

迎难而上 极效稳进

豫园股份 2025 半年度工作报告

豫园股份董事长兼总裁 黄震

上半年，内外部环境还是非常困难。外部消费形势以及我们所处的主赛道所面临的行业压力；内部很多模式、结构还是偏传统，需要破局，但难度、压力、决心不够。

降本、减费、聚焦、改革产业既有模式和思维方式，这是需要形成共识。这方面团队做了非常积极的探索和努力，Q2 开始有点筑底了，环比明显上升，同比已经持平。尤其两个比较关键的产业：珠宝从 2024 年下半年开始进入到下降轨道以后，2025 年 Q2 已经掉头向上，二季度同比达到了将近 20%。白酒在二季度跌到低点后，从同比角度出现了正增长，看到了拐点，但拐点的可持续性是不是可靠，是不是真的可持续性发展？最关键的是应对未来趋势，对商业模式、组织结构、人才结构、内部运营体系做根本性改变。

上半年最重点的是降本减费，有成绩，也有不足。总部管理费用、融资成本都出现了明显的下降，在管理费用、销售费率上看到转机，但还是有不少的问题点，比如产业销售费率，还有不少产业集团没有达到既定目标。销售的费率是看动态管理的经营行为措施，但还是有一些产业通过灭亏战役没跟上节奏，在费率方面出现了问题，要有动态管理的形式。



现在豫园所有产业还是要围绕共识，四个点：1、“东方生活美学”置顶。2、全球化发展。3、“文化+科技”场景打造，超级场景+超级活动打造超级 IP 的场景运营模式。4、科创赋能思维。这是现在工作的主维度。每个产业同学要从这些维度去思考每个人的行动计划、每个品牌的发展计划、每个商业模式的优化和调整的计划。

各个产业整理的上半年发展的痛点、难点、不足点，自我破局的紧迫性和自我施压不够。每次痛点难点梳理时不要只看“事”，还要看“人”，还要看思维模式。各个产业在探讨痛点难点时，要下大决心自己破局、自我革命。尤其高层管理同学，一号位二号位，当下思考破局改革的时候，第一要站得高一点，第二要看得远一点，第三行动要快一点。

豫园的主战场还是在中国，但希望把海外业务尽快提到两位数，现在出海已经是“0-1”了，希望未来海外市场从现在不到 5% 提到 10%、20% 甚至更高。很多产品出海，是基于国内的产业基础和文化打造，泰国、巴黎两场灯会，海外消费者对中国文化和中国产品有很强需求和意愿去体验。这是基于中国文化和中国一些好品质的基础上，有产业基础、品牌基础和文化背书。这几年宏观来说中国市场增速是放缓的，尤其地产、线下商业、白酒、黄金珠宝等一些主赛道，这几年都是承压的。但机会一直会有，无非机会在哪一块，不是普遍的机会而是在点上的机会的时候，企业能抓住点上的机会的，那么回报率会更高，老铺黄金就是抓结构性机会最典型的案例。还有趋势性的机会、差异性个性化的机会。趋势化的机会，要展望 2-3 年以后的市场，要通过深度研究客户潜在的需求，研究预判，赢在未来。

政府提出了一些引导性的方向，“三新模式”、“三新经济”，新业态、新模式、新场景。现在细则还没有出来，但产业发展必须要思考，这与豫园的发展是高度契合的。现在有很多模式偏传统，当务之急是拥抱当下的经济、消费者的需求、消费渠道或模式的改变，去重新定义每个产业的商业逻辑和商业



模式。对“三新经济”做了一些粗略的解读：要从“价格敏感”走向“价值敏感”。“价格敏感”，以前中国是“买贵的不买对的”，逐渐转变成讲价格、追求极致性价比，换句话说就是“卷”。未来真正的发展，还是要讲“价值”。一个是功能价值，还有一个非常重要的情绪价值。我们的团队、产品、活动是否都是基于情绪价值策划、规划、落地的？从内部需求、产业发展，甚至某些产业赛道组织的生存，大家都要有这样的压力。新业态、新模式、新场景有很多好的案例，大家应该深度剖析，要从商业逻辑、商业模式背后的逻辑思考问题，一定要和工作挂钩。豫园现有的产业都有很好的基础，文化价值、产业基础，都值得深度挖掘，要打破路径依赖、组织依赖、惯性思维。

这里有个大话题，尤其商置事业部、大豫园，包括各个要深度发展的产业，就是万亿城市更新的机会。从原来提量，不断新创造一些东西，到现在存量剩余，如何盘活这些存量资产？如何把这些资产的价值挖掘出来？这是一个很大的命题。这对豫园来说，绝对是一个很大的机会，因为我们有多元化的产业基础，有生态逻辑，有保险、地产开发、商业运营，还有很多产业，更重要的还有很多文化基因。我们要把场景、产业、文化融会贯通。未来在中国城市更新大的趋势或潮流中，就看对这件事的理解认知、承接能力的打造，以及行动的速度和质量。要从商置牵头，各个产业也要积极参与，比如上海

国际珠宝时尚功能区，就是大豫园和珠宝共同融合推动的。未来每个地方都会有这样的机会，各个产业各个模块条线的工作也能有这样的细化承接。

结合外部、内部，“1+2+7”战略，结合对上半年的思考、对现状的分析，股份战略部门对今年的战略升级已经有了框架。目标自然仍是植根中国的全球一流家庭快乐消费集团，“东方生活美学”置顶。对 5 大关键策略的细化，把城市更新、情绪价值、“三新”新业态、新模式、新场景这些工作融入，底盘、组织建设、机制也要与其相匹配。未来豫园会聚焦四大核心，成为最主要的支柱，包括珠宝时尚、文化饮食、舍得酒业、商置事业群，大豫园包含在商置事业群中。

灭灯战役上半年有了一定的效果，但还未尽如人意。红灯企业比例还是很高的，上半年减亏离目标还有不小的缺口，灭亏任重道远。把灭灯产业分了三类：一类是趋势良好类，一类是还差“一口气”，还有一类是还在原地打转。下半年大家都要往趋势良好类方向发展，想方设法开源放量，在商业模式上多思考，轻资产拥抱一些国有、央企资源、成熟产业，生态融通。实在不行的关停并转。灭灯是今年刚性的任务，要坚决打赢灭灯战役。

最后，我们还是要积极地看待未来，还是要有主人翁意识，通过自渠自身努力、自我革命达到我们心中的梦想。

谢谢！