

# 豫园股份 2024 年度工作报告

豫园股份董事长 黄震



2024 不平凡,大家很辛苦,但我们的成绩并不能让人满意。所以更多要剖析问题,展望未来,寻找到未来的机会点和突破点。

## 回顾 2024

首先 2024 年的成绩距很多量化目标、年初设定的目标都有一定距离,核心三大指标:收入、利润、现金流,离预期都有差距。有外部客观的原因,但更多问题还在自身。

当然,亮点还是有的。比如顾客满意度、会员数量、海外业务,包括权益融资、退出总额,这些还是达到甚至超越了预期的。把 2024 年整个豫园股份各个产业、各个条线的工作做了梳理,每一点其实都是豫园 2024 年的“高光时刻”。这背后,也凝聚着我们所有同学的努力以及辛苦的付出。虽然困难很多,但相信未来一定还是在我们设定目标的轨道上的,希望大家把这些“高光时刻”更好得串联好、协同好,知行合一,把战略落到实处,从价值产生、价值创造的角度对待每一个设略设想以及每一件想做的事。

梳理 2024 年遇到的痛点堵点,在此

基础上结合 2025 年趋势研判,才能对未来更有掌控。归纳了七个问题点,可以成为 2025 年工作的一个起步、思考并寻找解决方案。

第一,外部环境影响,消费复苏不达预期且降级。过去一年很多产业做了探索和努力,应对大势的积极调整,但效果并不好。问题在于惯性思维,“知”“行”不合一,动作相对迟缓,转型不彻底。很多战略、定位、产品的调整周期拉得太长,执行上从总部到终端,思维、逻辑或方法不一致,调整应对不够坚决不够果敢。

第二,豫园有 19 个“中华老字号”,还有很多中外知名品牌,品牌矩阵非常丰富,但真正拿得出手的好产品、爆品不多。背后要探讨产业、产业链的基础,尤其是研发端、供应链端,在应对消费者快速变化的需求和当下追求极致性价比的市场变化下,暴露了我们好产品诞生的土壤是贫瘠的。

第三,商业模式偏传统,渠道模式比较单一,需要转型,但转型中存量思维非常严重。需要有破局的思维,在转型的时候需要更加果敢。

第四,管理粗放造成机会错失及资产损失。一是决策,对市场趋势的把握不足;二是在管理上的漏洞、执行上的偏差。管理精细化是在外部环境不好、发展不顺时非常需要重视的,希望大家利用好窗口期,真正把管理精细化,把堵漏洞、严管控的方式落到实处。

第五,产业出海、文化出海,在 2024 年只走了一小步,暴露出执行力的问题,同时全球化基础比较薄弱,大家走了不少弯路。在 2025 年全球化布局方面,不管是已经出海的企业如何落实本地化运营;还是已经有比较好的出海的项目,如何实现经济价值的转化;实现 0-1 的餐饮、老庙出海商业模式的探索。每个产业的出海

要找到可沉淀、可复制、可快速迭代发展的商业模式。

第六,人多、组织层级也多,反而造成了决策效率低下,决策缓慢。下一阶段,如何打破冗余?人多,但事实上真正打仗时,“机枪位”的人不够。不能满足于到岗率、胜任率,做产业运营一定要讲沉淀、讲深度。

第七,资金不够、资源不足,这是股东的职责,也是财务资金的主要任务。财务、股东的支持只是一方面,产业和业务同学责无旁贷,怎么控制流出端降本,把冗余效率低下的费用去掉,堵住管理漏洞,把不应该有的损失给堵掉。在当下,每个同学需要结合外部环境、自身环境,在流入、流出时竭尽所有去增加现金流的柔性。能在进退之间做出决策,并且果敢地去执行,团队就是有价值的,这是和集团的战略是相符的选择。

## 展望 2025

外部环境充满不确定性,其次消费趋势还是会不达预期。这样的前提下,结构性的机会、趋势性的机会、个性化的机会,是每一个人都要思考的。很多产业出海,从去年年初把目标聚焦在主流的北美、欧洲、西欧国家,下半年快速调整为了以东南亚为突破点,这就是结构性机会的把握。当然,趋势性的机会,永远是你比别人快一点、早一点。个性化的机会,永远是基于品牌自身的差异化、个性化。尤其消费品趋势,刚性消费,也就是必需品的消费增速降缓,还是有增量,但必需品一定是资源保障型的,甚至可以说某种意义上重资产要投入比较大的,因为比拼的是资源、性价比。而非必需品、可选消费品中,现在趋势也是非常明显的,情绪价值、体验、业态创新,这就是构建个性化机会的一个突破点。

复星提出的“瘦身健体”、“拥轻合重”、“攻守平衡”。这其实是应对当下经济趋势或消费趋势,结合复星原来相对多元化的赛道布局,在过去几年中已经感受到了战略的正确性。贯彻执行战略后,管理抓手、发展抓手就是全球化的基础以及科创置顶。

“1+2+7”战略,7 月份豫园做了战略升级,明确提出了豫园在战略进化、战略转化落地的时候的三大核心要素,也是每个产业推动未来中长期规划时候一定要牢记的三个点:坚持极致的“东方生活美学”置顶,贯穿到产品、终端、传播中去。第

二,基于豫园的基因,如何发挥独特的场景打造优势。第三,基于生态的整合创新优势。2025 年工作的重点主要有九项:

第一,要有危机思维,以现金流自闭环、以灭亏为判断标准的赛道选择。复星提出了 ROE 红黄绿灯的标准,ROE8% 绿灯、6% 黄灯、6% 以下不及格都是属于灭灯范围。今年会真真实实做取舍,基于现金流自闭环以及灭亏为判断标准的赛道取舍,这是一个根本性问题。

第二,基于消费者洞察及市场趋势研判的爆品打造。产品力不足,因为现在是基于渠道需求、自身的能力,而没有由终及始。要把“消费者洞察”这个部门置顶,没有的要成立起来、有的要给予足够的资源足够的重视。

第三,基于独特场景优势的生态营销模式的创新及价值转化。今年做了很多探索,灯会,包括 BFC Q4 与哈利·波特、南梦宫的 IP 合作。2025 年一整套的计划,怎么用现象级的内容加现象级的活动打造出可复制的生态营销模式?

第四,建立在专业及精益化管理基础上的轻资产模式。拥轻合重,首先要有“轻”,每个产业集团都应该能清晰讲出自己的手艺活是什么,无非是渠道拓张模式、终端管理模式、营销模式、IP 模式以及复制拓展模式,每个产业不需要面面俱

到,但都应该知道自己的价值和核心能力,只有这样才能真正实现拥轻合重。要真正具备这样的能力,既要有专业,同时还要有精益化的管理和赋能,只有这样才能形成可复制可落地、引以为豪、能产生价值的轻资产模式。

第五,走出去、引进来并重的全球化进程尽快进入轨道。豫园做全球化两点很重要:一是走出去,基于文化出海,要抓住文化的“魂”去推动品牌出海。二是引进来,这是场景优势,既要有现象级的活动,也要有现象级的内容,而现象级的内容一方面是文化的调性,另一方面是要找到全球最好的商业模式、全球最好的和我们匹配的产品或品牌。在全球化中,场景打造一定要构建全球 BD 能力,寻找到最好的合作伙伴,只有这样,豫园成为国际一流的产业消费集团才有基础。

第六,“千方百计”实施融资多元化。资金、现金流的管理一定是来源于多元的,成本端的控制、失血点的止住、销售端的发展,其实都是解决现金流的问题。

第七,工作方法力求务实接地气,要有闭环思维和红线意识,重点项目 PMO 机制到边到底。做事要务实接地气,满足业务的需求,每一件事都能切切实实地解决业务的问题,切切实实地带来价值的转化。闭环思维要以结果为导向,一定要说“我做成了什么 / 我做到了什么”。要从管理、员工思维模式上有红线意识,这在于

日常的管理,很多产业做“清风四月”的教育还是要持续。PMO 机制,我们是多元产业,各个条线和各个产业之间是有界限,但要发挥生态,要做到经验、资源的共享,尤其做 0-1 工作探索的时候,推动 PMO 机制就是要打破边界思维,大家要到边到底,要横向协同,要纵向到底,才能发挥更大的效率。

第八,精组织、强人才、优机制、为业务保驾护航。组织就是提效,提效就是解决前面两个问题,冗余的人不要,缺失的人要尽快补,最终的目的是提高效率,进化人才体制机制。

第九,牢记复星八件事,贯彻战功文化,凝聚精神力量。现在豫园的人员流动率还是比较高的,有很多新同学。大家要不忘初心,研究复星八件事和豫园的文化价值观。通过研究,团队的力量会重塑,尤其面对逆境的时候,团结聚力是基础。希望大家把团队文化的建设,精诚力量的凝聚作为 2025 年开春很重要的工作。大家在 2024 年遇到颓势遇到压力的时候,我感觉到有不少产业有些丧气。但面对未来,2025 年如果我们把问题剖析得那么清楚,如果把未来的方向那么有共识的明确,我相信 2025 年一定比 2024 年好。

最后用这次三十年灯会的主题“万物美好,众生奇妙”作为结束,希望在众力共拾的基础上大家都拥有美好而奇妙的 2025 年,谢谢大家!