

全方位研究环境形势 高起点谋划2012年

叶凯董事长在豫园商城2012年工作座谈会上的讲话

(上接第1版) 环境形势、市场情况、竞争对手都在发生变化,所以每年都需要在对当年情况分析回顾和总结的基础上,对下一年所面临的情况,进行新一轮的分析和判断,这是我们安排新一年工作的前提和依据。因此,我们交流对2012年工作安排的思考,首先也是交流对2012年战略分析的看法和判断,两者是完全相结合的。

1、对宏观经济环境、市场和行业产业情况及特点进行研究分析。

●在宏观经济形势方面,要了解关注GDP、CPI指标的走势和相关的政策走向,进而分析可能对消费市场带来的影响。中国经济总量已排名世界第三位,但GDP增速已明显放缓,中国经济面临在增长方式、增长质量、经济结构等方面的全面调整和转型。在加快转变经济发展方式和扩大内需政策的推动下,居民社会消费在GDP构成中将继续提升。面对2012年CPI走势,既有“通胀趋势明显,CPI抬头和维持高位”的判断,也有“CPI通胀回落,于年末或降至4.5%以下,预计这将帮助2012年CPI进一步回落至3.5%左右”的观点,毕竟CPI对消费市场的规模增长有直接影响,我们需要持续关注。

●在城镇化、区域一体化进程方面,“十二五”期间,仍将大规模继续城镇化进程,城镇化率将从目前的47%达到55%。全国将形成“八大经济圈”和“六大城市群”。对扩大内需和消费增长的实际意义更大,对零售企业的实际影响更大,这是零售企业拓展业务、抢占市场份额的最现实机会。要仔细分析和研究在哪些区域、哪些城市会有更多的市场拓展机会。

●要了解社会消费品零售总额的走势。从全国范围来看,2011年1-10月,社会消费品零售总额14.7万亿元,同比增长17.0%。预测2011年全年的社会消费品零售总额18.1万亿元,同比增长170%,扣除CPI上涨因素,2011年的社会消费品零售总额实际增速仍将继续放缓,略低于2010年。到2015年,全国社会消费品零售总额将增至31万亿元人民币,年均复合增长率约15%。从上海的情况来看,2011年1-9月,上海的社会消费品零售总额4973.23亿元,同比增长11.6%。预计2011年上海的全年社会消费品零售总额6760亿元,同比增长11.9%,受世博年因素影响,增速放缓非常明显,而且实际增速更低。到2015年上海社会消费品零售总额将达到1.1万亿元,年均复合增长率13%左右。2011年上海的社会消费品零售总额,增幅要比全国水平低5个百分点,而未来几年中,预计增速要低于全国平均增速2个百分点,2011年上海的总量占全国3.7%,到2015年降到3.5%。这就在提醒我们,全国市场机会相比上海市场机会更加多。

●要了解研究旅游市场的主要指标和数据的走势情况。

●要关注和收集商业行业的信息情况。分析行业发展特点与趋势。如全国前20位商业集团情况以及发展趋势分析,全国前20和上海前20的百货公司情况以及百货行业发展趋势分析,全国前20和上海前20的购物中心情况以及购物中心行业发展趋势分析,全国主要网购企业情况以及网络购物行业发展趋势分析。

●按主业的产品线分类,仔细研究各主业的行业产业形势。对黄金珠宝产业而言,中国黄金消费量2010年达到571.5吨,同比增长21.26%,连续四年居世界第二。2011年上半年365.82吨,同比增长28.02%。其中首饰制造用金204.46吨,同比增长14.50%;黄金投资用金130.61吨,同比增长34.31%。复杂经济形势加剧黄金价格动荡,由于世界经济复苏缓慢、美元持续贬值、全球性通胀、欧美债务危机,以及地缘政治动荡等诸多因素仍然存在,发达经济体的低经济增长和高政府负债,全球经济的不确定性和不稳定性,将会推动黄金价格继续高位运行。根据专业协会提供的资料,中国内地的金银珠宝市场规模2010年约2400亿元。据上海市黄金协会提供的资料,2011年上半年上海黄金珠宝销售突破200亿,跃居全国零售第一。对餐饮产业而言,中国餐饮行业自1991年以来,始终保持两位数的增长速度。据国家商务部数据显示,2010年全国餐饮行业收入为1.76万亿元,增长18.1%,占全国

社会消费品零售总额的比重为11.21%。那么,上海的餐饮行业数据又是如何,有什么特点,有哪些发展趋势,都需要我们去了解、研究。餐饮集团要以“产品线+品牌”的思路去研究市场,首先要确立产品线的概念,其次才能发挥品牌的作用。对外拓展的三个产品线,需要进行更细分的市场研究,是非常必要的,对市场、行业的情况,了解的越多,分析的越细,就越清楚自己应该怎么做。对商旅文地产而言,商业地产的新突破口,就是有新概念、有经营特色的主题商业地产,商旅文地产也是一种主题商业地产。所以,要从更细分的行业来研究,仔细进行研究。对中医药产业而言,同样也可以用产品线的思路来划分,了解分析对应的细分市场。“参茸滋补精品店”的拓展思路,就是一个主攻细分市场的产品线突破口,符合养生健康的消费升级需求,不受药品价格的制约,盈利水平高,走高端路线,有市场空间,有资源积累,能够发挥知名商家品牌与童涵春堂品牌的叠加优势,完全有条件成为童涵春堂对外拓展的主打产品线之一。各子公司都要研究各自产品线的行业市场形势,多花点功夫,勤做些功课。

2、进行对标分析,要建立对标模型,尽快形成定期分析、重点分析的长效机制。

●在商城总部层面,已经安排了对标分析模型并开展定期分析,如上市公司A股54家的主要指标排名,上市公司A股10家的主要指标对标分析,与2家上市公司进行具体的对标分析。

●在各子公司与产业层面,下一步都要落实具体的对标企业,设计好对标模型和格式。已初步考虑黄金珠宝产业,对标周大福、老凤祥、潮宏基、周生生;商旅文地产,对标瑞安天地;餐饮产业的餐饮集团对标全聚德,南翔产品线对标鼎泰丰、味干;正餐产品线对标湘鄂情;中医药产业,对标同仁堂、康美药业、蔡同德。各家子公司也可以提出对标企业的选择建议。我们已进行了一些数据分析,总的感觉如果你不进步,人家都在进步;如果你进步慢,人家进步快,那么你的市场地位就被挤压,份额越来越少,被边缘化。

我们要统一思想,对标不是搞“形而上学”,对标“是一种动态分析的过程”,要“取长补短地进行吸收性”的对标。现在我们不能继续停留在讲原则、讲概念的阶段,而是要实实在在地行动起来,把合理的对标指标体系研究出来,找出那些“可操作”的、“有实际意义”的对标指标,需要我们一起抓紧时间,共同努力来攻关,来破解难题。我们需要对标的企业,没有一家与我们是一模一样的,不可能有现成的、完全一样口径的数据送给你。这是对我们的挑战,要在不一样中找到共性的东西,把复杂的问题简单化,把复杂的流程标准化,充分体现出我们的专业水准和能力。

3、SWOT分析也要与时俱进每年进行修订。

●SWOT分析体系,商城层面准备重点分为商城整体、豫园商圈、黄金珠宝产业、商旅文地产、餐饮产业、中医药产业、旅游商品产业七个板块,进行更有针对性和更为细致的分析。各家子公司的SWOT分析,还要针对各个产品线进行SWOT分析。要避免走过场和敷衍了事。

●有关发展战略规划在规划目标、实施路径、保障措施三个部分的修订、充实和完善,请大家列到2012年的工作计划中去,按时间节点推进落实。

●在对外拓展的战略规划中,直营店渠道战略安排是我们的重点关注之一。对已经开设的直营店、直营柜,要不断提升业绩,提高经营坪效和人均绩效,开展劳动竞赛和经验交流。对新直营店的开店规划,要细化到具体区域、商圈和合作对象,落实专人推进,并安排好资金和人力资源保障。直营店的贡献率比重,要随着业务发展规模总量的扩大,维持同步并力争增加。

谋划2012年工作,先要务虚,也就是要花一些时间和精力,研究环境、分析形势,议议行业趋势和主要竞争对手动态,这是非常必要的,就是为务实做准备,是站在更高的高度来思考新一年的工作。

高度重视团队建设对完成发展战略规划和年度计划的保障作用

豫园商城的团队建设有较好的基础,也积累了不少经验。但是,我们也应该清醒地认识到,团队建设和人才队伍的现状,与企业发展战略规划的宏伟目标、与市场快速增长和激烈竞争要求,仍存在不适应、不匹配的情况。2012年,我们主业将深耕上海并继续向全国市场快速拓展,团队建设和培养一支能战善战的人才队伍,将是我们所面临的巨大挑战。

——团队建设既要在观念上有新突破,也要在行动上有新举措。商城领导班子成员和各子公司班子成员都要以企业家精神和企业家定位要求自己,用积极的心态去面对困难,对待工作。自己想去做、自己要知道如何去、自己准备怎样去做。我们的团队建设,就是锻炼一支队伍,培养一种精神,形成一份经验。我们要营造“越干气越顺,越干劲越足,越干心越齐,越干越想干”的团队氛围,要倡导“由我来办”的工作态度、“马上就办”的工作效率、“办就办好”的负责精神,建立“领导在一线指挥,干部在一线工作,问题在一线解决,经验在一线总结”的团队工作方式。同样,团队建设也必须学习对标,要向行业先进企业虚心学习,学习他们的观念与精神、执行力和工作效率。

——等待没有出路,抱怨也解决不了任何问题,而应该积极的、勇敢的攀登。因为有攀登才有高度,有高度才有视野,有视野才有思路,有思路才有出路。我们要不断挑战自我,在今天激烈的市场竞争中,战胜自我的意识、战胜自我的能力,比战胜对手还要困难。

——要高度重视和充分发挥“一把手”在团队建设中的至关重要的作用。因为“一只狮子率领的一群绵羊,可以打败一只绵羊率领的一群狮子”,接班人计划要成为对经营者的重要考核内容之一。

——要强化市场观念、大局观念、竞争观念、执行观念,并且对执行的要求非常清晰,就是政令畅通、实施有力、务求有效。

对几项具体工作的推进要求

——发展战略规划。要以自下而上的方式,对发展战略规划进行滚动修订和优化完善,形成长效机制。

●在2012年年会召开前,完成针对2012年度的战略环境分析、市场与行业分析、SWOT分析的修订;完成2010年度、2011年上半年的对标分析;对2012年规划目标的指标修订,结合制定2012年度预算和工作计划一并完成。

●在2012年3月31日前,完成针对2013年至2015年的规划目标的修订。

●在2012年4月30日前,完成实施路径、保障措施的修订和完善。2011年度的对标分析,在对标企业2011年报披露的两周内完成。

●在2012年8月31日前,完成2012年上半年的对标分析,或在对标企业的中报披露的两周内完成。

●在2012年11月15日前,完成对2013年度的战略环境分析、市场与行业分析、对标分析、SWOT分析的修订和完善,在2013年度工作务虚会上进行交流。

——沈阳北中街项目。其专职核心团队组建和人选配备,参照市场化运作模式,在2012年2月28日前基本落实。按已定工作进度计划,推进合资公司组建和报批手续、商业定位策划方案、概念设计方案等工作落实。项目力争在2012年4月30日前动工。

——商圈内的重大改造项目。在确保改造效果和安全生产的前提下,合理有效编排工期,力争在销售旺季恢复对外营业。老饭店改造项目,要争取在2012年7月1日前对外营业,和丰楼改造项目,要争取在2012年4月27日前对外营业。

2012年是实施五年发展战略规划承上启下的一年,是非常关键的一年。内需市场将继续扩容,消费结构会不断升级,我们要通过仔细分析环境和形势,高起点的谋划新一年的工作,优化业务模式,彰显经营特色,创新管理模式,豫园商城在2012年必将继续保持快速发展的业绩。

党群园地

促技能登高 青年在行动

“豫园商城杯”黄浦商业青年技能大赛圆满收官

本报讯(金佳艳)11月20日上午,在南京东路步行街世纪广场上人头攒动,2011年“豫园商城杯”黄浦商业青年技能大赛表彰暨展示活动在此隆重举行,黄浦区商务委调研员余季平、团区委联合筹备组组长顾定鏊和公司党委书记费慧林出席活动并颁奖,来自黄浦区域内百货零售、酒店餐饮等商业企业的70余名获奖青年和豫园商城传统技艺展示团队等参加了活动。

由共青团黄浦区委员会联合筹备组、黄浦区商务委员会共同主办的“豫园商城杯”黄浦商业青年技能大赛自今年6月启动,通过节能减排创意大赛、商业形象策划大赛和诚信服务督导行动等三大系列比赛评出各项大奖。在近半年的比赛中,豫园商城团委积极组织团员青年参与各大赛事及专题培训,充分发挥广大青年的生力军和突击队作用,为助力企业经济发展贡献力量,在此次大赛中硕果累累。童涵春堂团委提出的环保口号

“环保消费显时尚,低碳购物迎健康”、物业公司团支部申报的环保创意作品“灌溉用水可循环使用机”分获节能减排创意大赛金奖、银奖;由童涵春堂团委申报的《童涵春堂中药博物馆》摘得商业形象策划大赛金奖,并被推荐至“百联杯”2011年上海优秀商业形象大赛获“店堂装饰银奖”、亚一金店市场部提供的作品《爱情延长线故事性橱窗》获得商业形象策划大赛铜奖;餐饮集团旗下的绿波廊酒楼三楼服务组、南翔馒头店鼎兴楼班组以及小商品公司的上海饺子店喜获“黄浦商业青年优质服务督导行动优胜集体”。此外,公司团委由于组织到位继续蝉联“黄浦商业青年技能大赛优秀组织奖”。

活动当天,来自绿波廊酒楼、湖心亭茶楼、童涵春堂、小商品、百货的青年文明号以及文化传播公司的“民间手工作坊”服务团队现场向市民游客展示了特色面点、茶艺、测量血压、丝巾系法以及假发试戴。

