

# 五年规划新征程 继往开来新跨越

## 豫园商城 2011 年半年度工作会议部分子公司交流发言精选

### 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

### 稳中求胜 适时跨越

李冬梅(亚一金店总经理)

#### 一、上半年工作回顾

2011年上半年,国际金价稳步上扬,行业景气指数提高,在商城的大力支持下,亚一金店直营4家,加盟20家,开辟了淘宝、东方CJ等营销新渠道,顺利地超额完成了年度目标。

同时,在上半年工作开展的过程中也暴露出一些问题,比如基础管理仍旧薄弱,“短板”不时显现;能力架构仍有缺口,效率效能未达到预期;与行业领先企业的距离仍在不断拉大。

#### 二、五年发展战略规划汇报

亚一的发展思维是继续积极拓展经营方式,从传统加盟、直营发展到电视购物、电子商务等时下流行的销售渠道,把产品线打造、新业务拓展、企业新形象、门店规模、客户选择、价格定位作为未来的发展规划。以期在5年内,成为上海市场婚庆珠宝提及率第一品牌;10年内,国内核心城市提及率排名第一;15年内,成为全国范围内婚庆珠宝提及率第一品牌。

#### 三、下半年重点工作

亚一2011年下半年的工作重心将置于品牌内涵与成长路径规划、店铺环境调整规划、创新管理模式、创新营销模式、产品开发规划、启动ERP项目、完善人员培训与团队建设。

#### 1、品牌内涵与成长路径规划

在确定了品牌目标定位后,公司要继续确定品牌资产的相关要素,即亚一金店品牌的内涵意义、标识语与关键传播信息、视觉传播系统、成长路径和传播计划。

#### 2、产品开发规划

公司拟丰富婚庆产品种类,研发各个品类的婚庆首饰;合理调整产品品类,降低批发业务中黄金产品的比例,开展亚一钻石批发业务;合理调整区域产品配比,产品的组合将按照不同区域消费者的需求,形成相应的婚庆产品组合。在二三线城市中,主打黄金产品的基础上,力推铂金和钻石镶嵌类产品;在一线城市中,将彩宝、K金等高附加值、高设计感产品作为婚庆产品推广;完善产品功能,围绕婚庆,开发各个与婚庆相关联的产品系列;提升产品附加值,以此作为品牌价值体现的切入点,增加“独一无二”的高级定制产品和高毛利的珠宝,以满足高端客户群,实现毛利率的提升。

#### 3、店铺环境调整规划

公司将继续致力于设计连锁店婚庆主题形象,进一步提升门店形象,于年内调整2-3家;围绕亚一婚庆珠宝第一品牌的定位,将城隍庙旗舰店打造成为全国婚庆珠宝第一形象门店;综合考虑展示与销售因素,对于门店内各项功能区域以及各类产品展柜进行调整;增加功能区域,门店将增设VIP展厅、定制服务厅、休息区等功能区域,为婚庆人群、VIP客户等提供定制服务、1V1服务;综合考虑销售与展示因素,对于门店主要人流动线进行调整,做到各楼层之间的联动。

#### 4、创新营销模式

**服务:**形成“婚庆珠宝选购顾问服务”体系,设立服务条线职级;开通全国免费热线实行全国退换货制度。

**跨界合作:**联动婚庆产业内外的适当合作机会,扩大影响。

**环境与渠道:**洞察消费需求,创造新的消费渠道形态来满足目标顾客群的需求。

**传播与沟通:**传播信息聚焦“婚庆”,公司选择那些目标顾客群可触及的传播渠道。

#### 5、创新管理模式

公司将在上半年实现零售商品统一管理的基础上,下半年实现资金统一结算管理;围绕战略目标,通过非正式团队形式集思广益,群策群力,激发生产力;提高加盟商和供



货商准入门槛,对联营联销的商品和服务管理要有突破;商城内部协同:信息系统共享、渠道管理共享、原材料加工采购共享、道具制作、装修共享、媒介资源共享等。

#### 6、启动ERP项目

公司将使用同一集成的一体化信息系统,保证信息一致性、信息有效性、信息完整性、信息的实时性;利用信息系统支撑,建设亚一金店统一的采购平台、订货平台、销售平台和结算平台,将组织分工、协作做得更加精细、专业和高效;打造亚一完整业务运营体系,库存跟踪管理、快速供应链、品类规划、客户管理、市场营销等体系;完善人员培训与团队建设。

### 对接五年规划 迈出可喜一步

张耀他(餐饮集团总经理)

#### 一、上半年工作回顾

餐饮集团在上半年紧紧把握发展主线,上下统一认识,明确发展目标与责任,调动手头资源,全力以赴走出发展第一步。

#### (一)南翔品牌拓展汇报

南翔品牌体系国内市场拓展项目计划至2014年底合计开张50家分店。

2011年南翔品牌拓展目标:除了已开的吴江路店与福州路店,国内预计发展10家直营店(包括已签约店),包括上海莘庄龙之梦店(2011年7月15日已开业)、宁波万达广场(预计2011年9月底开业)、上海虹口龙之梦店(预计10月开业)、苏州新苏中心店(预计10月开业)、上海静安寺1788广场店(预计11月开业)、常州万达广场(预计11月开业)、上海壹丰广场店(预计11月开业)以及上海雅乐广场店(预计12月开业),目前正在按此拓展目标稳步推进。2012年上半年,南翔预计在国内外开拓四家分店,即上海正大广场店(预计2012年1月开业)、宁波来福士店(预计3月开业)、南京东路店(预计3月开业)和苏州中心店(预计5月开业)。

至2011年7月底,海外南翔已开业15家分店,包括日本的六本木店、香港的铜锣湾店等。

公司对今后南翔品牌建设作了如下部署:重复客流对店铺经营与管理带来的考验;快速规范化扩张所形成的运营成本;供应链的体系建设;连锁化标准化体系的进一步健全;与大型成熟商业地产商的磨合与相互适应;人力资源梯队建设。

#### (二)、美食广场品牌拓展汇报

上半年,按照餐饮集团的五年发展规划,上海环球金融中心店已于6月下旬盛大开张。下半年,浦东世博园区店(预计2011年8月底)和广东肇庆上海城店(预计10月)陆续开业,2011年新开发面积约为4000平方米,预计在2014年底达成拓展目标10家。

对此次开拓,媒体争相关注,积极报道,《东方早报》、《新民网》和《青年报》纷纷聚焦了上海环球金融中心店,称其“缓解了白领就餐难的问题”。

#### (三)、正餐品牌拓展汇报

河南郑州上海老饭店项目和上海世博船舶馆绿波廊项目已列入2011年正餐品牌考察调研计划。

#### 二、下半年重点工作

公司正在对起源于豫园这一特定环境中的正餐品牌如何走出豫园,在外部市场中的定位调整、市场

空间及生存法则进行研究;同时,公司也在着力于研究适用于正餐品牌发展的组织架构和系统运作。

### 房产稳健迈出商旅文新路

茅向华(房产公司总经理)

面对政策和市场的双重转变,作为豫园商城主业之一的房产公司为找到一条可持续发展之路,根据企业的自身条件和行业情况积极调整战略布局,在商城的支持下,制订了房产公司新的五年发展规划,在规划中正式确立了以开发“豫园特色商旅文综合体/街区”为主导的发展战略。

围绕新的五年规划,房产开展了一系列卓有成效的工作,为后续规划的完成打下了坚实的基础。

首先,房产公司明确“商旅文”地产经营理念,为“走得出去”加码竞争实力。

在进行战略定位时,公司对标“万达广场”、“新天地”,整合豫园商城综合资源,明确了豫园房产以开发“豫园特色商旅文综合体/街区”为主的经营理念,并制定了符合房产公司发展特色,响应商城“走出去”发展号召和“做大主业”的五年规划战略目标的公司发展战略,为“走得出去”提升企业综合竞争能力做足准备。

公司还根据商旅文模式制定了开发原则,将模型分成两类,一类是综合体,一类是街区。同时,公司也制定了开发布局:以上海为中心,沿海沿江作为两翼驱动;长江三角洲和东北三省实施南北呼应;中西部地区二、三线城市呈扇状联动的点面结合的对外拓展方略,这样布局既保证了重点地区的跟踪联络,又增加了新的区域信息反馈,拓宽公司开发地块选择的地区和范围,提升开发项目获得的可靠性。

沈阳一世界、上海豫城时尚广场都是房产公司独立运作成功的商业地产项目,增强了对商旅文经营管理的信心和期望。

第二点:紧抓机会性投资,开发融资新渠道,为“走得更稳”储备充足资金。

机会性投资作为公司五年规划的组成部分,为确保“商旅文”项目顺利开展保驾护航,在现阶段看来,它也是公司工作业绩的一个重要组成部分,可弥补“商旅文”项目特点在前期资金投入量大、投资回报周期较长的特殊性。为了既能确保主营业务,又能平衡前述不利因素,公司明确在开发数量配比上,商旅文项目占70%,机会性项目占30%。这样既可以保证“商旅文”项目绝对优势比例,又可以通过适当介入能快速回笼资金的机会性项目缓解资金压力,为大力产品开发提供后续资金。公司正在进行的并取得一定成绩的项目有:洛阳项目和北京“茗苑”项目。

为了防止资金“扩张型缺血”的现象发生,我们除了依靠商城自有资金、银行信贷和信托筹资渠道外,还开辟了新的融资渠道,即成立“豫园商旅文产业基金”,向社会募集用于项目开发的资金。目前基金公司的筹备工作正在有条不紊的进行当中。

最后:积累“商旅文”地产发展资源,为“走得远”做足前期功课。

#### (一)项目资源

近期,豫园房产公司正在全力跟进沈阳北中街项目和云南丽江古城项目。

除了上述“商旅文”项目外,公司成熟的机会性投资还有上海嘉定区徐行镇项目,占地120亩,建筑面积13万平方米,项目一旦成功将为公司带来高额回报。

目前,公司组织人员进行实地考察和正在洽谈的地块项目有40余幅,还有一些机会性项目,都将是公司实施五年规划储备的优良的商旅文地产项目资源。

#### (二)人才资源

近期,公司成功招聘和吸收到一部分精通商业地产开发和管理工作,并会策划、定位和招商的高级人才,分别担任公司要职,在实际工作中充分发挥他们各自的才能。

2011年下半年是房产公司“商旅文”项目进入实质性开展阶段,公司上下将全力以赴,确保公司实现2014年销售额12亿元,利润2亿元,开发面积确保60万平方米,力争90万平方米,梦想130万平方米,公司持有物业面积力争确保达42万平方米的战略目标。

### 整合品牌资源 创新连锁发展

张芸芳(小商品公司总经理)

#### 一、上半年工作回顾

2011年上半年,小商品公司基本完成了半年度计划。通过八大鲜明的营销主题和各类活动引客入店;联手华宝楼举办2011年陶艺非凡·扇(善)行天下以及豫园艺术庙会暨丽云阁扇子文化节;致力于梳理调整内圈商铺,着力提升门店整体形象,上半年共计调整商户18家;严把食品安全关,提升食品安全管理能级,对老字号食品总汇的商户进行飞行检查近15家,调整商户9家,占老字号食品商户的21%;同时,公司认真学习和研究商城五年发展规划,围绕小商品公司的五年发展规划,把工作重点转向对外的发展和开拓。

2011年4月,公司与东方明珠电视塔公司的合作项目——东方明珠电视塔底层零米大厅商场的调整项目正式启动。目前,“老上海风情街”和“上海特色食品总汇”都已经顺利开业,运营效果也比较平稳,但我们还有许多地方有待于调整和提高。

通过此次外拓,让我们深刻了解了公司存在的问题和不足:公司急需人才的储备,需建立一支优秀的管理团队;需健全和完善一套街区管理运营模式,为以后的复制连锁打下基础;招商力量不足,相对工艺礼品的丰富客户资源,其他行业的客户资源相对薄弱。

#### 二、下半年重点工作

##### (一) 筷子品牌的发展

8月初,筷子第一家加盟店在福州路(近西藏南路)开设。同时,公司将积极寻求合作伙伴和合作机会,开拓投资收购新领域。

##### (二)内圈的调整

作为豫园老街的延续,铁画轩区域定向调整,提升形象,突显老街的传统与精致。

##### (三)尝试电子商务

公司在上半年整合品牌的基础上,与电子商务公司合作,8月底公司部分产品将登陆1号店,四季度与京东商城、新蛋网的合作也将启动。

##### (四)外拓连锁街的发展

公司要致力于打造一支优质的租赁客户团队。同时,公司众多自有品牌(以上海筷子和上海印象为主)也可以在连锁街上同步发展。

### 做精内圈百货 做大永青假发

蒋逸军(百货公司副总经理)

公司立足当下,着眼未来,积极筹划并制定公司五年发展规划,将“做精内圈、做大主业”作为发展目标。

#### 一、做精内圈,提升品位

在研究和分析了全市百货行业以及自身情况的基础上,结合商城的要求,公司提出了“做精内圈,提升品位”的发展目标。所谓“精”一是体现在品牌的提升,也是形象的提升,二是体现在品控的提升,也是服务的提升。

公司在提升品牌方面主要分二步走:一是保留现在合适的品牌和品类,采取“末尾淘汰制”提高效率;二是逐步调整一楼和二线的品牌,一楼拟增加手表等商品品类,同时将一楼部分二线少淑女品牌调整至二楼,优化品牌配置。

#### 二、做大主业,积极拓展

去年,公司开始着手分析假发市场的行业环境,在对标企业以及研究自身情况的基础上,将“永青”发展作为新一轮工作重点,提出了“做大主业,积极拓展”的战略规划。

##### 1、形象建设策略

年初,公司在旧场路开设了永青假发形象店,同时对内圈经营场所进行装修,以“上海假发专卖店集中地”为目标,增加经营面积,打造成上海最大假发旗舰店。同时,公司还制定了三种经营形式的形象店开发方案,即传统的柜台式、厅房模式和量身定制与售卖一体的体验店模式。今年5月份,第一家柜台式形象店在永安盛大开张,另外两种形象店正在筹备中,计划在今年年底前完成。

##### 2、品牌加盟策略

公司在上半年度已着手制定了加盟手册,下阶段计划制定加盟管理体系,并设立能确保执行的组织架构和岗位配置;其次要先选择在长江三角洲内的城市开设旗舰店,通过旗舰店扩大品牌影响力,并加强对区域的管理;第三要借鉴自营门店拓展的经验,逐步加快加盟客户的发展,5年目标加盟店和自营店共要达到40家;第四要从长江三角洲转向其他经济发达地区发展,扩大加盟区域和范围;第五要扩大加盟产品品类。

##### 3、品牌推广策略

年初,公司邀请知名的演艺人士王维维作为假发形象代言人,并于7月底首次召开了“永青假发品牌推广暨VIP会员首发仪式”,以假发品牌宣传与产品推广为主线,通过与会员互动、现场咨询为会员提供服务,提高客户品牌认知度。公司还计划通过媒体营销、社区营销、网络营销、整合营销这四种营销方式的实施,扩大传播和推广。

##### 4、电子商务策略

公司计划建立永青假发专业网站,展示永青品牌形象,增加与客户的沟通渠道,同时,公司还将借鉴和学习其他假发品牌的网络销售模式,拟借助淘宝商城的力量,快速进入电子商务领域,提高市场占有率,增加销售渠道。

##### 5、品牌服务策略

公司提出了在消费者心中树立“头发的烦恼一切一切找永青,永青会为您提供全方位一站式服务”的理念,提供从设计、定制、修剪到保养的360度VIP服务。

为了巩固客户源,在健全客户资料的基础上,公司还制定了一套会员定期回访流程,定期回访,提供专业咨询服务。

##### 6、合作双赢策略

公司将通过积极寻找和引进专业假发经营管理团队,打造一支具备高专业素质和敏锐度的假发管理团队,从而提高假发管理队伍的专业经营能力,共同拓展假发市场。

公司拟选择国内发装行业领导者——青岛千姿作为新合作伙伴,借助其强大的生产制造、研发等能力以及经营网络成立销售公司,形成集零售和批发的产供销一体化产业模式,开拓全国市场,成为国内假发的领头羊。