

杭州解百集团股份有限公司

关于公司五年发展规划纲要的公告

本公司董事会及全体董事保证本公告内容不存在任何虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏，并对其内容的真实性、准确性和完整性承担个别及连带责任。

重要内容提示：

●本纲要是基于公司未来发展需要制定的战略规划文件。规划纲要涉及的公司未来发展规划、目标等前瞻性陈述，均不构成公司对投资者的实质承诺。

●鉴于宏观经济环境、市场竞争形势、公司经营情况等会不断变化，公司存在根据市场形势以及实际经营和发展需要对本规划及计划目标作出调整的可能，敬请广大投资者注意投资风险。

我国“十四五”规划时期（2021年-2025年），也将是中国由中等收入阶段迈向高收入阶段的关键时期，新业态、新模式、新场景将不断涌现，机遇与挑战并存。为适应新消费趋势、实现高质量发展，杭州解百集团股份有限公司（以下简称“公司”、“杭州解百”）组织编制了《五年发展规划（2021-2025年）》。上述战略规划已经公司第十届董事会第十六次会议审议通过，还需提交公司股东大会审议。

一、指导思想

以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，以国家十四五规划纲要中“形成强大国内市场，加快构建新发展格局”政策为立足点，遵循浙江省、杭州市争当“重要窗口”、“国际消费中心城市”的发展导向，力争通过五年的发展，铸就新消费时代的标杆零售企业、最值得消费者期待的品质生活目的地。

二、战略愿景和定位

（一）战略愿景

深耕杭州、立足浙江、放眼全国，成为零售领域精致时尚和品质生活的引领者。

（二）战略定位

建立“新窗口、新商业、新名片、新生态”的“四新”战略定位：

1、国际化定位——“新窗口”：成为国际国内“双循环”之间的消费流动窗口。立足于杭州市“重要窗口”建设的重要契机，一方面，打造出“国际消费中心”的新样本，链接国际“外循环”；另一方面，对标国际一流标杆零售企业推进消费创新，并不断聚集国际优质消费资源，向国内“内循环”持续注入“美好生活”价值。

2、数字化定位——“新商业”：成为长三角地区数字化商业的重要“试验田”。依托杭州打造“数智杭州·宜居天堂”的发展势能，充分将数字化手段应用到商业效率升级之中，提升对消费者价值的深度洞察，为消费者提供多样化、个性化的商品和服务，引领商业变革。

3、品牌化定位——“新名片”：成为中国品质生活型零售企业的标杆代表。借助杭州大厦在行业内已有的良好口碑与全国商业头部企业影响力，深化打造集团品牌形象，强化集团“软性”核心竞争力。

4、资本化定位——“新生态”：成为国内大消费产业链中具有代表性的消费生态价值投资平台。充分发挥上市公司平台优势，以产业投资为手段，构建产融互动的发展模式，积极搭建高质量，高效率，高品质、高回报、高协同的消费产业生态。

三、发展思路和目标

（一）公司的战略发展思路：“零售链”战略

以消费者价值诉求为出发点，以零售主业为核心，向横、纵两个方向进行链条延伸的商业链条，横向为在需求侧打造“价值链”，纵向为在供给侧打造“产业链”。并将链条串联的“美好生活”价值最终回馈给消费者。成为“从消费者来，到消费者去”，不断为消费者赋能的价值循环。实现企业战略从“零售+”（相关多元化）到“零售链”（产业链一体化）的重要转变。

（二）发展目标

至 2025 年，杭州解百实现零售主业、产业投资、新兴产业各大板块循环支撑、高效协同的消费价值生态体系，成为华东地区一流的品质生活方式集团。

四、关键战略举措

（一）板块发展

1、主业板块

公司零售主业板块的总体发展思路为：从渠道运营商向中高端品质空间运营商转型，固本强基，做强做大。零售主业板块下的各核心业务板块的发展策略如下：杭

州大厦：巩固头部，高质量发展；解百商业分公司：竞合共生，业态转型，扭亏为盈；购物中心业态：构建轻资产模式，对外扩张；商品深度联营/自营业务：积极探索，孵化能力。

2、投资板块

在投资板块，构建起杭州解百投资板块“两个平台”、“双轮驱动”增长模型。

(1) 两个平台：上市公司平台、产业基金平台两个平台协同发力，打造解百“募投管退”投融资大循环；

(2) 双轮驱动：分为纵向和横向两个投资发展方向。纵向向上游品牌或业态投资，获取品牌端增量与资源。投资目标为具备较高成长潜力的消费品牌或业态，并将其孵化成为新消费领域新星的企业。横向为以“渠道整合+效率整合”的模式并购其它零售企业，提升零售端规模及效率。一方面，以整合本区域、跨区域渠道为目标推动并购工作，增加市场覆盖度；另一方面，以整合高效率团队为目标推进并购，增强运营效率及的细分业态、市场的竞争力。

3、新兴产业板块

全程医疗定位于“城市健康生活的管家”，旨在为杭州解百核心会员群体提供高品质的健康管理服务。悦胜体育定位于“素质体育的兴趣导师”，旨在引导杭州解百高端会员爱上体育运动，满足“Healthy body, Healthy mind”的健康身心价值。

(二) 重要工程

1、商业调改升级工程

基于零售主业变革目标，围绕社群消费者的价值诉求，以提升社群消费者的消费频次为目标，基于前瞻且可实施性强的规划，系统推进杭州大厦内外部环境升级、解百奥莱整体提升改造、中央商城等调改工程。

2、重大资本运作工程

充分发挥投资平台价值，推动若干重大资本运作项目落地。一是产业投资项目，推动总规模 5-10 个亿的对外投资，构建投资图谱，从纵向和横向寻找匹配投资板块战略的项目标的，实现投资价值与投资收益最大化，并防控投资风险；二是引入价值观趋同的战略投资者，以达到双方或多方真正战略协同、合作共赢的目标。

3、数字化会员体系建设工程

全面升级会员体系与数字化分析能力，为各业务板块效率提升赋能。一是设计并建立创新性的会员体系，结构化规划会员信息内容，有效收集集团所需的经营支

持续性会员信息，并在与会员的持续互动中，奖励会员自我完善数据，为集团沉淀更丰富的会员信息。二是着眼于打造解百标志性的会员品牌体系，集合数字化工具的深度应用，基于消费者分层趋势，构筑完善的会员数据沉淀、数据分析、立体式精准营销，实现私域流量的有效运营，构建品质生活的生态闭环，系统推动集团相关产业的深度协同和发展。三是通过绩效 KPI 指标，逐步培养和提升集团各层级管理人员及基层员工分析已沉淀会员数据的能力，利用会员数据分析，科学提升集团效率与决策稳准度。

（三）保障措施

1、加强党建引领与保障

继续发挥党建的引领和保障作用。

2、组织管控及流程优化

为保障公司各项战略目标实现，在规划期间围绕组织建设需开展两项重点工作：建立“战时机制”管控模式和强化集团管控支撑“做强主业”。

3、加强人才梯队建设

建立多层次人才培养体系，匹配企业各业务板块的变革发展需求。

4、企业文化建设工程

系统梳理并提升公司新企业文化体系，并通过针对性的实施措施推动体系内各项文化内容落地。

5、推动集团品牌建设

打造集团对外形象品牌化，将“MAG”打造为杭州市“窗口展示”的重要品牌之一，与商旅文化品牌形成同频共振、协同发展，助力集团外部扩张与内部融合。

6、强化财务监管控制体系

通过推进“业财一体化”、提升财务信息化水平、增强财务风控能力和提高资金使用效率四个方面构建现代零售集团财务管理控制体系。

7、建立创新评估考核激励机制

进一步完善长效考核激励机制，为企业的长期发展做保障。

杭州解百集团股份有限公司董事会

二〇二一年八月三十日