

# 徐晓亮：锚定战略，保持“战时状态”，踏浪前行

## ——致股东的一封信



尊敬的各位豫园股东：

截至报告期末，2019年豫园股份营业收入达到人民币429.12亿元，同比增长26.5%，同时归母净利润达32.08亿元，同比增长5.8%，已经连续三年实现增长，再创历史新高。尽管全球形势不确定性增加，但2019年豫园的主要财务指标均实现了逆势增长，各板块业务又取得一个个新的里程碑。

回顾2019年，围绕国潮复兴和消费变迁，豫园旗下各个老字号品牌完成了产品升级和形象重塑。焕新的豫园迎来了习主席的国宴和总理的夜访。老庙黄金推出了一系列融合现代审美和传统文化的新产品并登上时代广场，而亚一珠宝同样全面创新，“五爱”系列产品让人眼前一亮。老城隍庙梨膏露上市60天销售突破100万罐，再看老字号国药号童涵春堂的新品联手“带货女王”薇娅首次试水直播，3秒钟就售罄了10000盒。除了深耕已有产业的运营工作，我们也通过投资的手段实现产业扩张，2019年豫园投资收购了多个优质品牌，进一步完善产业版图。例如，我们迎来了“海鸥”“上海”这两个具有65年历史的新中国并列第一块腕表品牌，形成了表业“中国芯”双品牌大格局。为了继续加快豫园相关产业的发展、协同，我们完成了对比利时IGI国际宝石学院和如意情的收购。而拥抱国内领先东方美学生活方式线上平台——东家APP，使得豫园第一次拥有了高黏性、多内容的线上电商平台，这将成为豫园线上线下大生态的重要组成部分。与此同时，豫园产发板块捷报频传，在重庆、珠海、昆明等多个核心城市落地了一系列线下城市产业地标，成功的将深度结合产业需求的城市蜂巢模式带到了更多地方。比如说，我们去年在武汉落成的云尚国际时尚中心定位于“以服贸为核心的产业中心、以服装为核心的时尚中心”，通过一套智能系统使供应链柔性

化，让设计师、消费者、制造商和贸易商无缝衔接，获得市场好评，而这种C2M模式的实现再一次论证了豫园的城市产业蜂巢战略是能够落地并且复制的。

时间转入2020年，这是豫园进入资本市场的30年。从当年的“老八股”一步步成长为今天的“豫园股份”，我们有幸见证了中国资本市场的发展，同时更离不开各位股东、投资人长期的信任和支持。为了进一步回馈股东并分享豫园股份的价值增长，在此我欣然宣布，董事会提议提升这次分红至每10股派发现金红利2.9元(含税)，股利支付率提升至35.0%。

当然我也深知，回报股东、社会最好的方式还是继续保持稳健、快速的业务增长。所以借此机会，我也想与各位股东汇报下我对于豫园未来的思考。

### 一、时刻保持“战时”状态，锚定三大战役

2020年的开局令人意想不到，突如其来的疫情影响并席卷了包括中国在内的世界各国和地区。在这特殊情况下，豫园与控股股东复星迅速启动了应急“战时状态”，从大年三十起就全员加入了这场抗击疫情的战斗，我们成立了“全球抗疫战时指挥部”并充分发挥了复星全球化的能力。

伴随着疫情的全球性蔓延，也引发了各国资本市场的巨大震荡，人们对于未来发展的信心似乎在动摇。但是我相信，疫情的影响终究是短暂和有限的。从长期来看，世界经济尤其是中国经济发展仍将是主旋律，也必将充满机遇。过去豫园的发展已得益于此，而对未来我也充满信心。

尤其我认为，对于豫园来说将有三股巨大浪潮，即文化红利、产城融合和产业C2M，来助推我们发展。这三股巨浪的背后，所蕴含的机会恰恰是豫园坚定贯彻的“1+1+1”战略，也就是“家庭快乐消费产业”+“城市产业地标”+“线上线

下会员平台”。

特别在2020年初这场全球抗疫“战争”中，我们又再次积累了丰富的“战时”工作机制和全球资源调配能力，这些能力将延续到我们日常的企业运营中。我相信，当豫园锚定住“1+1+1”战略，将三大战役坚定地打下去，我们的前途将一片光明！

具体来说：

坚持“内生、外延、整合”发展，升级豫园家庭快乐消费产业集群。在2019年在聚焦家庭客户快乐消费的实践创新基础上，2020年我们将会继续坚持科创驱动，紧密围绕家庭客户不断升级迭代的需求，加快各产业集群的发展。我们将进一步发挥豫园旗下16个老字号的品牌优势，总结国潮复兴背后的成功经验，借助日益显现的文化红利，以技术和创意上的高强度研发投入和更强的供应链整合、进化能力，确保更多的创新型好产品不断涌现。

同时我们还会站在“全球高度”，通过产业外延式投资和业务合作(BD)能力，加强在全球范围内寻找能够带动豫园发展的IP和产业资源，不断增强我们的竞争优势，实现豫园各产业集群在各自细分领域数一数二之目标。

充分结合豫园产业集群优势，继续推动产城融合。产业的发展一定需要线下载体，而任何一个城市的发展也离不开产业的汇聚，产城高度融合的发展才能保持城市长久的生命力。这正是豫园的优势，我们的产城融合首先是看重“产”，也就是产业尤其城市发展中产业的需求。在此基础上，我们再匹配相应的蜂巢城市能力，打造出具有活力的城市产业地标。

所以在2020年，我们仍会继续加大城市产业地标项目的研发投入并形成多层次的产业投研体系，用市场化合作机制实现内外部各产业之间的横向融通，提升我们的产业规划、产业定位、设计施工和经营调改等关键能力，建立更多的产城融合标杆。

依托“东家”，全力推进豫园线上线下会员生态平台建设。2019年底，我们非常荣幸成为了国内领先东方美学生活方式线上平台——东家APP的控股股东。2020年，我们将以东家为基础，汇聚豫园各个产业集群和产发集团的线上线下流量、会员系统，通过东家的深厚文化产业积累和丰富的会员运营方法，打造出一个汇得拢、黏得牢、打得通的豫园数字化会员生态。

同时在线上会员平台的基础上，我们还将积极推动会员的分层运营。尤其针对其中最优质、最高价值的种子客户，我们将打造一支专业的线下高价值客户服务团队。这支团队服务客户的“武器”，将是来自于豫园乃至复星的丰富好产品和好权益，这将带来家庭客户对豫园的信任和满意度的不断提升。我相信，当豫园的线上线下会员生态平台进入运转后，来自会员的复购和推荐将持续提高，而我们所有产业的协同也将会产生力量巨大的“乘数”效应。这将是三大战役最终胜利的关键要素。

### 二、夯实企业财务实力，提升资本市场形象

以上这一切业务的稳定、快速

增长，离不开企业强健财务实力保障。尤其在这次疫情中我们看到有很多企业面临因为财务带来的经营困难，其中不乏有一些我们以很有实力的大企业，这也再次给企业管理者敲响了警钟。豫园长期以来都十分重视自身的财务能力建设，强调资产结构的牢固和资产负债的健康。

整体较高的财务实力让豫园获得了资本市场的认可，2019年11月豫园被纳入全球知名的MSCI中国指数，12月A股沪深300指数也将豫园纳入样本股范畴。目前公司主体信用等级为AAA，评级展望为稳定，债券信用评级为AAA。继发行首单5年期利率为4.95%的公司债券后，豫园又于日前成功发行了总值19亿利率3.6%的5年(3+2)期公司债券。

未来我们将继续致力于提升企业的财务水平，并进一步提升豫园在资本市场的形象和市值。

### 三、人才、组织与机制协同，保障豫园长远发展

企业要发展，人才和组织是灵魂。豫园在进入复星体系后，始终将人看作是公司最宝贵的资产，也更加重视组织机制和人才培养方面的工作，让更多有梦想有才华的人有机会、有舞台。在过去一年中，豫园也的确吸引了大量具备丰富产业运营和投资经验的人才加入。

2019年，豫园整体的组织架构持续迭代，也完成了新一届董事会的调整。同时，我们持续深化合伙人机制，从总部以及各产业产发集团遴选了一批优秀的新晋合伙人，接下来我们还要求豫园旗下各个产业、各个业务以及职能条线都建立合伙人机制，优先优秀输送到豫园股份合伙人平台。

组织需要不断变阵，才能保持敏捷和活力，2020年我们的271竞合机制、重要岗位人才的换岗、轮岗将会继续在公司各个层面推动。在我看来，竞合的本质是以竞促合，增进协同效能最终实现企业竞争力的提升。而为了增进专业人才和管理型人才的相互促进相互学习，人员的换岗和轮岗机制也是十分必要，这样能更好地实现板块间的融合发展和人才的全面打磨。

有竞合，就有结果，有结果，就需要有激励。当前豫园采用连任利益，锁住管理的思路，推行多元化多层次的激励机制。不断扩大激励范围，建立了覆盖全员的短中

长期激励体系。除了正向激励以外，今年还会创新推行反向措施，推力与拉力并进，激发员工内在驱动力。

### 四、做负责任的企业公民，走可持续发展之路

任何一家企业发展的终极目标，一定是要为社会创造更大的价值。

在这次疫情期间，豫园通过向复星公益基金会专项捐款人民币1000万，用于支持抗击新冠肺炎疫情。豫园旗下的各产业集群和产发集团也在积极响应号召，捐款捐物支援一线，并积极开展复工复产生产，以实际行动践行企业社会责任。

而融入豫园基因里的志愿者文化更是一做就是36年，每个月我们都会组织相应的志愿者活动以回馈社会。此外，通过智慧平台的建设和专业化标准化管理，豫园持续优化EHS管理体系，进一步保障员工和客户的健康安全和生产安全。

作为上交所第一批的八家上市公司之一，豫园是中国资本市场这30年发展的亲历者和见证者。感念于时代变革给予的无限机遇，也感恩政府和社会各界给我们的帮助支持，豫园始终以回馈社会，助力中华文化复兴为己任，坚定走环境、社会和公司治理融合的可持续发展之路，为更多人送去快乐和幸福。

以上，就是我对豫园未来发展的一些思考。这段时间，我们一直在琢磨如何在不断变化的环境中始终保持自己的节奏并谋求更大的发展。回望过去一年走过的路，豫园和我的思路更加清楚了，那就是要始终坚信我们的使命是引领中华文化复兴潮流，智造植根于中国的家庭快乐消费产业集群，坚定不移地拿下三大战役！

具体到2020年的工作，我还是要以客户需求为中心，找到痛点打掉痛点，而且要做到永远比别人快0.01秒。我相信，踏着时代的又一波浪潮，豫园这艘快乐旗舰将会驶向更加美好的远方！也请各位尊敬的股东相信，豫园的发展一定不会让大家失望！

最后，再次感谢各位股东，也要感谢每一位支持和帮助过豫园的人。

祝大家庚子鼠年大吉，身体健康，诸事顺遂！

豫园股份董事长 徐晓亮  
2020年3月23日

