

# 继往开来 突破跨越

吴平董事长在豫园商城 2011 年半年度工作会议上的讲话(摘要)



从上半年公司的经营情况来看,虽然我们曾担忧世博效应缺失后对商业带来影响,但是得益于黄金价格上涨因素,公司上半年还是取得了不俗的业绩,按照半年度的时间节点和工作进程来推算,对于全年目标的实现和完成,我们应该是充满信心的。就下半年工作,我还要提出如下几项值得大家探讨和关注的方面:

一是要密切关注、深入研

究国际金价的波动对我们整个公司,特别是对黄金珠宝产业的影响及相应的风险。

按照今年这样的销售规模计算,两家黄金珠宝企业全年销售合计超百亿,对我们企业的影响非常大。当一家商业企业达到一定规模以后,它的优势是规模,但同时规模大带来了潜在的风险因素。黄金珠宝业不像家电、超市等行业,消费品或者食品业不管通胀比例如何,还是在一个相对有序的控制范围当中,但是国际金价的问题不是由中国人来决定的,不是消费者能够决定的,更加不是我们经营者能够控制的,它与国际整个金融风险相关,与整个国际形势相关。我们作

为经营者、投资者没有办法控制国际风险,就像中国买了美国国债,美国要提高国债的上限,中国就非常被动,国际金价也可能存在这一问题,黄金价格波动有可能会带来风险,因此下半年我们要在这种国际形势下,密切关注、深入研究金价波动所带来的行业性、经营性的潜在风险。

二是要继续加强对商圈的结构调整和项目实施,继续对我们所面临的一些重点课题,进行深入、有效地推进。

商圈的结构调整是我们一直以来持续优化管理的工作之一,对今年的经营发展来说,为经营结构的调整以及未来五年规划的实施,都打下了非常好、

非常重要的基础,因此下半年我们要加强对商圈的结构调整和项目实施,要积极地推进对重点、难点问题的研讨和决策,力争实现每年有所突破,逐年累计达到显著效果的工作目标。

三是要继续加强人才的培养和引进,特别是影响公司发展的项目,在人才的储备上还是提倡多多益善,人才使用上还是要有观念和机制上的突破。

我们历来在工作中较多地考虑经营成本、人才投入成本等方面,但是面对公司一些重大项目,在人才使用上没有突破性的精神、突破性的勇气,长此以往肯定会影响公司的长远

发展。所以在人才储备、人才培养和引进与重大项目的结合上,我们要有全新的思路。在对外投资、特别是在主业相关投资的项目中,我们要延续上半年的创新机制,将成立专题工作小组,形成对后备干部的培养以及社会专业人士的引进等方面的有机组合,从而使更多的人才汇聚到我们企业,形成人才储备的“蓄水池”。

下半年我们要力争在销售、利润方面有重大突破,在市值方面也要有重大突破,实现社会影响、商业经营和资本市场的双赢,提升上市公司的整体形象和影响力。总而言之,我对今年公司实现销售、利润充满信心。



# 重视对标管理 落实五年规划

叶凯副董事长在豫园商城 2011 年半年度工作会议上的讲话(摘要)

起坚定不移地发展的信心和信念。

在经历了世博年的客流、销售热潮之后,公司及各子公司在上半年所实现的经营业绩,在整体上能够保持持续、快速、良好的发展势头,以及初步实现了对外拓展项目的全面启动,这是来之不易的成绩,也充分说明公司干部员工对五年战略发展规划的理解和认识。大家已经紧紧围绕五年规划的总体方向和主体目标,统一思想、开拓创新、齐心协力,借此机会我要向各位经营者、干部员工表达深深的敬意!

在五年发展战略规划的实施过程中,我们还有大量、细致的工作要做,如何使五年规划能够实实在在地落地,并且能够在变化多端的市场竞争中不断地优化,我觉得有一项重要而且关键的工作要坚持去做,那就是“对标管理”,与行业领先企业对标,与行业水平对标。对标就是学习,就是为了少走

弯路,加快我们的发展步伐,并控制发展中可能发生的风险;对标也是创新转型的基础,通过中国商业及零售业态近 20 年的发展进程,我们可以看到,许多本土商业企业都是通过对标学习而迅速发展起来的。在制定战略发展规划的过程中,我们已经做了许多对标分析,主要集中在整体经营规模和一些重要的经营指标上,我认为这仅仅是对标的开始,对标不只是制定发展战略规划时的临时性工具,而是要在管理上形成长效机制,要把“对标管理”作为一种常态化的管理工具。坚持“对标管理”,可以解决我们在五年发展战略规划的落地、实施过程中的困惑和困难,“对标”需要贯彻在五年发展规划实施的全过程。

一是要进一步拓宽对标的内容。在半年度的财务分析中,专门安排了一个财务管理口径的财务数据“对标分析”,但从各子公司运用的情况来看,还是

存在较大的差异,重视的程度、对标质量还存在不平衡,有进一步完善、提升的空间。我们的对标在内容上需要继续深化,不只是局限在一些表面看得见的经济指标及财务数据,还要进一步对标业务流程、管理流程、组织架构、人才培养及信息系统等各个方面,更要研究对标深层次的、能够体现核心竞争力的内容。各子公司可根据各自经营和管理的特点选择对标的内容,面要更广泛,针对性要更强,并且要研究形成一定的核心体系,即找到最合适的对标对象,有最需要的对标内容,能够系统化、定期的进行对标管理。

二是要进一步延伸对标的形式。我们的对标可以采用多种形式,既可以某个企业完整的经营管理作为对标对象,也可以以一些企业的长处作为对标内容,还可以以合作伙伴发展模式进行对标。例如餐饮业现在在对外拓展力度较大,在寻找

合作伙伴的过程中,就可以把一些大型商业中心发展方式、目标客户群、选址逻辑是什么模式,作为我们拓展模式的对标,从而找到最合适的位置、最合适的目标客户群、最合适的选址逻辑等;还有我们旅游零售业的对外拓展,主要也是采用集成商的形成,在招商、管理方面可能没有现成的对标对象,那么也可以找一些在这方面比较有经验的、领先的企业进行对标,学习他们的集成经验。

三要建立对标工作的长效机制。对标管理要建立长效机制,我们还需要去挑战信息收集的难度,与上市公司的对标存在着时间差问题,与非上市公司的对标存在着信息来源比较困难的问题。我建议公司各职能部门、各子公司一起来研究在商业信息收集方面进行协同和分享的推进机制与方法,为落实五年发展规划提供更有保障。

## 豫园商城吹响奋进集结号 “实施四大战略 跨越五年梦想”系列报道

□ 朱东音

2011 年 7 月底,由小商品公司倾心打造的“老上海风情街”在上海东方明珠电视塔的底座零米大厅全新亮相。豫园商城、东方明珠,二个知名的旅游景点,一个承载了悠久的历史文化与厚重的民族积淀,一个彰显了都市的文明与现代的时尚,二大品牌的合作是令人振奋的,也是令人期待的。这是在豫园商城新的五年发展规划的指导下,在商城领导的大力支持和关心下,小商品公司谋求对外发展,跨出的勇敢而坚定的一步。

上海东方明珠电视塔,国家 5A 级旅游景区,上海三大登高旅游景点之一,是中外游客游览上海的必到地之一,全年约 350 万观光客流,与豫园商城一样,盛名远播,熠熠生辉。相同的客流,相同的消费结构,相同的消费层次,成为双方合作的前提和基础。东方明珠电视塔提供了电视塔底座近 700 平方米的零

# 整合品牌资源 创新连锁发展

小商品公司打造东方明珠“老上海风情街、上海特色食品总汇”

米大厅出口处商场,小商品公司承担了整体商场的策划任务。从前期的市场调研到商场的重新定位,从商场的整体形象到具体的分割规划,从设计施工到场景布置,从规模招商到日常运营,均由小商品公司全面负责。张芸芳总经理带领她的团队,以责任和自信、智慧和勇气、辛勤和汗水,历时三个多月,夜以继日,把东方明珠当成了办公室,在东方明珠开辟了一个新的天地。

以“老上海风情街”命名的商场,既传承了东方明珠现代简约的风格,又融入了豫园的文化底蕴和历史传统。重新分割后的商场以旅游纪念品和上海特色休闲食品为二大主要板块。“老上海风情街”,石库门的风格充分营造了老上海的氛围,各类工艺品的优秀品牌集聚其中,一店一品一特色,丰富了经营品种。而“上海特色食品总汇”则以亮丽的形象、规模的效应,打

造了一个以上海特色食品为主的商场,迎合了消费者的需求。这二大区域共引进 16 个品牌、57 家优秀商户,小商品公司的上海粽子、上海印象、阿拉语等品牌率先亮相,引领众多品牌,老城隍庙食品公司、文化传播公司更大力支持,“老庙五香豆梨膏糖”、“湖心亭茶楼”等知名品牌纷纷入驻,展示了豫园品牌的魅力,也展示了小商品公司

作为品牌集成商的风采。

此次合作,小商品公司聚集优势资源,组织优秀商户打造核心团队,把“老上海风情街”打造成为登塔观光、旅游购物、休闲文化为一体的特色街,为东方明珠电视塔锦上添花;此次合作,小商品公司推广了旗下各大品牌,对豫园商城的品牌宣传更意义非凡;此次合作,小商品公司进行了一种新的探索,这一探索

将会给小商品公司的未来发展寻求一种新的发展模式,外拓连锁街的发展模式已经提上公司的发展议程,这是具有战略意义的一个里程碑。

现在东方明珠的老上海风情街、上海特色食品总汇正在有序运营。整合品牌资源,创新连锁发展,进驻东方明珠只是第一步,让我们期待小商品公司外拓之路走得更远、更精彩!

