

## 豫园股份总裁(轮值) 张剑:守正创新,穿越周期

2024年,珠宝、表业、东家面临许多共性问题与挑战。我们最初做产品更像是盲打,对行业市场缺乏深入调研了解、对消费者真实需求不够明确,造成了许多产品无法获得市场及消费者认可的情况。比如:产品同质化严重、销售渠道过于单一、产品生命周期基础薄弱等。针对这些问题,各产业已在2024年推进相对应的举措,但速度还不够快。

珠宝产业一直围绕着“好运文化”做深耕,如何打造老庙特色、品牌专属的好运内

涵?“求好运、庆好运、享好运、藏好运”,结合产品打造不同场景、构建产品矩阵化,让消费者能清晰体验到好运产品的差异化。品牌也会更多结合当下IP、热点,通过专属特色工艺来打造具有老庙好运标签印记的爆款产品,同时也会关注产品附加情绪价值与品牌力价值的传递。

表业是精密制造业,要以科技创新为本,充分发挥现在技术领先的优势,继续打造差异化、具有个性的机芯。在机芯背后,也要更多地把工艺跟时尚、艺术相结合,进

而提升整体毛利水平。

东家文创经历了完整的重塑,需要整合现有资源与艺术家深度合作,以更好地切入黄金珠宝细分赛道,满足更多高端消费者需求,从而弥补产业协同中的空白点。

各个产业从某种共性上表现出关联性和互通性,我们要思考,品牌如何借助复星自有生态打造护城河、实现差异化,未来会从产品共创、渠道共建、人才交流

等多维度构建更强的生态协同。我们也要围绕好产品,加速打造并完善产品机制和生命周期流程。

很多时候,战略非常清晰,但自身观念还是容易惯性思维。无论外界影响如何,我们都有责任和义务去打造自己的土壤。唯有如此,才能穿越周期、实现可持续发展。



## 用产品说话 ——1+1+1深度对话



丁胜利、徐创越、许刚和杨冬同学,围绕产品如何破局,作了进一步的讨论。

珠宝产品最核心的痛点难点是同质化。需要回到客户消费洞察、深挖真实的需求,然后再聚焦。老庙作为一个品牌,有三个价值:投资价值、功能价值、

情绪价值。在情绪价值上,老庙明显不足,并且是有机会点的。所以2025年会在情绪价值上、IP大师合作上做一些加持破题,深挖消费者在黄金珠宝赛道上真实的需求。

围绕品牌矩阵,持续深挖。把好运文化作细分,求升官求学业求财运的“求好运”、结合婚庆场景的“庆好运”、“享好运”把“古韵金”作为2025年战略大单品,在营销、陈列、培训上做聚焦、“藏好运”聚焦高端摆件,联动“东家金造”呈现一些大师背书、好的摆件。通过针对不同消费者、不同场景,打造不同产品,逐步做出1、2个战略大单品,沉淀出有老庙标记的,赢得消费者的心智。

手表目前最大的一个市场竞争来自于同质化和价格战,需要做一个深度的产品匹配来破局。表业一直以国内市场为主,出海是另一个破局的机会。2025年将更加聚

焦于如何讲好东方生活美学的特征,给中国芯穿上外衣。

产品矩阵中构建差异化产品,有几个矩阵是内部研讨出来的方向:女性消费市场和讲好东方生活美学具体具象的故事。这背后,所有新品的成功率,以及2025年落在产品矩阵的进化,最核心的还是需要人维度上的进化。

2025年是中国制表70年,也是海鸥表和上海表两个品牌70年的纪念。通过两个角度来诠释70年的产品,落地产品差异化矩阵。一个讲艺术一个讲技术,一个讲情怀一个讲时尚,向消费者传递产品矩阵,让消费者感受到海鸥和上海表的特点,这样才能成为满足消费者真正需求的差异化产品矩阵。

“东家金造”是一个全新的品牌。刚开始建立的时候,面临着极大的挑战,战

略方向是“黄金按件卖”,这背后要有产品、品牌、有自己的销售团队。在走访调研中发现,上游产业链内卷极为严重、产品同质化极为严重。因此,必须做好基础的沉淀工作,在东家匠人和艺术家库里寻找确定两个艺术家,围绕黄金的艺术来进行深耕。东家金造的运作模式需要借力,首先需要借力完成0-1,只有好的艺术品经过市场验证的,才有可能快速实现0-1的突破。团队通过和艺术家深度沟通和交流,使得第一轮产品有相对比较好的亮相。

2025年,现有的产品力还不够丰富,产品的SKU矩阵也不够丰富的。但后备艺术家团队已经相当于现有的几倍数量,新一轮艺术家会更加当代。2025年产品的规划,会和这些艺术家与顶级艺术品牌的产品系列,在黄金赛道上做深度开发和融合。

## 全球化: 文化出海,产业扬帆



胡俊杰、杨金辉、刘岩、汪鹏程、丁琪馥和朱应才,带来“文化出海,产业扬帆”的全球化思考。

海外业务发展中心是豫园股份在2024年7月底正式成立的,首先确立了海外业务发展中心的职责定位:一是指跑的角色;二是陪跑的角色。

陪跑角色站在豫园股份层面,更多是职能赋能。指跑角色是各个产业出海的机会,能出海,但产业在资源上、能力上还不是特别ready的时候,海外业务发展中心要有一定的能力建设,一定的运营能力,特别是0-1的组建能力。

产业间的配合关系来讲,海外业务发展中心和产业之间在出海应该做到四个核心动作:本地化运营,包括:产品本地化、

供应链本地化、团队本地化;组织保障;渠道突破;生态协同,在各个产业之间,产业上与下之间,总部与股份中间,复星集团在海外各个国家已有的生态部分,要做到生态协同,信息共享。

目前,全球对于中国传统文化、具有文化属性的美学产品消费趋势认可逐年提升。在此背景下,东南亚是各个产业未来将会聚焦的出海目的地。

黄金出海的核心痛点有两个:第一,出海好的品类其实都是高毛利的品类,黄金珠宝的国内直营店毛利率只有22%-24%,提升毛利率是关键,要先找到核心目标市场的产品定位和组合。第二,在海外从0开始要找到合适的合作伙伴,一个真正跟我们志同道合、又信任、认同我们品牌理念的合作伙伴,让他当地市场快速发展,这需要一个时间和过程。今年的目标市场一个是澳门,另一个是东南亚。

出海要第一时间先把脚踏出去,想到的策略最后实际落地可能是不一样的,所以先要跑通损益模型。第一年的策略,围绕店铺层面要保平,随后通过几年的运营,达到整体运营盈亏的损益平衡。其中最关键首要的是店铺层面,首年就要盈利,只要店铺层面盈利了,规模起来了自然也就可以盈利。

表业出海策略是线上先行,线下并行。

海鸥品牌从诞生的第一天,其实就是出口品牌,1973年已经卖到了很多国家和地区。现在手表不再是生活必需品,今天的出海和以前不一样了,我们要以品牌的形式走出去,重点的第一步是在线上找人群、打标签、做内容,让更多消费者、更多用户能喜欢,通过UGC的方式帮我们传播内容。目前已在海外平台开设官方账户,比如Ins上,98%以上的内容都是用户自发拍摄上传的。

线下并行,最后要从线上跨境电商走出去,到能线下落地走进去,核心竞争是机芯。我们可以拿出在行业里不一样的产品,把机芯的变成品牌的武器走出去,就可以实现线上同行,线下并行,并且能走出去、走进去。海外市场是还没有触达的市场,今年在品牌角度应该会有4、5倍的增长。现在产品结构在做调整,未来几年业务增长幅度都会很大。

餐饮出海首先是在2024年把南翔走出豫园这件事跑通了,第二步是2025年几家海外门店会落地,里斯本店现在已经开始装修,纽约门店的具体设计方案也在落地中,2025年能让大家在海外吃到南翔的第一个包子。在海外的门店,前期装修、落位整个过程相对更长一些,我们希望走得更快,同时走得健康。在0-1的阶段,我们利用当地合作伙伴的能力,先学会海外当地市场的运营经验,借鉴合作

伙伴的供应链能力,这是走出去最重要的。之后,随着对规模化提升的要求和未来长远管理能力的可控性,转变发展逐步从联合到自营。

餐饮出海前期投入周期更长,但更有长远价值。在我们的“127”规划里,希望用5年,把海外的餐饮收入占比达到南翔整个品牌的30%,到十年达到50%。

舍得过去几年出海最大的经验是“渠道优先”。通过营销“131”逻辑:建设一支团队,做好渠道、消费者、品牌。其中渠道最重要,舍得酒业由于特殊属性,在任何国家的拓展必须依赖当地的经销商甚至渠道商。我们坚持“131”的营销逻辑,首先拓展当地经销商,和经销商一起成立一支队伍,充分发挥厂家的品牌推广及市场推广优势,长期捆绑。去年派出了团队和经销商感受市场、倾听一线声音,由此做了很多创新,融入了当地市场,获得了当地的消费者。

出海最重要就是要“走出去”,要和经销商感受市场、倾听一线声音,去年我们派出了团队,做了很多创新。在马来西亚,发现喝酒和吃饭是分开的,就用酒和饮料做了一个组合,在两个月的时间里实现了不错的销售,融入了当地市场,获得了消费者的认可。所以今后舍得出海会继续和经销商捆绑、一起合作的模式。