

## 复星国际董事长 郭广昌：

# 持续创新，不断突破全球化、大生态协同

从大环境的角度看，消费行业的竞争是很激烈的，而且短期内很难改变，未来压力会越来越大，所以必须做好长期的艰苦准备。但我们也有亮点。舍得有压力，但沱牌做得不错，金徽酒也增长了。所以，在同样困难的情况下，还是有机会、有增长的。中国、全球的大市场，空间无限，要想办法抓住需求，找到属于我们的蓝海市场。

我们要持续创新。豫园灯会通过创意创新，这三年达到现在的高度很不错，但如何在这个基础上再上一个台阶呢？核心就是创新，不仅设计上要组织自己的力量，还要运用包括 AI 的设计力量。这样的能力要自己建设起来，一定要有自己的团队，这是未来

的生命线。在销售方式、产品、圈层营销上也要创新，不能依赖于以前的渠道、做法。

2025 年，在全球市场必须取得突破，要削尖脑袋、想尽办法开拓全球市场，比如黄金在东南亚市场的拓展，比如白酒的出海，都要更积极得去做。要对利率保持敏感，现在进入了一个低息时代并且可能会持续较长时间。所以未来两三年是重资产退出的绝佳时期，我们要做的，就是提高重资产的回报率，在合适的时机坚决退出。

当前市场环境困难带来了一个好处，就是人才流动，引进优秀人才变得容易了。我们还在继续发展、有那么多优质的项目、有大的平台，这就是我们最大的优势，要利用

这个优势引进能带兵打仗的高端人才；另一方面，“慈不带兵”，要加强团队的纪律性。

特别强调一下，聚焦、聚焦、再聚焦！所有人都要扪心自问，所在的产业能否与复星的大生态充分协同，提升竞争力？除了自身业务的发展、利润以外，这块业务能够给其他生态创造什么增量价值？现在的市场环境下，我们就是要紧紧围绕已经形成产业优势的，能够大生态协同的产业抓紧发展，因此，在生态协作上也要持续突破。已经做了一些很好的尝试，未来还要继续提高。

最后，豫园的同学要认真讨论研究，怎么形成自己的保护机制。除了传统的法务、



审计之外，还要讨论在如今的网络环境下，怎样自保。面对越来越复杂的环境，我们要守住底线，还要防止别人乱来，这方面的能力建设要加强。

感谢大家，这一年大家都很辛苦、也很努力，祝大家新年好，蛇年更好，谢谢！



豫园在过去的 2024 年里，有很多亮点，向豫园各位同学和战友表示衷心的感谢！

2025 年形势很严峻，但从全球视野看，机会还是很多，2025 年有点“春天来了”的感觉。但也不能太乐观，因为全球经济增长，国内纷纷出台了支持经济增长

## 复星国际联席董事长 汪群斌：

# 坚定不移地加大全球化发展的力度

的很多政策。我们的业务、资产等，实际是重仓在低增长区域，好在已经全球化。所以，要坚定不移地加大全球化发展的力度。空间很大，有数量级的空间，集团还要进一步提高，成为一个扎根中国的全球化的公司。所以全球化的增长速度还要提速，这要靠大家一起努力。豫园的产品，有很大的机会。

中国企业出海，此前有三个阶段：第一阶段，中国农民打败全球农民；第二阶段，中国的工人打败全球工人；第三阶段，中国的工程师打败全球工程师；现在进入了第四阶段，中国的创新者怎样打败全球的创新者？重要的标志就是 IP，从产品角

度讲就是知识产权、品牌。除了全球经济增长的机会，也是中国企业创新、中国 IP“走出去”的机会。中国文化和 IP 产品走出去，不仅是针对海外的华人，重要的是东方生活美学走出去。有了全球的机会和基础，要坚决出海，还需要正现金流的出海，以好产品寻找合作伙伴。

其次，还是要创新、创业，必须不断地创新。所以，在这方面来讲任务艰巨，要自建队伍，同时加强跟国内和全球的各种创新能力资源合作，通过不断地创新、不断地积累 IP，才能更好地走出去。再者，加大力度灭红灯。一方面现金流要自我闭环，必须还要为豫园总部、集团总部分红，贡献现金

流和利润。要加大力度在 2025 年对红灯企业的消灭速度。还有，拥轻合重，现在是出售重资产很好的机会，2025 年在这方面要加大力度。

最后，靠人才、组织、团队，人才和投资团队的合伙人计划要进一步进化。在原有基础上进一步加强梯队建设，要推动青年合伙人计划。要加强人才的组织机制进化，尤其是年轻的团队建设，让组织梯队更加健康。贯彻和推动企业家精神要从上到下、从国内到全球，使各项指标都能够很好地落地。

希望 2025 年豫园在 2024 年的基础上能够取得更大的进步，尤其在全球有更多更大的突破，谢谢大家！

## 复星国际联席 CEO 徐晓亮：

# 共识、价值、模式

首先，感谢每一位豫园的同学和战友，在过去的 2024 年所作出的努力与奋斗。围绕共识、价值和模式谈一些体会。

第一，共识。一家企业的发展，最置顶的是能不能形成共识。首先是战略的共识，战略是方向、是重点、是未来的方向。大家要思想统一、上下同欲。战略的共识，是有退有进。在退这一块，无论是产业，还是资产，红灯是必须要退的。退的目的是为了进，该进的必须进。在产业当中，特别是珠宝时尚集团、酒业，一定要在市场中杀出来。同时，要捕捉到好的可收购兼并的机会，收更大的产业，向前走。在资产这一块，豫园做的非常好，寒冬的时候敢出手，既有

现金流，又有利润。希望这个共识大家都有：有退有进，有舍有得。

其次是时代的共识，决定这个时代、决定未来最核心的是科技。现在进入 AI 时代，AI 不是简单的技术，而是革命性的基础设施。我坚信两句话：未来是用 AI 的淘汰不用 AI 的；未来是 AI 用得好的淘汰 AI 用得不好，这就是我们所面临的时代共识。

第二，价值。价值的源头是需求，被需求就是有价值。企业和企业之间的竞争，最后是客户、产品的竞争，产品的竞争核心是产品价值。有三个维度：功能价值、情绪价值、资产价值。很高兴看到老庙黄金在把克往件

转，新品“一串好运”就是三个价值，一是可以佩戴；二是满足情绪、带来好运；三是作为黄金，有资产价值。品牌定位、故事是清晰的，老庙给你带来好运气，五种颜色对应五种好运，客户会有感知，但能不能感知得更深。所以，要深入寻找真正的需求。

第三，模式。所谓模式是可复制的、有护城河的。模式都是从现象变过来的。豫园灯会，有三十年的厚度，所以是现象级的活动，加上现象级的内容，最终呈现出现象级的场景。其中文化和科技的组合，与内容的演绎，已经充分证明这是一个未来可以复制的模式。怎么复制得更好，包括出海，包括把我们的 IP 与更多 IP 可以结合起来，还



有很大的想象空间。

无论是共识、价值还是模式，根本还是组织，核心是效率、效益，要与战略的进和退结合起来。最后，祝豫园所有同学战友 2025 年越来越好、越来越顺！祝每一位同学和家人，幸福安康、蛇年吉祥！谢谢！



面对当前的经济形势和大环境，我送给大家一个词：“天道酬勤”，勤奋会得到眷顾。不过，“勤”的方向不能偏差，要顺应时代，结

## 复星国际执行总裁、CHO 潘东辉：

# 天道酬勤，要快、要狠、要有创造力和想象力

合认真的分析与思考。过去 30 多年的发展历程、发展经验一定不能应用于接下来所要经历的 5 年、10 年、30 年的发展。

所有团队要有这样的决心和准备，这样的转型、这样的进化对每个人是非常痛苦和煎熬的，但只有挺过去了才会有新大陆呈现在面前，否则连勤奋的机会都没有。2025 年每位同学都要有背水一战、拼死相搏、抢山头、快 0.01 秒的工作和战斗作风。大家要快、要狠、要有足够的创造力和想象力，运营要把亮点

转变为收入盈利、自由现金流、运营现金流。

另外，今年集团有一个很重要的项目——灭灯，ROE 达不到指标的就要考虑关停并转，这种灭灯的基础仍然是技术运营，运营现金流、自由现金流的追逐，这两者既矛盾也不矛盾，既统一又对立，相信可以基于运营、价值把灭灯的工作做得很好。

在节降管理费等方面，不能机械地按照线性执行。为了进攻，组织机制肯定是有

进有退，我们关注的应该是人效。对于收入提升明显的业务，千军万马也要跟上。单个员工的产出边际效应只要大于 0，那对人数的累加也是划算的。

最后，还是要强调企业家精神。基于当前的宏观、中观形势，企业内部的压力和挑战，企业家精神显得尤为重要。大家要把公司当作自己家的生意去做、员工当作自己的家人去安排，这样，在面对困难时，我们才能一起拼刺刀。谢谢大家！