复星国际2023年业绩发布会会议纪要--20240328

**【核心要点】**

**1. 财务成果：**

2023年，复星国际实现近2000亿收入，产业收入72%稳健增长，资产负债表持续优化。公开市场融资额198.6亿元，现金及等价物924.6亿元，债务成本控制有效，合并杠杆率显著下降至50.4%。

**2. 战略转型：**

复星国际坚定推动业务转型，构建全球化业务组合，降低地产业务占比，聚焦产业运营，实施瘦身健体策略，向轻资产运营转型。

**3. 全球化业务：**

海外业务收入占比45%，海外收入过去十年复合增长率达50%。葡萄牙保险和地中海俱乐部等子公司在国际市场上表现强劲。

**4. 研发投入：**

2023年集团研发投入达74亿，推动医药、智能制造、快乐消费板块和金融等业务的全面科创驱动。

**5. 未来展望：**

复星国际将继续聚焦核心业务，加大研发投入，优化资产结构，强化轻资产运营能力，推动全球化运营，特别是在保险、消费、医疗等领域的海外市场。

**6. 合规与投资策略：**

复星国际在酒业板块的投资策略遵循上市公司合规要求，对金徽酒业等品牌的发展持续看好并提供支持。

**【出席发言的董事介绍】**

**郭广昌：**

56岁，担任本公司董事长兼执行董事，是集团的创始人。他同时在复星控股和复星国际控股担任董事，并是上海市浙江商会的名誉会长。郭先生曾获得多项荣誉，包括世界华人经济峰会的“终身成就奖”和《财富》杂志评选的“2023年中国最具影响力商界领袖”。他拥有复旦大学哲学学士和工商管理硕士学位，持有本公司73.43%的股份。

**汪群斌：**

54岁，是本公司的联席董事长兼执行董事，也是集团的创始人之一。汪先生曾在复星医药和国药控股担任非执行董事，获得过“亚太杰出企业家奖”和“亚洲最佳公司董事奖”。他拥有复旦大学遗传工程学学士学位。

**陈启宇：**

51岁，是本公司的联席首席执行官兼执行董事，自1994年加入集团。陈先生在复星医药、复宏汉霖和国药控股等公司担任非执行董事，也曾是三元股份和New Frontier Health Corporation的董事。他目前是中国医药物资协会会长，拥有复旦大学遗传学学士学位和中欧国际工商学院高级工商管理硕士学位。

**徐晓亮：**

50岁，是本公司的联席首席执行官兼执行董事，自1998年加入集团。徐先生在复星医药和复星旅文等公司担任董事，曾任海南矿业和招金矿业的非执行董事。他目前是上海市人民代表大会代表和上海国际时尚联合会会长，拥有华东师范大学工商管理硕士学位和复旦大学高级工商管理硕士学位。

**龚平：**

48岁，是本公司的执行总裁、首席财务官兼执行董事，2011年加入集团。龚先生曾任PAREF董事长、上海证大房地产和复星医药的非执行董事，以及上海百联集团和策源股份的董事。他曾在上海银行和渣打银行任职，并作为三星集团全球战略顾问参与项目。目前是上海市青年创业就业基金会理事，拥有复旦大学国际金融学士学位、金融学硕士学位和瑞士洛桑国际管理发展学院工商管理硕士学位。

**【问答】**

**提问者1：感谢管理层抽出时间。在全球宏观经济形势复杂的背景下，国内经济触底反弹，消费回暖，复星各产业收入和利润回升。想请教郭总，您如何看待过去一年复星各产业的业绩表现？**

郭广昌：去年的成绩确实来之不易，我们实现了近**2000亿的收入**，这得益于我们强大的产品力。比如**泰山新开的滑雪场，丽江的地中海俱乐部，以及我们的夜郎古酒**等，都是值得推荐的体验。

在复星医药方面，我最激动的是“治愈”这两个字。现在，一些癌症已经可以通过我们的技术得到治愈，尽管目前还只是一小部分。我们追求的目标是通过创新解决病人的痛苦，让更多家庭回归幸福，这是复星人对社会的最大贡献。

第二，我们一直坚持做对的事、难的事，需要时间积累的事。这背后意味着我们要持续投入研发，承担亏损。但今天，我们正在收获由此形成的红利，已在某些行业形成了全球或局部的产业优势。我们要继续巩固这些优势，同时聚焦收获优势带来的红利。

从去年开始，我们更加明确要聚焦打造可持续、可预测、稳定的盈利企业，聚焦我们已经形成优势的产业。我们以前在全球寻找机会，现在我们有足够的优势领域可以深耕。面对未来的不确定性，我们要用更强的确定性来应对，确保我们的产品是刚需，行业上有优势。

第三，我们要继续打造全球化能力，并收获已形成的全球化能力带来的红利。**我们的医药产品不仅要在欧美加大销售，还要拓展中东、东南亚市场**。我们看到的是巨大的盈利机会，而不需要大量投资。

我们还要继续**降低重资产比例，聚焦轻资产发展**，通过轻资产盈利。我们很高兴看到与深圳的合作是一个标志性事件，今年还会有更多这样的事件。我们要坚定不移地执行这一战略，打造轻资产能力。

简单说，我们要**依靠手艺赚钱，而不是仅靠资金**。我们希望更多人才加入复星，与全球优秀的央企、国企、外企合作。我们希望得到股东和朋友们的支持，并继续提升复星的效率。以前我们在管理上可能松了一些，现在我们要加大效率提升。

**提问者2：最近两年复星持续推进资产结构优化，业务更清晰，战略更明确。在刚刚的业绩会上，我们看到了去年复星在这方面的显著成效。想请问一下，2024年公司在非核心资产处置和降杠杆方面有什么计划？公司未来的债务目标是什么？**

汪群斌：感谢各位投资者、媒体朋友以及线上线下的朋友们一直以来对复星的支持。去年，我们的降杠杆效果非常明显，这得益于**复星很早就预见到了加息周期以及中美贸易冲突等挑战。2018年我们就意识到了这些问题，2020年开始明确降杠杆的策略**。这使得我们的资产布局更加优化，未来发展更健康。

具体来说，特别是**在2022年上半年到2023年，如刚才报告的，我们合并报表的降杠杆接近50亿。复星总部从2164亿降到888亿，到去年年底实际上降了近300亿。**我们的瘦身健体、聚焦发展得到了各方面的支持和肯定，尤其是**标普去年将我们的评级上调至稳定**。对于未来发展，我们还是要继续瘦身健体，聚焦发展，**目标是将评级逐渐提升至标普的投资级**。当然，这是一个过程，是我们董事会的一个重要目标。

在这个目标的过程中，我们首先要做的是**轻资产重运营，退出一些非核心、非战略的重资产**。其次要聚焦发展，聚焦到我们有优势的、可持续的业务，这些业务是稳定的、可持续的、可预测的主营业务增长。包括不仅仅是收入增长，还有现金流和利润的增长。我们还要推动一些重要企业加大分红力度。例如，我们的核心企业之一**葡萄牙保险，每年分红超过3亿欧元**，今年可能在此基础上更多。

通过这两个重要举措，我们**预计未来两到三年，债务每年平均降低约100亿**，这样我们的评级将更快提升，也使整个复星更健康持续，尤其是在主营业务的全球发展预测上。

龚平：这个，因为整个集团还是一个花很多的精力在这个核心业务的经营打造上来，包括这个，特别是旗下很多业务行业竞争力领先，那这块是刚才汪同学讲的这个**经常性利润**的来源。那同时从集团本部的角度来讲，**过去两年每年资产处置这个非核心业务的现金回流都接近 300 亿**，那我想我们未来两年也保持这个力度，这样实现。刚才汪同学讲每年降在 100 亿的目标，那在这个基础之上，随着有现金流支撑的一个经常性利润的提升，那整个复星国际在现在已有的分红政策的基础之上，我们也会开放的考虑在现有的分红政策基础上如何改善和提升，这个我是我想补充的。

**提问者3：我是安信国际的分析师曹莹。我们注意到复星在海外的布局相当广泛，并且近期的交流中，大家非常关注海外发展，因为国内消费相对承压，而海外一些国家和地区的消费表现相当不错。想请教管理层，复星未来在海外的布局如何？我们如何看待海外发展前景，特别是在保险、消费、医疗等领域，我们将重点布局哪些地区，它们的发展前景如何？**

郭广昌：首先，我们持续看好中国经济的发展。虽然去年中国消费市场的复苏低于预期，但今年春节的消费情况很好，例如**我们的旅游业务增长了百分之二十几**。我们坚信中国经济发展的韧性，看好中国的发展。全球化不仅仅是把工厂和资本搬到海外，更重要的是打造全球化的能力——产品销往全球，团队遍布全球，研发和市场全球一体化。

医药行业需要具备全球注册能力，我们将**不断提升海外收入比例**。去年海外业务的盈利能力非常好，例如**葡萄牙保险和地中海俱乐部**。**我们将继续加大海外业务，特别是东南亚、南美、中东等市场。**

陈启宇：**去年海外营收占比45%，医药业务板块海外收入已达30%以上**。我们在欧美、非洲、印度市场已有基础，下一步将加大在东南亚、南美、中东市场的销售布局。我们将继续深耕中国市场，同时积极打造全球化运营能力，包括市场销售、供应链、研发的全球化。

我们要加强全球化创新能力布局，包括行业创新引领、研发标准、注册等方面。如果我们能够充分打通市场销售、供应链、研发体系，实现全球化，那么我们需要具备跨文化、跨地域的组织人才管理能力和跨全球地域的财务资源组合能力。

徐晓亮：全球化是复星的核心引擎，我们是一家植根于中国的全球公司。**目前在全球38个国家和地区有产业布局，海外收入占总收入45%，海外员工占全球员工一半。复星全球化已17年，去年我们提出全球化进入第二阶段——全球化运营。**

我们从"站在中国看全球"转变为"站在全球看全球"，看到了不同国家、不同产业的巨大运营空间。例如，葡萄牙保险在拉美的业务增长迅速，抓住了当地经济发展和消费增加的机遇。我们认为在全球化运营中，围绕家庭消费产业有巨大空间。

除了业务运营，文化软实力输出在全球化中也有很大空间。例如，去年**豫园灯会首次出海到巴黎**，取得了巨大成功。这证明了中国文化软实力输出的潜力。未来，复星将更加聚焦全球化运营，深耕并运用好我们的全球资源。再次感谢你的问题。

**提问者4：我是银河证券的分析师刘来之，感谢提问机会。首先，关于科创驱动，陈总提到了去年的一些情况，能否详细介绍一下去年复星在科创方面的新投入，以及这些投入对复星产业发展的赋能效果如何？其次，关于酒类板块，复星旗下有舍得和夜郎古，还有一个品牌金徽，请问目前对金徽的投资策略是什么？**

陈启宇：**关于科创，去年整个集团的研发投入达到了74亿，符合年初的预算计划**。经过五六年的持续强调科创投入和驱动，我们已经成为科创驱动的家庭消费健康产业。科创投入不仅聚焦在医药，也覆盖了智能制造、快乐消费板块、金融等业务，实现了全面驱动。

集团层面成立了科创推动委员会，设立了科创合伙人体系，不断进化完善。在非医药领域，如酒业、餐饮、黄金珠宝设计等，都在引入科创，利用人工智能、AI等新科技，超越了传统信息化概念，进化到人工智能驱动时代。

在富足板块，如葡萄牙保险和国内健康保险，也在推动科创手段应用。智能制造板块围绕汽车智能化，开发新产品，如4D毫米波雷达。医药科技业务的快速成长，与科创驱动和新产品研发密切相关。

**复睿智行是创业公司，复星前期投入3亿**，主要用于4D毫米波雷达产线。万盛化学原以阻燃剂为主，复星参与后推动成立创新研究院，探索新产品管线。生物医药是重中之重，复宏汉霖在PD-1领域具有领先优势，积极布局ADC、AXC等新技术。

在细胞治疗领域，我们去年二线产品获批上市，希望更多患者受益。通过科创手段降低成本，使治疗更加普及。我们还孵化了11个项目公司，涵盖细胞治疗、基因治疗等技术平台。

生物医药领域，我们从集中在肿瘤研发，开始向非肿瘤领域拓展。作为创新企业，未来方向是肿瘤和非肿瘤的平衡，加大非肿瘤领域创新布局。创新机遇在中国，但必须打通全球标准，包括临床试验、授权、上市等。

以复宏汉霖为例，它是中国生物医药公司的标志性企业，从生物类似药开始，到国际化，拥有欧盟、FDA体系认证，与全球公司合作。这代表了中国生物医药公司的未来发展。

科创驱动不仅投入资金研发，还要高效智能。通过聚焦高效研发，复宏汉霖成为市场领先的企业，率先实现产品经营和可持续盈利。这是科创给予的赋能。我们将继续坚持科创驱动，加大投入，尝到了科创带来的甜头。

**主持人：关于金徽酒业的问题，请徐晓亮做一个简单回答。**

徐晓亮：**由于上市公司合规要求，我们不能持续共同控股两家A股酒业公司。金徽作为我们的第二大股东**，近几年发展稳健，已在甘肃陇南地区占据牢固的根据地，且在青海、内蒙等地区发展势头良好。我们非常看好金徽在大西北深耕聚焦的战略。去年金徽上市公司也回购了一些股份，我们未来会持续看好并支持金徽的发展。

**提问者5：我是兴业证券海外金融的分析师，目前全球宏观经济充满不确定性，特别是美国加息周期对全球金融市场产生了影响。想请问复星国际在海外金融业务，特别是保险业务的发展情况及未来展望。**

龚平：我先简要介绍海外金融业务情况，更详细的讨论将在下午李涛主席的专场中进行。2023年，尽管面临宏观不确定性、地缘冲突、利率汇率波动等挑战，我们的海外金融业务表现亮眼。**葡萄牙保险在寿险和国际业务上实现了两位数增长，盈利1.8亿欧元，增长7%。这克服了高息环境下保单销售的压力，葡萄牙保险在葡萄牙市场保持绝对领先地位，市场份额超过30%，综合成本率通过数字化等手段下降1.4%。**

龚平：**鼎睿保险在香港服务全亚洲，通过审慎管理风险敞口和优化承保结构，技术成本率大幅下降至87.3%。葡萄牙保险的国际化业务比重从个位数上升到31%，为业务增长提供了新引擎。在资产端，我们的投资策略保持审慎进取，特别是在高息周期中，实现了良好的投资收益，主要险资的综合投资收益率远超前一年。**

**保险公司的偿付能力也是一个重要指标。葡萄牙保险的偿付能力达到180%，鼎睿达到300%，普宝保持A级评级，鼎睿也保持A级，显示出海外金融板块的稳健成长。此外，我们的联营企业Millennium BCP作为葡萄牙最大的上市银行，在高息周期中实现了利润的大幅增长，去年利润接近9亿欧元。**

**主持人：在发布会临近结束前，郭总是否有对投资人、分析师以及股东朋友们的进一步的话要说？**

郭广昌：我想强调一下科创投入的重要性。科创投入不仅需要资金，还需要时间和耐心。经过前几年的科创投入，我们有损失，但更多是收获了不少。**第二，我们的钱是否足够？我们看到太多的机会，所以我们需要加强全球的BD（业务发展）能力，与合作伙伴共同进行科创**。这是复星比较成功的一条道路。第三，即使这样，我们的资金还是有限。尤其是在生物医药领域，我们为什么要与深圳合作？因为前几年资本大量涌入生物医药，做了不少投入，但这几年资本退潮，很多项目难以为继。这里面有好项目，也有不好的项目。如果都由复星来做，我们没有那么多资金。所以**我们与深圳市政府看到了这个机会，成立了50亿的基金**。这不仅是从头开始，而是复星已经做的一些管线需要资金。第二，我们看到外面有些不错的管线和项目，但没有资金继续投入，我们可以继续投入，缩短投入产出的时间比。这是我们看到的机会。这也是我特别注重与深圳合作的原因。我们注重科创投入，但我们也要量力而行。我们的财务投入是有限的。作为一个企业家，面对现实环境，我们既要积极进取，又要经常提醒大家，要谨慎行事，兢兢业业。

**【公司2023发展回顾】**

**主持人：下面请复星国际CFO龚平介绍公司财务成果和财务战略。**

龚平：集团72%的产业收入在稳健增长的基础上，资产负债表持续优化。期内，公开市场融资额达到198.6亿元，现金及等价物余额为924.6亿元，基本保持稳定。尽管全球加息周期影响，美元加息500个基点，但集团平均债务成本仅略上升约100个基点，显示出我们在债务成本控制上取得了成效。受二级市场持续低迷影响，集团调整后每股净资产价值稳定在19元港币。特别值得一提的是，集团合并杠杆率显著下降，从过去两年53%的水平下降至2023年底的50.4%。

集团在过去两到三年内，通过瘦身健体、聚焦核心业务发展，同时处置非战略性非核心资产，回笼现金、降低债务并去杠杆，这一策略得到了坚定执行，并获得了外部评级机构的高度认可。因此，2023年5月，标普全球将复星的评级展望由负面调升为稳定。评级机构的认可基于以下几点：复星作为领先企业的整体信用状况，资产处置和去杠杆的顺利进展，以及横跨国内外多行业的资产质量优良和持续稳定的再融资能力。我将在后续部分详细介绍。

2023年9月，标普全球再次确认了复星的评级和稳定展望。在宏观背景下，去年国内信用市场的表现难能可贵，复星管理层坚定地将实现投资级目标作为未来2-3年的重要工作目标。

我们将持续推进瘦身健体策略，压降债务规模，提升核心经营表现。在此基础上，集团派息率保持稳定，董事会审议后决定派息率维持在20%，通过持续分红回报股东。在汇报完数字后，我还想分享过去2-3年财务战略的基点思考。良好的财务数字和稳健增长首先来自于良好的财务战略和战略运营布局。复星的战略转型始于多年前，2019年我们已坚定推动业务转型，构建全球化业务组合，降低地产业务占比，聚焦产业运营。

自2020年以来，我们启动了瘦身健体策略，向轻资产运营转型，实现了投退平衡，深化全球经营能力和创新发展。特别是2022年后，我们加速聚焦具有市场领导力的战略核心业务，持续提升产业运营效率。同时，近两年退出非战略、非核心资产的力度大幅增加，实现了合并和集团层面债务的逐步下降。归纳下来，集团财务战略的四个关键点，我将逐一介绍。

首先是高质量的全球化业务组合。我们横跨国内外，45%和55%的收入占比涵盖了健康、快乐、富足、制造四大板块，形成了良好的对冲。特别是海外收入，过去十年的复合增长率达到50%，占到了半壁江山。

海外经营不仅包括中国公司在海外的收入，也包括海外子公司，如德国的玉药科技、葡萄牙保险等，在德国以外的收入也显著增长。特别值得一提的是，地中海俱乐部2023年新开度假村的营业额同比增长19%，超越2019年同期水平，达到118%。富弘翰林的核心产品翰许优在40多个国家和地区上市，海外市场收入同比增长162%。

我们在德国的私人银行，以及立足香港服务于亚洲的保险公司顶瑞，均录得净利润大幅提升。财务战略的第二点是在艰难市场环境下保持融资手段的多元化、渠道畅通和成本可控。基于退出非战略核心资产的成效显著，我们强化了与主要银行的长期合作关系，降低了市场波动影响。2023年1月，我们与8家银行顺利完成了总额120亿元的大银团。在艰难的境外融资环境下，复星在4月顺利筹组了5.2亿美元的银团贷款，实现了连续7年的境外银团筹组成功。

同时，我们在境内公开市场成功恢复发行，2023年成功发行了四期短融，总计35亿元人民币。去年下半年开始，作为头部民企的新标杆，我们的境外美元债价格恢复到正常估值区间。2023年10月，我们还发行了7亿元的租赁票据，这是当年民营企业债券发行的罕见案例。

未来几年，我们将继续加速非战略、非核心资产的退出，按照集团管理层要求，有序压降集团本部和子公司的债务规模。过去两年，我们在2012年回流现金293亿元的基础上，2023年实现签约200亿元，现金回流273亿元。

在战略上，我们的合并报表层面总共实现了现金回流约400亿元，这些是集团退出非战略、非核心项目的结果。例如，钢铁板块的南钢建炉，以及BFC、外滩金融中心等不动产项目，还有泛药航运等少数股权的PE项目，以及虽然控股但评估后不适合持续经营的ATG等子公司。

从数字上看，我们的合并报表有息负债从高峰时期的2600多亿元下降到2023年底的2100多亿元，集团有息负债从1100多亿元下降到880亿元。在做好再融资和瘦身健体的同时，集团的发展弹药将坚持两个方针：一是坚定轻资产运营思路，通过产业基金发展助力产业成长；二是借助旗下子公司的行业地位和专业能力，与政府和投资人联合成立产业基金。例如，复星医药与深圳市领导基金设立的生物医药产业基金，计划规模50亿元，深圳市各级国资认购份额达70%。

豫园股份与杭州国资共同发起的消费产业基金，以豫园股份的生态圈为主线，投资消费产业，丰富快乐版图中的战略品牌和资源。万盛股份与浙江临海政府和复星共同设立的新材料产业基金，募资10亿元。这些代表了我们未来产业发展的方向。现在，我将2023年集团的财务成果和财务战略的关键要点向大家汇报完毕，接下来将时间交给我们的两位联席CEO。

**主持人：下面请复星国际联席 CEO 徐晓亮介绍业务发展情况。**

徐晓亮：各位现场和线上的复星投资者、分析师以及媒体朋友们，大家上午好。过去的一年，全球经济仍然面临很大的不确定性和挑战。复星持续聚焦在健康、快乐、富足和制造四个业务板块，展现出强大的业务韧性，平稳地渡过了去年的周期。接下来，我将简要介绍2023年复星在这四个业务板块的经营亮点。

首先看健康板块。以复星医药为基石，经过多年发展，已形成以医药产品为核心，涵盖医疗器械、诊断、服务和消费的产业布局。2023年健康板块营收463.1亿，其中复星医药营收412.5亿。抗疫产品营收同比增长12.4%，新品及次新品收入快速增长。净利润23亿，扣非净利润20亿。经营活动现金流34.1亿。博兴医药加大研发投入，共计59.3亿。

目前，复星医药已形成多款创新产品驱动的收入结构。汉斯壮报告期内收入超11.2亿，增长230%。汗许优收入27.5亿，增长58%。苏可欣收入9.2亿，增长19.67%。2023年有6个创新药8项适应症获批，如汉斯壮、易凯达、贝稳。同时有5个创新药、生物类似药7项适应症申报上市。

创新药领域产品布局不断丰富，多款产品进入关键临床阶段，为未来增长提供动力。复星医药进一步深化全球布局，中国大陆以外地区收入103.7亿。在美国，以PD-1为核心的多项联合疗法开展临床，启动头对头桥接试验。在以色列，推动生物药CDMO转型，在非洲科特迪瓦园区建设，实现非本体化药品制造及供应。医疗器械和医学诊断三大业务主体加速发展。医疗美容领域，不论医疗2023年加强全球直销渠道，完成收购中国直销渠道，实现医美业务中国市场直销布局。外部合作布局注射填充、专业设备和呼吸领域。达芬奇手术机器人国内装机量55台，总量超350台，首台国产化达芬奇机器人投入使用。医疗诊断领域多款产品获批，进一步打通生态，如医疗加保险、医疗加康养，形成线上线下一体化服务能力。

快乐板块主要围绕全球家庭客户的快乐需求，由品牌、消费、旅游、文化两大支柱产业引领，布局时尚、体育、婚恋等领域。2023年快乐板块总收入889.5亿，同比增长25.7%，得益于疫情后旅游和消费产业复苏。豫园股份营收581.5亿，复星旅文171.5亿，两大产业公司收入占快乐板块约85%。富朗集团32.5亿，体育集团18.7亿，百合家园11.1亿。

豫园股份去年经营稳健，营收增长16%，消费产业收入401.69亿，增长8%。珠宝玉石业务收入367.3亿，增长11.1%。爆款产品古韵今系列销售89亿，增长71%。舍得酒业营收78亿，增长17%，净利润17.7亿，增长5%。餐饮业务快速复苏，销售收入14.2亿，增长100%。

产业运营层面，大运营建设拉开序幕，片区总面积超百万平米，定位全球文化时尚秀场，引入一线时尚消费品牌，打造时尚消费新高地。一期经营提升，客流量超4000万，增长3倍。GMV超25亿，翻番。上海御园灯会成功，客流超400万，曝光量40亿。结合AR、数字人技术，成网红打卡地。预言灯会首次出海至巴黎，展现中华文化软实力。

复星旅文2023年营收171.5亿，增长24%，得益于开元和亚特兰蒂斯业绩新高，经营利润增长两倍，18.7亿元，净利润3.07亿元，运营效率提升。开元营收150亿，增长19%。全球首家城市度假白日方舟南京轩岭店开业，盈利额新高，16.75亿元，增长91%，入住率81.9%。泰昌阿尔卑斯国际度假区开幕，丽江度假区增长21%。富足板块2023年营收517.8亿，净利润24亿，增长105%，保险业务运营优化，投资收益增厚。葡萄牙保险市场份额近30%，保费收入521亿欧元。私人银行Hal收入43.8亿欧元，增长5.3%。BCP核心收入24亿欧元，增长32%，净利润86亿欧元，增长3倍。

保险业务上，葡萄牙保险2023年净利润1.8亿欧元，增速10.6%。复星保德信与康养生态融通，新单期交保费增长263%，康养社区单606件，保费60.4亿。复星联合健康新单保费增长78%，连续3年盈利。债保险净利润2亿美元，投资收益率4.1%。

资管方面，2023年复星全球资管平台AUM超2.28万亿。投资类主要项目包括霸王茶几、网商银行等。蜂巢资产规模下降，去年1262亿。国内物业债管资产规模上升，3233亿。轻资产运营能力提升。海外资管规模138亿美元。

制造板块去年出售南京南钢后更精简，聚焦高科技、新能源、新材料。医药科技、海南矿业、万盛股份等业绩增长。2023年总收入127.6亿，增长23%，医药科技海外新增订单63亿，增长62%。海南矿业营收46亿，净利润6.2亿。万盛股份营收28.5亿，净利润1.8亿。洛克石油49%股权交割完成，马里锂矿落地，石油、新能源业务规模提升。

万盛股份2023年阻拦机领域稳健发展，筑基原料及中间体销量提升，基地建设全面挖掘。市场开拓，主营业务销量25万吨，增长20%，推动业务升级。

2023年，复星保持聚焦，发挥全球化科创优势，取得坚韧发展。未来继续战略聚焦，加大研发，为全球家庭制造幸福生活。下面请其他同事报告2024年及未来发展和组织机制提升。

**主持人：下面请复星国际联席 CEO 陈启宇为大家介绍公司的战略发展。**

陈启宇：接下来我向大家汇报公司的战略发展情况。刚刚过去的2023年，集团在全球经济复苏缓慢、地缘冲突激烈、欧美加息以及中国人口红利消失等宏观环境下，平稳度过。面对2024年的挑战，我们充满信心，认为新的一年充满机遇。

我们看到2024年美联储加息步伐暂停，国内出台更多鼓励民企发展政策，尤其在消费文旅、人工智能等领域，两会后对全产业链创新药产业发展的支持，为行业及企业带来新机遇。

在这样的大环境下，复星坚持全球化战略聚焦与产业深耕，催生新动能。我们多款创新药在加快研发获批，旅文业务全球回暖，文化产业成功出海，保险业务加速全球拓展。经历30多年发展，从创业到全球布局、产业深化，现在聚焦发展，面向未来。宫品同学报告中提到海外业务收入占比，是我们持续成长的重要标志。我们将保持战略定力，聚焦核心业务，实现稳健可持续的发展。

我们坚持修身齐家、立业诸天下的价值观，围绕创新驱动的全球家庭消费产业集团战略定位，深化健康、快乐、富足、制造四大产业板块布局。用科创、全球化、生态和FES四大手段提升运营能力。

聚焦发展方面，我们近三五年坚持瘦身健体，尤其近两年工作更为坚决，集中资源发展优势产业，聚焦利润好、现金流好、可持续成长的核心业务。我们积累了值得深耕的产业体系基础，将坚持聚焦。

再次强调，聚焦利润好、现金流好、可持续成长的核心业务。优先发展具有全球竞争力的业务，如医药、旅文、消费品、智能制造等，深耕产业，争做行业领先。过程中坚持投退有序，逐步退出非核心、非长期业务资产。财务健康是企业长期发展的重要位置，有序降低杠杆，优化业务组合，提升产业利润和现金流。

持续优化资产结构，主动降低重资产占比，强化轻资产运营能力。通过FES体系深化打造，提升产业运营能力，提升组织健康度。四大核心能力助力产业成长，每年坚持这四个方面：深度全球运营、科创驱动、FC to m生态协同和FES体系。

坚持国内外双管齐下，如生物医药产业全球研发重地在中国，面向全球进行投融资，结合深度产业如海南矿业、马里锂矿等。文化出海基于中国机电，如法国灯会带动产业出海。全球化深度拓展运营，如控股葡萄牙保险后，推动其国际业务深耕，尤其在南美市场。

地中海俱乐部2023年全球营业额创新高，中国深耕发展。医药科技2023年新增订单63亿，北美订单增长显著，完成法国制药公司收购。全球化能力建设2023年海外收入892亿，创历史新高，海外收入占比45%，海外员工5.1万人。

科创方面，通过科创提升产品竞争力。2023年集团研发投入74亿，在健康、快乐、制造、富足领域积极推进科创业务。生物医药是科创投入重点，自主研发PD-1单抗汉斯壮在中国市场取得临床认可，上市许可申请获欧盟受理，印尼批准，美国加速临床试验。

合资达芬奇手术机器人系统实现国产化，医药科技合作优化自主研发车身精准智能匹配系统。4D毫米波雷达行业先发。快乐产业文化影视科创中心参与行业标准制定，酒业建立全球科创研究院。葡萄牙保险数字化科创推动业务发展，医疗保险报销申请数字化比例95%，远程医疗服务问诊近200万次。

通过FCPM体系打造生态价值，连通企业到客户家庭到供应链，推动产品进化，实现创新研发和高毛利产品推陈出新。2023年集团消费会员同比增长43%，供应链降本14亿，新产品销售占比16%，推动生态销售。

FES体系持续打造复星产业运营核心能力，五大模块：企业业务持续增长、精益运营、组织优化升级、生态链条打通、风控能力提升。围绕五大模块，核心企业深化，2023年发布专业工具，完成51个，FES leader体系认证79人，覆盖60多家企业。全年改善项目1088项，FES体系工作覆盖企业生产运营方方面面。

注重组织能力建设，发挥企业成长发展中的核心能力。2023年核心工作精致升级，从总部驱动，打造专业职能，强调组织高效精简优化。制定委员会工作，推动全球各产业企业和组织进化。全球建立共享中心，提升组织运行效率。

合伙人机制是复星组织发展的重要顶层核心机制。全球合伙人、产业合伙人、职能体系合伙人、最小最优经营单元合伙人，多元多层次合伙人体系凝聚人才体系。30多年坚持初心不改，推动可持续发展。

环境、社会、治理、社会责任、企业治理目标坚持不懈。碳中和碳达峰工作有明确目标，清晰ESEHS管理框架。首次TCFD报告，依据气候相关财务信息披露。社会责任方面，如守护春衣、助力侍卫劣迹等助天下工作。MSCI ESG评级大中华区唯一AA企业，连续三年。ESG工作融入企业持续发展，推动组织和企业经营可持续成长。