

开拓新征程 实现新跨越

豫园商城总裁梅红健



2012年对豫园商城是比较特殊的一年,20年前,上海豫园旅游商城股份有限公司正式挂牌成立,10年前,复星集团成为豫园商城第一大股东,给公司发展注入新的动力。豫园商城蓄势待发,正迎来前所未有的加速发展期。站在公司新的起点和高度上,新目标、新挑战赋予了我们新的使命和责任。让我们以新五年发展战略规划为目标,紧密依靠公司全体干部员工,上下一心、团结奋进,以更加开拓创新、奋发有为的精神面貌,开拓拓展大产业、推进大项目、实施大管理的新征程。

2012年是豫园商城实施五年发展战略规划承上启下、非常关键的一年,也是上海豫园旅游商城股份有限公司重组上市二十周年的喜庆之年。尽管国际政治、经济形势复杂多变,但国内内需市场继续扩容、消费结构持续升级的趋势不变。公司各项工作的重点要牢牢把握“两区融合、一体发展”的机遇,抓住黄浦区建设“一带二街五个功能区”的契机,扎根黄浦,融入上海、拓展全国;要滚动修订五年发展战略规划总体目标、细化制定板块专业战略规划,继续深入推进“四大战略”,加快实施“五大目标”,进一步优化产业结构、彰显经营特色、创新管理模式、建立对标体系;要保持保持快速发展的良好势头,审时度势、抓住机遇、稳中求进,确保完成各项经营目标,以实际行动和优异的经营业绩向公司重组上市二十周年献礼。

一、“做大主业”,加快重点产业的发展

通过聚焦公司五年发展战略规划,对重点行业、产业着手建立系统的、动态的对标管理体系,加快公司主业发展与拓展。黄金板块要继续争取、保持行业、产业及同类品牌的领先地位,争做标杆龙头。为加快推进这项工作,公司总部2012年将新设立指导推进重点产业发展的黄金珠宝发展部、黄金珠宝设计中心及商业地产部三个职能部门,充实总裁班子力量,强化战略实施,提升品牌协同,增强对外拓展。

1、黄金珠宝业要确保实现年度发展目标,进一步为公司业绩增长作贡献;抓住豫园地区打造“上海国际黄金珠宝商贸功能区”的机遇,加大外拓力度,聚焦省会城市、大区中心城市,均衡布点、消灭空白,构筑全国区域分销、代理体系,扩大市场覆盖率和竞争力,提升品牌辐射力和影响力;推进统一的ERP管理系统建设,实施产业运营的全过程管理、全方位监管;推动两大品牌的差异化、协同化和优势互补的发展方式,避免同质竞争、低价促销,逐步增加镶嵌、钻石、彩宝、玉器等销售占比,探索黄金珠宝以款、以件计价销售的方式,推进品牌的升级换代;强化风控管理机制、完善预警机制和反馈机制。

此外,两家黄金企业要加快洽谈与国际知名珠宝品牌的合作,力争实现与国际黄金、钻石以及其他珠宝首饰品牌的兼并

收购目标。

2、餐饮业要总结外拓发展经验,完成南翔、小吃、正餐三大品牌外拓发展战略规划,以及相应的激励、考评机制和人才培养计划,建立与发展规划相匹配的组织框架和运作体系,包括供应链建设和中央厨房建设;深化和共享商业地产商的合作机制,继续推进建设与大连万达、凯德置业和其他全国知名商业地产企业的战略合作伙伴关系;要重视食品安全、注重发扬传统特色和创新发展。

2012年,“南翔1900”要在经验总结的基础上形成投资的标准化模型,连锁发展的布点规划和管理模式的统一化,计划新增8家,南翔品牌海外发展(重点是日本市场与台湾地区)要形成有效突破。

3、商旅文地产要充分发挥公司文化价值转化为经济价值的综合优势,凸显差异化经营特色,重点打造沈阳北中街项目,一季度完成商业布局、经营业态定位和建筑概念设计,完成制订和搭建项目建设、招商、营运管理的组织架构、人才机制;洛阳项目要在政策、资金允许前提下,加快2、3号楼的开工建设;北京“名苑”项目要全面完成竣工目标并对外试营业;金山“豫园·雅郡”三期要加快出售存量房,争取年内项目收尾。

商旅文地产还要积极配合复星豫园商旅文产业基金募集,2012年在项目投资和开发上有所进展。

4、中医药业要加快从传统的医药生产商、批发商、零售商向现代医药养生保健产业的服务提供商转变,巩固特色优势,深化特色营销,提升精致饮片、参茸滋补药材的工业化生产能力,做大“童涵春堂”品牌中成药产品的市场规模。对标学习“同仁堂”的发展模式,与“复星医药”联手组建“童涵春堂”天然滋补养生品专业分销公司;加快发展以特色产品为主的精品连锁药店和专柜;对标群力中药店的诊疗特色,积极与名医院、名老中医合作,开发更多的坐堂服务特色项目;争取更多的门店纳入医保定点中医门诊体系,做大产业,做优品牌,做深服务。

二、“做精商圈”,提升豫园窗口品牌形象

在商圈“五年商旅文发展战略规划”指引下,进一步明确商圈功能定位,以传承经典、整合提升、创新发展、打造精致为主线,促进提高商圈商旅文功能品

质,扩大“商旅文典范”和“上海第一旅游品牌”的标杆、示范效应。

1、全面完成制定“商圈未来五年商旅文发展战略规划”。规划的制订要在系统调研、充分论证的基础上,体现前瞻性、持续性和可操作性,并要满足商圈今后一个阶段经营结构调整、业态配置优化、功能形象提升的要求,而且要具有鲜明特色、富有经济价值的特点,更好地发挥规划的引领、指导作用,同时要做好规划的对接和落地。

2、进一步发挥商圈商旅文联动的优势。要持续推进商圈创新与传承、经典与海派,传统与时尚的文化融合,大胆探索商圈内部多品牌的协同、商城里外企业的合作、市内外节庆项目的互动,在文化的挖掘、拓展、创新和多样性方面下大功夫,更多地注入文化元素,弱化活动的利益驱动,在商圈有限的场地、空间中聚集、整合、展示独特的文化优势,演绎出无限的商旅文联动魅力。

具体要在传统“豫园中国日(节)”等节庆活动的策划和举办上提高创意、提升品质,继续充分挖掘各大传统节日和品牌的文化内涵,以及“非遗”项目和老上海弄堂等的特色亮点,突出“三民”文化、海派文化、品牌文化,努力提升商圈夜市人气及楼宇平效,使豫园商圈真正成为一张精致的上海商旅文名片。

3、强化商圈运营监管、督察力度。要建立商圈统一的运营监管体系,强化商圈品牌准入、企业合作制度,完善食品安全、商品质量、价格服务等管理制度,加强考评退出机制,建立起商圈内企业自律与他律、上下与内外相结合的督查体系,确保商圈品牌、服务、安全、形象在可控范围内,巩固提升商圈商旅文示范区的领先和优势地位。

4、加强商圈招商队伍建设和招商能力培养。要尽快形成品牌企业合作经营一批、成熟商户储备等待一批、潜在客户洽谈考查一批的招商工作新格局;形成品牌、业态、形象、租金等招商条件的综合平衡新机制;形成调整按规划、退出有依据、评判照标准的招商管理新方式;形成商圈企业信息互动有助的招商新平台;最终形成统一、高效的招商新模式。

5、完成商圈一批结构调整、形象提升的改造装修项目。要按照市场趋势、消费定位把握好商圈结构调整,促进功能强化和形

象提升,促进效益增加。要积极争取黄浦区商旅文功能区的能级类建设项目,以及黄金珠宝商贸功能区打造的功能性建设项目,争取豫园黄金主题文化体验馆的筹建政策和资金支持。

对福佑路、旧校场路“金圈”的老庙黄金和亚一金店旗舰店实施装修改造,老庙黄金着重突出品牌底蕴和文化内涵,亚一金店着力打造“中国婚庆首饰第一品牌”形象展示店,通过创新的经营理念 and 营销手段加以宣传推广,充分释放民族文化和老字号品牌的能量;内圈老饭店将调整成全上海最具海派特色和韵味的婚宴喜庆场所;和丰楼整体装修调整成品牌多样、品种齐全、环境整洁,适应不同消费层次和对象的集休闲、体验于一体的大型美食广场,进一步完善楼宇的功能定位,提升楼宇的空间效益。

6、提高商圈公共管理水平。要持续推进豫园建筑的风貌保护及环境维护和设施建设,营造优美、整洁、舒适、安全的旅游休闲购物环境,无愧于豫园商城“全国文明风景旅游区”的荣誉和“中国商旅文融合典范”的地位。

三、“做强投资”,加快重点产业投资项目

“做强投资”是公司实施主业和投资双轮驱动、做大做强的五大目标之一。紧紧围绕主业做投资,特别是黄金珠宝重点产业的投资是公司实现五年发展战略规划目标的重要途径。

重点产业的投资项目要在全球的视野下,关注境外价值低估的同类上市公司,关注区域市场的主要品牌,关注产业链延伸的上游稀缺资源型、中游研发加工型、下游高附加值产品型的重点企业;也可关注盈利性强、培育周期短、成长性好、行业关联度高的短平快项目。2012年,在确保稳健的前提下,要争取完成投资收购兼并黄金珠宝类企业或产业相关联的项目。同时要进一步强化投资关系的协调、服务,保持信息沟通的顺畅,深化与投资企业合作互补的内涵和协同发展的外延,实现彼此更大意义上的双赢。

四、“做优品牌”,倾力打造上海第一旅游品牌

“创业难、守业更难”。豫园商城现在既是在创业,也是在守业,守的是“豫园”这一沉甸甸的金字招牌。品牌代表荣誉、代表过去,品牌更需要去维护和发展,需要不断去创造新的价值。

商城上下各企业都肩负着品牌维护和发展的重任。品牌发展不仅与主业发展有关,还与质量、服务、形象休戚相关。“做优品牌”关键是做好主业发展,把好产品质量关和服务品质关。要注重品牌内涵品质的提升,注重品牌美誉度和价值的提升,注重品牌宣传推广和造势,注重多品牌协同和母子品牌的关系处理。

2012年要重点完善各大业务品牌发展规划,加强信息收集和分析,开展品牌对标;进一步梳理和盘活公司商标资产,提升品牌价值;发挥品牌的整合优势,积极实施多品牌组团集成外拓,为“做大主业”目标做好服务。

五、“做深文化”,推动创建和谐企业

以党的十七届六中全会“深化文化体制改革,推动社会主义文化大发展大繁荣”的决定为指引,推进文化强企,推动创建和谐企业。

要深入研究、分析总结豫园的地域文化、品牌文化和企业文化,以修改、完善公司企业文化建设纲要为抓手,从多元的文化中提炼出兼顾历史、展望未来,体现时代特征、豫园特点的企业文化和核心价值观,形成公司企业文化手册,为公司腾飞注入新的精神动力;以迎接十八大召开为主线,深入开展以“领先、创先和争先”为目标的创先争优活动;以迎接和庆祝股份公司挂牌成立20周年为契机,大力宣传豫园商城改革成长的发展历程,营造喜庆和谐氛围,共建共享发展成果。

六、实施精细化管理,全面提升企业运行质量

随着公司各重点板块企业外拓推进力度的不断加大,公司越来越朝集团化、连锁化、投资化、规模化的方向发展,企业管控链越来越长,对运营管理能力的要求也越来越高,对经营风险控制的压力也越来越大,加强企业管理,迅速提升企业运行管控质量尤显重要。

财务管理要加快转变计账、算账、报账等传统职能的转变,强化经营活动的分析、监督、跟踪、预测和调控职能;加快财务信息管理技术网络化;完善内控制度建设,做好税收筹划,提高经济核算和信息反馈质量。

资金管理要持续协调银企关系,积极争取扩大银行借款授信和黄金租赁授信额度,努力寻求跨区域银行联动,适时跟进项目借款;配合项目拓展和建设,加强资金成本管理和风险控制,完成发行公司第二期中期票据,并择机发行公司债券。

人才招聘引进要适应企业发展、产业结构调整,加大对企业急需人才的引进力度,增强总部对重点产业的人力资源支持;增强员工队伍的能力培养和团队建设,构建内部人才梯队;推进和完善企业经营者绩效考评与激励机制,促进提高全员成本管理效益。

法务工作要为公司重点产业、项目、重要工作提供法律保障,维护企业法律权益,保护知识产权,预防和防控法律风险,应对危机处理和纠纷,强化公司一体化法务管理,指导企业开展日常经营活动合法合规。

企业信息化要重点实施黄金珠宝板块ERP软件开发、上线,为提升信息化管理能级总结经验;财务管理应用系统尽快实现信息共享;同时试点选择商圈内若干定点位置实施无线网络覆盖,打造“智慧豫园”。

行政管理要强化保障功能、服务功能和协调功能,进一步保障安全生产,做好资产管理和节能减排工作。

我们要充分发挥豫园商城文化底蕴深厚、文化资源丰富的优势,突出重点、打造亮点,早筹划、早行动、早出击,在“危”中孕“机”,谋定而动、迎难而上、乘势而为,全面实现公司新一年的各项经济发展目标。