

复星国际董事长 郭广昌：

走出舒适区，做好飞轮，打造“双好”产品

一个组织、一个人最难的是什么？最难的就是改变自己，尤其越是成功的组织、越是成功的人，就越难改变自己。我自己总结：复星一路走来，包括对人的依赖、对原来路径的依赖、对原来成功的依赖，不愿意走出舒适区是我们面临最大的问题。

问题是基于原来成功的那些因素变了，商业变了，整个世界变了，但是你没变。现在我们看到许多新的商业模式，还有制造业，不仅仅在中国成功，还会卷到全世界去。新的消费模式是不是也会卷到全球？我们不变，世界在变，新的消费模式在变。并不是没有市场，市场在那里，关键是我们怎么变？以前的

时代过去了，你不改变就要被淘汰。不要停留在以前的成功里，我们要拥抱新消费时代、拥抱新模式、拥抱新消费。团队、文化、组织架构，都需要改变的快一点，要从舒适区走出来。现在消费回归理性，有一个基本判断大家要清楚：这种消费不叫“降级”，而是消费“回归理性”，这可能是一个长期趋势。我们需要打造更多情绪价值和实际价值都能好的“双好”产品。

另一个很重要的点——飞轮。飞轮意味着什么？就是“同花顺”，这是我们另外一个生命线。这个“同花顺”里，包括我们的核心能力，把它们链接起来，这是当下需要做的。尤

其要把我们的保险+其他保险+其他国有企业的有成本优势的资金串起来，去盘活大量的存量资产，这是万亿级别的赛道，用我们的轻资产运营能力，把这几样东西链在一起，这就是复星的“同花顺”。

除了“同花顺”以外，还要做大资产、大项目。聚焦大产品、大飞轮。（比如）日本的Kiroro有着全球顶尖的雪质，雪期比别的地方长一个月，空间巨大，但去实现的过程中，我们需要聚焦、改变营销模式，用飞轮来做，充分地意识到全球化的重要性。

大家继续加油，谢谢大家！



复星国际联席董事长 汪群斌：

更狠、更快、更准

首先非常感谢大家，在这样一个经济有很多挑战的情况下，还是取得了不少的业绩。对未来的发展分享几点：

第一，客户思维。我们的客户有消费者、有员工、有合作伙伴、有社会各界，这些客户非常重要。还要强调要有投资者股东思维，投资者股东要什么？要发展、要提效、要有分红、要有现金流。所以在发展的时候，一定要围绕现金流利润，一定要给投资者给股东分红，这一点要加强。尤其“1+2+2+5”的战略里，一定要提效、要考虑给股东分红、要作为战略规划里的一个非常重要的指标和内容。

第二，聚焦发展。在当前市场情况下，有优势的板块要发展不容易，没有优势的更难。一方

面现在有很多挑战，但跟竞争激烈的比，我们所在的行业竞争还不够。怎样在这个时候聚焦发展，把现有优势进一步发挥好，成为一流？我们聚焦黄金珠宝、舍得、餐饮，还有商业。不仅是商业，是拥轻重和“三盘联动”。在这样一个轻重结合、未来用飞轮驱动发展的市场，重资产、商置都有很好的发展机会，所以要抓住胜者红利，NOI要继续保持每年30%左右的增长。

第三，对聚焦发展的产业，创新非常重要。不创新，就会淘汰。尤其是营销能力的创新，要围绕营销组织不断创新。产品创新要围绕消费者，消费者总是喜新厌旧的，要想尽办法不断创造大单品出来。

第四，继续坚持全球化。舍得出海今年扭

亏为盈了，海外还是比较容易开拓的。在国内开拓一个新的省市，不可能这么快盈利。聚焦的这几个产业因为是有竞争力的，在海外不挣钱的发展、少挣钱的发展，我们都做到了。现在“伦敦样板”也出来了，今后要继续在全球化组织上、全球营销上加大力度。

第五，生态协同，要继续发挥。

第六，要继续加大力度引进高战力的人才。找人才上要像当年找项目一样，豫园在下半年和未来，要在现有基础上更系统地引入人才。

现在方向都对，很多都在做了，怎么更狠、更快、更准？大家要在充满着情绪价值提供丰富产品的时代，为客户提供更多更好的快乐产品和服务。



复星国际联席CEO 徐晓亮：

讲好故事，树立品牌，打穿营销

豫园现在面临的共性问题，核心一个词——“营销”。

产业营销，我们明确走的是“品牌营销之路”——不是推销产品，而是形成让消费者信仰的品牌心智。唯有品牌才享有定价权、才有忠诚。好的品牌营销，一定是“会讲故事的”，故事会替品牌说话。要把各个部门要拉通，然后打开渠道，线上线下、方方面面。“营销即品牌，品牌即故事”。靠品牌把故事讲好，把客户心里的真需求讲出来，功能、情绪价值、性价比，把三个结合在一起的故事是最好的。

豫园各个产业都是有底蕴的，老庙黄金卡住了“好运”的位，但这个故事没有讲好，没有把客户心里的东西抓出来，需要进一步破题。这次天官赐福与老庙联名，二次元的客户需要情绪价值，他们有充足的购买力，我们更要思考，产品跟

二次元粉丝群体心中的“好运”如何匹配得上。

舍得酒的故事肯定不止于老酒，“舍得”是有中国文化的白酒，“舍得”代表中国最博大的文化精神，要把舍得的文化故事讲穿讲透。舍得低度酒是个新的好产品，这个酒跟“舍得”两个字有什么关系？舍得用最好的粮食最好的工艺酿低度酒，而且要喝起来舒服，这本身就是一种“舍得”，类似的故事还需要进一步挖掘。

产发的痛点同样也是营销。今天的豫园人承接了一个历史性的任务——“大豫园”。从营销角度，大豫园是全上海最好的位置，现在有一个天大的机会点，真正的“天官赐福”——要在豫园打造上海国际珠宝时尚功能区。要进入营销视角看这个问题，底部是珠宝集聚，三个大类：黄金、宝玉石、时尚珠宝。第一，要把所有中国加全球的头牌品牌汇聚到大豫园；

第二，围绕这些一线品牌的产业服务链全部要集聚过来；第三，交易中心全部也会来。加上各个平台的协会来了，想象空间是巨大的。

上半年围绕“三盘”的同心圆客户，成立了复星全球置顶的高客俱乐部“星辰荟”。通过建立最高端的朋友圈，进一步辐射复星从中国到全球优质资产的销售。这在全球范围内都是独一无二。更重要的，我们已经形成了自己的一套打法：以生态渠道为“网”捕捉客户，以三盘部队为“矛”突破销售，以星辰荟为“池”沉淀价值。三者形成“拉网-转化-沉淀”的闭环。这套打法未来是值得期待的。

产业和产发，要把营销的故事和点抓住了，关键是组织和人。现在，CEO都变成了首席营销家、首席组织官。各个产业要补强营销位，产业一把手一定要有营销思维，而且还要懂得

怎么躬身入局。

希望下半年豫园所有同学战友一起努力，把牌理好，营销打穿，品牌树起来、故事树起来，相信一定会越来越好的。我们一起加油！

