

## 豫园股份执行总裁 茅向华：

## 以轻撬重，穿越周期

回顾 2024 年复地的成绩单。众所周知的原因，在寒冷的冬季里，并未全面完成全年下达的指标，但大宗还是及格的，融资提款是超额完成的。在“现金为王”的时代，融资指标关键节点超额完成是来自各位同学、战友的共同努力。所以我们要面对，只有面对困难才能解决问题。

同时大豫园在摸索中在前进，商墅定制化模式获得了市场和客户的人认可，定制合约超额完成。更可贵的是，沉淀亿级以上的有效客户高达 580 组，形成了“三盘联动”，同时成立了星辰汇。2024 年，面对国家文物新政策的难点卡点，相关工作在全力推进中。

在现在的大背景下，要提升两个方面的增量，资金增量以及项目增量。在确保现金流前提下，找到现金流与利润的平衡点；通过少量资金的撬动来提升项目的运转。

2025 年，大豫园有信心达成既定目标，实现湖心亭一期 5.1 开业，二期商墅全面启动定制。感触最深的是，去年豫园

品牌以及定制产品广泛得到了高精端客流的认可，后续要进一步拉升售价。三期突破文物审批实现开工。复星地产在全国项目的瓶颈，有信心突破重围的。从“调”、“改”、“换”、“破”、“挖”几个方面归纳了 17 个项目，是接下来新复地、商置事业群同仁必须完成的。

困难会过去、寒冬会过去，提倡以轻撬重、轻重合一，通过“调”、“改”、“换”、“破”、“挖”把它挖掘出来，这就是我们的支点。这 17 个项目就是商置事业群突破瓶颈的底盘，也就是“飞轮计划”。有一些项目，比如长春卡伦湖项目，目前可以说人人畏惧，在偏远的东北，而且不在城市中心区域，作为住宅一定不是一个好项目，但地中海俱乐部的同学考察了，认为一定是一个相当不错的滑雪天地。我们通过一些调整有信心盘活这些项目。作为商置的一员，作为新复地的一员，我们有信心全面提升。

总之，我们是有信心的，是能打胜仗的。谢谢大家！



## 豫园股份执行总裁 陈毅杭：

## 拥轻合重，守正出奇

商置事业群于去年 11 月正式成立，这是一个将豫园、复星包内包外的重资产及商业化物业运营深度融合的事业群。商置事业群的成立有三方面原因：一是外部环境，房地产行业早已告别了高周转、高杠杆、一路高歌猛进的黄金时代，如今必须凭借轻资产运营能力进入行业的下半场；二是践行集团拥轻合重的战略，通过轻资产模式来加速企业发展的整体战略，以轻重合一起来实现瘦身健体、攻守平衡，进一步提升在涉房板块的经营质量和效率；三是资源协同，通过打通大豫园核心腹地，我们能够在 IP 孵化、场景打造等方面实现能力的整合与提升，将轻重两端的资源充分整合拉通，释放出更大的价值。

商置事业群的核心战略概括为四点：以轻撬重、攻守平衡、沉淀能力、组织升级。

以轻撬重。第一，全面整合轻、重资源，并推动中后台的协同合作，在资金端，把商置所有资金归集统一调配，推进地产、商业和物业在远端业务的全面整合拉通。第二，通过持有型资产的运营提升来促进资产退出。第三，通过“轻”的能力、打造超级场景来推动高溢价高价值资产的变现。

攻守平衡。“守”，所有非核心存量重资

产应退尽退；“攻”，在核心区域打造标杆产品。

沉淀能力。通过轻、重能力的整合寻找目前市场上价值洼地中的特殊机会资产，沉淀针对特殊资产的识别、获取、盘活和退出的全流程的能力。同时还需要三个轻资产运营能力作为底盘：一是产业办公招商能力，撬动产业服务于政府，给政府带来税源；二是基于文旅的标杆项目的运营能力，特别是文化挖掘、文化 + 科技的场景打造、IP 孵化和外部的超级 IP 的整合联动上；三是在智慧物业、个性化的物业服务方面的能力。

组织升级。通过这一轮的调整，大豫园商业集团通过“上兼下”、“下兼上”的方式，实现总部降本 45%，新复地在成立仅仅一个月的时间里，通过中后台整合，降本幅度超过 30%。

商置事业群整体发展的战略是以轻驭重，持续深耕深度运营，全力打造超级场景，加速存量资产的退出。同时以文化 + 科技为内核，锻炼轻资产运营的核心能力，通过整合式创新，充分协同复星的生态资源，最终构建起攻守兼备的全新发展模式。



## 打造旗舰产品，锻造核心能力



蒋科分享了大豫园针对场景打造、经营提升进而打造目的地型体验综合体的思考策略。大豫园未来的愿景是成为一个融汇古今中西的目的地型体验综合体。2025 年的核心工作，一个是通过现象级的活动和内容实现现象级的场景打造，进而吸引客流，二是通过用户精准运营、商户深度联动进而提升客流转化。

许文君分享了 BFC2024 年的工作亮点和重点，和 2025 年的设想。哈利波特 IP 合作是沉淀 BFC 打法方法论重要的标签；五周年业绩和客流都超预期；开出了近 10 家头部潮奢品牌，销售业绩也不错。2025 年将通过大量现象级活动，构筑现象级的场景的，在消费者心目中形成“时髦风尚新地标”的新地位和心智。

王维昌分享了豫园一期 2024 年工作情况，以及 2025 年重点工作。新设立文化创新部，弥补文化短板；完成高区招商，天裕楼、小世界的屋顶以及上海滩，实现了全屋出租；活动上尝试了文化 + 科技内容的组合，在豫园推出了泛光、音响、NPC 演艺等各方面的内容；2025 年将打造东方生活美学的超级 IP 内容和超级场景。

## 通过深度运营，提升资产价值



冉飞解读了豫园商置事业群的“深度运营”策略。事业群成立后，基本逻辑是以项目为载体的深度运营。运营的深度体现价值的厚度、体现 NOI 和资产的估值、体现为客户的温度，提升客户感受和感知，与客户形成更多的互动，转变为高客。

轻资产与重资产的逻辑差别很大，是完全不同的业务。用钥匙和锁来比喻轻和重的关系，场景就是锁的具体呈现形式。运营场景的能力是把所有环节的要素，通过核心协同，全部串联起来，针对不同的场景形成独特的、整合式的能力，最后实现拥轻合重、驾轻就重、以轻撬重。

陈煜宇分享了复悦生活物业板块 2024 年经营情况，及战略方向和目标。复悦的战略格局是锚定商置事业群 ABC 面，2025 年战略落地要做好“取舍”与“聚焦”。用取 1 舍 9 的决心做相应的业绩升级；核心战略的阵地就是大豫园项目，要在在大豫园场景内实现未来的一体化管理，树立上海品牌商业物业的服务标杆，以及为未来商墅提供可定制化的高端服务，为大豫园的住宅片区实现至臻和鸣 3.0 迭代服务，打造文旅的旗舰。

唐晓明分享了复悦商管 2025 年的重点工作和打法。核心打法聚焦核心指标；把商业特色定位跟场景做打造；营销上除了 S 级的活动严格保质保量，还会聚焦外部核心 IP 爆点活动的打造；通过内外双轮滚动管理不断提升顾客满意度；泉州复悦城项目奥莱项目和徐汇滨江项目计划今年年底开业；通过主题产品模块迭代升级，加上创新 IP 产品的孵化共创，以 1+N 的模式进行双线推动产品力的提升。

## 以轻撬重，扩大轻资产规模



李洵、方建卿、尤攀、席海峰、邹洋分享了每个区域板块重点板块最重要的三件事。

华中区域：武汉长沙项目调规实现突破，提升价值；云尚项目进一步提升经营坪效，突破经营性物业贷融资；进一步提升存量项目散售，武汉 BFC 项目要破序推新，C2 项目清盘，使其重回豪宅阵营，长沙崑玉项目针对不同的客户分类调整营销打法。

华北区域：北京公司闲置项目盘活或退出；天津公司盘活湖滨广场的资产，长期资源置换；西安公司提升大华 1935 的经营，利用政府资源导入减少前期投入。

复地山东：济南 A1 地块拓展不同的客户完成招商目标，尤其是金融类、投资类大客户；A4 地块完成回款；青岛 ClubMed 项目以 ClubMed 为先导，兼顾公司及合作伙伴的合理诉求，进一步优化开发条件、最大化降低经营风险，寻求与政府、企业、平台公司、多方共赢的最大公约数。

华南区域：珠海项目完成融退，充当贡献现金流的主力军；佛山项目自我闭合，满足刚兑诉求，并完成收尾工作；泉州项目解决历史遗留问题后轻装上阵。

西南区域：成都武侯项目要重点为集团贡献现金，金融岛项目制定解决策略；重庆解放碑项目完成全部回款，并解决山与城的问题；盘活成都重庆低效资产、无效资产，保证天府湾顺利交接。