

# 极效·稳进

豫园股份2025年中期工作会议  
YUYUAN INC. SEMIANNUAL WORKING CONFERENCE



## 复星国际执行总裁、CFO 龚平：

### 战术层面要“快狠”、“入微”

上半年遇到了不少挑战，融资、资产处置，特别是核心业务的经营。这时要反思：挑战是来自战略层面还是战术层面？豫园的战略没有问题，但战术层面贯彻上出了瑕疵，不够“狠”，不够“微”，颗粒度不够细。上半年围绕这两个维度，豫园面临的挑战找到了一些破局思路，也取得了一些成绩。围绕各个业务找到正确方向的，要快速走下去，发现不对的，要快速退回来。包括开源放量、轻资产经营，松鹤楼海外门店的拓展要再快一些；尾部亏损门店的关停也要提速。蜂巢的处置上半年取得了一些进展，还没有完全达到预期，但已经看到很多好的想法。细分客群可能在我们视野规划之内，也可能在视野规划之外，通过一步步落地，找准目标后快速出击。

豫园还是要把规模做上去，把有息债务的总量和成本拉下来。港股市场谋划了大半年的A+H，围绕A+H前置性的跟投资人沟通，还要进一步加强，要让投资人同频地了解到豫园所做的努力，以及问题的解决方案。集团投资者关系部有一个“走进下属上市公司”系列，接下去该轮到豫园了，也可以作为一个重点课题。



会上，王基平、石磊、倪强、陈毅杭、茅向华、邹超、周波、张剑等管理层，以及来自各条线、各产业的同学汇报了上半年的工作进展及下半年工作的规划，珠宝、酒业、商置三个重点产业集团分享了各自的战略规划，并在现场与管理层展开头脑风暴，探讨发展方向。首批豫园青年合伙人在会上揭晓，共有35同学入选。同时，会上还进行了豫园股份首届AI创新大赛的颁奖仪式。

人力条线方面，为了应对挑战，人力条线置顶了相应的策略：组织精炼、人才精英、机制精准。未来将依托于业务战略同步进化组织战略，从业务战略出发，明确组织战略，提升组织能力，同时加强人才自身建设。

财务条线方面，市值管理和公开市场融资是上半年的两项重点。下半年的工作核心是资产负债率和负债优化、现金流提效、规模压降。逐渐升级财务管理，着眼于业务财务和流动性资金。未来加大构建全球范围资产价值提升相应的金融财务服务能力。

投资工作方面，通过投资人的视角，分析了运营灭灯、项目增值、融退工作。灭灯和提升首先是返璞归真，回归了业务的实质。其次调整要非常果断，速度执行力拉满。大公司复杂业务的调整跟转型需要时间来沉淀，需要很多耐心，需要长期的对策略的稳定性和很好的执行力。

股份融资团队全方位介绍了公司融资工作的方向。复盘了上半年的融资工作、未来的破局以及规划；回顾在公开债券市场的成果，以及面对挑战的举措；分析珠宝引战的案例，未来融资的破局思路是：强化经营性现金流管理；强化金融机构管理体系；建立和完善完整的资金BP制度。

AI 科创方面，在战略上股份从整体角度与各产业一起突破和攻关，更主要是从中后台和BI+AI 能力上跟各个产业共融共建，目标实现“人货场的数字化”。还要通过 AI 引领和开创一些新模式、新业态、新场景。



青年合伙人

## 复星国际执行总裁、CHO 潘东辉：

### 坚持组织保障“扪心七问”

首先，从宏观角度，整个商业环境往虚拟方向发展。中国电商是一个很具像的体现，实体经济线下商业环境的变化，是一个比较大的浪花；消费者对物质消费需求逐步转变为精神消费需求方面；AI 出现，使得智能人工往人工智能跃迁，改变了对人才的定义；全球化的角度，从原来的“中国价格”往“中国价值”方面在跃进，从低价格的提供者往高价值的冲击方面走。这些变化，酝酿着大量的商业机会。从组织角度，还是“扪心七问”，要同期进行前瞻性的安排和设计、配置。

第二，智力劳动的主导性、价值贡献跃升到一个新高度，人力资源一号位要密切关注的一点。另外，在急剧变化的环境中，对企业家的定价能力要重新思考一下，在考核激励设置上也需要进化。

公司管理中要强调：第一，公司的治理要秉持良好的治理风格、发扬复星特色的治理优点。第二，董事会的治理要发挥责任董事的作用，还要有继任者规划。

豫园是美好生活产品的提供者，但什么是情绪价值？第一是情绪安抚和陪伴，第二是情绪释放和宣泄，第三是成就感和满足感，第四是社交价值和身份认同，第五是心理投射和自我表达，第六是情绪共鸣和快乐体验，第七是投资和收藏价值。豫园产品的情绪价值点到底是什么？需要再深入地思考、设计、尝试。



风控条线从廉政宣贯、案例警示、风险保障的角度，复盘了上半年工作，风控部门会进一步强化业务、人财法、审计、廉政四道防线的监督作用。失职失管、不作为、乱作为等病态管理问题将纳入年终考核。

珠宝时尚需要通过深挖好运文化，通过产品破局，持续打造爆款和高毛利产品的体系和系统；革新商业模式、营销模式、供应链模式；再造组织架构，从“守业人”到“创业人”。头脑风暴环节，管理层围绕老庙品牌的营销、营销团队、消费者思维等进行了探讨。

舍得酒业通过渠道创新布局、“青年创业者计划”、成立 ToC 企业直销销售团队等上半年取得了一些成绩。后续要保持战略定力，在战术打法上，特别是产品力、渠道力、品牌力、组织力上，针对新形势、新环境、新行业变化，深化、进化、创新。头脑风暴环节，管理层围绕“禁酒令”、新品低度白酒、营销等进行了展开。

大办公大宗销售方面，大办公形成作战阵型“围绕客户转化的铁三角飞轮”。围绕中介、五大行、商办经纪；G 端；商协会、复星生态三个方面的渠道拓展客户。下半年通过穿透信息，直奔客户；抓住新旧动能转换节点，确定交易性机会；生态协同的飞地打法；策动复星生态，萃取商协会资源，挖掘自用需求；匹配攻坚难点，强化组织保障等 5 条突围路径继续破局。

重资产、商置事业群方面，新复地完成组织进化，上半年打造了 3 个“种子”飞轮项目，围绕几个不同产品线形成了在地文化特色商业场

景。下半年地产开发板块要创新整合内外部资源，盘活重点存量项目；商业运营板块，通过运营视角提升资产价值，实现存量重资产的退出；物业管理板块，要坚定地聚焦优势赛道，让净利润率率达到行业头部水平；豫园一期不断进行内容迭代，客质升级，持续提升资产回报率，尽快达到 5%。

商置开发重资产板块，上半年盘活了 4 个项目，香港清水湾项目基本方案成型。下半年继续推进豫园二期和三期项目，继续盘活 16 个项目，Kiroo 要跨出第一步。

BFC 板块，围绕“时髦风尚新地标”，聚焦于目标客群，同时通过品类打造、场景内容打造、销售转化提升、联动大豫园、借助上海国际珠宝时尚功能区的战略性机遇，将 BFC 打造为国际化的一个 IP 体验目的地。随后，管理层围绕自有和外部 IP 合作新模式，办公租户的拓展来源的渠道、夜经济，三个话题进行了商讨。

物业轻资产板块，高地将进一步沉淀和提炼住宅、商旅目的地、产业办公三个领域的核心能力；在商旅目的地、豫园一期、亚特海棠湾等领域体现特色服务能力；运用信息化技术和 AI 创造出商业模式和商业价值。

灭灯战役根据集团要求考核 ROE，未来贯彻“1+2+2+5”的战略，未来五年要全面灭灯。文化饮食、汉辰业和美丽健康分别汇报了灭灯战役和扭亏阶段性的行动和成果，以及今后的发展策略。