

豫园股份总裁(轮值) 钱顺江:聚焦核心,破局创新

聚焦是战略的选择,是高质量可持续发展的要求。过去都是增量经济,现在是存量时代,没有增量,互相切割存量,因此竞争压力更大。以前更多看外部,因为外部的机会太多,无论是线上还是线下。市场是“二八”原则,头部 20% 的企业贡献了 80%,现在变成“一九”,所以只有数一数二的企业才有机会,第三名都不行。现在公司的资源有限,且资源的分配是有原则的:聚焦核心企业、优势产品,投入需要高回报,所以更需要精益运营,企业既要有成长

又要有利润,还要有现金流;需要创新商业模式,转变以往太传统的商业模式、渠道太单一的现状。财务指标体系方面,除了坚持原先的“361”,今后还要考虑利润、现金流、股东分红和 ROE 达到 8%。

2025 年我会负责豫园股份的灭灯战役,ROE 低于 6% 是红灯。在资源有限的基础上,对产业的要求会更高。因此,经营性现金流是生存的基础,2025 年将高度关注造血功能,经营性现金流必须是为正的。同

样,会关注各产业的利润,也就是每个企业盈利的能力。面临外部环境的时候,公司的固定成本是刚性的,会损耗大量的现金流出。因此希望通过高增长高毛利、低固定成本打造有弹性的业务,以抵抗外部环境的不确定性。

破局创新,包括商业模式、产品、市场、组织等都需要创新。商业模式创新,无论文化饮食还是美丽健康,首先要轻资产,比如原来是直营店,个别进行加盟店的发展,不

再自己开店,而是“拎包入住”,降低租金成本,通过收入分成的模式,加强运营轻资产的能力。其次供应链也要破局,过去都是通过 OEM,成本、物流、产品质量都不可控,所以供应链建设是核心。再次是渠道创新,我们要深耕国内国外,齐头并进同步发展,通过渠道创新来破局业务。



聚焦,破局 快乐消费产业营销模式变革研讨 及2025年重点工作



陈晓燕、左墨之、阙振元围绕“聚焦、破局”的主题进一步探索快乐消费的破局之道。陈晓燕、左墨之分别分析了美丽健康和文雅饮食两个产业的核心痛点,并分享了 2025 年的工作重点。

左墨之表示,文化饮食的痛点,在于组织层级、运转效率,尤其是应对市场环境的变化上,太“慢”。需要在组织精简、决策流程效率上做出扎实的行动。2025 年将“涅槃重生、化茧成蝶”。最关键是要坚持三个战略动作的执行,品牌 IP、餐食一体、全球化。

破局的关键是松鹤楼的生产基地,从 OEM 模式过渡到自营生产基地,使得产品

力、品牌力以及成本优化都可以在掌控范围之内。通过这一点带动供应链效率、整体盈利能力的提升。

同时,渠道模式将改变原有的做法,通过轻资产运营的模式、通过加盟的模式加快发展。运用更小的投入实现更稳定的现金收入以及更快的回报周期,这是接下来的方向。在极致的成本模型上缩减,包括稽核制度完善、生产供应链、对产品品质的标准化、统一化,进行突破。

陈晓燕表示,美丽健康 2024 年花了很大的精力清除过往历史遗留的问题,包括过往历史债务、涉诉问题、不好的品牌,短期没有很好机会的品牌也做了关停并转的动作。在年中非常快速地把组织精简,打造

成非常柔性、高效的团队。此后,进行了品牌定位的重新梳理。供应链层面做了大量的工作,为 2025 年能继续往前发力做了很好的铺垫。未来的方向是以下三个方面:一、精准全域的运营模式。二、打造立体的渠道的管理模式。三、供应链的能力。

童涵春堂要做精诊疗,做大药食同源,赢得好口碑。提升“人参再造”系列产品的丰富度和深度,通过全局的立体产品线去应对渠道。药房尝试与连锁机构合作,用机构的供应链优势为药房服务,同时童涵春堂的品牌也可以进入他们的渠道。

蔚蓝之美去年改变了模式,不再是丝芙兰线下独家,并在豫园开出了首家文旅体验店,在文旅体验型经济方面看到了机会。

豫园股份副总裁、联席 CIO 吴毅飞:酒业板块生态圈建设,行稳致远

今年是酒业板块第五个年头,第一阶段的投资拉动形成了初步的板块,第二阶段需要夯实内功、赋能成长,有五个方向:首先,使舍得成为第一;第二,配套企业和品牌企业相互之间需要打通;第三,舍得酒旅融合;第四,优化资产后,要考虑白酒的并购基金来实现飞轮增长;第五,全球化。

本质上整个酒业板块就是围绕着品牌服务的,配套企业里从包装到玻璃瓶到酒糟,每瓶酒的每一个原材料都是自己生产的,只有供应链整合,才能真正实现 C2M。自从上个月签约包装企业以来,酒业 C2M 的硬件基础已经具备。

酒旅融合其实要做“舍得之城”,需要

建一个超大的场景,让舍得的文化体现在产品上、场景上,给消费者种草。用度假生活、品牌输出、整合平台和文创,文创酒未来一定是舍得另外一个成长极。舍得文创的理念,首先是度假生活,可以整合更多 IP,最终盈利靠舍得的酒的文创,商业模式里 ROIC 回报必须靠酒的销售,而其他的投入就是为了搭建舍得品牌的种草场景。

酒业有很多主体,但承载整个酒业的方向,舍得酒业是核心旗舰平台,沱牌舍得集团应该关注在资产如何盘活、如何整合、如何并购、如何快速成长。舍得酒业要打造好平台,实现酒业发展共生共融。



舍得酒业董事长 蒲吉洲:知行合一,找准酒业发力点

从国际国内环境来看,扩大内需,满足人民对美好生活的需要是我国经济发展的主旋律,白酒仍然具有发展前景。从行业形势来看,白酒市场在行业逆周期影响下进一步“乱象”频生。舍得酒业作为腰部企业,上下承压。但通过 2024 年调整,把利空出清,目前公司产品动销相对稳定、库存同比下降,企业净资产、总资产增长较 2020 年增长近一倍。

复盘 2024,舍得酒业仍存在不少痛点:国际化在销售上尚未实现质的突破,还没形成系统化的商业模式,未来将通过契合国际

消费偏好的新品开发、组织化推动区域深耕、探索国际化 OEM 三个途径进行改善。在组织层面,没有平衡好“引进”与“培养”的关系,要进一步优化战功测量机制,用好“271”,在淘汰成绩不佳人员、引进创新人才的同时,让有战功的人看到发展的希望,保持团队相对稳定;要通过强化统一的作战指挥体系,改善各条线刚性化、机械化的现象,确保战役机制有效落地;在团队层面,我们希望大家坚持长期主义,通过强化“三个思维”(创业思维、企业家思维、老板思维),进一步落实“客户优先”。

行动上舍得酒业将保持“乐观、积极、主动、坚持”态度,抓好白酒“131 营销逻辑”,坚持“渠道为王”,通过建立 1 个进攻型团队,做好渠道开发、消费者培训、品牌宣传 3 件事,最终实现渠道转化的 1 个目标。贯彻“渠道向下,品牌向上”策略,明确高端抓场景、流通抓地推的突破路径,进一步夯实传统基础。大力推动青年创业计划、互联网再出发等五大创新营销项目。有序推动多个增产扩能项目建设投产,进一步夯实产能、储能基础;加速落地舍得酒旅融合小镇规划,拓展舍得成长空间。

我们要求团队知行合一,共同围绕为舍得品牌和事业付出的“一个目标”,形成“一个整体”。要做到动作不乱,不因行业乱象影响自身;做到方向不变,坚持“品牌提质、产品提价、销售增量”路径不动摇;做到初心不改,始终为“成为文化领先、生态可持续、创新驱动的世界一流白酒企业”不懈努力;做到团队不散,引导团队成员“拍案而起”的真性情、成就团队的大格局。



酒业军团集结, 不拘一格谋发展



张萃富

▲唐晖

舍得酒业总裁唐晖作了保持战略定力,创新破局分享。他认为白酒作为古老而传统的产业,喝好酒追求;消费分级的趋势;选大牌的心智;核心的消费场景等都是不会改变的。基于此的判断,舍得的战略不需要变,以老酒战略为基石的多品牌、年轻化、国际化战略不需要变,要保持战略定力。

环境在变,要有创新的方式、方法去应对,创新的底层逻辑:回归消费者和客户需求的原点;不盲目跟随竞品;要敢于否定自己,不破不立;勇于试错,快速纠偏。

在产品创新上,明年会提升低度酒的占比;核心大单品沱牌特级 T68 做了全线升级;推出度小酒的盲盒“度山海”。渠

道创新上,关注千元价位段新产品;推出了沱牌青创计划;为陶醉品牌资本化做准备;互联网布局再出发。

2025 年会深化“墙外开花墙内香”的打法,把中国的“老酒节”带到新加坡、法国、美国、澳大利亚。2024 年创新场景细节,尝试餐酒娱乐一体的创新营销。沱牌做了做了“酒桌歌神”,通过线下引导到线上,引发更多人的参与,反哺线下品牌的知名度和话题度。

夜郎古酒庄负责人张萃富回顾了 2024 年夜郎古发展过程中的不平凡。与郎酒的诉讼纠纷,最终转危为机,提升了夜郎古品牌知名度与影响力。和解声明一经发出,营销团队立马进行经销商的座谈

会,引进新客户。并利用新春之际经销商开年度答谢会、座谈会,提升消费者的信心,促进动销。

夜郎古的核心竞争力,首当其冲的是品质。夜郎古人一直坚守“一生酿好一坛酒”的初心,在优质酱酒的核心产区,严格遵守“12987”工艺,同时传承创新,拐枣入曲。此外,产能和储能为逐年出厂奠定了基础,今年 SOP 流程将进一步更新。其次是自强不息的夜郎文化。再加上敏锐的组织和品牌发展以标品为主,打造大单品。

打造了核心竞争力之后,进一步增强复星、舍得生态体系的融通,扩大夜郎古品牌影响力和知名度。