

豫园商城能够成为世界一流的企业

复星集团总裁汪群斌



我代表复星集团对豫园商城在2011年所取得的成绩和进步,对在座各位的辛勤工作、付出的心血和汗水表示衷心的感谢。2011年豫园的工作尤其是各项指标的完成非常出色,净利润增长超越了确保指标、力争指标,甚至超过挑战指标,这都是大家努力的结果。

面向2012年,包括面向未来,豫园商城做了很好的规划,很具体的要求。希望豫园商城在董事会、总裁班子的领导下,2012年业绩能再上台阶,达到预期的目标,也祝愿豫园商城2012年实施四大战略、瞄准五大目标,在迈向世界一流、世界领先,甚至世界第一的征程上,能够走出踏实的、积极的、快速发展的一步。

豫园商城能够成为世界一流的企业

豫园商城提出四大战略、五大目标,非常好。复星集团今年提出,对投资企业包括核心企业,在豫园商城未来的发展方面做出战略上的贡献,就是贡献战略价值,对这些企业、对豫园的发展能够起到一个比较大的支持和推动作用。

推动作用,就是在豫园商城五年战略规划的制定上,要推动成为上海领先的品牌,第一的品牌,成为全国领先的品牌,甚至第一的品牌。我们现在也正在对标和学习,要成为全球领先。我们在目标设定、全球领先上,是不是能够更加明确、更加坚定、更加具体、更加全面?对豫园来说,一个是做强主业、做大主业。比如说黄金珠宝现在在国内领先,但周大福的上市,给了我们很大启发。他的规模及与他的差距,比我们想象的更大一点,我们可学习、可借鉴的,也更多一点。豫园要学习、对标周大福,然后要超越周大福。在超越周大福上,我们不能更多的借鉴或者执行复星集团一直所提倡的“中国动力嫁接全球资源”?我们怎样把全球的珠宝资源,跟我们的品牌资源、各种资源,在现有基础上实现优势对接,使老庙黄金、亚一金店这些品牌,不仅成为国内领先、国内第一,乃至达到全球领先、全球第一。有时候我们

谈全球第一,大家总觉得好像很难想象。但事实上,随着中国的经济发展,我们在很多行业都已经是世界第一了。全世界最赚钱的公司就是中国的,比如工商银行、互联网、苏宁电器,我们都是国际领先了,包括复星投资的国药控股,现在实质上也是全球排名第三、第四位,2011年已经达到了1000亿人民币。现在就在考虑怎么从1000亿人民币做到1000亿美元甚至10000亿人民币。我们提这个目标,是带挑战性的。但是,在很多行业已经非常现实。我们提了这个目标,然后不断对标,就促使我们更具全球视野、全球眼光。有了全球视野、全球眼光,我们就能够制订合适的全球战略,使我们的各个品牌、主业,包括我们的商圈都能够成为全球的领先。

希望在战略目标的制订、战略的具体差异化上,复星集团能贡献力量并推动这方面的工作,使豫园商城能够成为世界一流企业。

豫园要提拔、引进具有活力的人才

我们要达到战略目标,就要加强团队建设。豫园这两年在团队建设上取得了一定的成绩。商城领导认为,我们这样一个10亿利润左右的企业,还可以进一步打开空间,提拔和引进优秀的、年轻的、国际化的、非常具有活力的优秀人才,壮

大我们的干部队伍。团队建设上,集团也是非常明确,在2012年要实施“继任者”计划。也就是说,从董事长、总裁到副总裁,到各个板块,都应该有继任者准备。我们推动整个管理要求的时候,传递压力机制的时候,也要配套动力机制、激励机制、薪酬方案等等,使企业的发展机制更加完善。

豫园商城要加强系统化建设、强化风险管理

加强系统化建设。豫园在2011年有一个很重要的变化,就是我们在黄金连锁版块推行ERP信息化系统,据说2012年要上线。我觉得这非常重要。在未来的管理上,流程的科学化、信息化也是一项非常重点的工作。要借鉴和学习中国甚至全球对标企业,比如说零售做得非常好的沃尔玛,他就是最早引进信息化流程系统的企业,他成为世界第一,这是要素之一。比如说国内做得非常出色的深圳一些企业,平安、华为和招商银行,他们的信息化都做得非常出色,非常值得我们借鉴。所以,2012年我们要加大力度,推动整个复星包括我们核心企业的信息化建设。希望豫园商城能够早出成绩,成为复星体系的样本。当然,我们也希望豫园成为行业里的样本,成为国内乃至国际同行业中的学习样本。

要加强风险管理,加强风险

控制。风险控制涉及很多方面,我们和叶董、梅总在反思2011年汉堡事件。我们走出去不是很顺利,而且还有负面新闻。我们也在思考,现在的豫园每年有增长、有非常好的现金流、有非常好的利润,或者说在黄浦区是非常好的企业,但这是不够的。从社会、从上海、从全国包括复星、复星的投资者、豫园的投资者,对豫园的定位和期待是不一样的。我们希望豫园、社会各界希望豫园,不仅是黄浦区最优秀的企业,而且是上海最优秀的企业、全国最优秀的企业,也希望是全球最优秀的企业。所以我们的一举一动、每一个决策,是牵动世界人民的心,我们到汉堡去,牵动世界人民的心。全球很多人到中国来旅游,到上海旅游,必然到豫园来,所以我们的行为,已经全球化了。已经全球化的时候,我们要用全球的眼光、全球风险管理的要求来看豫园在这方面还有哪些要加强,哪些要防范,哪些还需要提升。

豫园要抓大的机会、大的项目

我们要抓一些大的机会、大的项目。对豫园来讲,现在100亿的销售收入,10亿左右的净利润,未来豫园的发展是上百亿的规模,我们要通过战略制订、团队建设、系统发展,在内部、产业、品牌上寻找能够为未来豫园的发展体现战略价值的项目。

探求豫园商城成功背后的不成功

复星集团执行董事、高级副总裁吴平



2011年,豫园商城发展的趋势无论是从销售方面,还是利润方面,都创造了历史新高,商业地产等板块围绕五年规划也都有了重大突破。作为一家商业类上市公司,我们之所以能够保持每年30%左右的复合增长率,确实离不开公司全体员工的共同努力。但是,2011年豫园商城的股票表现并不好,同实际价值的增长确实有点背离。在如今的市场大背景下,这种背离不可幸免,但是,究其不可幸免的根本原因是我们在主业增长、利润增长的同时,尚缺乏创意和亮点让资本市场青睐并接受我们。所以,在我们成功的背后,也有不成功的地方。

**在对标中积蓄能量
在竞争中优化团队**

——竞争对手的问题:2011年,使我们在发展中受到影响和威胁的主要是竞争对手,尤其是黄金珠宝业。自从周大福一枝独秀上市以后,对整个中国珠宝产业的市场影响非常之大,更加大了我们未来发展中所面临的挑战。当我们意识到这个问题后,马上进行了大量的对标工作,在对标中找差距,等也是在对标中找发展。周大福上市,既是件坏事,但同时又是一件好事。一方面,对于我们,竞争对手变得更强大,无形中增加了我们面临的竞争压力。从另一方面来说,周大福上市也是件好事,它向我们证明了在中国市场上,确实存在着能够在某产业上达到全球第一,能够和全球同行竞争的企业,这也说明了我们还是有机会的,达到全球第一是完全有可能性的。

——发展速度的问题:在我们成长的同时,中国黄金和老凤祥等企业也在快速成长。整体上看,豫园商城的销售达到了历史最高水平,但在中国商业类企业中,我们的排名却可能会倒退。也就是说,今年可能又有一些新兴商业业态在销售规模上有很大的进步,排入

中国商业排名,从而影响到我们的排名。如果说在发展的道路上,我们是快半步,那么别人可能快一步,所以未来我们要做到快一步半,这样才可能在继续保持领先地位的基础上有所进步和突破。

——团队优化的问题:纵观最近五年来的发展,豫园商城在发展中碰到的瓶颈,我觉得最大的问题还是人才问题。一个企业要发展,是不是能够被资本市场接受,除了业绩以外,关键是有没有突破性的亮点可取。很多能够突出亮点的工作,或者称之为大项目工作、大投入工作,是需要真正优秀的团队去执行的。豫园商城里能够胜任大项目,把握大机会的团队还很匮乏。这五年,豫园商城有发展,但教训也很深刻。未来十年,我们会有更大的发展空间,提出更高的要求。

**聚焦主业放眼世界
改造内圈建设梯队**

在未来的五到十年里,我们需要共同努力,抓住战略重点去发展,去规划。在这里与大家分享四个方面的想法。

第一,坚定不移地聚焦黄金珠宝和商旅地产这两大主业的发展。

过去我们常说有四大主业,把医药板块、餐饮板块都归

进了四大主业。但实践证明,近年来医药和餐饮板块在当今竞争激烈的市场确实很难有所突破。所以,对此可以适当调整,把商旅地产和黄金珠宝作为主业。当然,同时我们也不可轻易放弃其他机会,要锲而不舍,该投入时就投入,将发展重点转移到这两个主线上。

第二,在未来的发展中,领导班子要专注于做大项目、抓大机会。

对豫园商城来说,净利润超过1亿的、销售规模超过20亿的才是大项目。如果这样的大项目能多做几个,多抓住几个这个的大机会,那么销售超过千亿是很容易的。这不仅仅是我们的战略,也是每个干部的目标。近年来,复星作为投资集团,董事会着重筹谋国际化问题,投资了Folli Follie。未来还将继续投资大项目,抓分众,抓Club Med,使其变成一种发展思路。

第三,将豫园商圈改造提上重点议程。

豫园商圈是个样本,也是个形象。10万平米的商圈本身产生的效益不低,今年也达到了80多亿的规模。我们商圈有自己的特色,有很多优势,当然还面临很多的挑战,在文化兴商方面,我们不但要顺势而为,还要造势而为。未来五到十年

要集中调整商圈、改造商圈,造势而为。关于全球化问题,我们是一家面向全球旅游者的风景旅游区,本身就是世界级的,本身就是全球化的,即便是对于中国传统产品,我们也要做到世界水平,这就是打造精致豫园的关键。而世界级、全球化,并不等于全部奢侈品、全部西洋化、全部舶来品,一定是以中国传统文化,包括中国元素、中国品牌为核心进行融合。豫园商圈要成为世界级的地标,对于这个目标绝对不能放松。

最后,要积极构建产业激励模型。

未来的团队建设和激励机制方面,不能仅仅引进人才,但又不能提供高薪酬。复星这几年深刻反思20年来运作中最大的失败点之一就是继任者计划。复星深刻意识到未来发展的关键,豫园商城也应该一样。现在的管理层在未来几年都要陆续离开自己的岗位,那我们的继任者计划呢?团队发展计划呢?这个工作一定要抓好。继任者计划、团队建设和激励机制一定要结合起来,包括顶层设计的激励问题。并且,子公司这一级的长期激励机制也要制定,与豫园商城的全局发展紧密结合起来。

我相信,未来的豫园商城在各位领导的带领下,一定能取得更加辉煌的新的十年。