研究能力，提高指哪儿打哪儿的能力；
- CIO体系要到底到边，完善产业投资激励机制，加强创新投资能力体系，形成抓住百倍千倍项目的能力；
- 构建融资体系，整合打通内部能力；
- 从过去有1.0投管，进化到2.0数字化投管，把投资人员每一天的工作数字化、结构化，变成资产化；
- 在2021年识别低效资产和红灯资产的基础上，建立系统化创新机制，推进红灯资产及低效资产的退出；
- 2022年还要强化全球化能力，加强在海外资产和资金、BD、运营团队和能力提升。

投资是复星成长的基因和利器。各运营条线对投资的赋能，让复星通过投资，做强主业、做大生态。行至今日，更需要复星成员企业一起进化投资体系，做大资管规模、实现乘数效应，才能共创、共赢、共建、共乘长、助天下。

## 陈卫俊： 构建高乘长产业互联网



陈卫俊 复星国际副总裁、复星产业互联网事业群总裁

陈卫俊负责的这一块，如同复星“玄学”，但真正听他拆细了、掰碎了给你看，三言两语，却都是身边正在风起云涌的事。复星产业互联网的目标是构建高乘长平台，助力复星万亿市值，打造千亿、百亿赛道。以下为陈卫俊对“构建高乘长产业互联网”的分享精华：

### 战略思考：千亿百亿产业互联网赛道打造和价值成长

我的话和“未来”有很大关系。首先要讲高乘长产业互联网。它具备以下四方面共性：

一是平台化。但大家会问：现在还有平台吗？过去陆续诞生微软、Google、Facebook等国际大平台，我去前一家互联网公司的时候，互联网业内都说平台没有了。但结果怎样？大家都知道了——平台依然存在。

今天我们也正在努力地做平台，与此同时，我们必须提前思考起来：未来下一代的平台在哪里？最新的消息中，人工猪心移植到人体，尽管还在观察期，但可以说基本存活下来。未来会有皮下的芯片植入，每个人会有自己的皮肤芯片，我的概念中，这是一定会发生的。如果是这样，是否可以形成大健康监测平台？

二是FC2M。大家觉得，是TO C的平台值钱，还是TO B的平台值钱？美国时间2022年1月4日凌晨，苹果总市值一度突破3万亿美元，已然超过英国GDP总量，可谓富可敌国。TO C虽然很难，但一定要做。因为这才是大挑战与大机遇并存的地方。

三是SaaS化。SaaS作为一个新商业模式，最核心、最本质的特性，就是高用户粘性和持续付费。未来大部分客户能否成功续费，是要看平台是否足够高效的。

四是科技元素。发展产业互联网的核心在于科技创新，注重科学发展。产业互联网科技化更像是产业主动拥抱变革、主动寻求改变的过程。特斯拉总是引领，是因为它永远把科技放在第一位。它的自动驾驶或许还很不完善，但特斯拉已经在路上，先于很多企业去试错，它因此赢得了比其他企业更多创新和成长时间。我们不能说未来特斯拉一定多么好，但无人驾驶

这类智行系统是势不可挡的“未来”。

### 复星产业互联网乘长举措

复星产业互联网乘长，离开具体企业都是空谈，所以我们聚焦不同企业给出定制化方案：

宝宝树是以用户为中心的流量+产品+服务的综合型电商平台。它需要构建SaaS平台，实现整体规模化、效率化，以科技驱动探索基础平台和架构体系。

复星健康要探索新的技术架构和场景化权益融通，提升供应链效率，这样才能让它作为C端置顶的核心平台，搭建起链接产业的商业管理平台。

Thomas Cook是聚焦家庭品质休闲度假一站式服务场景化平台。它的全球旅业SaaS，要以沉浸式体验来提升旅游目的地场景式服务体验，成为整合C2M旅游产品资源的供应链平台和全球化技术底座APP。

百合佳缘是基于所有人可验证的元宇宙社交。值得深思的是要继续探索新的技术架构，构建用户服务导向的庆典服务产业互联网。

东家要打造线上线下东方美学垂直FC2M生态，探索海外业务。它需要拓展AR/VR、区块链在线上平台及线下体验馆中的应用，提升消费的智能化体验。

复星康养事实上占据了万亿市值赛道，当前非常清晰以位居养老业头魁的泰康为竞争对手去同台竞技。中国迈入中老年人的有5-6亿，不可能所有人都去养老院，这也是让养老院社区化、家庭化、人性化，让家家都有“保护神”守护他们，如果形成“天网”，既能筛选优秀的客户进入复星星堡，又能打造智慧化养老云。做得好，万亿市值指日可待。

### 2022产业互联网高乘长计划

2022产业互联网高乘长计划通过5大举措落地：

一是业绩增长。收并购、孵化更多企业；寻找和打造千亿、百亿产业互联网赛道。

二是组织能力建设。设立合伙人制；引进互联网全球化运营、战略和运营类高管人才；推动互联网人才下沉；夯实产品、运营、技术、投融资及资本市场对接能力。

三是全球化。推动运营全球化、C端流量入口、M端黑科技+互联网。

四是生态BD。对外赋能阿里、微盟、京东、云集、众安海内外流量矩阵；对内加速复星产业生态融通。

五是科创。加大科创投入、颠覆传统。

产业互联网不是一朵浪花，而是一个时代的洪流。我们看到未来排山倒海而来，不要不相信，那些看起来遥远的一切，会在某一天、某一个瞬间，忽然改变一切，让你猝不及防。如汪同学此前所讲，我们必须提前布局，才能收获，而不是当AI、区块链、云计算、大数据成势之后，才意识到应该早点出发。让我们攥紧“未来”急速奔跑，共创美好2022。



陈冰 复星副 CRO、审计部总经理



方轶博 复星联席首席智能科技官 (Co-CITO)



祝文魁 复星首席战略赋能官 (CSEO)、公共事务与企业传播中心总经理、复星商社联席董事长

## 陈冰：诚信、廉洁、合规为风控之基

### 诚信与廉洁

舞弊和腐败问题，已经成为侵蚀我们组织发展和组织利益最严峻的挑战之一。特别是近年来我们发现：舞弊案件存在案件多发、屡查屡犯的趋势。舞弊的手法，愈发隐蔽化；涉案的人员，愈发团伙化；涉及的层级，愈发高级化。

为此，我们的反舞弊工作永远在路上，凡犯法纪者，虽高必查，虽远必追。

### 监管合规

2021年，风控合规工作取得一定成绩：

- ESG屡获奖项、评级提升；
- 安全生产工作不断完善，连续两年实现全年安全生产零死亡事故；
- 法务团队从零开始为疫苗战役搭建具备国际化水准的合规体系。

当前外部监管环境日趋严厉，风控合规工作挑战越来越大。接下来，风控条线将在强化风控合规体系建设基础上，重点解决数字化运营、反垄断、及集团管理架构升级和上市公司“三公开、两独立”间的矛盾等。

合规风险是0和1。风险没有暴露之前，一切看上去美好，一旦发生，就是昂贵代价。

为此，主动合规，加强自我监督、管理和控制尤为重要。必须看到合规创造的价值：不是阻碍业务发展，而是保护发展自由，让业务更好、更健康、更长远发展。

### FES风控体系建设

风控条线不断进化FES组织、机制和人才建设，搭建覆盖复星和成员企业到边到底的CRO体系，设计、推行并落地激励机制，全面覆盖各核心成员企业。在条线合伙人基础上，建立条线TC/EMC会议机制，夯实到边到底。

在这些机制上，风控条线FES风控能力建设，采取了三方面措施：

第一，“早判先知”，让风控无缝嵌入各最小业务单元、流程和管理流程，未病先防；

第二，树以“防”为主的鲜明策略导向。全面风控基础上，关注重要业务、关键岗位和高风险领域，主动防范业务、合规和廉政风险。

第三，有错必究、有错必“改”，切实监督落实整改方案，直到问题彻底解决。

风控的极致，一定是文化风控。只有当“诚信、廉洁、合规”成为上下自觉、全员共享的自适应文化时，才能形成重视和敬畏风险的风控文化，才能真正发挥制度和流程的免疫作用。

## 方轶博：数智未来 成就美好

### CITO意义：埋头铺路也要抬头看天

2022年，CTO更名CITO。T是Technology，代表“科技”，CITO之魂。

“I”有双重含义：

Information信息化。基础网络架构是基石，只能一点点夯实；

Intelligence智能化。积极拥抱数字化、智慧驾驶、智慧城市，它们代表未来。

CITO，信息化是初心，智能化是愿景。“数智复星”需要所有人共同努力。

### 2021年完成复星数字化“0-1”

2021年已有智能科技成果是前进基石：

赋能复星智能条线。新OA升级，三个月内完成7000多名员工快速切换。生态数据融通，构建生态资源地图，颁布复星数据基本管理法。上线复星云2.0，赋能多家成员企业产业落地。

BG/AMC产业赋能。投管“天机项目”上线，0到1数字化。“乐游豫园”O2O (offline to online) 融合，提升潜在用户转化率。健康数据中台完成超7000例疾病、17万用法用量覆盖，超50万全量药店、超60万活跃医生覆盖。

海外数字化赋能。首次实现15家海外核心成员企业数字化成熟度评估，改善基本面及卓越度。

人才组织建设。创办首届针CITO训练营。对标头部企业阿里、华为、宁德时代，坚持“走出去”“引进来”培训机制。

### 2022重点加强数字化人才建设

加强人才组织建设是2022目标。要将数智化打造为复星“神经系统”：

引进或培养交叉学科型人才，条线合伙人评估评退；新技术落地；战略框架采购，助降本增效；企业架构与技术委员会，梳理项目、人才、预算在内的数字化战略，为企业做出正确技术选型，使用数字化预算；引进更多熟悉海外背景与企业特征人才。银保、科金、蜂巢，复制并拓展国内先进模式。健康、快乐、智造，以产品研发、品牌创新、新兴技术打造全球一体化数字运营体系。

### 未来十年：数智复星是智能科技战略目标

“数智复星”是智能科技十年战略目标：精准战略与决策；快0.01秒产品服务创新；最优资源配置；生态资源融合；迭代敏捷组织；极致用户体验；成熟数字企业技术架构；健全数字化组织与人力资源。

企业技术架构、数字化组织与人力资源是2022年最重要支点。数智化是“神经系统”，要从最早期根植企业。

## 祝文魁：赋能提升 护航乘长

### 结构化成果：基本盘、中坚盘与溢价盘

数字化基本盘。全年超12亿次曝光，十余次过亿阅读；赋能超20个重大项目；超2万村医获保险保障，28个村卫生室智慧升级。全球抗疫外，驰援河南抗洪、西安抗疫。河南迅速响应基层160条求助信息，每个落实都是对生命、安全的责任。

荣誉中坚盘。复星基金会获评5A级社会组织；艺术中心成上海当代艺术机构首家3A级社会组织；党中央、国务院联合授予复星“脱贫攻坚先进集体”；乡村医生项目拓至73个县并获第11届“中华慈善奖”；杭台高铁开通运营。

创收溢价盘。港澳台地区销售2300万剂疫苗、接种超1600万剂；复星商社2021营收7.2亿元。

### 2021四大痛点：环境变化、生产关系、生态飞轮与愿景共识

环境变化快。奥密戎戎来袭等外部环境不确定性，元宇宙、脑机结合科技发展快不及追。

生产关系清。2021“两个100年”交汇，2022改革开放44周年，复星要把生产力、生产关系调整到最佳状态。

生态飞轮转。生态抓哪端？复星成员企业，都有战略赋能条线或商社的贡献。发挥鲶鱼效应同时，产生飞轮乘数效应。

愿景共识聚。打通内外、凝聚共识，是条线另一职能。让全社会看见和相信生态、全球化、科创、FES，我们尚需努力。

### 2022展望：变与不变

6大基石能力不变。公共关系守土有责；企业传播塑造“复星”正面形象；外事团队预判全球趋势；党群团队厚植文化土壤；公益团队提升ESG；行政团队优化职场服务。

组织阵型变。谋定而后动，强化政研；“护”，提前预警，成为复星“人财法+赋”专业能力第四极。

初心不变。传统四大领域“远离病痛、增加收入、普受教育、提升品质”上，加入“美好家园和责任投资”，通过基金、组织、项目保障，形成有广度、深度、温度的家庭幸福生态圈。

2022变。条线深度参与重大项目，多拿政府优质基金。FA与海外运营委员会紧贴并敏捷推动项目；企业传播“瞭望塔”与纪律并举，粉丝、流量双增长；CSR强化员工公益。行政提升服务意识及数字化能力，星e家嫁接物联网。

## 刘强：复星全球化 3.0 战略落地需系统工具



刘强 复星科技与金融产业沟通委员会联席 CEO

在复星的30年发展中，全球化无疑是最大刀阔斧为复星打开如今这幅全球业务蓝图最具突破性的一着。棋子落定，海外业务高歌猛进布局，从欧洲到美洲，从东南亚到南亚。时至今日，复星形成全球员工约7.6万名、一半是海外员工的格局。而这一全球化业务布局，也在2020新冠疫情暴发初期，发生了奇迹般化学效应。首批抵达中国的防疫物资（5万件可以进红区的德国防护服），首批运抵武汉一线的防疫物资，首个在疫情反转到全球其他地方时开启全球驰援模式的，都因复星的全球化而在这场山呼海啸的考验到来时，让复星向全国、全球交上一份殷实的答卷。刘强亲历整个过程，当复星为全球化专设委员会时，任轮值主任的他将业务经验、全球化经验、抗疫经验拢总到一起，为复星全球化3.0升级提出诸多创设性规划：

### 复星全球化亮点与痛点

2022复星而立，是关键一年。复星的全球化发展，从2010年收购Club Med地中海俱乐部之后，到2022年正好十二年、一个轮回。

我们从破浪启航1.0时代，到不断深化的2.0时代，再到现在全球化乘长要求更系统化的3.0时代，全球组织化和本地经营化需要下更多功夫。

我们一直说“十年十倍”发展，事实上这12年间复星海外运营，无论资产端或收入端，乘长速度非常快也稳健。复星的全球化布局，现已跨越五大洲、20多个国家。2020年，复星海外国家/地区收入占复星总收入41%。

尽管如此，复星海外全球合伙人比重还有待提高。各业务板块全球化组织能力尚参差不齐：有些板块已在海外发展很久，成熟度高，有些板块处于全球化初期阶段。复星在人才管理、全球化组织体系方面，与高度国际化企业相比，差距仍很大。

### 海外运营委员会主要工作进展

2021年9月，复星为全球化专设委员会。作为全球化战略的置顶管理组

织，委员会的核心价值和职能是什么？助推增量、解决痛点、创建协同。这三方面具体落到工作里，包含以下三块核心抓手：纵向优化、横向协同、顶层设计。

首先，纵向优化。

如何置顶优化决策事项和机制？从海外运营组织能力建设出发，我们把委员会及其子委员会体系从集团到产业组织纵向到边打造。从上到下，如何把委员会机制下沉到企业层面？这个纵向优化过程中，遇到很多困难：比如每个国家/地区、每个企业有各自特点，委员会需要联合考虑和处理。

第二，横向协同。

复星整个生态系统，是把各散点企业组织在一起的协同系统。怎么把这个系统协同起来？在机制上，委员会当前以协作机制和宏观研究机制来推进。

以前的研究可能重输入，现在需要重输出。委员会不仅自己做这个事，还联合集团战略条线、战略赋能条线、各产业委员会等横向打通协同，形成对外输出的分析结果，比如土耳其、东南亚等区域专项研究报告等。我们还会陆续推出法国、德国等区域专项研究报告。

在人才体系建设方面，我们着力打造海外人才金字塔。从基层到顶层，不仅在星再生海外计划、高潜青年精英计划等全球化人才梯队建设方面不断完善和打磨，更要继续夯实海外核心岗位ABC角。当然，针对不同的行业属性，也将进行相关群组的分类，比如金融类人才、健康类人才等。同时，把高能级的朋友圈和董监高层级的核心资源统一起来，从而更有效地为全球化组织发展保驾护航。

第三，顶层设计。

我们希望建立海外国别总部，通过配套机制授权方式，让各国业务独立发展。

如何建立一个国别体系？

复星现在已经有区域办基础，根据海外业务发展的需求，是否可以把区域办升级为国别总部？在德国或新加坡等国，各业务板块都有不少布局，而目前却还没有区域办，是否可以新建国别总部？另外，印尼和印度等国，也是复星重点战略布局的区域，这些重点布局的区域是否也可以新建国别总部？所以，委员会可以通过“升级”加“新建”模式，通过顶层设计推进当地人才组织不断迭代升级。

模式有了之后，人员如何相应布局？海外运营委员会将依托海外当地的全球合伙人体系及全球首代体系等，共同推动国别总部的建设。同时，委员会一直保持与复星商社全球化布局的充分协同。

复星的全球化从基本面来说，已经有了一定基础，但落到每个国家单点来看，都需要定制发展方案。在复星乘长的航程中，海外运营至关重要。复星全球化3.0战略的落地和发展，需要不断迭代和完善。委员会期望与复星同学协力，共同把复星的海外运营体系打造得更出色。

## 姚仁杰：FES 最佳实践案例 快 0.01 秒



姚仁杰 FES 委员会秘书长

姚仁杰表示，FES是所有复星同学最值得信赖的业务伙伴，帮助大家及时解决难题、培养人才，助力复星高增长。除了条分缕析FES是什么、理论支撑有什么，更提及FES的已落地案例，即入选FES案例库的内容，让很多困惑更直观被解答。一起看讲话摘要：

### FES三大核心抓手及五大核心模块

FES永远不会漂在空中，与业务同样，FES以创造价值为根本目标。

是什么？三大核心抓手。

工具箱：复星各行业所需、具有复星特色的业务工具。

专家库：通过FES培养更多助力复星“十年十倍”、“十年百倍”基业长青的复合型管理人才。

案例库：复星、行业内、行业外值得对标的优秀案例。

怎么做？五大核心模块。

生态乘长、创业组织、价值增长、精进运营、风险控制。

工具使用通过培训、认证、辅导落地改善来实现“理论指导实践”。

FES 2021年有四方面落地：组织、工具、专家、激励机制：

组织。感谢各BG、AMC主任协同FES建立各BG层面FES组织。智造BG已在核心企业建立FES Leader；大健康BG在重点企业落下去了FES Leader；旅文作为快乐BG的试点，在快速推进，银保、科金都已做试点。

工具。通用类工具开发了《战役解码》、《战役管理》、《问题管理》、《价值流程图》、《War Room》、《Growth Bridge》；与智能BG共同提炼《SBU》、《阿米巴》、《合同管理》等工具。

发布关于工具、案例提炼的工作包和改善活动的章程，在模版上统一未来FES改善术语。

专家。首批各BG提报180个潜在专家，180个潜在专家目前分布在精益、增长、组织三大模块，后续还会补充在生态、风控方面的内容。

激励机制。很高兴地告诉大家，在集团激励团队帮助下，从专家、工具、改善项目三个维度把激励机制框架已经搭出来。

昨天潘东辉同学又给FES下达新任务：激励机制做出来了没？我说出来了，还没跑过。他说，这是空的，只有当你的激励机制跑过一遍之后才知道是可以运作下来的。2022年我们的目标同样是希望可以让

这些激励尽快发放出去。

值得提一句的是，陈启宇同学讲到1月5到9日，FES委员会做的“黄埔一期1班专家训练营”，在复星学堂的协同下顺利结业。

### FES四组数字的意义：180、53、4、56

“180+”是各BG提名的首批潜在专家。经过第一轮报名，首批报名专家超80人，但为了认证效果，把人数降到60人以下，4天共56个小时，以白天专家大课，晚上委员会专家做辅导为形式开展后，顺利结业的学员为53人。

认证工具上，一是通过价值流程图（VSM）帮助企业管理层找到企业发展瓶颈，明确需要优先改善的项目；

二是通过战略解码，不断帮助团队突破未来3到5年的战略规划，同时，把战略目标变成可落地执行的重点战役，并配备合理资源；

三是战役管理。把战略解码中的重点战役，变成每天可执行跟进的日常管理工作；

四是问题解决。如若战略突破和日常管理上出现偏差，如何找到问题的根本原因，从根源上解决问题，并确保问题不再发生。

认证完之后怎么办？是不是只有简单的培训就生效专家了？不是。

我们要求每一名认证专家都签署军令状，因为保密原因，我把团队跟项目都隐藏掉了，需要他们在90天之内开启所在组织的某一个项目，让这个项目与这4个工具挂钩，这样才算FES辅助项目落地，那么专家认证才会生效，激励才会发放。

还是那句话，FES不是浮在空中、挂在嘴边的泡沫，而是身体力行创造价值的一件实事。

### 2022FES将身体力行创造价值助力复星基业长青

讲完2021，讲讲FES的“1+2+7”。FES分为三个阶段：

第一阶段是让大家都知道FES，成为FES的代言人；

第二阶段是让FES成为大家的业务伙伴，持续不断创造价值；

第三阶段是让FES植根大家心里，成为复星基业长青不可获取的核心基础之一。

2022年从四个角度来说，每个角度都确定了指标，包括工具库、专家库、价值创造、数字化四个方面的重点。

### FES最佳实践案例分享

最后，和大家分享一下2021年智能制造BG 3个FES最佳案例：

SBU（Strategic Business Unit）。从“用”、“研”、“产”、“销”提升产品一体化能力，帮助团队打通组织壁垒，提升效能，目前南钢在用的SBU组织约有超20个；

数字阿米巴。用于培养具有管理者意识的经营人才，帮助团队持续开展降本增效等产业运营，提升综合竞争力。南钢现有约761个阿米巴组织；

合同管理。从传统的以个人经验为主的合规法务管理，转变到通过数字化系统、方法论、标准化相结合的南钢法务42步法，帮助企业管理层准确把脉经营和管理风险。

## 生态论坛： 建会员体系 创复星生态



主持人：

蒋雨薇 复星副首席发展官，复星寰宇董事长，复星生态委员会执行主任

论坛嘉宾：

蒲吉洲 舍得酒业副董事长

胡航 复星医药高级副总裁，复星健康总裁，复星医疗总裁

周波 豫园股份执行总裁

李琤洁 复星联席首席发展官，复星蜂巢高级副总裁，复星星选总裁

陈芸芸 复星股权投资委员会轮值秘书长，全球产业研究院秘书长

Henri Giscard 复星旅文副董事长兼首席执行官，Club Med地中海俱乐部总裁

**蒋雨薇：** 舍得自加入复星生态以后，有什么感触分享？怎样更好的和复星生态融通？

**蒲吉洲：** 舍得从加入复星开始不断在吸收复星的文化，复星生态给了我们持续长期的发展理念；利他的客户思维和全员共创业。这使得2021年沱牌舍得赢得历史上业绩最高的一年，并且三级考核让全体员工都能实现自己的价值，尤其是营销一线的员工。今年我们业务口上设立了要客事业部，就是为了跟复星生态进行嫁接、联系，同时，沱牌舍得有近7000名员工、几百家供应商，复星有十三万左右员工，要从人、组织、产品、机制多维度，继续同复星生态全方位相互赋能。

**蒋雨薇：** 全球疫情环境下Club Med在复星生态里获得了什么，随着疫情趋势好转，如何让全球更多家庭消费者感受到Club Med的魅力？

**Henri Giscard：** 复星生态体系让我们在疫情时期度过艰难时刻和危机。通过战时机制节省30%的固定成本，利用资本化手段获得银行高额的流动性注入。同时，“双轮驱动”加速全球本土化战略落地，加快在中国部署新组织架构，延揽人才。未来在复星的生态资源中，我们要共同挖掘客户的长期价值。充分利用FC2M中的数字化转型举措并全球复制，比如Thomas Cook合作数字化解决方案、线上物管系统等。持续创新合作开发新产品和服务，比如正在打造全球的滑雪度假村俱乐部，与城市度假酒店项目开展合作等。

**蒋雨薇：** 复星的核心战略是投资+运营“双轮驱动”，从投资角度，与生态将如何融通赋能？

**陈芸芸：** 生态不仅是交叉销售、产品共创，更多要发挥资产端和负债端的乘数效应。组织建设CIO体系是到边到底，将设立投资生态官，专门打通产业生态。投资价值链“研投融管通退”，都是投资、产业、蜂巢、GR条线协同开展生态战役。复星投资3.0阶段是EVC（Ecosystem VC），生态是一个核心竞争力。投资赋能产业生态，通过前瞻性的洞察，布局新的M端好产品；生态为投资赋能，例如“一城一产一基金一蜂巢”的不断进化。同时，加强

外部生态建设，和参股企业、LP资源、C端高客等生态成员充分融通。

**蒋雨薇：** 生态的触角很长，从集团到BG、BU、PL各个层面都需要深入参与，关于生态组织、人、机制建设有什么建议？如何挖掘员工生态价值？

**周波：** 复星合伙人组织代表了复星最核心的人才引揽及运营重要组织，应运而生的共担/共享机制，可上持下、左持右，完善多维度激励体系，最终促成大家共担责任，也共享相关收益。员工组织生态还要提升客户满意度，加强主观能动性，为复星三十而立“共创业”目标实现而努力。

**蒋雨薇：** 复星健康已完成了平台的搭建，成为C端置顶的两大平台之一。复星健康对生态融通做了哪些工作，后续有什么布局？

**胡航：** 复星健康集合复星过往的医疗、药品、保险经验，打造了C端置顶的小生态，跟复星大生态合作是重点，和各个企业在用户、产品、渠道、投资、拓展上进行生态的全面合作。和豫园打造“惊喜号”品牌IP；和老庙好运健康+权益线上线下合作；和宝宝树、禅城医院的合作通过互联网思维，把产业业务更加全面地深入到社区、企业；和复星联合保险快速推动专科保险业务。复星健康既打造小生态，同时主动融入复星大生态，产生更多的协同价值。

**蒋雨薇：** 复星星选与生态委员会在强力推进生态底盘共建，其价值是什么？星选与复星健康将如何合作服务生态？

**李琤洁：** “能被运营的会员”，是可辨识、可触达、可追踪。其价值从三个维度看：短期价值，身为老客户的会员在短期能带来营业额和利润；中期价值，发挥C2M通过会员数据的洞察，反哺产品、供应链，提升客户的忠诚度，带来持续的利润贡献；长期价值，客户忠诚度引领品牌价值，以及会员为基础的确定的长期资本价值，即远端现金流能被预估或锁定，这是会员经济的核心。合作即价值观一致、能力互补、资源共享。健康是为打穿产业垂直深度，星选是融合丰富场景，帮助每个平台横向利用资源经营好更多的会员。

## 科创论坛： 如何精准赋能科创运营



主持人：

崔志平 复健投资联席CEO、复星科创委员会主任

论坛嘉宾：

王立普 复星智能出行集团董事长

何川 复星智健CEO、杏脉科技董事长

梅璟萍 复星医药CSO、复星凯特董事长

徐欣 复星创富联席总裁

张祥 复星财务公司总经理

**崔志平：** 科创委成立后一直思考：科创委做什么工作？做球队还是教练团队？多方沟通后感受到科创委最大的工作不是成为联合团队，而是做赋能，把科创委定位成赋能的委员会。所以今天和大家聊聊怎么来做赋能。

首先聊聊如何实现科创的“0到1”推进赋能，这是个战略问题，请梅璟萍同学分享一下医药的心得。

**梅璟萍：** 科创战略要在长期主义和短期工作中做出平衡和选择，重要的是要建立复星的核心能力。前期要打开来做，用多元化的方式立项和BD，引进建立技术平台，但是核心能力要建在自身，这样平台进来后才能继续用核心能力驱动；后期要有全面掌控的能力，在经济有效的前提下推动产品上市，补足长期和中短期的平衡。有比较大的两个问题需要思考：1.资源布局怎样最合理？2.在最花资源的地方怎么控制效率和产出？

**崔志平：** 传统科创做法一般为in-house研发，早期投入大，风险高，回报低。复星医药有BD、VC、孵化器等商业模式。要推动各BG建立自己研发中心同时成立VC，VC不止参股，还要控股孵化，才能抓住产品。

说到用基金为科创做事，基金需要找钱，请张祥同学谈谈你和融资团队一起打仗的故事？

**张祥：** 比如我们的控股型基金，这类基金以当地资金作为LP首选，但是这类资金一般有上限，那剩下的募资怎么办？这就是我能赋能的地方。在我刚完成的一个案例里，我们实现了突破-之前没有地方型资金跨省投资的先例，但是我相信因为有出色的投前和投后团队，凭着一口拙劲，我们去做了尝试，功夫不负有心人。赋能这件事，中后台要勇于挺身而出，为核心需求雪中送炭。

**崔志平：** 徐欣同学参股的VC和科创如何结合？

**徐欣：** 过去六年见证了中国资本市场从1.0到3.0的大纵深变化。投资1.0是“自我闭环”：投资后总是关心，偶尔帮

忙；投资赋能2.0，叫做不缺位，不越位，勤补位；科创板打开以后进入3.0，投资深度赋能科创，这方面我们要对标做的比较好的红杉和高瓴的赋能模式，比如高瓴有DVC工具，我感觉和复星的FES模式很像。复星要抓住真正的科创领军人物，把他们变成复星的朋友。并且复星有一整套的从权益到风险合伙人的共同投资模式，系统梳理好，把人驾驭住。

**崔志平：** 何川同学，从管理部门走了内部创业的模式，希望科创委怎么赋能？

**何川：** 我以过去两三年的一个案例，分享一下辛酸苦辣。我们和生态内某企业合作，达成创新模式，进场后对方的高附加值产品占比得到了提升，也在对方地区，进行了存量资产盘活，并且BD出很多新产品。总结几个关键点：1) 内部赋能更要有甲乙双方思维。很多内部企业在行业里已经有引领地位，我们更要做好乙方，产品够硬，服务意识跟上。赋能是双向的，要能为客户创造价值。2) 时间节点很重要，前期产品研发要很快落地，有应用场景。要超越甲乙方的关系，共创一些模式，一开始可能会有困难，但要坚持做下去。

**崔志平：** 这是内部生态共同发展，就是1+1>2，内部的交易成本应该是最低的。同时集团有科创合伙人，要如何经营，成为一个科创的生态体系，我们要探索。

下一个问题给立普同学，最近在专注复星新赛道-智能出行。你需要集团最大给你的赋能是什么？

**王立普：** 提一些需求：一，财务赋能；二，人力赋能；三，风控赋能。首先，新创业的一个公司，融资主体如何选择？融资时间点的选择？融资多少的选择？其次，创业时候，人才面临三个困惑：一是如何快速招聘组建团队，二是团队内的文化融合和与复星的文化融合，三是组织设计；最后，风控的需求最为重大，如何避免一开始就踩雷，对高质量发展对接资本市场至关重要。

**崔志平：** 怎么解决这些合规的问题，协助企业稳健发展，复星是有投资的基因的，也希望各个部门给予我们支持。

2022.01.31

环境 | 社会 | 公司治理 ESG

# ESG 论坛: 共话乘长之路

主持人: 史美明 复星国际公司秘书兼董秘办总经理

论坛嘉宾: 张国宏 复星安全质量环保督查部总经理

朱平 南钢副总裁

张翼飞 复星副首席战略赋能官, 复星基金会秘书长

Agnès Weil Club Med企业社会责任及基金会主管

Patricia Georgi HAL ESG主管

**史美明:** 集团碳排放的现状以及双碳目标的实施路径?

**张国宏:** 目前, 复星集团一年释放的二氧化碳约2200万吨, 减去新能源项目可抵消的碳量后, 每年仍有约2000万吨的碳排放量, 其中南钢、海矿、医药、旅文、蜂巢占排放总量的99.9%。国家碳中和背景下, 作为可持续领域排头兵, 复星集团已经制定自己的双碳目标——即2028年碳达峰、2050年碳中和, 并将以下五个方面推进: 第一, 全面构建“碳中和”组织架构和责任管理体系。第二, 对现有产品进行改造升级或迭代, 如使用不含碳的原料或新能源来降低碳排放。第三, 探索并尝试应用新技术, 比如碳捕集利用与封存技术等。第四, 鼓励企业投资新能源产业, 抵消产生的二氧化碳。第五, 当复星必须进入碳交易市场时, 我们也可以时刻关注碳价, 利用价格波动来降低成本。

**史美明:** 南钢作为集团能耗大户, 面对双

碳的挑战, 有什么对策?

**朱平:** 南钢力争在“双碳”工作方面走在行业前列。目前已经从三个方面开展了碳减排工作: 第一, 已经确定了碳达峰、碳中和的时间表和实施路线图, 计划于2025年实现碳达峰, 2030年具备减碳30%的技术能力, 2050年实现碳中和。第二, 我们已经向社会公布了南钢减排“碳十条”, 将围绕绿色产品、绿色智造、绿色能源、绿色物流等十个方面开展节能减排具体工作。第三, 我们已经开始推进“源头减碳、过程降碳、末端固碳”的全流程减碳工作, 包括废钢利用、能效提升、氢能利用、碳捕集利用封存项目等。

**史美明:** Club Med是如何推进可持续性工作的?

**Agnès Weil:** 2005年我们就成立了可持续发展部门来推进工作。2019年我们提出“Happy to Care”计划。在环境方面, 我们致力于实现所有度假村100%生态认证,



ESG 论坛

并在减排、减塑、减肥、生物多样性方面做出了承诺。在社会、社区层面, Club Med基金会将持续推动当地社区的公益项目及本地采购, 比如“绿色农户”项目累计已有约4万人受益, 我们帮助本地农户延续种植。

**史美明:** H&A主要进行了哪些责任投资相关的工作?

**Patricia Georgi:** UN PRI主要有六大责任投资原则, 指导公司责任投资理念融入投资活动。企业需要在选择合适的缔约类别后, 不断推进六大责任投资原则落地, 措施主要包括将ESG纳入到投资分析和决策过程中, 将ESG融入到研究分析, 被投资企业ESG信息披露, 年度进展披露等。责任投资

之外, 我们去年主要开展以下可持续投资方面的工作: 第一, 开展合作, 把SDG纳入到业务考量。第二, 签署联合国协议。第三, 设立纳入ESG原则考量的影响力投资基金。

**史美明:** 介绍一下复星基金会在全球化上会有什么计划?

**张翼飞:** 第一, 大健康, 即通过罕见病药物研发和乡村医生项目等, 促进医疗及药品的可及性; 第二, 投资, 通过投资运营进一步助力乡村振兴、以及东方美学走向世界。第三, 助力全球减碳、减排、减污、驰援灾情等问题的解决。第四, 通过公益慈善深度帮扶社区。未来, 将进一步推进各板块公益资源的整合, 实现全球联动, 创造更大的社会价值。

## 复星国际立业为善 ESG 领域表现卓越

◎文|吕敏怡

作为具有高度社会责任担当的企业公民, 复星用心践行“修身、齐家、立业、助天下”初心。

近年来, ESG评级表现优异。MSCI ESG评级跃升AA, 恒生可持续发展评级A, 入选恒生ESG50指数(中大型股Top50)成份股, 连续两年入选恒生可持续发展企业基准指数成份股, 该指数包含在企业可持续发展方面表现最卓越的87家香港上市公司(恒生综合指数成份股Top20%)。道琼斯ESG及富时罗素ESG评分都显著提高, 高于全球同业平均分。

ESG成全球主流, 市场和投资者越来越关注ESG对企业的声誉、表现及风险管理的影响。

2021年10月, 中信里昂发布复星国际首份ESG深度研究报告。指出复星已树立非常明确的ESG使命; 积极应对日益增长的企业可持续发展需求。已拥有完善且严谨的ESG管理架构和政策, 以确保各业务发展与ESG目标一致。

### 全球疫情驰援 积极推进mRNA新冠疫苗研发落地

2020年初, 新冠肺炎疫情暴发, 防疫物资告急, 复星启动医疗物资全球调配计划。仅用四天将5万件防护服从德国运抵武汉。这是中国首批从海外运回的大批防护物资。多元布局的商业生态将复星“全球广度, 中国速度”发挥到极致, 总计从23个国家运回防护服、口罩、呼吸机等战略物资。

随着海外疫情日趋严重, 复星又迅速启动抗击新冠肺炎疫情第二阶段的行动, 将更多物资驰援到疫情重点国家和地区。

2021年4月, 印度等国家疫情防控恶化, 复星基金会联合友好企业向印度捐赠制氧机、呼吸机、口罩等紧缺医疗物资。自2020年来, 复星驰援全球抗疫物资总数量

### ESG Rating history



ESG Rating history shows five most recent rating actions

### ESG Rating distribution

Universe: MSCI ACWI Index constituents, Industrial Conglomerates, n=37



计超1.47亿件。

近日, 西安疫情牵动人心, 为支援西安开展疫情防控工作, 复星在西安紧急成立复星抗疫西安前方指挥部, 召集复星志愿者团队, 时刻关注抗疫前线的最新动态, 及时给予支援。复星与伙伴们在陕捐助物资已超人民币500万元。

复星携手德国BioNTech共同研发mRNA新冠疫苗(复必泰<sup>®</sup>疫苗, 即BNT162b2)。复必泰<sup>®</sup>疫苗2021年3月在港澳顺利开打, 同年9月2日运抵台湾并顺利开打。

### 抗灾救灾减排 积极回馈社会

2021年7月份, 复星基金会在河南暴雨次日宣布捐赠资金和物资合计人民币5,000万元, 以最快速度驰援灾区。联手成员企业、合作伙伴发起“新米河计划”, 驰援巩义市米河卫生院及当地基础卫生体系建设。

复星参与共建“无疟疾世界”逾十五年。2005年以来, 复星医药累计24个抗疟药制剂通过世界卫生组织药品预认证(PQ), 自主知识产权的创新药注射用青蒿琥酯Artesun<sup>®</sup>共计供应国际市场超2亿支,

挽救超4000万名重症疟疾患者生命, 大部份是5岁以下非洲儿童。

从2020年开始, 复星多次召开专题会议, 根据不同产业不同模式和需求, 探讨碳达峰、碳中和问题。复星成员企业如南钢、海南矿业、复星旅文、复星医药等, 都积极探索应对方案。

复星成立碳中和委员会, 设置复星国际双碳目标, 着手协同成员企业探索实施路径。三亚亚特兰蒂斯已完成2021年4-6月碳中和, 获海南旅游企业首张碳中和证书及国家优质工程奖。

### 立业为善 践行共同富裕

2021年12月21日, 复星因积极投身抗击新冠肺炎疫情、抗洪救灾、捐资助学、助力乡村振兴等公益活动荣登“2021中国民营企业社会责任100强榜单”, 位列第5。2022年1月10日, 胡润首次公布“中国民企可持续发展百强榜”, 列出100家最符合联合国17个可持续发展目标的民企, 复星位列第4。

乡村医生是促进社会共同富裕的重要力量之一。2017年底, 复星在国家卫健委指

导下, 启动了“乡村医生健康扶贫”项目。复星一直积极助力乡村振兴, 促进农民农村共同富裕。乡村医生扶贫项目自2017年12月启动以来, 4年时间已经覆盖全国73个县、守护约2.4万名村医、惠及300万基层家庭。

复星及成员企业积极参与“万企帮万村”活动, 在全国对口帮助50多个贫困村脱贫, 其中包括4个“挂牌督战村”。2021年2月25日, 全国脱贫攻坚总结表彰大会在北京举行, 复星凭借“健康暖心——乡村医生健康扶贫”项目获得“全国脱贫攻坚先进集体”奖, 2022年, 复星将继续通过乡村医生项目, 助力乡村振兴。

### 自上而下的长效保障机制

2019年3月份, 复星国际在董事会下设立ESG委员会, 该委员会由6名董事会成员组成, 并由一名独立非执行董事担任主席。在日常ESG管理中, 公司成立了ESG管理委员会和ESG工作小组来协助ESG委员会实施ESG举措并确保建立适当有效的ESG风险管理和内部监控系统。(原文刊载于“证券日报网”)

# 复星吹响驰援天津、河南安阳集结号

◎文|刘帅



收到求助信息第一时间协调口罩

2022年1月，继西安疫情暴发，天津、河南安阳等地疫情趋紧，牵动人心。1月9日，天津启动第一轮全市核酸检测，10日，安阳全市核酸检测。新对手新冠变种奥密克戎“传得快、藏得深”，源头尚不明确。为遏制传播，所有人和时间赛跑。

1月9日晚，复星基金会收到中国红十字会求助，当即决定捐赠天津市红十字会1万只N95口罩，1月10日决定向天津妇女儿童基金会捐赠1万只N95口罩。11日早，天津再次传来消息，西青区疾控中心急需两种规格的移液吸头，就是实验室做核酸检测的重要耗材。不出一个上午，复星基金会和复星生命科学已协调12箱出库驰援。

1月9-12日四天内，天津已两轮全员核酸，防疫物资需求攀升。复星旗下天津企业捷威动力了解当地需求后，与复星基金会和

复星商社迅速对接，1月12日安排2000件防护服、6400只医用防护面罩、4000副医用护目镜、10000只N95口罩联合捐赠。

接下来是破“物流”关。复星基金会协调物资从江苏、广东至上海，捷威动力同步派车从天津至上海提货。

正在西安驰援抗疫的复星基金会项目总监郭帅联合泰康溢彩基金会，协调出50000只N95口罩、1000副护目镜、1000只面罩、10000双医用手套和500件防护服待命发出。

1月10日中午，复星基金会已安排三批物资驰援安阳。复星基金会与南钢在安阳的子公司复星合力，向安阳市政府捐赠1.1万只N95口罩和1万件防护服，向市青年志愿者协会和汤阴县慈善总会各捐赠1万只N95口罩12小时内迅速发货，1月14日已全部送达。

## 共担当 复星民生银行 联手驰援西安

◎文|闫萌



风雨同舟 守望相助

2022年1月18日，复星基金会联合民生银行驰援西安。医用口罩、红外体温计、消毒液、酒精凝胶等陆续抵达重点防疫区。

捐赠仪式在西安市长安区府东一路长安区第三小学举行，复星康养集团副总裁兼复星集团陕西首代李亚辉代表复星基金会、民生银行西安分行行长助理王伟和长安区支行行长刘三川代表民生银行，将物资交接给西安市长安区政府，长安区疫情防控指挥部贺主任、金融办主任马占江代表长安区政府接收。

西安疫情防控到了最关键的攻坚阶段。连日来，市区县医护人员奔波最前线，得知一线物资吃紧，复星与民生银行联手，让二者发挥出各自优势，以最快速度调配防疫物资，紧急协调物流，尽己所能助力西安。

行动说明一切。企业之责，尽在担当。

## 志愿者抗疫手记

◎文|金徽酒 西安复地大华里 西安高地

“复星公益基金会驰援西安防护物资已接收完毕，西安，加油！”

2021年12月26日晚10点，完成物资码放的周立煌满头大汗，坐在马路牙子上，发了一条朋友圈。复星抗疫志愿队队长廖结兵带着80余名复星驰援西安志愿者攻坚，他们眼里的一线是一些瞬间，也是两个字：责任。

### 每天叫醒我的不是闹钟 而是逆行者

郭帅 复星基金会项目总监

职责：周转防疫物资

凌晨4点07分，床头电话叮铃，是广州汕头送货的钱师傅：“到西安高速收费站了，交警说广州之前有疫情，不让下高速”。“先别急，您看下48小时核酸检测报告在吗，行程码、健康码绿色且不带星吗，先按照交警的指示执行”。“核酸、码都正常、不带星。现在通知我到曲江服务区等”。“那您服务区休息一会儿，我联系雁塔区指挥部，有回复第一时间告诉”。挂掉电话，立马联系赵主任，他说最新政策，物资送货进西安要办电子通行证，我把流程秒转找师傅，8:20，他电话来说注册好了，15分钟左右下高速到目的地。我即刻离开宿舍开车去仓库。我和钱师傅几乎同时到，办好手续，卸货入库。

### 48岁“高龄”志愿者： 风雨同舟 守望长安

周立煌 金徽酒一线志愿者

职责：接收防疫物资

时间很紧迫，过程很曲折。预计12月25日凌晨一点和三点到西安高速路口的两辆物资车，因雨雪路面湿滑被迫停在服务区。每隔两小时跟师傅通电话，询问安不安全。直到师傅发消息说再有半小时就到高速路口，我的心才算放下来。当志愿者最大感受就是忙，比平时忙了两三倍不止。且比想象中难多了，每早8点多出门，晚10点到家，协助医护人员做核酸采样，维护现场秩序，后来对接防疫物资接收，微信群加了十几个，一不小心就会回错消息。

### 岂曰无衣？与子同袍

姚康 金徽酒志愿者

职责：协助收集核酸检测样本

西安冬日寒意袭人，凌晨大街，只剩呼啸而过的警车和救护车。路灯下是一群穿着各色志愿者服装的人。此刻的我很荣幸，因为我是其中一员。记住我，我的名字叫姚康，来自金徽酒。日间一个小细节，同行志愿者给我递水和食物，我婉拒了。喝多了就爱跑洗手间，这边爷爷奶妈多，找不到我会很着急，所以我要“轻装上阵”。有需要，联系我。我年轻，我先上。

王瑞瑞 金徽酒志愿者

职责：协助收集核酸检测样本

12月22日傍晚，西安“封城”。12月24日我出发了。出发前，老公发了很多防护知识，两个女儿也叮嘱注意安全，我心里虽有恐惧，但更想为抗疫出一份力。一线医护人员太辛苦，再冷再难他们都要坚守岗位，比起他们，我们已经很幸福了。

王富杰 金徽酒志愿者

职责：协助收集核酸检测样本

成为志愿者的第一个任务是协助医护人员做核酸样本收集、核对数据、整理资料。12月底的西安，零下十几度。一天工作结束，身边人问我：“一线的一天感觉怎么样？”我就回答：“没啥，就是冷啊，把手冻红得动不了，哈哈，明天继续”。其实，我们就是尽己所能在不添乱的前提下，为抗疫做一点小事。

### 春天定将如期而至

石成岳 金徽酒志愿者

职责：沟通协调

比起一线医护，比起连夜送物资的师



我是复星驰援西安志愿者，有需要找我

坚守西安这些天，郭帅每天早出晚归

傅，我一点都不累。这次物资能准时到，多亏司机师傅，从咸阳连夜跑四趟，还说“不管几点，跑几趟，我全力以赴送到！”还有从湖南、苏州运输物资的师傅，大雪、堵车、封路，无论什么事都准时。到高速路口第一句话就是“终于送到了，一刻不敢耽误”。所有人都在用自己的力量，为西安添暖。

### 疫情城市“摆渡人”

南林 复地志愿者

职责：接应抗疫物资运输车辆

“您好师傅，我们在高速口等您了，您注意安全，下高速就能看到我们”，跟师傅通话的时候，我和同伴已经站在未央南高速口。一大早，冷风吹得枯叶沙沙响。这是我今天接的第四车。装车、卸车、清点、搬运，按惯例卸完，才发现右手虎口割破。现在想起来有点后怕。毕竟疫情期间，一点外伤都可能增大感染风险。但时间紧，运输车一辆接一辆，根本来不及多想。我们志愿者就是做一点点小事，让城市多一点点方便。

### 幕后英雄： 我的时间表比园区快0.01秒

郭建宁 信泰物流园项目负责人

职责：保障园区民生物资正常配送

疫情来，我第一个想到是要维持商户民生物资正常配送。买了应急食物，连夜把防疫物资、床褥褥发到项目成员手里，解决值守人员餐宿问题。我的时间表就是绕着园区转，只有不停做事，才能让物流园正常运转。责任大于一切。

2022.01.31

公益 CSR

# 助力“健康中国 2030” 2021 暖心乡村医生及乡镇卫生院院长发布

◎文|刘帅

2022年1月11日晚，“健康中国2021暖心乡村医生及乡镇卫生院院长”发布仪式在沪举行。20位来自云南、贵州、湖北等地村医和乡镇卫生院院长获得“暖心乡村医生”、“暖心乡镇卫生院院长”称号，2位有特别贡献的年轻村医获“青年榜样”称号。

复星国际董事长、复星基金会创始人郭广昌，复星基金会荣誉理事长王津元，击剑奥运冠军孙一文，水木年华、钟镇涛，部分复星全球合伙人及企业合作伙伴出席仪式。

国家卫生健康委员会财政司副司长、乡村振兴办副主任任西岳视频致辞：“推进乡村振兴、促进共同富裕要凝聚全社会力量。要有像复星这样有社会责任、勇于担当的优秀企业付出与支持。”

当晚，《乡村医生口袋诊疗书（先行本）》正式发布。这本口袋书由北京大学第一医院霍勇教授、中国人民解放军总医院母义明教授主编，共3册13章。先行本（第一册）为慢病防治。电子版同步上线复星健康云守护平台，供全国村医、村民免费下载。

“复星乡村振兴委员会”宣布成立。委员会将在乡村健康、文化、商业、教育等领域注入更多活力，与更多企业伙伴、公益组织合作。

评选活动已连续举办三届。四年来，乡村医生项目累计派出226人次驻县帮扶，守护23956名乡村医生，惠及300万基层家庭。



孙一文对话钟丽萍



全国政协委员、复旦大学上海医学院副院长吴凡对话溜索村医黎强



王津元对话独臂村医张威



郭广昌对话火把村医余自光



暖心乡镇卫生院院长



《乡村医生诊疗口袋书（先行本）》发布



复星乡村医生振兴委员会正式成立



暖心村医

## 2021暖心乡村医生

支俊梅 江苏省连云港市东海县牛山街道汤庄村卫生室  
曹道德 陕西省榆林市子洲县周家硷镇营盘村卫生室  
白玉琢 宁夏回族自治区吴忠市红寺堡区红寺堡镇五池村卫生室  
余自光 云南省怒江州贡山县茨开镇丹珠村卫生室  
张威 湖北省黄冈市蕲春县漕河镇高德畈村卫生室

旺杰 西藏自治区那曲市聂荣县色庆乡崩杰村卫生室  
吴国幸 重庆市奉节县吐祥镇龙泉社区卫生室  
骆玉萍 云南省红河州屏边县白云乡白马村卫生室  
李小锦 云南省昆明市东川区红土地镇松毛棚村卫生室  
苏玉文 山西省临汾市永和县交口乡冯苍村卫生室

## 2021暖心乡镇卫生院院长

汪东方 湖北省黄冈市蕲春县刘河镇卫生院  
羊怀旺 甘肃省临夏州积石山县小关乡卫生院  
宋金焕 云南省文山州麻栗坡县董干中心卫生院  
伍崇军 贵州省黔南州罗甸县边阳镇中心卫生院  
张正南 黑龙江省哈尔滨市木兰县大贵镇中心卫生院

亓庆良 山东省淄博市博山区源泉中心卫生院  
杨建文 甘肃省甘南州卓尼县岔罗镇卫生院  
罗成良 云南省普洱市江城县委藏镇卫生院  
王莉 重庆市奉节县永乐镇中心卫生院  
黎强 云南省怒江州贡山县独龙江乡中心卫生院

## 2021“暖心乡村医生·青年榜样”

钟丽萍 云南省普洱市澜沧县酒井乡岩因村卫生室

陈云超 山东省肥城市仪阳街道董南阳村卫生室



# 2021年度复星荣誉团队&个人

## FC2M 最佳模式创新奖

复星健康听力专区  
复星津美化妆品 WEI 品牌产品部 & 市场部  
南钢 C2M 创新团队

## 产品力年度突破奖

复星凯特  
豫园珠宝时尚集团 老庙品牌及设计团队  
南钢止裂钢研发团队  
Club Med Joyview

## 用户增长最佳表现奖

宝宝树用户运营中心  
百合佳缘恋爱记  
豫园珠宝时尚集团用户运营部

## 用户满意度最佳表现奖

复星集团本部用户运营中心用户满意度小组  
佛山复星禅诚医院  
复星旅客客户满意度提升战役团队

## 营销最佳突破奖

江苏复星 HO 汉利康团队  
科金板块财富管理总部  
豫园股份 C2M 及好产品营销中心

## 生产制造先锋奖

药友制药生产管理中心  
Gland Pharma 生产运营团队  
南钢 M 端登顶团队

## 供应链最佳实践创新奖

蜂巢大中华区成本与采购管理部  
复星医药集采条线  
南钢数字供应链创新团队

## 产业互联网推进奖

科金板块互联网证券部  
托迈酷客  
智造板块物联网有限公司运营管理部

## 生态突破奖

复星寰宇  
复星艺术中心  
复星健康

## 生态价值贡献奖

上海复星高科技集团财务有限公司 公司金融部  
快乐 BG 本部生态融通战役组  
银保 BG 业务增长中心

## 优秀首代奖

复星集团本部香港办 罗紫君  
葡萄牙首代团队

## 复星优秀工匠奖

复星诊断科技(上海)有限公司 张海涛  
金徽酒股份有限公司研发中心 郭涛红  
豫园珠宝时尚集团 陈佳健  
舍得酒业 文勇兵  
南钢板材事业部 姜金星  
海南矿业石碌铁矿分公司 朱平

## 科创优秀团队奖

复星医药全球研发中心肿瘤临床医学团队  
复宏汉霖技术工程部  
天津市捷威动力工业有限公司研究院 RSD 部

## 科创技术引进奖

佛山复星禅诚医院科教与 GCP 团队  
复星津美化妆品科创中心  
柏中环境新技术引进及应用团队

## 科创突破奖

星济生物(苏州)有限公司 安毛毛 / 李博华  
上海复健股权投资基金管理有限公司 新药基金 谢程  
南钢板材事业部 谢章龙

## 优秀科学家

复星杏脉科研部 傅琪征

## 杰出科学家

重庆复创医药研究有限公司 王为波

## 企业高速乘长奖

Gland Pharma  
舍得酒业  
三亚特兰特蒂斯

## 全球化业务乘长奖

IDERA Capital Management Co., Ltd.  
H&A  
葡萄牙忠诚保险

## 年度排名乘长奖

Gland Pharma  
舍得酒业  
鼎睿再保险  
智造板块  
豫园珠宝时尚集团

## 最佳分红贡献奖

葡萄牙忠诚保险  
海南矿业洛克石油  
智造 BG 本部建龙投后团队

## 优秀融资贡献奖

复星集团本部资金管理部  
复星锐正资本投资者关系 / 集团基金部  
葡萄牙忠诚保险 DPD 财务团队

## 优秀投资贡献奖

复星医药安特金项目团队  
舍得酒业  
南钢新材料团队

## 优秀退出贡献奖

复地产业发展集团杭州公司  
复星创富青岛啤酒项目退出团队  
复星集团本部战略资本部 & 投资业务管理部联合团队  
复星医药天药项目团队

## 最佳投资平台奖

IDERA Capital Management Ltd.,Co  
复星创富  
复星医药投资团队

## 最佳投资赋能奖

蜂巢大中华区财务资金部  
复星集团本部公共事务团队  
智造 BG 本部建龙投后团队  
法兰克福人寿  
金徽酒股份有限公司 周志刚

## 最佳战役奖

复星星选战役团队  
920 家庭季战役联合团队  
印度抗疫指挥部  
复星健康 920 战役团队  
复星医药疫苗港澳台团队  
精致妈妈战役联合团队

## 全球化组织成就奖

蜂巢海外人力资源团队  
科技与金融产业沟通委员会  
银行与保险产业运营委员会

## 组织能力进化奖

蜂巢大中华区 周波  
南钢 姚媛  
宝宝树 蔡玉敏

## 数字化卓越推进奖

复星集团本部智能科技条线管理中台 & 质量运营流程 AT 部联合项目团队  
科金板块大投资数字化科创团队  
葡萄牙干禧商业银行  
南钢数字化团队

## AI 驱动突破奖

复地产业发展集团智能科技创新团队  
托迈酷客销售运营及 BI 团队  
智造板块产业互联网事业部

## 管理最佳实践

复星旅文 COO 运营体系项目团队  
南钢 COO 推进团队  
复星医药医疗器械 Alma 美国团队  
北京三元食品股份有限公司  
Silver Cross 海外官网电商及数字营销团队  
蜂巢大中华区 TC 委员会 & 人力资源部  
大快乐产业运营委员会  
复朗集团法务风控部  
南钢风控条线团队

## FES 最佳推进奖

复星医药运营管理部 FOPEX 团队  
南钢 FES 团队

## 风控最佳挽损奖

蜂巢大中华区 & 国风联合法务团队  
复星集团本部审计及廉政督察团队  
复星医药审计及廉政督察团队  
复星恒利证券

## 企业文化风尚奖

复星企业文化联合工作小组  
金徽酒股份有限公司

## 卓越助天下践行奖

上海复星公益基金会  
河南抗洪联合团队  
ESG 管理委员会及 ESG 工作小组  
金徽酒股份有限公司  
南钢公益团队

## 复星青年先锋奖

复地产业发展集团事业发展与公共事务部 张旭

蜂巢海外投资发展部 金于飞

复星创富 杨安琪

复星集团本部市场营销中心 吴雪丽

复星集团本部产品及科创中心 陈昊宇

IDERA 资管部 土橋賢治

Ahuja Hive MITESH M. MEHTA

复星创富 胡昱毓

复星集团本部合伙人发展部 夏龙飞

复星商社 胡钰杨子

奥鸿药业质量管理中心 张振山

复星医药税务管理部 孙山岭

科金板块 韩哲昊

科金板块 杜厚良

复朗集团 杜衡

豫园文商豫园一期市场企划部 陈青

托迈酷客 胡晓蓓

复星保险板块资产管理中心 朱杰卿

复星联合健康保险 王国涛

南钢战略研究与规划室 邓中涛

## 星火企业家

复星商社管理团队

复星集团本部星熠管理团队

复星旅文复游城太仓管理团队

外滩金融中心自营创业二中心 陆梦熙

复地产业发展集团 吉南

复竺 & Ahuja Hive 韦佳

复星创富 姚宇

复星北铃 杨建朋

苏州博奥明赛生物制药有限公司 涂超

复拓知达 孙非

Benjamin Bilski, Naga

科金板块投资管理总部 马燕飞

Silver Cross Nick Paxton

松鹤楼 胡晓丽

复星旅文 陶毅

豫园珠宝时尚集团 唐美一

海南矿业石碌铁矿分公司 王春贤

南钢板材事业部 张溯

## 优秀企业家

杭绍台铁路有限公司高管团队

复地产业发展集团 茅向华

IDERA 高管团队

国药控股有限公司高管团队

舍得酒业高管团队

葡萄牙忠诚保险高管团队

海南矿业高管团队

南钢高管团队

蜂巢海外 刘明涛

Gland Pharma, Srinivas Sadu

外滩金融中心 陈健豪

Lior Dayan, Sisram

Michael Bentlage, H&A

复朗集团 赵晓静

豫园珠宝时尚集团 陈晓燕

复星联合健康保险 曾明光

智造板块 朱军红