

豫园股份董事长黄震：

锚定方向应对挑战，聚焦瘦身健体、拥轻合重

过去一段时间，不少同学在复星转型发展的过程中做出了卓越的贡献和努力，为我们所有复星人树了一个标杆。其实也就是说我们在每一阶段、每一个产业、每一个区域，靠所有同学共同的努力才构建了整个复星当下的发展大势。30 多年来，我们一直是把这些优秀的同学作为整个复星最宝贵的一个财富，所以说我也期待，也希望我们有更多的同学能够登上复星各个环节、各个阶段的领奖台，因为你们才是复星最珍贵和宝贵的财富。

最近很多的工作还是在行进的过程中，比如说 2024 年的一些工作部署。上两个星期都还聚焦在 2023 年年报的发布，转眼，2024 年已经过去快一半了，时间是过得非常快。一方面对我们来说是好事，因为说明我们忙于工作，已经忘记时间了。但从另外一个角度来说，我觉得对我们也是个压力或者说是一个挑战，因为在整个的转型过程中，时间是不等人的，时间是不会给我们很多等待的，大家是不是已经做好了准备？是不是已经在我们所设想的发展轨道上，这些其实是非常重要的。回顾 2023 年，大家都看到在 2023 年的年报当中，已经非常清晰地构建了整个复星未来发展的战略，以及发展的方向——瘦身健体、拥轻合重。尤其是在整个数字上，大家也看到了一些阶段性的结果。在 2023 年复星的年报上，我们已经在聚焦上迈出了第一步。四大核心产业——豫园股份、复星医药、复星旅文以及复保占了整体收入的 72%。聚焦好像看到了，同时我们在很多非战略重点或者非核心资产的赛道上也不断的有一些退出动作，这就说明我们已经在

轨道上，而且得到了市场的一些的认可。尤其现在觉得 2022 年以来身上的压力虽然还在，但是似乎轻了一点，我们奔跑的速度似乎也快一点了，说明我们的战略方向和定的策略还是得到了市场的验证。

但是进入到 2024 年，我们是不是要加快速度？因为整个外部环境的变化和外部的不确定性其实依然存在。没人想到俄乌冲突打到现在，包括巴以冲突还在持续，然后连带着很多对我们产业的不确定性越来越大。一二月份我们在开会的时候谈到红海危机对整个全球供应链的影响，发现已经影响到我们的产业了。当面临很多政治影响，以及国际金价飙升等市场环境时，现在珠宝集团在思考：处于这样的消费不确定性之下，如何去赢得消费者？这些其实都是外部的不确定性给我们带来的挑战。但这时候我们能不能锚定原先的一些想法和方向，并且坚定执行，其实是非常重要的。因为在这个激流的冲顶下，只有越扎实、做得越坚定，才可能获得更强的支撑力，才能在这样的环境下获得更强或更大的发展的空间。所以说在这个时候，我希望 2024 年我们每一个同学还是要坚守我们尖锐的、明确的战略方向，也要清晰我们未来的目标是什么？我们的核心竞争力是什么？其实回顾 2024 年，整个复星上半年的一些工作，还是在轨道上，很多产业还是在这个方向上努力前行的。获奖的产业也好、获奖的同学也好，正是践行这些战略的先行者，或者说是优秀的标杆和代表。从整体的情况来看，2024 年上半年，我们豫园的双城灯会得到了充分的认可等等，这些就足以说明我们得到了我们想要的一些东西，也得到了市场的认可。

对于未来发展的核心我们也已经明确了，要做的就是聚焦——瘦身健体、拥轻合重。但是当每一个产业回到本身的发展规划当中，其实做加法相对还是容易，因为诱惑是比较明显的，但是做减法就比较难。陈启宇同学一直在推荐一本书，就是取一舍九。取一舍九就是说做减法是很难的，这个既要下决心，同时又是一个很智慧的事。那么在这个过程中，我觉得很核心的就是能够找到自身的轻资产能力。这个轻资产能力就是我们很多时候所说的核心竞争力，只有具备了核心竞争力，才能够坚定支撑自身的发展，同时也能够往外输出。在这个时候，我们每一个产业都应该思考这个问题。

我也希望在 2024 年的整个发展过程中、在内外不断的发展迭代中，大家眼睛往外看，同时眼睛也向内看，找到每一个赛道的核心竞争力。那么核心竞争力到底会从哪些角度考虑？其实我觉得无外乎几个，首先要认清趋势，认清大势外部环境是什么样，认清整个行业趋势是什么样。虽然我们面临很多的不确定性，但是倒过来我们也应该看到一些发展的主

流机会。比如说现在从国内外都看到智能科技、人工智能、生物医药、新能源等科技驱动赛道一定是大势，而且迭代越来越快，那么我们能不能去把握住这个机会？从消费领域来说，我觉得也是能看清一些趋势的，从一季度国内外消费，尤其是中国的消费当中，大家都看到体验性消费、服务性消费的趋势是非常的明显。有一个新名词叫接触性服务业，是增长最快的。那么这时候我们怎么去加强我们各个消费产业的核心竞争力，怎么把体验性、服务性等趋势和能够体现自己当下消费者需求的一些竞争优势提炼出来？我觉得这就是我们所谓的趋势、行业发展的趋势、以及整个消费者需求的发展趋势。

第二个很重要的核心竞争力，首先是要清楚认知复星的战略重点和战略方向是什么。因为在认清了符合复星的战略之后，在这个大集团、大平台的战略通道里面，相信大家会觉得做事一定是事半功倍。如果你不在整个复星认知的轨道上，一个人、一个产业单打独斗，可能是倒过来事倍功半。所以大家还是要深入的研究复星的战略。复星战略的制定一定是顶层，通过对于整个行业、整个趋势、整个形势、整个消费者的认知，结合我们 30 多年的历史所提炼出来的。相信大家应该站在这个战略的高度上，或者站在这个战略的发展方向上。这样核心资产、核心竞争力的提炼会更加顺畅。

当然核心竞争力的提炼除了要有对趋势的认知和对集团战略方向的把握之外，很现实的一点，核心竞争力一定是你可以做得到的，在现有资源、现有能力，或者说现有环境下可触达的。大家不要好高骛远，我们一定要认知到自己所处的位置和现有的积累以及可获得的资源，通过这些才能够组合成我们自身所能触达的核心竞争优势。比如豫园股份现在把东方生活美学置顶，为什么？因为第一外部有国潮热，第二内部有 19 个中华老字号，同时拥有这么多优秀的具有中国文化的场景。在东方生活美学之下，豫园山海奇豫记的 IP 也能够应运而生。通过若干年的积累，豫园灯会不仅仅是一个场景，更是一个 IP，届时想象空间就无限大了。在这个时候，各个产业，各个品牌、各个业务的负责同学都要思考一下。

现在，我们需要通过对整个环境、外部趋势、消费者的认知，加上对复星整个战略的了解，以及对自我的认知，将这些因素进行综合考量。在任何环境下，机会都是存在的，关键是不能抓住机会，并将其转化成真正的价值。

