

# 迎接新挑战 再攀新高峰

豫园商城董事长叶凯



## 赢在 2011

集聚智慧与力量,收获丰硕成果

一、战略规划持续优化完善,发挥先行引领作用

——让我们统一了思想;不能自我满足,必须不断地追求快速发展和壮大;

——让我们看清了形势;不能等待机会,必须主动对接更广阔的市场,在市场竞争中谋求企业地位;

——让我们明确了目标;不能安于现状,必须对标学习国际、国内领先企业、行业一流企业。我们所追求的目标,必须是有激情、有梦想、敢于挑战、敢于超越、成就企业、成就事业的目标,必须是行业领先地位、一流企业的目标;

——让我们理顺了思路;不能面面俱到,必须集中精力,发挥重点产业和资源集成的整体优势;

——让我们树立了信心;要有能力用最快的时间实现企业发展的最佳目标。

二、主业对外拓展与转型,成绩显著亮点突出

——黄金珠宝产业拓展进入新疆、西藏,立足西南区域,销售网络遍布全国 28 个省级区域;

——餐饮产业“南翔”品牌产品线,在上海、长三角区域的拓展布点,初步形成连锁经营网络;

——旅游特色商品探索集成的方式,走出了商圈;

——商旅文地标性项目在沈阳落地,项目筹建工作全面展开;

——豫园商圈荣获上海首家“全国文明风景旅游区”称号,文化营销精彩纷呈,广泛吸引媒体聚焦;

——资源共享和协同,系统化、标准化管理体系的优化建设全面启动和实施;

——大产业、大项目、大管理的格局正在形成;

——2011 年经营业绩再上新台阶,实现了五年发展战略规划的良好开局。

## 耕耘 2012

把握机遇、优化战略、不断攀高

2012 年依然是非常重要的一年,对国家、对市场和行业、对豫园商城都将是具有里程碑意义的一年。如何看待 2012 年所面临的困难和机遇?如何贯彻落实商城五年发展战略规划?要达成年度主要工作目标,需要关注哪些重点?与大家沟通三个方面的想法。

一、要树立信心,善于在错综复杂的形势中把握企业发展的新机遇

我认为,经济形势和市场环

2011 年,是我到豫园商城工作的第一年。能够亲身参与、亲眼见证豫园商城的发展历程,有机会与大家合作共事,我深感荣幸和自豪。这段时间来,各位领导、同事们给予我许多支持、帮助和理解,大家之间的坦诚沟通和充分交流,让我得到很多的学习,帮助我尽快熟悉情况,更好地融入到豫园商城的团队之中。我要向复星集团、黄浦区的各位领导,向豫园商城的各位同仁表达深深的敬意和感谢!

境有复杂和困难的一面,需要我们高度重视和充足准备。同时,我们更要从乐观和积极的一面去把握机会,寻找和利用新机遇。豫园商城在 2012 年的机会,要远远多于其它的行业。

首先,中央经济工作会议已经明确,关于“牢牢把握扩大内需这一战略基点”,“着力扩大内需特别是消费需求”,“牢牢把握发展实体经济这一坚实基础”的要求,以及 2008 年金融风暴后的国内消费市场实际增长情况,我们可以看到,内需市场已经成为中国经济未来发展的主旋律,这是商业零售行业在未来较长一段时间内都可以享受的政策机会。

其次,在城镇化、区域一体化进程和消费结构不断升级的推动下,消费市场的规模仍然会维持快速增长,我们可以看到,这是商业零售企业拓展业务、抢占市场份额的最佳现实机会,对零售企业的实际影响更大。

扩大内需,一是扩大消费需求;二是消费结构升级。我们可以看看国内社会消费品零售总额近 20 年来是如何倍增的:1992 年突破 1 万亿元,2003 年突破 5 万亿元,2008 年突破 10 万亿元,2010 年突破 15 万亿元,2011 年预计将超过 18 万亿元,2012 年将突破 20 万亿元。按照国家商务部的规划,以 2010 年的 15 万亿元为基础,2015 年全国社会消费品零售总额将倍增至 31 万亿元人民币。从 5 万亿翻到 10 万亿用了 5 年,从 10 万亿翻到 20 万亿用了 4 年,那么我们可以乐观地判断,从 15 万亿翻到 30 万亿大概只需要 3 年。我们需要关注并仔细分析和研究,在哪些区域、哪些城市会有更多的市场拓展机会。

第三,新黄浦区将打造全世界最有影响力的国际大都市中心城区,建设国际黄金珠宝商贸功能区,积极推进文化要素与商业旅游要素的深度融合,不断提升商旅文整体的发展水平。豫园商圈所面临的最直接的机遇,就是在我们身边的机遇。

第四,我们应该有更多的乐观。商业零售行业是一个非周期性的行业,总体上受国际或国内经济因素波动的程度较低。沃尔玛是世界 500 强的第一位,就是一家商业零售企业集团,已经保持了 10 年,同样经历过美国经济的大起大落。所以,在中国从全球制造大国向全球消费大国的转型过程中,豫园商城作为一家商业零售企业,同样能够受益于中国消费市场的增长,这就是我们的信心所在,也是我们的最大机遇所在。

我们无需有过多的担心,我们要做的就是加强研究和分析,深

入挖掘自身的潜力,全面提高对市场机会的把握能力。经济波动的时候,也是机会更多、资源更多、市场更多的时候。更重要的是,机会永远是留给有准备的人。

过往的经验告诉我们,在经济形势和市场环境复杂的环境中,弱势企业、没有准备的企业,看到的都是困难;而强势企业、有准备的企业,看到的都是机会。谁的机会更多,并且能够抓住机会,就看谁的专业能力更高、谁的把握能力更强、谁的准备工作更充分。这是大浪淘沙的时代,强者更强,2012 年将充满这种可能。

在回顾成绩的同时,我们也需要仔细思考豫园商城的整体核心竞争力还有哪些潜力和发展空间可以挖掘和提升。从业务结构、组织结构方面,我想有这样几个方面:

1、零售业务的比例,需要在持续扩大的销售规模中得到优化和提升。

2、商业利润的贡献,需要通过加快商业业务的拓展得到巩固和提升。

对标领先企业、行业一流企业的情况,对未来的业务发展策略,我们的零售业务增长率如何与批发业务的增长率有一个比较理想的匹配度,需要我们好好研究。

零售业务对总体商业毛利的贡献比例,又涉及到商业利润的整体贡献比例,今后应该保持在一个什么幅度之内比较合理,也是需要我们要仔细研究。

零售业务的发展模式,直接关系到今后对直营店的发展策略的考虑。直营店的战略,一是新店如何开,二是老店如何强。直营店是我们企业的业务细胞,需要我们高度关注和关心。

3、组织架构的顶层设计和系统化设置,需要适应市场竞争和业务发展的要求得到优化和改善。

4、组织体系的功能和作用,需要通过精细化管理进一步发挥整体优势和协同优势。

二、要全神贯注,紧盯市场和竞争对手,持续优化和细化企业发展战略规划

我们要根据市场环境的变化情况、竞争对手的发展情况、以及内部执行过程的落实情况,对企业发展战略规划和重点产业发展战略规划,进行滚动的、系统的修订,不断充实和优化、细化战略规划。

1、需要建立对标指标体系,形成定期与动态的对标分析学习的长效机制。

按照复星集团 2012 年工作会议的要求,我们要向全球一流企业和行业一流企业学习,在对标中找差距、找发展目标,在对标

中提升我们的学习能力和体系建设。希望各家子公司要主动推进、仔细分析、重点研究,提高对标学习的效率和质量。目前的对标,总部抓得比较多一些,各家子公司应更主动地推动自己产业的对标。

2、需要通过内部资源整合,发挥集约协同整体优势,提升核心竞争力和核心价值。

资源整合是豫园商城在 2012 年必须突破的重点之一。

3、需要深入研究和推进“实施路径”、“保障措施”的系统化能力建设,为全面实现发展战略规划提供体系保证。

——我们要看准:在“战略分析”和“对标分析”上,通过仔细的分析 and 重点的研究,看准我们的差距、机会;

——我们要瞄准:在“规划目标”上,瞄准的方向就是有激情、有梦想、敢于挑战、敢于超越的目标;

——我们要找准:在“实施路径”上,发挥自己的资源优势,形成核心竞争力的核心点、策略点,有清晰的路径图,避免走弯路;

——我们要用准:在“保障措施”上,重点有几个方面,在团队建设方面,一是组织架构的优化设计,二是引进人才与内部选拔相结合,三是考核机制;在系统建设方面,加强流程化、标准化,ERP 系统应用等系统化的建设;在内控建设方面,要为业务快速发展保驾护航。

另外,对于战略规划的实施路径,我们需要去繁就简,把复杂的问题简单化,把复杂的方式标准化。我们现在关键是找出重点、找出准确的方向,坚持下去。我们一定要把握那些自己搞得清楚的机会,不能几个不同的产品线、每条产品线都想去市场上试一试,我们一定要把重点聚焦到我们的优势重点产业上去。

三、要全力以赴,全面达成年度主要工作目标,迎接新挑战、攀登新高峰

1、强化风险控制的预警和管理机制,保驾护航快速拓展。

分析商业零售行业是一个非周期性的行业,主要是非常希望豫园商城主要产业不受宏观经济形势波动的影响,敢于采用进攻性的策略,继续保持快速发展的良好势头。

但豫园商城主力产业黄金珠宝产业所经营的黄金类商品,不是普通的商品,金价受国际政治、经济的影响较大,会给企业带来行业性和经营性的风险,不能掉以轻心,需要强化和完善风险控制的防范机制。

2、加大团队建设力度,在观念上有新突破,在行动上有新举措。

在复星集团 2012 年工作会议上,团队建设成为最重要的议题:集团将实施“星炬”人才计划,推行“继任者”计划,全面启动人才队伍梯队建设。期望能够通过对所有所投资企业核心团队组建、激励、培养、发展,使企业能够汇聚业内最有激情、最有企业家精神、最有战略思维和最有执行力的人才队伍。我们相信,只有领先的团队才能打造领先的企业。我们也希望企业能够不断产生、培养出新的领军人物、企业家。

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,团队建设和人才梯队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的要求,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。在团队建设方面,培养一支能征善战的经营管理队伍,落实人才队伍的梯队建设,将是我们所面临的巨大挑战。

我们将加快培养年轻干部,加强高管人员和核心管理人员的人才梯队建设,打造一支有激情活力、有战斗力、有执行力、互补性强的经营管理团队。同时,在团队建设的组织机制方面,我们要制定豫园商城总部组织架构、重点产业板块及子公司产业板块组织架构的优化方案和实施路线图,完善总部业务与管理部

门的职能分工,推动组织体系的转型和效能释放,更好地发挥整体优势和协同优势。

今年我们要组建完成“黄金珠宝发展部”、“黄金珠宝设计中心”、“商业地产部”等总部新的业务部门,考虑筹建“豫园管理学院”。我们要完成黄金珠宝产业对外拓展的统一规划和指挥管理、资源集约与品牌协同的机制和体系建设。要深入研究适应市场竞争并支撑快速对外拓展需要的各层级薪酬体系、绩效体系的持续优化机制,按照商业地产行业要求并参照市场水平,建立商旅文地产模式新项目(沈阳项目)的经营管理团队薪酬激励新机制,继续探索研究完善短中长期激励机制,优化相关方案。

3、加快豫园商圈经营调整和转型提升,积极推进文化要素与商业经营的深度融合。

复星集团、黄浦区政府对豫园商圈未来发展的考虑和要求,有非常一致的共同点,我们需要认真领会、积极贯彻。

我们要牢牢把握新黄浦区将打造全世界最有影响力的国际大都市中心城区,建设国际黄金珠宝商贸功能区,提升豫园商业文化旅游区发展能级的重大机遇,用更高的视野,也就是用全球化视野、国际视野,来解读“精致”概念,尽快形成以“提升”为目标的商圈发展战略规划,进一步明确持续提升商旅文整体发展水平和能级的坐标、路径,细致优化功能定位与组合安排。

我们要通过亚一金店旗舰店、老庙黄金旗舰店的经营调整和改造,增加创意类商品和高端品种的比重,积极争取与国际品牌对接和合作,提升黄金珠宝产业的定位。

我们要通过老饭店、和丰楼的经营调整和改造,形成鲜明的特色,提升餐饮文化与品质的定位。

我们要积极研究和进一步发挥文化产业及文娛功能对提升商业经营业绩的引领推动作用,推进“顺势而为”向“主动造势”的转型,提升文化营销活动的定位。

2012 年对豫园商城而言,是值得庆贺的一年,我们将迎来股份公司成立 20 周年的新高度。让我们齐心协力,面对新的形势,迎接新的挑战,共同描绘豫园商城发展的宏伟蓝图。

我们要通过亚一金店旗舰店、老庙黄金旗舰店的经营调整和改造,增加创意类商品和高端品种的比重,积极争取与国际品牌对接和合作,提升黄金珠宝产业的定位。

我们要通过老饭店、和丰楼的经营调整和改造,形成鲜明的特色,提升餐饮文化与品质的定位。

我们要积极研究和进一步发挥文化产业及文娛功能对提升商业经营业绩的引领推动作用,推进“顺势而为”向“主动造势”的转型,提升文化营销活动的定位。

2012 年对豫园商城而言,是值得庆贺的一年,我们将迎来股份公司成立 20 周年的新高度。让我们齐心协力,面对新的形势,迎接新的挑战,共同描绘豫园商城发展的宏伟蓝图。

我们要通过老饭店、和丰楼的经营调整和改造,形成鲜明的特色,提升餐饮文化与品质的定位。

我们要积极研究和进一步发挥文化产业及文娛功能对提升商业经营业绩的引领推动作用,推进“顺势而为”向“主动造势”的转型,提升文化营销活动的定位。

2012 年对豫园商城而言,是值得庆贺的一年,我们将迎来股份公司成立 20 周年的新高度。让我们齐心协力,面对新的形势,迎接新的挑战,共同描绘豫园商城发展的宏伟蓝图。

我们要通过老饭店、和丰楼的经营调整和改造,形成鲜明的特色,提升餐饮文化与品质的定位。

我们要积极研究和进一步发挥文化产业及文娛功能对提升商业经营业绩的引领推动作用,推进“顺势而为”向“主动造势”的转型,提升文化营销活动的定位。

2012 年对豫园商城而言,是值得庆贺的一年,我们将迎来股份公司成立 20 周年的新高度。让我们齐心协力,面对新的形势,迎接新的挑战,共同描绘豫园商城发展的宏伟蓝图。

我们要通过老饭店、和丰楼的经营调整和改造,形成鲜明的特色,提升餐饮文化与品质的定位。

我们要积极研究和进一步发挥文化产业及文娛功能对提升商业经营业绩的引领推动作用,推进“顺势而为”向“主动造势”的转型,提升文化营销活动的定位。

2012 年对豫园商城而言,是值得庆贺的一年,我们将迎来股份公司成立 20 周年的新高度。让我们齐心协力,面对新的形势,迎接新的挑战,共同描绘豫园商城发展的宏伟蓝图。

我们要通过老饭店、和丰楼的经营调整和改造,形成鲜明的特色,提升餐饮文化与品质的定位。

我们要积极研究和进一步发挥文化产业及文娛功能对提升商业经营业绩的引领推动作用,推进“顺势而为”向“主动造势”的转型,提升文化营销活动的定位。

2012 年对豫园商城而言,是值得庆贺的一年,我们将迎来股份公司成立 20 周年的新高度。让我们齐心协力,面对新的形势,迎接新的挑战,共同描绘豫园商城发展的宏伟蓝图。

我们要通过老饭店、和丰楼的经营调整和改造,形成鲜明的特色,提升餐饮文化与品质的定位。

我们要积极研究和进一步发挥文化产业及文娛功能对提升商业经营业绩的引领推动作用,推进“顺势而为”向“主动造势”的转型,提升文化营销活动的定位。

2012 年对豫园商城而言,是值得庆贺的一年,我们将迎来股份公司成立 20 周年的新高度。让我们齐心协力,面对新的形势,迎接新的挑战,共同描绘豫园商城发展的宏伟蓝图。

我们要通过老饭店、和丰楼的经营调整和改造,形成鲜明的特色,提升餐饮文化与品质的定位。

我们要积极研究和进一步发挥文化产业及文娛功能对提升商业经营业绩的引领推动作用,推进“顺势而为”向“主动造势”的转型,提升文化营销活动的定位。

2012 年对豫园商城而言,是值得庆贺的一年,我们将迎来股份公司成立 20 周年的新高度。让我们齐心协力,面对新的形势,迎接新的挑战,共同描绘豫园商城发展的宏伟蓝图。

我们要通过老饭店、和丰楼的经营调整和改造,形成鲜明的特色,提升餐饮文化与品质的定位。