

# 认清使命 直面挑战 转型发展

梅红健总裁在豫园商城 2011 年半年度工作会议上的讲话(摘要)



回顾公司 2011 年上半年度的各项工作,可以归纳为“勇于直面四大挑战,努力提高四大意识”。“四大挑战”即规划目标挑战、市场环境挑战、资金运行挑战、运营管理挑战,“四大意识”即监督管理意识、外拓发展意识、品牌运营意识和协同作战意识。

## 上半年度亮点工作

### 一、深化五年规划,跨越发展有新目标

自 2010 年起,公司即未雨绸缪、自我施压,着手启动《豫园商城 2010-2014 年五年发展战略规划》的编制工作。2010 年底,在初步形成五年发展战略规划(纲要)的基础上,2011 年上半年由品牌战略部牵头,协调、督促、指导各家子公司积极落实各自的五年规划,并经过上下互动的专题研讨会,力求将规划措施进一步深化、细化,通过注重指标体系的匹配与衔接、注重措施的可行性与保障、注重支撑体系的创新和落实,使战略规划真正做到有目标、有支撑、有措施、能落地。目前部分子公司已完成未来五年规划的目标及战略实施方案,此外投资发展、人力资源、企业文化建设等五年规划的配套方案也已形成初稿。

### 二、摆脱传统束缚,主业拓展有新突破

站在 2010 年世博年的高起点上,各主业板块开拓思路、创新驱动,摆脱内圈资源依赖,大胆走出商圈,向市场要资源、争份额,积极探索外拓经营的发展新模式。其中有三大项目值得人关注:

(一) 打造陆家嘴金融区“白领大食堂”。经过三个多月的积极筹备和精心装修,餐饮集团旗下的和丰美食楼以联营联销的形式进入浦东环球金融中心开设的“老城隍庙小吃王国”,并已于 6 月 20 日试营业。该项目标志着豫园小吃品牌走出成熟旅游景区,在高端商务办公楼宇中开辟出了一片新天地,同时也是该企业自世博会以后“走出商圈、加快外拓”的新举措和新成果。

目前广东肇庆美食广场和世博园区 A 片区美食广场两大项目正在紧锣密鼓地推进中;此外,南翔小笼品牌已落实了市内外共 9 个开店项目,其中市内 6 家,市外华东地区 3 家,外拓发展速度可谓历年之最。

(二) 打造东方明珠内豫园特色“上海风情街”。小商品公司于 6 月下旬与东方明珠集团正式签约,合作开发底层集散大厅三块约 800 平方米的商业经营场地。

此前在 3 月份上海印象的部分产品已入驻金茂大厦 88 层观光厅的旅游纪念品商场;小商品公司与成都文旅集团就成都宽窄巷的一个商铺也达成初步合作意向。

(三) 洛阳项目成功摘牌,经济回报可观。房产公司成功获得了洛阳市纱厂南路地块的开发权。目前,正在积极完善该项目开发中的各项工作,项目已全面进入施工阶段,力争

2012 年 4 月第一期开盘预售,2014 年 6 月全部交房。

### 三、勇于完善自我,制度管理有新进展

2011 年公司一手抓经营,一手抓管理,两手都要硬。

(一) 亡羊补牢,为时未晚。上半年公众对食品安全的关注度不断提升,从中央到上海市政府再到各相关职能部门,都从各自的角度对食品安全提出很高的要求和标准。公司进行了一系列的系统整改,食品安全工作已经进入长效机制建设阶段,树立食品经营从严管理,以德经营的理念,在日常经营中真正建立起长效机制,从而实现常态化管理的最终目标。

(二) 加强内控,知耻而后勇。上半年,公司领导决定在商城范围内开展一次存货管理现状内控测试工作。通过全面检查存货管理制度的执行与流程管理,目前已将存货管理测试中暴露出来的问题,反馈给相关企业进行整改,并要求针对薄弱环节建章立制,建立长效管理机制。去年在审计部牵头下,各部门全程配合国际知名风险管理咨询公司为部分板块梳理并编制了内部控制手册。

此外,各职能部门积极发挥联动作用,对黄金板块的黄金租赁比例进行了合理控制,切实降低了企业的资金成本,降低了风险;黄金板块的两家子公司在总部人力资源部的协调下,抽调了一些青年骨干构建黄金板块外拓发展工作小组,相关工作正在积极开展之中。

### 四、善于把握时机,品牌营销有新气象

公司牢牢把握上半年度节庆营销机遇,在商旅文联动活动、营销活动和品牌建设方面亮点频现,体现了打造“上海第一旅游品牌”的魄力与实力。

(一) 商旅文活动文化引领,匠心独具。作为世博后豫园商城的首个大型活动,2011 豫园新春民俗艺术灯会以“瑞兔祥和闹新春”为主题,延续世博精神,将传统民俗技艺和高科技多媒体有机融合,使声、光、电、影等多元素集成,展现了极为盛大的艺术场面。元宵节当日客流达 45 万,创下非双休日人数最高;媒体报道数也创下了历史新高,并且首次被上视新闻航拍直播灯会盛况。各子公司也在上半年度举行各类商旅文活动,宣传企业品牌。

(二) 营销活动推陈出新,创新求变。上半年一方面考虑到豫园商城营销的特性,另一方面考虑到规范价格促销等因素,营销工作仍然以文化营销、互动营销、概念营销等整合营销为主,利用商旅文活动积极造势,举办了一系列丰富多彩的营销活动,切实起到了聚集人气,引客进城的效果。

(三) 品牌荣誉日益提升,频传佳音。上半年度,湖心亭茶楼、老城隍庙五香豆等 9 大品牌喜获“第二批国家商务部认定的中华老字号”命名;继豫园新春民俗艺术灯会获得“国家级非物质文化遗产”称号以后,上海老饭店本帮菜烹饪技艺也获得了“上海市非物质文化遗产”称号。至此公司拥有中华老字号品牌和“非遗”项目各跃升为 13 个。在 6 月 28 日世界品牌实验室揭晓的名单中,豫园商城母品牌继续荣膺“中国 500 最具价值品牌”第 83 位,排名比去年继续提升。

下半年度,我们更应该清醒地认识到制约我们企业发展的一些瓶颈还客观存在:(1)增量上空间有限,人才储备的缺乏已经成为最大的制约瓶颈,加快团队建设和人才培养、引进已经成为上下共识和迫切要求;(2)存量上调整较难,豫园商城的结构调整和资源整合仍是“做精商圈”的首要任务,面对现有格局和员工队伍,如何平稳、高效、科学、前瞻地完成改造任务也是一大挑战;(3)质量上均衡度不高,黄金板块目前占比已达 80%以上,其余板块也必须加快发展,提升对公司业绩的贡献度;(4)能量上集中度不够,公司各板块间的互动、联动还不够多,部分子公司与其下属企业也未能形成“一盘棋”的观念。

## 下半年度重点工作

### 一、调结构、转方式,努力实现四大转型发展

面对缺乏世博商机而给商业带来的挑战,公司上下必须牢固树立“创新驱动、转型发展”的思路和理念,积极围绕四大战略,践行五大目标。

(一) 以整合营销为增长极,进一步转变商旅文联动方式——从传统“中国日、中国节”到振兴夜市、巩固古典商业街区联盟。(1)在当前商业竞争日趋激烈的形势下,豫园商城要做好的首先是秀文化,其次再是卖产品,形成两者互动互营的营销模式。在下半年的商旅文活动策划中,我们要注重商旅文结合,突出互动体验,给传统文化注入时尚气息,展示各地多元文化及老城厢独有的魅力。(2)我们要大力提倡各子公司板块之间联动开展营销,一方面可以是子公司之间互相沟通、直接交流,从而展开合作;另一方面也可以是由商城整合各子公司板块进行整合营销,最终达到互惠共赢的局面;支持好各子公司与周边商圈、兄弟单位之间开展的互动营销,扩大商圈的影响力,提升商圈的竞争力;维护好 3 月份福布斯论坛上成立的城市古典商业街区联盟的运作机制,搭建起长期交流合作、资源共享的平台。8 月份将组团参与城市古典商业街区联盟发展研讨会,促进行业内更广泛的交流和沟通;(3)夜市作为我们销售中历来的薄弱环节,恰恰是我们能赢得销售增量的最有力抓手。第三季度工作中,夏令夜市将是我们营销工作的重中之重,一方面由公司市场部负责,依靠丰富多彩的广场活动以及引进时尚新颖的娱乐项目从而引客入城,延长游客的逗留时间,提升游客消费机会;另一方面更需要各子公司、各商家动足脑筋、想尽办法引客入店,增加购买的概率。

(二) 以投资外拓为切入点,进一步转变主业发展方式——从调整业态配比到整合共享资源,寻求战略合作,探索资本扩张,集成组团开拓市场,将豫园商城的商旅文联动模式向外拓展。(1)以豫园内圈为重点,深化业态结构和商业布局调整,积极挖掘历史文化内涵,努力提升商业档次,大力引进富有传统文化和现代气息的特色企业和品牌,进一步提高休闲、展示、商品特色比重,增强文化、娱乐、服务功能,深入建设“精致豫园”。积极推进百翎路和和丰楼两大餐饮场地的调整改造项目,完成亚一金店旗舰店整楼装修以及豫园

老街的形象提升工作,继续推进“黄金体验馆”等互动性文化体验项目,力争下半年使该项目能够有实质性进展;(2)面向豫园外圈辐射全国乃至全球,以自营品牌为主或以自营品牌与其他品牌的集成商模式进行外拓发展,不断扩大豫园商城的经营版图,持续提升品牌的影响力。黄金珠宝、餐饮等板块可以尝试走出国门,与国外优秀企业、优秀品牌进行业务对接、合作发展,在全球平台上寻找更加合适的收购兼并、合资合作机遇,为自身发展赢得更充足的动力。

(三) 以经营提升为突破口,进一步转变品牌发展方式——从商品经营到涉足品牌经营、资本经营。下半年,公司将加强豫园品牌的推广力度,提升品牌的美誉度和知晓度。一是要举办好“豫园商城非物质文化遗产文化节”,宣传公司的第二批中华老字号以及非遗称号,二是借助上海举办嘉年华的契机,在嘉年华现场通过大幅的广告牌宣传“豫园商圈倾力打造中国第一旅游目的地”的概念。同时设想以“老品牌、新时尚”为主线,策划系列中华老字号的品牌连载报道,借助沪上一些比较时尚的杂志、报刊来宣传老字号品牌的现代生命力和时尚性。

(四) 以消费升级为导向,进一步转变业态发展方式——从传统业态到发展新兴业态、电子商务。今年上半年亚一金店和老庙黄金相继开出淘宝商城官方旗舰店,此举标志着两大黄金珠宝企业迈出品牌年轻化和打造全方位网络销售模式的重要一步。在电视购物方面,老庙梯形金条登入东方购物频道。此外,老庙黄金和韩国 CJ 集团再度合作,在天津卫视的“天天 CJ”购物频道首度推出老庙黄金“卯兔金条”系列,在两天的播放中 50 克金条几乎销售一空。亚一金店借助东方 CJ 等电视营销平台销售业绩稳中有升。亚一产品还首次登陆“家有购物”频道,为扩大销售再添一翼。在黄金板块积极创新营销模式,引领潮流的同时,我们其他产业板块也要紧跟时代发展变化、顺应消费需求提升,以信息化整合资源优势,大力发展电子商务、电视购物等业态,为在虚拟平台上做大主业、打响品牌做出积极的探索和尝试。

### 二、抓管理、储人才,努力实现五年战略规划

公司从下半年起,将根据前期五年发展战略规划研讨会的要求,明确各子公司的后续任务,督促制定完成战略任务的时间进度表,并按照时间进度表不折不扣地完成阶段性目标任务,沿着企业已经确定的未来发展方向和发展模式前进。

(一) 加强品控管理与提升服务能级。食品安全常抓不懈,实现常态化管理:(1)建立健全食品安全管理制度。首先,出台完善的食品安全管理制度,同时细化处罚条例,完善考评、监管机制,形成体系;其次将与子公司市场条线合作,建立详尽的商圈食品准入制度;最后将进一步落实第三方检测工作,从上半年合作的第三方专业检测机构中选择一家进行长期合作,形成长效机制;(2)成立豫园商城食品安全委员会,确定各子公司食品安全责任人和责任制,建立起食品安

全网络化管理机制;(3)全面完善督查体系,一方面要不断做精内圈,通过督导组巡查、值班经理互查、市场部抽查等形式,全面提升内圈各项管理能级;另一方面则是拓宽督查广度,制度化、系统化地开展对外圈的检查、考察工作,制作出详尽的计划书,有效开展工作。下半年将以全面提升新服务平台服务水平为抓手,完善母婴休息室等服务举措,通过向服务之星的学习,逐步在商圈范围内树立起全员服务营销概念,以实际行动建立起文明、和谐、热情的窗口形象;公司将建立起外拓门店的检查与整改制度,向子公司收集详尽的门店信息,对各外围门店进行明察暗访,从终端看源头,全线把握品控质量。争取做到上海市内的门店全覆盖,外省重点先放在江浙皖地区;同时,物价规范问题仍是下半年品控工作的一大重点,将以小商品公司的机打价签工作作为契机,强化标识规范意识,杜绝价格欺诈隐患。

(二) 配合黄浦区“打造国际黄金珠宝贸易功能区”项目。为配合黄浦区打造国际黄金珠宝饰品中心的“十二五”规划,公司将寻找专业化的咨询公司做该项目的前期战略规划,并会同五年规划小组一起对该项目进行深入研究。要积极配合政府进行豫园中圈北侧的部分地区进行整体的规划,深化调整改造方案,强化功能开发设计,提升区域未来能级,为构建珠宝饰品专业集群打基础;争取联手建设珠宝饰品行业国家级的设计研发基地、展示发布平台,吸引国内外顶尖专业设计人才集聚豫园地区;加强国际国内的战略联盟,引进并形成翡翠、海珠、宝玉石等珠宝饰品专业市场,使之成为全国珠宝饰品行业的设计研发、信息发布、精品展示和采购交易中心。

(三) 加快完善经营团队考核机制和激励机制。在上半年已经完成《豫园商城投资项目激励管理办法》的基础上,继续与翰威特专业人力资源咨询公司合作,进一步完善公司经营团队的考核激励机制,使之逐步与市场化接轨,符合时代特征,通过建立严谨的考核体系,采取有效的激励措施,为实现公司五年发展战略规划提供强大助推力。

(四) 加强对外投资、拓展和相关人才培养引进工作。继续关注 and 主业相关行业的海内外投资并购机会,年内争取有实质性突破。在强化管理体系建设的同时,为五年规划的实现做好人才储备,除了大力培养引进人才,还可以尝试通过内部抽调青年骨干和外部聘请专业人才的方式,联合组成针对某一项目的专题性、专业化工作团队,实现投资到经营的一体化全程管理。

“青山缭绕疑无路,忽见千帆隐映来。”我们已经站在了豫园商城创新驱动、转型发展的新起点上,历史性的时刻给了我们新的挑战 and 考验,同时也给了我们成就梦想、证明自己的绝佳机会!市、区“十二五”规划已经给了豫园商城工作指引和思想引领,我们以豫园商城五年发展战略规划为纲要,进一步做精商圈、做大主业、做强投资、做优品牌、做深文化,为实现公司五年发展的宏伟蓝图描绘浓墨重彩的一笔!