



豫园商城董事长叶凯在二季度工作会议上提出

直面困难与机遇 迎接挑战与任务

一季度公司经营有喜有忧，二季度工作要安排抓重点、有突破，努力把一季度受到影响的进度抓回来。二季度的工作任务将更加艰巨，需要我们把握好每一天，把握住每一个商业机会，胆大心细，共同努力，确保上半年的经营业绩实现时间过半、目标完成过半。



将邀请专业人士来讲解和交流。2、要重视对标学习，主动推进，逐步形成长效机制。

目前，对标学习的主要问题表现在：一是思想重视不足，不是主动想对标，而是推一推、动一动；二是有畏难情绪，担心找不到对标资料；三是缺少方法，浮于表面数据，研究挖掘不深。

对标学习不只是企业战略层面的需要，而且通过对标学习能更多地为业务经营和管理提供帮助。各种销售数据分析表格、管理情况分析表格，是许多优秀商业企业、行业领先企业所重视的管理工具。除了自己研究设计外，还可以通过对标学习吸取好的经验和方法。

我们要成为有心人，在平时逛商店、外面就餐时，留心商家的管理表单、电脑屏幕，关注别人的服务人员或管理人员的操作流程，用心学习和借鉴他人之长。

建立对标学习机制，今年将全部列入总部各部门、各子公司的年度目标考核 KPI 指标之一。

对各部门的对标学习有两方面的要求，一是要为重点产业、子公司在对应条线的业务、专业管理方面的对标学习提供相关数据、信息和专业建议，给予指导和协助，并督促改进实施。例如，公司财务部要指导和协助老庙黄金和亚一金店，针对黄金衍生产品的核算方式寻找 1~2 家公司进行对标，寻找差距，完善核算，提高财务预测能力。二是要建立本部门自身在专业、管理方面的对标学习机制，明确 1~2 家对标学习对象和学习内容及目标，并达到相应目标。

对标学习一季度学习成果不多，二季度是最好的时机，要全面展开。4 月底上市公司将全部完成 2011 年报，一季报的披露，有大量数据信息可供我们分析和学习，为下一步滚动修订企业发展战略规划作准备。在完成最新一轮对标学习后，发展战略规划的修订工作可以在二季度 6 月份启动，在第三季度内完成。

第二，要全力发展

1、对外拓展

黄金珠宝产业一方面要继续保持批发业务有较大幅度的增长，以及加盟店、经销点渠道的拓展速度；另一方面必须加快直营店的拓展速度，追回延迟的

只完成了时间进度的一半。

黄金珠宝发展部筹建小组开展工作后，对老庙黄金在西南区域直营店、加盟店的开拓进行了总结和经验分享，考虑在直营店的对外拓展方面今年的步伐还要再加快，可以再选择一个重点区域或重点城市，拓展直营店、加盟店的数量，形成批量性突破。所以，黄金珠宝产业的渠道拓展速度，特别是在重点区域、重点城市的直营店拓展速度必须加快。

餐饮 南翔 1900”一季度新开设了 3 家店，加上去年下半年开设的 3 家店，9 个月共开设了 6 家店，这 6 家店都需要尽快提升营运质量。从发展特色小吃类餐饮店连锁的角度来看，拓展的速度不算快，拓展数量少、规模经营的效应就无法很好发挥。所以，餐饮南翔产品线的对外拓展，当务之急是必须迅速解决开店的质量问题，进而在确保拓展质量的前提下，完成今年新增 8 家的拓展数量。

童涵春堂的连锁药房、参茸滋补品直营精品店、小商品公司的旅游商品街、单品特色店，百货公司的永青假发、文化传播公司的湖心亭茶楼，在对外拓展的计划安排、推进实施上，都需要更加重视，并取得有量有质的发展效果。

另外，在管理方面，我们对解决较高难度的问题协同还不够，专业性也不够强。

老饭店、和丰楼的改造工程，实施过程中的协调、沟通、推进，解决矛盾和方法均不理想，会影响进度拖延工期。

黄金珠宝产业 ERP 信息系统开发，涉及到两家企业的业务流程和管理流程的标准化、规范化，解决方案的研究和协调的时间过长，会影响开发上线进度。

希望各家子公司对一季度的经营和管理情况进行深入地剖析，特别是对存在的不足和问题，不能回避，认真总结，寻找改进和提升的对策。

对公司二季度的工作安排，要抓重点、有突破，努力把一季度受到影响的进度抓回来，确保年度经营目标实现时间过半、业绩过半。

要求关注五项重点工作：

第一，要加强学习

1、要加强对消费市场、行业、产品的深入研究，提升专业性、技术性的研究能力。

一季度，我们已经开展了网上商店、电视直销等新渠道销售的交流会议，今后还将定期进行商业地产主题的学习交流会，介绍第一财经“决战商场”栏目对国内外一系列购物中心、主题商业项目的案例分析和讨论，未来还

今年公司所面临的经济形势和市场环境，就是困难与机遇并存。对公司一季度的经营情况，可以评价为有喜有忧。

一季度，黄金珠宝产业批发业务的销售收入继续保持了较大幅度的增长，加盟店、经销点的渠道建设同步推进，速度未减，亚一金店 3 月份在芜湖开设了首个外省直营专柜，迈出了直营店对外拓展的可喜一步。

商旅文产业“沈阳北中街”项目实现了外资到位、人员到岗，项目设计全面展开，初步方案获得了当地政府领导的认可，各项筹建工作顺利启动。

餐饮 南翔 1900”品牌，新开设了 3 个营业网点。老饭店、和丰楼的经营改造工程开始实施。餐饮集团一季度营业额同比增长 28%（市场统计口径），增长幅度明显超过去年一季度同比增长 17% 的水平。

中医药产业童涵春堂中医门诊部成为上海首批医保定点医疗机构，实现业务转型，助推业绩提升。

商圈元宵灯会、美食节等各种商旅文活动，传承与创新相结合，精彩纷呈。各产业公司的营销活动和品牌推广，形式多样，特色鲜明。

总部各职能部门围绕管理体系的系统化、标准化、精细化、信息化建设，在对标学习、团队建设、流程、强店等方面建立长效机制，取得新的进展。黄金珠宝发展部的筹建，对黄金珠宝产业的整体发展战略安排、商品经营结构调整、业务协同等推动作用正在发挥。

但同时，我们也明显感受到经济形势转弱对公司主要经营和财务指标的完成带来较大的影响和严峻的挑战。

其一，与往年相比，受今年春节时间较早、阴雨偏多、气温偏低等因素影响，公司的商品零售业务受到市场的影响，尤其是黄金零售销售受到的影响较大。一季度公司整体零售情况，与去年同期相比仅是持平，而去年一季度是同比增长 52%。

其二，国际金价走势持续震荡，影响到黄金的零售销售同比减少，金饰品、投资金条也均受到影响。同时，对黄金批发销售的金价成本控制的操作难度明显增加，挑战越来越大。

其三，直营店对外拓展的速度和质量还不够理想。

黄金珠宝产业老庙和亚一两大品牌今年计划新增渠道网点不少于 300 家，其中直营店新增至少 30 家。在新增渠道的总量上，一季度完成的进度与节奏慢了一些。虽然亚一金店在芜湖开设了第一家外省直营店，取得了新突破，但直营店新增总量

进度。继续扩大在西南区域（成都、重庆）的营业网点拓展规模，并在上海以外第二重点区域或城市群的直营店批量拓展，力争取得成效。

餐饮南翔的对外拓展，今年是提振信心非常关键的一年。新开店的目标不变，并要储备一批项目选址。关键是抓好开店的质量，包括提高选址的质量，提升新开店培育期的营运质量。

为了确保新开直营店的良好开端，要推行“新店 100 天战略”，选派优秀店长和业务能手，加强培训，考核跟进，营运管理部门必须全力关注和指导，决不允许出现消极怠工的情况。

要继续抓住在新黄浦区、上海直营店的拓展机会。

商旅文产业要继续推进新项目的储备。

2、强店提升

直营店是豫园商城零售业务的生命线，面对消费者的销售第一线，是企业形象、品牌形象的直接代表，员工多，效益产出高。开展“强店战略”劳动竞赛活动的目标，就是要在经济和行业都在增长的时候，实现我们的增长比别人的增长更多、更好；在经济和市场波动的时候，我们所受的影响要比别人受到的影响更少、更轻。

餐饮集团对“强店战略”劳动竞赛活动高度重视，结合自身实际，广泛发动、层层落实目标，做到人人参与，员工知晓。围绕做大营收的目标，有针对性地制定了符合各单位实际的竞赛方案，提出“赛点、兴奋点、聚焦点和重点”的针对性细分目标，措施得当、注重实效，并组织月度总结、表彰和交流，取得了较好的效果。一季度尽管和丰楼改造装修、停业的时间有 50 天，老饭店停业时间也超过 40 天，松月楼和老松盛没有营业的时间也各有 10 多天，但是餐饮集团的整体营收还是同比有较大幅度的增长。除去年新拓展的网点增加外，既存网点的强店提升也很明显，百翎路餐饮的调整也取得成功。

“强店战略”劳动竞赛活动要继续深入推进，要成为提升经营业绩的重要推手之一，成为公司 20 周年庆典、贯穿全年的系列活动之一。

第三，要努力转型

1、黄金珠宝产业的商品经营结构调整，要重点解决镶嵌饰品比重提升的问题，进而提高黄金珠宝的经营毛利率和净利率。

2、餐饮产业的经营品种调整，要重点解决和丰楼、老饭店改造后提升经营定位，形成经营特色。

3、中医药产业、旅游商业板块、电子商务公司、进出口公司、物业公司，均要仔细研究各自的业务主攻方向或转型方向。要围绕商旅文主题或关联概念，扬长避短，适度收缩多元化的产品线，集中优势资源做大做强主要产品线、或者关联度强的主要产品线，要“有所为、有所不为”。

4、要深入研究扩大商圈文化经营规模，提升文化经营能

力，有效推动商圈夜市销售。特别是商圈内直接与文化相关联的商品经营、餐饮经营，或者是有文化要素的公司要加大对文化元素、文化主题、文化环境的创意及投入，重点打造各类主题文化和创意文化，突出重点，形成亮点，在装修项目改造中也要突出文化概念，进一步深化和推动“以文兴商”、“以文兴市”的引领作用。

第四，要提升服务

1、今年要启动研究公司零售业务通用型 VIP 客户管理系统的实施方案，开展 VIP 客户和会员的管理，提高对顾客服务的粘性。

2、对供应商、租户等合作伙伴的服务，在引进之前要仔细判断，引进之后要热情服务。

在商圈下一阶段的经营调整中，重点要解决 3 层、4 层等高层区域的调整 and 经营能力的提升，争取突破难题。要多关心商户在培育期的经营情况，多向租赁户提供支持，实现与商户的共赢。

第五，要优化管理

1、加快管理体系的系统化、标准化、精细化、信息化建设

要改变被动的工作态度，简单、粗放的工作方式，推动业务和管理信息的共享。

要尽快推动黄金珠宝产业 ERP 信息系统开发的进程，深入研究黄金原料采购或租赁的套期保值控制风险的有效方法。

要进一步提升对业务经营的分析能力，对主要经营指标的增长分析，既要有整体增长的分析，也要有同店增长的分析。

2、重视团队建设

团队建设作为一项共性的目标考核内容，今年同样将全部列入总部各部门、各子公司的年度目标考核 KPI 指标之一。

今年的团队建设，在公司总部高管团队、重点产业子公司和重点商旅文地产项目高管团队、总部部门负责人等核心管理团队的调整充实和优化配置方面，将通过内部选聘、培养提拔与外部招聘相结合，会有比较大的推进。

要营造良好的团队氛围，提升团队凝聚力，落实部门例会制度建设；加强业务培训、能力提升和考核管理工作。今后，随着外部招聘引进市场化的中高级管理人员的逐步增加，大家都需要适应对团队合作的更高要求，以积极、开放的心态，加强交流，互相学习，共同推动豫园商城的团队建设工作。

4、加强安全管理

在营业网点的经营安全方面，要加强黄金珠宝经营门店的防抢防盗防骗的安全管理，要加强餐饮企业厨房设备设施的安全管理。

在改造装修项目的工程安全方面，要加强现场安全人员配备，加强施工安全管理，坚决杜绝安全隐患。

在日常的消防安全管理方面，要加强对消防设备设施、用电设备的巡查，要加强对吸烟点的管理。