



# 豫园商城的发展要敢于梦想

## 徐晓亮董事长在豫园商城2014年第二季度工作会议上的讲话（摘要）

从去年年会开始,我来豫园后实际上有很多第一次:第一次参加2013年的年会,第一次和大家一起吃年夜饭,包括第一次参加今天豫园商城的季度会议。

借今天会议的机会,我给大家汇报一下短短的一个季度以来,我自己的一些体会和一些主要思考的问题。从我们的角度来说,我最关心的有三件事情。

**第一件事情:作为豫园商城的董事长,我最需关心的是公司的战略和未来。**2015年、2016年乃至到2020年,下一个五年豫园将会是怎样、会发展成怎样的一个上市公司?咱们现在已经有良好的基础,每年将近10亿元的净利润、3000-4000万的客流量。在这样一个已经有这么多优秀豫园同事打下的基础,那我们将应该如何发展?而在这发展中驱动公司前进的关键因素是什么?我觉得国家、公司、个体都是一样的。一个国家的发展,公司和个人的完善、进步,起源于它的战略。战略就是梦想,就是目标。有些事情有可能我们想不明白,但是有些人想法很宏伟。比如阿里巴巴的董事局主席马云先生就很敢想。在阿里巴巴的初创期,马云先生就已经敢于梦想、着眼于未来,他的梦想不只停留在营业规模成长为百亿元规模,更梦想使得阿里巴巴成为今后中国互联网的领先者。当然,我们复星集团也敢于梦想,特别是今年,我感触特别深。复星集团明确把自己定位成一个以保险为核心的拥有综合金融能力的全球一流投资集团,复星用了20年时间从3万元做到了2000亿资产管理,但是只用了一年从2000亿资产管理做到了3200亿。这说明企业战略,只要你坚持的方向对了,持之以恒了,后面的发展空间是就会呈现于大家面前。当复星资产管理只有1000亿的时候,它的战略目

标是要做到10000亿。在当时我们认为,这个战略目标好像是不可能实现的,是一句口号。但现在我们回过头看,以复星现在海外收购公司,一块钱可以拿十块钱的保险融资金来发展,目前复星集团理论上已经管理5000亿以上的资产。原来要到2020年实现10000亿的目标,现在复星整合的四个板块每个板块都要做到万亿以上。复星体系内投资成功的案例有很多,其中最让我感同身受的是国药股份。2003年复星投资国药,复星投资占了49%。国药当时只有120亿销售额,利润也就在1-2亿左右。但今天国药已经发展成为每年1600-1800亿的销售,利润20-30亿,已经成长为世界第三大市值的医药公司,在中国医药零售配售领域占有绝对地位。这中间最大的变化是什么?是它的市场战略。国药很早就给自己制定了一个战略,它要成为中国最大的医药零售网络商。任何一种进口药要进入中国市场,只要进入国药的网路那将是最发展最快的。所以它上市以后,在中国的市价估值跟全球非常接近。在十年前,国药与豫园差不多,200多亿销售额,利润还没有豫园现在多。但是就是战略制定后,国药开始大量的收购兼并成长为行业巨头。

二季度,我们经营班子要认真地去思考豫园的下一个五年战略。我希望在半年度的时候,能够把我们的战略向董事会、向大家描述得更加详细。

**第二个事情,我想战略是方向、是梦想,战略定下来更多的还是要脚踏实地的做事。**豫园经过几代人的拼搏,现在的格局四个维度已非常清晰。

第一是我们现在的全球产业——黄金珠宝。从营业收入占比分析,黄金珠宝现在的问题是一枝独秀。从结构上我们不希望未来

一直是这样的局面,但黄金珠宝未来的发展空间还是很大的,黄金珠宝集团也在制定自己的战略。黄金珠宝业将是豫园的未来,整个复星集团也看好珠宝时尚行业。分析一下我们的产品结构,豫园黄金珠宝业目前还是以素金为主,但是我们觉得在设计、彩宝以及更高端的黄金珠宝产品销售,如何来协调、收购兼并企业,并与豫园的黄金珠宝产业发展相匹配。

第二个重点也非常清晰,就是我们现有的、具有鲜明特色的豫园内圈商品经营。豫园商城是一个占地只有5.3公顷、10万平米的商圈,但是每年的客流量达到3500-4000万,每天有6-7万,双休日要到10万的客流,灯会三天更有80万的客流,这在全中国是绝无仅有的,这是商业的奇迹。有这样的繁荣,关键在于我们有很多经营骨干在经营特色的商业文化,把上海城市的内涵勾勒刻画出来。为什么游客愿意来体验这个城市的文化?在这当中我们是不是已经有了足以骄傲的基础、是不是我们的空间就这样了?我认为永远不止这样,我想我们有太多的空间可以提升。首先豫园每年有3000-4000万的客流量,一天6-7万的人流,在世博会期间豫园的客流量曾达到过7000万人,这是目前最高的历史纪录。因此豫园应该有能力每天接待17-18万的客流量,当然这里有很多的空间需要提升。我们要讨论的主要在三个方面:第一我们有大量可以节省成本的空间。比如我们餐饮的中央采购,很多的采购程序;第二

我们的租金成本,我们自己企业租赁的楼宇是不是完全是一个市场价?肯定不是。租金有增长的空间。第三,我们的经营绩效,如何把客流量做得更大?我们的“三会九节”、包子节、茶文化艺术节等做的风生水起。但我们的发展空间还可更大,我们的客流量还可以更多地增长。如果这些方面都得以提升的话,那我们内圈的提升空间极大。如果能够把这种极大再复制出去的话,豫园的品牌拓展更难以想象。

第三个方面是豫园的商业地产,也非常清晰。沈阳项目是豫园的复制,也是把我们目前把豫园商业带出去的主要项目,预计一年有上千万的客流量。沈阳项目目前还在建造,预计今年六月份结构封顶,今年十月招商入驻,明年“五一”之前要全部开业。沈阳当地政府今年借鉴豫园灯会的模式,在我们的沈阳项目旁边举办了历史上第一次的新春灯会,客流之多超出想象。这说明沈阳这个地方是非常需要文化的。如果沈阳豫珑城项目建成,我们把豫园很多丰富的精品文化移植过去,在那里举办“三会九节”,我相信沈阳就会多出一张名片。豫珑城会成为沈阳当地继故宫、大帅府之后又一张新的名片,成为到沈阳必去的地方。我们将有更多的机会在全国许多富有文化基础的城市复制豫珑城这一在东北一站式体验设计的商业模式。我想在拓展复制豫园文化方面,豫园未来有足够广阔的空间。

最后一方面就是我们的投资。我们投资的租金、投资的其他项目都非常好。但是我想豫园的投资能力应该要进一步增强。复星就是一个投资集团。目前看来豫园的融资成本不高,如果低成本的资金再加我们有能力的投资,那么豫园商城就会有更大的发展。

投资这一块要结合我们的战略做收购兼并等等,空间也非常大。

在战略方向上,我想豫园已经有了这么好的基础,我们的黄金、我们的内圈、我们的地产、我们的投资,这几块将是未来可以进一步发展的重点。

**最后,这段时间我思考得最多的是两个字:“健康”。**所谓“健康”是我们所有梦想的前提。没有这个前提,基础将不稳固。一个国家、一个公司,个人都需要健康。这个健康是指我们需要一个非常好的环境。这个环境的根本点,豫园有它的特殊性,豫园是上海最早的商业上市公司,有悠久的历史,是一家全透明的上市公司。豫园的股东属性有国营、也有民营。党是纪委,行政就是廉政督察。从国家来说也一样,我们看到新一代领导人上任后做的第一件事情就是把健康工作做好。如果没有这样一个健康环境,做任何事情都缺乏基础。有梦想就要有基础。那么对民营企业也一样需要健康。复星内部的“健康”有四道防线,业务是第一道,财务是第二道,审计是第三道,最后一道是廉政督察。“阳光是最好的防腐剂”所以我们要透明。复星推出了一个网上集中采购的平台,我们一年100亿的地产采购全部在网上。我想这十分重要,是我们进一步发展的基础。今年,我们豫园已经有了这样的前瞻性,把审计和督查职能进行了合并,审计合署。作为一家上市公司,一家有梦想、有作为的公司,这样的环境需要我们来一起维护,而不仅仅靠一个审监部门。我希望我们审监合力能够把我们的环境稳定起来,还要弘扬正能量等等。

最后,包括梅总和公司的经营班子,我们对豫园的未来充满信心。信心一方面来自我们自身这个经营班子,另一方面也来自在座各位的通力合作。谢谢大家! 📌

## 借群众“无形之手”为企业发展号脉

(上接第3版)

### 发现漏洞 即知即改

根据公司党委关于《开展党的群众路线教育实践活动》的总体要求,食品公司党支部召开了专题组织生活会,会上传达了学习了公司党委动员会议精神,公司党委副书记范志韵亲临现场再作动员。大家纷纷表示,一定要结合食品公司实

#### 食品公司党支部

际,认真查找“四风”问题,努力实现“党员受教育、组织增活力、群众得实惠”教育实践活动的目标。

目前,食品公司已通过党员大会、中心组会议、公司OA网向公司员工发出征集意见和建议的期待。利用职代会、党员大会、意见箱、面

谈个访、电话、信件、电子邮箱等渠道广泛听取群众意见。力求将收到的意见做到即知即改,立行立改。

在党组织进行群众路线教育活动中,食品公司部分零售商店实行的奖金分配模式饱受争议,引起公司领导班子的重视。这套早已成定势的分配模式,原来部分商店在奖金分配时,按历史延续模式,

先提取经理班子的奖金和三名值班经理的补贴,剩余除以柜组长、营业员系数之和再按系数分派。此种分配模式,相关操作人员已经相当熟悉顺畅,员工也已习惯自然。多年操作下来,它的弊端也显而易见,经理和职工奖金分配基数不在同一基点之上,群众心有困惑,呼声较高。

公司领导班子在了解实情后,指定人事科着手调研,坚持“公开、公平、公正”的原则,及时拿出完善方案,提交职代会审议,从而弥补缺憾,让一线职工享受真正的实惠。希望借助教育实践活动,找出存在的突出问题,提升工作效率,切实解决群众普遍关心的难题,让企业各项工作更好的发展。 📌

### 网络优势 代表巡视

3月13日物业公司党支部组织党员参与商城党委举行的“党的群众路线教育实践活动动员大会暨专题报告会”,在听取了活动主题及安排后,着重聆听了上海市委党校周敬青教授作的关于开展群众路线教育实践活动的背景及一系列涉及到

#### 物业公司党支部

国际、国内精确的经济数据的辅导报告,受益匪浅。

会后支部及时在QQ支部群中向全体党员通报了大会精神,并要求全体党员学习《厉行节约、反对浪费》、《论群众路线——重要论述摘编》两部重要学习资料。

4月8日,支部组织全体党员学习听取了一次群众路线专题学习报告会,会上重申了商城党委动员大会的会议精神,进行再动员、再布置。4月22日支部召开党员专题组织生活会,会上向党员同志们征求意见与建议,反响良好。4月29日支部组织职工代表巡视浦东信艺中心,实地考察发现问题,做到即知即

改。支部还通过多种形式的座谈会组织谈心活动,在整个听取意见环节,公开了意见反馈联系部门的联系方式。进行多途径的无记名意见征集,为后续查摆问题、整改落实环节做了良好的铺垫。在教育实践活动由“学习教育、听取意见”过渡到“查摆问题、开展批评”的转承期,支部紧跟公司党委步伐,按时间节点

推进活动深入开展,并拟于5月6日召开专题组织生活会,将汇总的意见与建议进行细分、讨论。在整个活动中,支部根据公司自身特点设置了时间节点,充分利用互联网的优势,及时与全体党员保持沟通。与党外群众互动,听取意见、建议,找差距、摆问题、抓整改。善始善终开展好党的群众路线教育实践活动。 📌

### 对应条线 征询意见

4月18日下午,公司本部联合支部举行群众路线专题组织生活会,支部近30名党员参加。专题组织生活会作为支部落实教育实践活动第一环节的工作要求之一,支部围绕群众路线教育开展情况进行

#### 公司本部联合党支部

行了再动员、再布置。

会上,支部向与会各位党员介绍了公司党委关于群众路线教育实践活动的指导思想、总体要求以及阶段性实施步骤的安排,明确各阶段教育实践活动的具体要求以

及支部在贯彻总体要求的前提下,当前应具体落实的相关工作。

在支部的引导下,部分党员结合之前观摩的电影《周恩来的四个昼夜》畅谈了观片体会,赞赏老一辈党和国家领导人深入基层群众了解情况,实事求是的工作作风,同时也被共产党人在国家困难时期与

人民群众同甘共苦的人格力量深深打动,从而更进一步认识了当前党内开展群众路线教育实践活动的重要性和必要性。结合现阶段工作安排,支部向与会党员分发了《意见征询表》,要求党员以“为民、务实、清廉”等主题查找党组织、党员干部中存在的突出问题,本部支

部的党员,还应结合自己职能对应条线征询意见,以便找准问题,深化下一环节的教育实践活动的效果。

最后,支部组织党员集中观看了警示教育片《苏联亡党亡国二十周年祭》,旨在用苏共亡党亡国的教训警示教育党员,党员们感触颇深,畅所欲言。 📌