

商旅文模式“十二五”大有作为

商城副总裁吴仲庆在第二届中国旅游地产软实力峰会上的讲话(摘要)

2011年8月18日至20日,第二届中国旅游地产软实力峰会——探索中国旅游地产“破茧化蝶”之道,在海南三亚召开。商城副总裁吴仲庆应邀出席峰会,并作为圆桌嘉宾,发表了“豫园‘商旅文’地产模式与市场前景”的主题演讲。独特的观点和视角,以及对“商旅文”的内在逻辑关系和本质特性的演绎,引起了与会代表的共鸣和较好的反响,提高了豫园商城的品牌知名度和形象。现摘录如下,以飨读者。

以前流传着这样一句话“没有到过城隍庙就没有到过上海”。豫园确有其吸引人的地方。“上海豫园”、“上海城隍庙”、“上海豫园商城”其实异名而同域,其内涵外延都是一样的。对老外来讲是上海豫园,国内游客则比较乐于称其为上海城隍庙,而从企业角度出发就是豫园商城。

豫园商城跟“西安曲江”相比其实面积并不大,只有5.3万平方米,建筑面积也就十万平方米,跟现在有些动辄几十万平方米的大型购物中心相比面积还是十分有限的。但是,由于豫园商城坚持其商旅文模式,秉承独特的历史文化和区位优势,吸引了国内外游客纷至沓来。在一般情况下,豫园商城一年的游客量就可达到3700万。刚才听美国教授讲的案例,除了迪斯尼的游客量可以与我们的相比,其他的都没有达到这个数字。去年世博会人数更是创新高,达到了6000万左右,并导致旅游食品五香豆屡屡脱销,简直像卖大米一样。

豫园商城之所以会成为一个如此著名的旅游购物中心,“商旅文”模式起着至关重要的作用,其中有两点是最重要的。第一,园、庙、市融为一体。在豫园商城有个五百多年的豫园花园,这个花园集江南花园众多优点,有其独特之处;还有一个城隍庙,供奉的是地方保护神,道教也是中国国教;加上美轮美奂的明清建筑风格,和与之相配套的商市,使其在以海派文化为特

色的大都市里面一枝独秀。第二就是商业、旅游、文化三者之间的完美契合。如果单纯的聚焦于商业,我们豫园商城比不上上海其他的商业集团、百货公司或者大型购物中心;如果单从旅游来讲,商城周边也有一些旅游景点,在比较中也难说有绝对优势。再有,从文化的角度来讲,我们的含金量也比不过一些文物保护单位。所以,商业、旅游和文化这三者融合在一起的旅游地产模式才是豫园商城真正具有核心竞争力之所在。

历史文化是绝不能简单复制的,像豫园花园如果非要投资,即使你很有钱,但是里面一些文物不能复制的;尽管我们的历史文化不能简单的拷贝和复制,但是从我们中国来讲,各个区域以中国传统文化作为依托,每个区域形成自己独特的历史的古迹和文化的要素,立足当地把商业旅游结合起来,我觉得这个模式,空间还是十分广阔的。我们豫园商城跟业内一些同行共同在今年三月份以自发的形式成立了中国古典商业街联盟。昨天我们共有十六家国内外很有影响力的古典商业街聚集云南大理,大家深度讨论商旅文的模式。今天会上专家和企业界的演讲,没有提到商旅文的这样一个模式。但是昨天古典商业街联盟讨论当中大家形成了一个共识,觉得商旅文这种模式在“十二五”规划期间大有作为。国家转型重点就是要拉动消费,促动内

需;旅游将成为战略性的支柱产业;文化要大繁荣大发展。因此,商旅文应该迎来了一个重大机遇。具体的来讲就是在这一块上,一些古城、古镇、古街包括古村落,应该说沉淀了深厚的文化底蕴,而且现在也是旅游当中大家所需要去体验的一个重要的组成部分;所以这一块如果把商业旅游文化整合起来,形成了一个商业模式的话,我觉得潜力很大。在这个领域,现在面临体制和机制的一个瓶颈的突破,现在在管委会的形式,还没有进入到市场化、企业化运作;另外功能和形象都需要提升,围绕旅游,一些商业的配套还有吃住行游购娱系统配套潜力都是很大的。从我们豫园商旅文的模式,放眼中国这个版图,商旅文今后前景应该相当广阔。借今天旅游地产这样一个大会,也是呼吁或者让我们与会代表大家一起来共同关注这一个商旅文的模式,而且这个模式确实是很强的生命力。刚才大家都说文化要同旅游地产结合。我们的体会,如果商业和旅游没有文化作为原动力,这种模式将会失去竞争力生命力。这几者关系,我们这样认识和表述,文化是灵魂,旅游是载体,商业是基础;或者可以表述为以文为本,以旅聚势,还有一句就是以商增值。处理好三者之间的关系,这一个独特的商业旅游地产模式,应该讲市场潜力不可估量。

□天舒

北京“茗苑”项目是豫园房产公司投资改建的一个纯商业项目,按照要求打造成具有休闲和零售功能的高级会所。5月初,房产合约预算部见习经理费冬被派到北京工地现场。

按照常规,土建和安装审核需要2个预算工程师担任,并且审核是以图纸为基础抽查核对部分实际施工现状就可以计算出决算价格。但由于“茗苑”项目改建特殊性,费冬领命只身前往北京,一人挑起二个工作岗位。熟悉费冬的人都知道,他对预算工作极其谨慎,绝不马虎半点,是出了名的“拼命三郎”。这次他干脆把工作台搬到了施工现场,做到时刻跟进核算计价工作,及时而又准确的审核使他又成为施工队最“头痛”的对手。

4月和5月正好是抢工期的最佳时机,也是费冬最为忙碌的时候。5月的一天,费冬的右腿突然没有了知觉,经过北京医院的诊断,他得了急性颈椎、腰椎间盘突出压迫神经导致右半身麻痹。但费冬并没有要求假期,每天上午他就到当地医院做一些理疗和针灸,下午被同事搀扶着到现场坚持带病工作。但随着时间推移,他的病情越来越严重。

6月初,公司领导进行探望之后决定让费冬回上海进行医治。经上海奉贤中心医院核磁共振检查和专家会诊之后,认为病情严重,需要立即进行手术治疗。但是考虑到手术的风险,一想到北京项目缺人手,想到自己是共产党员应该以工作为重,费冬还是采取了保守疗法,在上海治疗了半个月后又毅然奔赴北京施工现场。

6月底至8月底,是费冬病情最严重的时候,同时也是他工作强度最大的时候。由于“茗苑”需要核算的工程量十分繁杂,工作强度无形之中又增大不少。所以在他病痛缠身的情况下,每次交付一定进度工程款时都是一次实战的较量,工程队和我方都会有些争论,但是他

为了维护公司的利益,厉行成本控制,都是有理有据以事实说话,而且每一件工程量都是经过现场核查,让工程队心服口服。据“茗苑”项目总经理说,费冬的工程计算稿摞起来足有二、三十厘米高,每一道工序完工后他都要进行实地复核。为了方便工作,他不能长久的坐着办公,就让同事拿来硬板床躺着进行计算和书写;下工地走路的时候需要别人搀扶;当屋顶上的设备基础和防水层要检验但自己上不去,就让同事一个在上拉一个在下推坚持爬上屋面。这样忘我的工作精神取得了显著的成果,几乎为公司核减了施工方虚报的30%的工程。目前在“茗苑”项目总价1500万元的土建和安装工程中,安装审核完成了80%。总面积为14984平方米的土建改造工程中,图纸上的施工审核已全部完工,在未来的一个月,会完成全部内审工作。

从9月开始,费东在领导的关心和同事们的帮助下,经过北京当地医院治疗,病情有所缓解。但现在睡觉时或者是被硬物碰到时会稍有刺痛感。从刚开始的右半边身体麻痹到有所知觉慢慢好转,他对领导和同事的关心用更加勤奋的工作来报答。费冬就是这样以企业为重,以工作为重,不计较个人得失的优秀经理,充分发挥了共产党员的先锋模范作用。

——记豫园房产合约预算部见习经理、共产党员费冬

伤痛何须惧 职责重如山

聚焦中层管理培训 铸就中坚领导力量

商城中层领导力提升研修班佳作品读(摘要)

7月28日,商城中层领导力提升研修班作为2011年度“人才梯队建设行动”之系列培训的首场培训隆重拉开序幕。在跨时三个月的时间里,研修班以学习管理理论,提高管理技能,发展管理实践,解决管理问题为

宗旨,围绕《国学与现代企业管理》、《标杆思想与管理哲学的实践运用》、《管理者的战略思维》、《重塑管理者,提升领导力》、《战略人力资源管理》五个课题进行培训。本报特选登部分优秀论文摘要,以飨读者。

论文选登 >>>

工艺品公司的战略发展之我见

一、结果存在于企业外部

首先,在战略思考时必须明确企业的结果不能仅仅局限于企业内部,而必须考虑企业外部市场和发展环境。商业企业之所以存在是为了给顾客提供商品和服务,而不是为员工、管理者提供工作。企业管理者如果忘记企业的外部需求及如何满足这些需求,相对应提供必要的商品和服务,那么企业在战略思维、战略定位上会引起某种混乱。

二、摆脱昨天

“现代管理之父”德鲁克曾讲到战略规划始于企业的目标,在每个目标里面我们要问一个问题,为了实现明天的目标我们现在做些什么,接下去他又讲了为了获得明天,第一件要做的事情往往就是摆脱昨天。

通过近年来的经营情况和市场趋势分析来看,公司发展前景和重点应在艺术收藏品和拍卖。而对于市场前景一般的产品,公司可逐步给予缩小或逐步淘汰,有计划舍弃。这就是公司在战略发展中的所谓“摆脱昨天”。



三、获得明天

公司除了秉持原有成功的市场营销手段外,还需创新和发展。首先,公司的艺术收藏品外延的扩大,可将现有的瓷器、书画艺术品扩大到紫砂、根木石骨雕等具有被广大收藏爱好者接受的传统艺术品,还可引进油画等现代艺术品;其次,在营销手段上,除了运用传统宣传媒介外,还可与金融机构广泛合作,利用他们掌握的高端投资者的客户资源,进行宣传和推广;第三,寻找一批有创作潜力、有发展前景的中青年艺术家进行长期合作,包装宣

传,并垄断其作品的市场价格;第四,引进投资理念,通过增值回收手段吸引更多投资者,扩大市场份额;第五,开展艺术家个人作品展,作为推广交流甚至作品交换场所;第六,开办艺术家创作工作室;第七,开办讲座,请艺术品鉴赏、投资专家和爱好者作交流和宣传;第八,与公司所属拍卖行联手对部分艺术品以拍卖形式进行操作。

□工艺品公司 徐毅

教授点评:紧密结合公司战略与运营的管理实际,学习收获有感而发,真实、务实。

浅析老庙黄金未来发展战略

1.首先要关注消费市场的变化。必须密切关注市场转型。传统店铺是否向网络销售彻底转型?个性品牌或设计师品牌是否能彻底取代传统零售品牌?国际奢侈品牌、港资珠宝、本土珠宝的市场变动情况如何?有没有新型的市场品牌和渠道模式产生?并关注以上四个类型的发展节点对传统市场的配比关系产生何种影响。

2.稳健经营是根本。通过竞争对手分析,老凤祥的高风险和周大福在批发业务上的不足,恰恰是老庙黄金的优势所在。所以该控制的风险必须要控制,该扩展的领域一定要稳健进入,无咎是易经的最高境界,不失才是获得最终胜利的法宝。

3.培育品牌新文化,注重产品研发,引导顾客对品牌的忠诚度。老庙品牌在品牌文化上有多俗局限性,关注社会发展迎合消费理念与时俱进,才能获得时尚的地位。同时追求经典永恒的概念,挖掘文化工艺和品质工艺,将品牌文化与产品设计推广高度结合,赋予高级商品(而非奢侈品)的附加内涵,延续老庙品

牌在市场的生命力。

4.密切关注行业内巨头的诞生。类似LVMH这类奢侈品巨头的模式,很有可能在未来10年出现在中国珠宝行业内。追求利益最大化,还是品牌自我的传承,将是老庙的未来课题。

5.关注政府政策导向寻求支持。黄金作为非纯市场性商品,尤其要关注中国政府的政策走向。其次如果能寻得政府力量的支持,对老庙获得市场上的势能也极为重要,企业无势若英雄无用武之地。只有在市场上取得关键的势能,才能发挥能量,主导市场。

6.关注运营成本、赢利模式和结构问题。成本主要来自于原材料、房租和人力成本。其次是赢利模式和赢利结构问题。对未来的赢利模式和赢利结构的合理性应该有个测算,批发、零售、投资者三者以何为重,应该有个很好的区分和分布权重,形成一个比较稳固的框架体系,更有效地防止市场冲击。

□老庙黄金 叶榕

教授点评:基于比较详尽的数据分析,对行业内主要竞争对手的战略作了比较分析,从而引出公司未来战略定位和规划的思考建议。