

## 豫园股份联席董事长 王基平： 穿越周期，共创价值



2024年，我们在工作中面临诸多压力。虽然地产政策较往年有了很大程度的放松，但回顾全年的地产销售榜单，前十名当中仅剩一家民企。由此可见民营企业的经营压力依旧非常大，特别是在投资方面表现地极为谨慎。在这样的大背景下，我们依然能实现“投退并举”，显得难能可贵。在这里也向各位战友，表示衷心的感谢。

最近成立的豫园商置，是多年来组织持续变革的成果，也是针对目前企业战略的调整和适应，是新变化下的新变阵。我们深知在不断变化的市场环境中，只有主动求变，才能更好地迎接挑战。过去的一年，我们资产整体的运营情况及核心指标有了显著的增长。今年的目标是要继续提升资产回报率，虽然有挑战，但只要能够持续深耕产业运营，努力提高运营效率，我相信我们还是有很大的机会可以达成目标的。

在重资产方面，我们目前在手的货值高达千亿，有巨大的变现潜力等待我们去发掘。因此，我们要坚定拥轻合重的核心战略，通过多元化的途径去实现资产价值

提升以及资产的快速去化。例如，在2024年提出的“三盘联动”，通过创新性的打法取得了优异的成果。当然，我们持有的部分资产暂时还没有发挥出最大的价值，所以一方面我们要持续提升运营能力，从而为资产价值的提升打好基础；另一方面，要抓住“商改住”的政策窗口，快速落实调规方案，实现困境突围。

谈到豫园商置未来的发展道路，我相信一定是围绕复星拥有核心竞争力的优势产业，例如文化商业、旅游、康养等等。只有让地产和这些产业紧密结合，围绕飞轮战略，充分发挥产业运营能力、投资能力以及保险资金的优势，我们才能跳出现有的竞争格局，通过“手艺活”来赚钱，实现新的“乘长”。

总的来说，我们一定要对房地产行业保持信心，狠抓现金流的同时，不断提升我们的核心竞争力，实现资产价值的最大化。这样，我们一定能实现止跌回稳、穿越周期，享受“剩者红利”。

最后，祝大家蛇年持续进步，在快乐的园子里，快乐地工作和生活，谢谢大家！

## 豫园股份联席董事长 石琨： 坚定东方生活美学定位，布好局，有耐心



现在中国宏观经济环境，的确对消费行业带来很大压力，但这个时候，我们做消费的同学和团队内心要更坚定当时的两个战略：品牌驱动、高毛利的发展。消费降级是表象也是阶段性的，就像豫园的商业升级一样，可能是有一些消费收缩的环节和周期，但这条路肯定是对的，因为从行业看，中国消费品最大的一个特征，就是产能过剩，这是在所有行业都看到的。这个时候，坚持品牌驱动、就是坚持差异化？这条路是一定要走下去的。高毛利道路的背后，其实是对科技、研发、渠道、营销投入的重视，也是品牌差异化的支撑。在豫园“东方生活美学”的战略下，这条道路是现在需要坚定支持的。

如今这样一个相对有挑战的环境下，布局和耐心非常重要。不少消费品企业这几年发展势头很好，我们要学三件事：

一、学定位。一些今天冒头的品牌起步在15年前，当时的品牌消费环境没有今天好，这些品牌特别重要的就是定位，这也是品牌差异化的根本来源。

二、学方法。一些优秀企业体制上选

择了开辟一个新的战场，怎么避免做了一个改革，影响了很多原来的东西，怎么避免新的东西在发展时，旧的体制机制不配合它。以新带旧、以增带新，这是方法。

三、学专注。一个好的消费品牌的崛起，一个单店和一个产品线的成功，是需要反复打磨、需要时间，欲速则不达，看准了才加料。从事消费品行业同学，这三点希望对大家有一些启发。

作为管理团队，永远都希望投资人、股东有战略定力，有耐心、能坚持。这两年一个很大的体会，这个事情是不对等的。做消费品品牌的团队，也要自主解决专注、资本续航的问题。资金不是无限的，资源也不是无限的，这个过程中，我们不少创业团队都像90年代“公务员”，一方面我们希望成为企业家，但另一方面“公务员”的这个“宝藏”还是要的。这个时候，你不真正下海，不真正选择这个赛道投身进去，是很难成为企业家的，在资本续航问题上也会遇到很大挑战。我们的股权机制、创业机制，要对企业家团队完全开放。资本续航必须有企业家团队；企业家团队必须是100%投入的团队。

## 豫园股份执行总裁、CFO 邹超： 怕甚么山高路险，自往前！



首先非常感谢各位战友、同学，大家一起走过了“不简单”的2024年。这一年中，合规应对外，董秘办在日常工作中，除了“三会”外，日常的信息披露和相关公告，也在持续优化维护投资者关系。同时，还运用AI持续立体化地提升监管应对。

展望2025年，财务工作将更关注盈利能力，我们会和各个业务团队一起，细抠每个细节的账、每个区域的账，和大家一同深入下去，把业务毛利率真实的增值做出来。2025年，我们要把预算作为一种管控业务的手段，会分解到月、双周、周，而且更关注达成预算、扭亏、盈利、现金流平衡的每一个关键节点。

管理和组织方面，我们还会继续做更深入的研究。在豫园股份合并报表范围内，2025年将至少有10%-20%以上的法体和银行账号进行业务精简，从而释放冗余成本和管理时间的投入；同时，在新的一年里，我们还将继续加大管理费用的节降，更多还是希望能够给业务在市场上寻找机会，创造时间和价值。

管理结构方面，现在除了传统的融资管理，地产、产业的资金也一定要进行统盘考虑，所以在资金融资计划上单列了资金管理。在这个过程中，团队更需要活力，因此我们团队始终坚持不断地年轻化，能

够让这些新鲜的血液有更多不同的思考、不同的思想，能创造、挑战更多、更难的事。

2025年豫园股份总部财务的重点工作，也将有更多系统的思考，我们需要做取舍，更好地排布每一分钱、每一份资源。财务团队要坚定地围绕着董事会、股东的战略要求做专业工作。除了做传统的财务，还要深入业务，跟管理层、各个团队结合在一起，希望能够成为管理层执行的最强助力。

另外，在团队建立上，首当其冲的还是闭环思维，每一个团队都要能力去解决问题，或者至少能有解决问题的思维，让更多更适合的人去一线打仗。

最后，针对不同企业会，将会有不同的分类管理。同样在过程中会把每个关键点输入更多行动标签，确保相关业务能够按照年初既定的计划，按照节奏有舍有得地一步步往前走。在过程中，通过数字看人、看业务的合理性，给大家更多深入研讨的机会。

借着《黑悟空》的一句话给大家在2025年的开年拜个早年，“烟霞缥缈往来，寒暑无侵不记年，怕甚么山高路险，自往前”。谢谢大家！

## 豫园股份执行总裁、CHO 周波： 破而后立，向阳而生



2025年人力条线的破局思路主要是三个关键词：聚焦、取舍、发展。围绕这三个关键词，提出了组织要重塑，人才要突破，机制要创新迭代盘活的三个要求。组织、人才、机制分别对应聚焦、取舍、发展，形成具体的策略、方法和目标。

一、组织重塑。组织重塑的策略首先是要聚焦，从战略、业务的聚焦到组织聚焦。围绕公司的战略目标提出了聚焦核心产业、核心产品线的“1+3+X”的模式，以此构建了对应四大赛道的四大事业群，希望实现几个方面的破局：1、打破业务边界，加速处于孵化期产业的发展；2、推进组织进化，明确总部价值定位，精简组织层级，促进瘦身健体，提升人效；3、强化人才梯队建设。

完成组织聚焦后要面对取舍。通过组织和职能的取舍，去除组织中冗余的部分，之后会结合各个事业群不同的情况，动态地调整、使用不同的策略，实现组织的高效敏捷。

另一项重要工作是构建极致总部，2025年会以更加极致的思维来定位各个层级的总部价值，通过职能取舍、横向整合、纵向扁平，进一步精简层级，实现人数和人工成本的极致节降。

在坚持瘦身健体的同时，需要以终为始，坚定长期发展目标，聚焦自身短板、创新求变，重点提升组织的核心能力，包括

全球化、商业及运营、产品力、数智化(AI)、生态融通等，强化置顶战略组织保障。

二、人才突破。当前人才建设上存在的短板是：梯队薄、延揽难、适配度低、成才少等。破局的策略是聚焦业务需求、聚焦人才画像、聚焦延揽战法，同时要注重人才取舍之道，是人才要全力争取、是庸才要果断放弃。在人才发展层面，围绕打仗关键目标，关注三个层面的工作：首先要选好苗，加强年轻高潜、青年人才的培养和选拔；其次要上战场，通过重点战役、业务一线历练，给好苗子早压担子、多压担子；最后要给机会，对经过真金火炼的青年才俊，经过充分评估后要敢于任用。

三、机制盘活。机制上的破局，要强调正负向激励并举、净利润与现金流并重，重塑共创共享机制，一方面坚持豫园激励体系设计的初心，遵循底层逻辑；另一方面要舍近求远，摒弃短期和不可持续的价值创造和利益分享，避免“躺平式”激励。

四、文化牵引。核心是要强化企业家精神，一是闻味道、敢担当，各级干部面对困难挑战时要始终以坚韧不拔、使命必达的精神，推动问题解决；二是重价值、看贡献，坚持以价值创造为本，确保落实公平的评价机制。