



今天是7月1日，上半年“真的”过去了。此时，我们需要对上半年工作作一个回顾总结，同时开始推进下半年以及未来的工作。在今天的“复星30分”晨会上，郭同学和汪同学围绕公司的商业能力、组织能力和系统能力，分享了对近半年工作的思考，定下了一个复星2019下半年的TO DO LIST（待办事项）。

To Do 1敢于、善于做难的事

郭同学：

上半年在外面跑得比较多，跟大家谈工作时，大家往往都会说：“郭同学，真难呀！真不容易做！”而我就会回答：“要是容易的话，就不需要你了啊。”

现在我们要做的事，都是难的、不容易的。真正不容易的事情，才真正有价值；很容易做的事情，哪个企业都会做的，往往没有什么价值，甚至在消耗价值。所以大家如果觉得这个事情不容易做，你做好了，那就对了，就真正创造价值了。

我觉得现在最难、最不容易的事情就是企业的Turn around，就像开车，你跟着下坡路开，总是容易的，但要按下坡的速度控制下来，停住，还转回来一步步爬上去，形成一个向上的惯性，这个太难了。但这样的工作，才是最具有价值的。从公司经营的角度来说，最难的的就是让一家企业止住下滑趋势，并且往回形成一个向上的趋势。

有一句话我非常有感：

我们一直会高估短时间带来的改变，而低估长时间带来的改变。有时候会发现，如果坚持做一件事，从五年、十年看，改变会比你期望的还大。反之，如果你希望三个月、半年就有改变，往往期望会落空。这是因为三个月、半年能做的事情有限。

所以，我们要持之以恒做对的事，一点点做，要有耐心，尤其在产业运营上。我们找到对的事，保持战略定力，从0到1，一步步发展壮大，把每一步做对。复星的战略非常明确，我们要为全球家庭创造健康、快乐、富足的生活。我们1+N产业生态的建设、全球化、科技引领等等。

To Do 2持续提升商业能力

汪同学：

我们既要保持深度的产业运营，也要运用“投资+资本”。一个企业，除了会员营销、产品创新，也要在智能中台，在C2M的“2”（to）方面，形成一些新的核心竞争能力。比如，超级供应链。另外，在投资和资本上，我们要加强产业控股Turn around的能力，包括对独角兽的孵化，还要进一步加强Business Development的能力，就是怎样把很多的IP、专利技术、品牌、内容、知识产权保护的东西license-in进来，“中国动力嫁接全球资源”，包括海外区域。

当然，我们还是要用数字说话。几个指标，运营型企业的ROE、孵化型企业的估值、参股型企业的IRR等等，无论是总部也好，还是1+N的N个企业集团也好，我们都要用财务指标来说话。营销也要注意投入产出。当然除了利润，最重要的还有现金流。

郭同学：

以前我们非常注重产品端，认为M端非常重要，好产品自己会说话，从M端着手，这是对的。无论是旅游产业还是时尚产业的发展，我们首先都是抓住好产品、有特色的产品，或是从产品力的角度考虑问题。但是光这样还不够，C端的营销能力也很重要，C端的好产品也非常重要。所以C端我们也要加大布局。除了提升自身C端的能力，我们还要跟更多企业合作，形成综合的C端能力。同样的，在M端，除了我们自己投资、研发、BD的产品之外，也要更多地跟不同企业合作，在C端和M端都要更丰富。

To Do 3持续强化组织能力

汪同学：

我们解决业绩、解决结果，最后还是要落实到人上人，对人的发挥和奖赏上。我们把我们的组织以及投资的控股企业，分成三个层次：2%是高层，18%是中高层，80%是员工、一线员工。针对我们客户，关键是要靠我们一线员工。可能我们总部的1000多工作人员都在这2%、18%，我们怎么关注一线员工，为我们客户提供更好的服务？要让我们的一线员工能充分发挥，就要有合理的奖赏。

组织能力上，我们智能中台要得出跟人相关的数据，人相关的、怎么为客户服务的东西。当然，我们总部包括对我们投资企业，既自己做，也用人做事，对自己不熟悉的，怎样做事用人，要三管齐下。

To Do 4持续优化系统能力

汪同学：

我们要为客户提供更好的服务，充分发挥员工的积极性，员工就会优化我们的流程、流程优化，更多地去承担。这样在人和系统、和机制、和流程之间，找到一个平衡，系统能力建设，要共享系统。我们要建立复星的智能中台FBS（Fosun Business System），要解决这个问题，这就又要回到加强人的建设。

一方面，我们要加强智能科技条线、智能中台事业部的团队建设。另一方面，我们觉得，每个业态，我们的N个产业集团，要进一步细化到产品线。每个产品线或是几个产品线顶层，都有董事长、CEO、总裁，我们希望这三个人有一个数字化背景、又有综合能力的管理者。我们C2M顶层要有产业背景、综合能力的人。“2”（link）要有信息化背景的、有综合能力的人。我们要增加这方面的人。

现在我们挑战很大，但机会也很多。我们要不断进化，在商业能力上，财务能力上，组织能力上，在系统化能力上，围绕正确的方向，坚定不移地前行，就会实现我们的愿景和使命。

郭同学：

我们要做的事情，肯定是不容易的。很多投资人问我，你要做那么多事，做得成吗？我说，很难，但我们坚持做，只要战略是对的，大家都努力做，是能做成的。所以说，一方面，我们任重而道远；另一方面，大家要坚信，我们做的每一步，都是在为客户创造价值，为社会创造价值。

End



复星国际00656.HK  
投资者关系部

Issued by Investor  
Relations Department  
E-mail: ir@fosun.com



www.fosun.com