

复星国际董事长郭广昌：

“小阳春”即将到来 豫园要更上一层楼

2023 年及之后几年，经济将迎来一个“小阳春”。在这个基本判断的前提下，我们对豫园股份的发展目标，应该设定得更高一点。要有一种“敢于胜利”的信心，敢于去完成更高的指标。

我们要有更强的前瞻性。当行情真正回来的时候，当一个个远超过我们想象的好产品真正出来的时候，不要因为产能跟不上，而影响

了其成为爆款的可能性。因此，我们的供应链、各个方面，都要做好更快更充足的准备。

我们一直提倡“攻守平衡”。如果说，2022 年是“守”为主，那 2023 年开始我们还是要敢于出手。机会就是留给有准备的人的，因此豫园要一手抓稳健运营、扩大现金流、稳健财务，一手推动收购兼并，对该做大的，包括海外的、国内的，要敢于出手。希望整个大

快乐板块，包括豫园，2023 年一定要干成更上一个台阶的大事，而且要比别人更快一步。

很高兴看到豫园对“东方生活美学”不断深化的努力，未来要进一步和整个大快乐板块链接起来，让“东方生活美学”成为复星很重要的消费品主题。只有现在开始就对业务发展提前做好准备，半年以后才会迎来收获的时节。希望每一个豫园的同学统一思想，眼光更远一点、胆子更大一点，与豫园一起更上一层楼。



复星国际联席 CEO 徐晓亮：

用 FC2M 引领产业 用蜂巢助力产城 用全球化能力服务全球家庭



今年的豫园灯会“赢麻了”，被认为是 28 年灯会最“内卷”、最“出圈”、最吸引年轻人的一届。外交部和驻外使馆、央视、新华社等纷纷向全球推介，并登上人民日报头版头条，同时连续入围社交媒体热搜榜前排。

“史无前例”的出色背后是整个灯会团队

和文商团队不眠不休、坚持不懈的努力和付出。这其实也是豫园股份所有同学过去一年辛苦努力的缩影，感谢每一位豫园同学在如此不确定的 2022，始终勇敢地做着最确定的事。

新的一年，作为复星的快乐旗舰平台，豫园股份要围绕全球家庭的快乐需求，聚焦快乐消费产业集团打造。

产业靠品牌支撑，品牌靠产品支撑，而产品靠 FC2M 模式来支撑。因此，豫园要走的路非常清晰，即打造 FC2M 的家庭消费产业集团。其中，C2M 全域数字化的底盘是关键，需要每一个产业一号位牢牢盯紧数字化能力建设。同时，C 端客户会员化、会员体系化，大家已经耳熟能详，关键是每一位同学脑子里始终要想着客户，从客户需求出发，匹配合适的产品、场景和服务，以客户满意闭环。无论是今年火爆出圈，抢购一空的兔子灯，还是一药难求的阿

兹夫定，背后都再次印证供应链的重要性，可控、灵活和韧性的供应链决定了我们是否能够在机会来临的时候牢牢把握住机会。在 M 端产品上目标很明确，我们需要让客户满意的、高毛利和高毛利的爆款产品，但产品端最重要的是持续的科创投入。只有不断地在技术创新、工艺创新等方面敢于投入，敢于长期投入，才能建立 M 端的护城河和竞争力。

在产发上，蜂巢模式正确，但内外部环境在变，蜂巢的具体打法也要变。要由重转轻，走轻资产运营道路，大宗资产要坚定退出，加快退出。同时，加大产城融合。一方面，要有更多懂产业、懂政府的人，通过产业基金，落地产城项目。另一方面，要在开发、商业、办公、酒店、公寓等运营环节，不断提升“轻”的能力。

全球化是豫园股份接下来需要着力夯实和提升的工作，除了布局点位，更要锻炼能力，

体现在三个维度。首先是全球化赋能 C2M，一方面，通过全球化产业投资来赋能，即在 C2M 链路中“缺啥补啥”。另一方面，整合全球的资金链、供应链、品牌力、产品研发赋能到 C2M 的每个环节，服务全球客户。第二是全球化的融资能力，重大项目要前置规划全球融资计划。第三是全球化的营销能力，既要引进来，也要走出去，用全球资源服务全球家庭。

最后，所有的事情背后还是人才、组织和机制，更关键的是要找到对人，做对事。围绕 C2M 模式、双轮驱动和全球化，阵型已经摆开，关键在于阵容。要通过找到合适的正确的“一号位”，来吸引其他人才，组建最强班子。同时 HR 条线和业务条线要紧密协同，对于关键人才的招揽要条块结合，形成合力。

2023 年工作的核心是要快，快速行动、快速迭代。时不我待，大家一起加油！

复星国际执行总裁、CFO 龚平：

抓住窗口期，实现高乘长

豫园的同学们，2022 年辛苦了！过去一年，豫园为集团坚定地创造价值、资金和利润，向大家再次表示衷心的感谢！

2023 年已经或将要发生很多变化。一些宏观层面的重要转折点和关键政策变化都发生在 1 月份，与预算过程产生了时间差，这需要我们在 2-3 月份重新回顾并考虑预算指标，包括高乘长目标及大力度的激励机制。2023 年宏观环境将全面回暖复苏，我们要如何更好的抓住窗口期？一方面要提升供应链管理，降低成本，这是抓好经营性现金流的主要手段。在我们已经有很多好产品的基础上，大到如复星医药的阿兹夫定，小到如豫园的兔子灯等，各条线供

应链是否为销量的快速提升做好了准备？另一方面要提高 ROIC，其核心在于提高毛利、周转及经营杠杆，而企业经营的核心驱动力还是在于好产品。

从投融资退角度，2023 年豫园股份顶层一定要为经营性现金流、融资性现金流全面回暖做好准备，要及早动作、提早布局、责任到人。今年豫园财务资金条线有数件要做成的事，大大小小的战役需近 10 家公司共同努力实现。与此同时，在“退”的过程中，也需同步思考“进”。豫园投资团队的同学要抓住窗口期机会，在估值还未恢复时，找到上市或非上市的优质并购标的。要做好资产组合的进一步聚焦。郭同学

在复星年会上也提到，每个赛道在复星的第 31 年，要开始提出“数一数二”和行业竞争力的目标。目前豫园规模最大的是黄金珠宝，其次是酒业、餐饮、化妆品等。同时，蜂巢业务也需聚焦主业，在真正需要布局的区域和城市，对资产进行合理配置和战略性调整。

此外，豫园海外收入占比与集团相比仍有提升空间。目前豫园的海外收入占比不高，舍得、化妆品、黄金珠宝的海外收入比重如何快速提升？

最后，干部体系、管控体系如何前置安排，是 2023 年豫园和集团需要积极联动、大有可为



的地方。我们会进一步强调财务干部的委派制和轮岗制，包含豫园体系内轮岗、豫园与下属 BG 轮岗、集团与豫园之间轮岗、海内外轮岗，及财务和业务干部交流轮岗。