

豫园股份联席董事长王基平：

穿越周期 幸福乘长



2022 年是历经磨难的一年，但我们也看到了豫园在过去一年中，不断突破，不断在幸福地乘长。

豫园产业的运营、产品主要方向在衣、食、住、娱等，其实绝大部分也涵盖了复星这一“创新驱动的全球家庭消费产业集团”的产品范围。我深刻感受到，对于豫园来说，文化创意也是我们一个很大的驱动力。豫园一旦赋予了产品文化的内涵，那么产品的价值就会有提升。这次的灯会就是一个很好的例证。我们现在很多产品，站在客户需求的角度来说，按马斯洛需求理论分类：生理、安全、社交、尊重和自我实现，我们的产品已经分布在这五大层里。要想提升产品价值，更多的是要考虑在社交层面和被尊重层面的客户需求，很多时候这也是一种消费心理和需求心理。就像今年大热的“围炉煮茶”，茶本身没有什么特别的，但有社交属性后，价格就可以直线上升，但客户仍有很强的消费意愿。这样文化、社交属性的价值就体现出来了。手表也是一样，如果哪天“海鸥表”戴在手上给人有面子的感觉，那消费者对价格也就不那么敏感。

豫园的很多品牌，如松鹤楼的面、南翔小笼等，在找到消费者的痛点并进行产品创新以后，外拓的道路上就会有很大的发展机会。豫园经过这几年的不断创新，各方面都有拔高，在文化提炼、产品故事等方面的能力建设尤为明显。未来，不仅是豫园本身这个 IP，我们要衍生出各个产品系列的 IP，这样才能扩展出去，形成连锁和加盟，将品牌效应不断发展、壮大。

之前我们一直在思考，蜂巢业务入园后，和豫园其他产业之间如何深度协同、真正起到化学反应？这两年我们越来越感觉到，通过“大豫园片区”这一旗舰项目，蜂巢业务为豫园各个产业的联动、场景的打造提供载体，更多地赋能各个产业。

在组织机制层面，我们现在整个机制完全打开了。例如，对于困难项目的突破和解决，我们可以给予更多的、甚至多于鼎盛时期的激励。虽然民企的融资成本比央企企高，但我们在机制、效率、用人等各方面的灵活性上，是很有优势的。过去一年虽然困难，未来也仍有不确定性，但我们坚信我们能够穿越周期。只要穿越周期，我们一定能不断幸福乘长！

豫园股份董事长黄震：

2022 众虎同心 2023 动如脱兔



2022 年是难忘的一年。豫园上下有挑战有突破，大家“众虎同心”，在创造经济价值的同时，也在利用我们掌握的优质资源创造未来价值，让“快乐的园子”坚韧致远。

在战略上，我们要成为东方生活美学置顶的全球一流的家庭快乐消费产业集团。多层次、到边到底的豫园合伙人体系不断进化，持续强化的激励机制全力支持业务乘长。我们通过敬业度满意度调查推动形成良好的企业文化环境，实现企业和个人共同发展。对于豫园的未来发展，有十点思考与大家分享：

第一，科创能力是核心生产力。豫园现阶段的产业发展不走低成本竞争，而是差异化策略。差异化一定是科创为基础，有核心产品、核心技术。爆品是靠技术门槛体现的。各产业既可以选择颠覆性创新的、马斯克式的创新，也可以有传承性的、王传福式的创新，“条条大路通罗马”，关键要坚持、沉淀、有结果。

第二，全球化是核心竞争力。我们要思考的是，复星的全球化资源豫园用好了吗？全球抗疫、复必泰疫苗、阿兹夫定药物，无不体现复星的全球网络布局。豫园的全球化要奋起直追。

第三，多层次多维度的生态思维。生态不是简单的“帮买帮卖”“联合营销”，而是多层次、多维度的。内部生态凝聚人心，企业生态协同增长，外部生态合作共赢。

第四，培养企业家的 FES 体系建设。FES 强调的是企业家 + 生态系统，复星 FES 鼓励大家自驱，鼓励大家创业创新，提升不同领域不同阶段的创新成功率，推动企业持续健康高乘长。

第五，夯实 FC2M 数字化运营系统。最典型的是星选打板，把 C 端和 M 端连接起来，而且用数字化的 2Link 手段。我们要思考，多渠道多来源多维度的数字资源，如何链接？多品类跨行业的研发产品能力，如何嫁接？

第六，精细化的运营体系建设。做运营没有“完美”，永远是在“追求完美”过程中，所以精细化永无止境。计划能力、管理能力、响应能力、应变能力……各个产业集团要不断反思，不断提升，追求完美。

第七，攻守兼备的融投进退。攻守兼备指的不是永恒的平衡，一定是有动态的，有能力攻，有能力守，而不是被逼着攻，被逼着守。

第八，打造创业体的组织机制。我们要打造一个创业体的组织机制，小的阿米巴、大的企业，都要有创业精神，都要有归零心态。

第九，不忘初心的 ESG 体系。重视 ESG 体现了复星的初心，“修身、齐家、立业、助天下”。我们还要继续高度重视合规文化。

第十，东方生活美学置顶。这是我们的战略方向，不能停在口号当中，在产品研发、传播表现、场景表现、个体表现上都要落地。希望 2023 年的东方生活美学置顶，进一步落到行动。

在复星和豫园的生态中，大家不能只把自己定位成做题的人，需要有能力自己出题、自己做题，在自驱体系中成长的创业体、企业家，才会在复星、豫园实现企业和个人的双重价值。2023 年，我们不要守株待兔，应该“动如脱兔”，在充满不确定性的外部环境变化中快速反应。相信“否极泰来”，一定“势如破竹”！

豫园股份联席董事长石琨：

一张蓝图绘到底 投融一体新发展



疫情三年来又一次看到豫园晚上人山人海，还是有点感动的。首先感谢经营班子和豫园这么多产业的同学，三年来，特别是去年年头和年尾两波大的冲击，能把企业经营、运营平稳地推动，作为董事会成员之一，这里非常感谢大家！谢谢大家一年的辛勤劳动！

第二，听了胡庭洲同学的年度报告和倪强同学东方生活美学报告，感觉到豫园经营班子虽然这几年一直在进化，但其实豫园的战略“一张蓝图绘到底”的感觉越来越清晰。

第三，过去一年投融资这块做的工作比较多，事实证明豫园股份的资产质量、团队能力、在资本市场的通路，还是非常优秀的。从投融资角度来看，珠宝时尚、酒业板块现在已经是公司业务的两大支柱，但豫园还有一个大支柱工作，就是大豫园片区，这是豫园的“根”，复星作为股东对整个地区的投入完全是站在整个上海市的高度思考的，整个大豫园片区的开发建设这件事情今年肯定是进入起跑点的，要抓紧时间和资金效率安排。“2+1”主业夯实，也是豫园这轮资产进退以后非常重要的聚焦工作。

第四，去年投融资工作也给了我们新的启发，一些发展相对滞后、需要新一轮资源投入的产业，我们要考虑把资产管理能力建立起来，把社会资本组织起来，对长期孵化、潜力开发型的企业和团队，提供新一轮的发展支持。

