



# 调整蓄势 演绎中国文化

豫园商城总裁助理、黄金珠宝集团总裁孙云飞在2017年工作会议上的讲话(摘要)



“老庙黄金，给你带来好运气！”老庙，名字中有一个“老”，有一个“庙”，又是诞生在豫园这样一个有文化底蕴、历史传承的地方，因此我们要把中国文化演绎好，把东方美演绎好，把好运文化演绎好。

对老庙的定位，把用户定位在喜欢中国传统文化、喜欢国学文化，同时也喜欢用时尚方式表达中国元素的中产阶级消费群

体。目前老庙在全国的门店，形象相对不是很统一，也不规范，导致老庙品牌在消费者心目中的识别性比较差。未来会在形象表达方面进行升级，有非常浓烈的中国元素，也会有比较时尚、符合从年轻人一直到中年人更多的审美。目前正在部分市场区域做试点店，之后会把标准的VI/SI手册、装修标准手册推广到全国。

有了好的文化定位和形象之后，围绕中国文化，我们如何打造产品？过去我们用材质定义产品，今后以全新的方式定义产品，消费者从诞生时的孩童，一直到老去，一生中会有很多时刻，以及情感需要表达和被记录。今年陆续推出了金玉璠系列、禅悦系列等，都跟中国文化、“老庙”都有强烈的联系。地球上名字有“庙”字的就我们一个品牌，本身就有浓浓的宗教色彩，宗教又是好文化非常强有力的背书，“禅悦”系列表达禅意的生活方式，传递好运，结合高科技用纳米微雕技术把260字的观音心经刻在只有5mm大的航空材料上，把中国文化和好运文化完整结合在一起。文化的结晶历朝历代不管是中国还是国外最后就是文物，文物是把文化保留传承最好的一种方式。今年推出国宝生肖系列，将中国国家博物馆

筛选出的30件国宝级文物的元素图腾用浮雕的方式刻在黄金、汉白玉、和田玉和银等材质上，告诉消费者我们是中国文化的缔造者和传承者。

有了好的文化定位、好形象、好产品，接着就是渠道。今年开了280多家店，但同时也关了300多家店。数量和质量要并重，主动关闭产出不高、能级不好的渠道。保证渠道不仅仅在数量上有保证，质量上也有保证。如何打造更快更好更准确的供应链来使运转体系更高效？除了SAP开发的系统，还搭建了一些平台，让公司可以更好更便宜的供应产品。做一个比较，以前产品以黄金为主，现在可以全品类，以前的订货会一个月做一次，现在每天可以进行订货选货配货；以前的贴牌，最快周期要一个多月，而且只能在上海、深圳完成，现在可以做到就地，而且最快的当天就可以完成。

接下来就是营销。过去的营销重上海、轻全国，宣传重高空、轻地面。调整后，把上海大本营的宣传推广与业务拓展同步，在全国开始做业务拓展、省级平台、加盟拓展，比如高铁广告等深入到要作战的战区。同时跟产品结合，现在的广告统统都打主推系列，比如现阶段主推禅悦系列，消费者看了

就会有欲望，去门店咨询。门店没有进货，有客户咨询就会找公司进货，形成良性循环。同时还有很多活动，比如珠宝展，以往都是花钱的事情，今年做了创新，在珠宝展实现了3000多万的产品销售。同时尝试微信、网络直播等新媒体方式。

最后就是组织管理，我们的宗旨是：二线部门要围绕一线部门转，一线部门要围绕业务转。简单来说，就是所有人转的时候，要让自己的脸对着市场、消费者和客户，把后背留给上级和领导，领导会在身后关注和支持你，你把所有精力放在如何打市场、拓展业务方面。第二，更要完善业务团队，深化组织架构，目的是为了更精细化管理，让管理的维度、颗粒度下沉到店，甚至下沉到某款产品。第三，随着环境的变化，公司战略调整，后台的部门不可以把自己再当成是管理部门，要随着业务需求不断做组织调整、优化，以更快响应一线需求。第四，要建立公开、公平、公正、奖罚分明的评价体系，让为企业攻城略地的战士们、将军们得到收获，同时甄别出不符合要求的员工。

一句话总结，到明年这个时候跟大家再汇报的时候，我们还会坚持做这些对的、难的事情，为豫园的辉煌添砖加瓦！

## 互动论坛：聚力攻坚 开疆拓土

主持：豫园商城副总裁吴仲庆 嘉宾：黄金珠宝集团总裁孙云飞、副总裁刘秀玲，总裁助理袁刚、诸炜红，直营事业部总经理王军、加盟事业部总经理普兵



### 黄金珠宝集团2017年工作的策略思考

主持人：豫园商城副总裁 吴仲庆  
嘉宾：黄金珠宝集团总裁 孙云飞  
黄金珠宝集团副总裁 刘秀玲  
黄金珠宝集团总裁助理 袁刚  
黄金珠宝集团副总裁 诸炜红  
黄金珠宝集团直营事业部总经理 王军  
黄金珠宝集团加盟事业部总经理 普兵

吴仲庆：时间过得很快，我们马上就要告别猴年，这一年看作是打基础、看方向、定路径，接下来迎接鸡年，借灯会的主题，“一唱雄鸡天下白，励精图志谋发展”，我们的主题是“开疆拓土”。今天我们主要讲的是策略，刚才孙总从战略角度已经做了演绎，在座各位主要谈策略。先请普兵总谈谈，开疆拓土中怎么扩大规模、抓住重点、提升全国加盟的品质？

普兵：从三个方面讲：首先，作为全国加盟事业部，明年的目标是新开店400到500家，希望净增200家，现在还是负的，但是我相信能完成得了。第二，我们紧紧围绕渠道建设展开。2017年会进一步加大平台建设，把渠道夯实。第三，要创新，抓关键。关键工作就是SAP的系统保障，把消费者和系统打通，通过内部管控的加强，进一步对产品进行把控。另外，在SAP系统上线、平台建设方面，将产品标识与国检标识打通，真正落地到终端，做到管控。

吴仲庆：相信有好的系统能力、团队精神，明年黄金珠宝在全国市场的开疆拓土上一定会有一个比较大的进展。我们拭目以待。接下来请王军总，围绕如何优化、如何提高毛利、如何提升运营的能力跟水平，谈谈你的想法。

王军：2017年从三个方面做直营工作，主要是提升销售、抓利润，最后提升利润率。渠道方面。2017年是调整年，发展年，

做好现有渠道调整的基础上，在整个上海商圈寻找更好的渠道，在全国商圈找核心位置，把老庙、亚一的形象拓展出去。

营销活动方面。渠道是给消费者形象，营销活动是引客进店。节假日对营销很重要，目前的营销渠道有几块：商圈内，利用商城大客流特别是灯会、端午节等，保证进店率，提升成交率，同时通过趣味活动让消费者愿意跟我们互动。商圈外，一种是商场店，一种是街边店。结合会员体系，把会员顾客体验做到专卖店中，让顾客在专卖店能看到更全的商品、更好的服务。同时积极主动地迎合商场活动，通过个性化的巡展和产品的推广，提升商场销售的份额，从而保证利润的提升。

新产品方面。新产品是黄金珠宝今后品牌的象征，也是高毛利的来源，要调整终端的产品结构。通过员工的绩效控制，顾客营销，把高毛利做上去，从而促进利润。

吴仲庆：上海要建设“卓越的全球城市”，黄浦要打造“全球消费城市示范区”，产品的升级换代也是必然趋势。城市的消费能级越高，高毛利产品生存的空间也就越大，希望零售这一块在这方面多下功夫。下面围绕市场，系统就要配合了，请秀玲总从供应链的角度谈谈如何服务一线开疆拓土。

刘秀玲：渠道为王，怎样结合信息建立标准的、可复制的、长期的供应链是我们需要的。

首先是上游。采购团队在上游严选供

应商，精选款式库，今年将加大推广，同时建立供应商考评制度，确保可供应用户端的商品是及时有效并经过认证以后的商品，调整商品结构。从下游来说，要加快跟省代平台的合作，缩短供应链，并能执行公司一个省统一的价格，减少加盟商互相打价格战，增加利润，服务完整的供应链。

第二是要打造产品核心，力求打造让用户尖叫的产品系统，将文化、情怀与个性化，甚至是好运文化结合。创造一个有品质、有文化的品牌形象。2017年的重点：一是自主研发，提升创新能力；第二协同供应商，利用研发团队的独有商品，在市场上为客户添砖加瓦，打造一个有品质、有文化、低调奢华的品牌；第三提高服务品质，做到信息共享，数据同步。同时为了符合渠道需求，跟上时代，市场的变化进行微调整、微创新。

吴仲庆：回顾去年，确实在新产品开发、打造产品力方面，已经迈出了可喜的一步，我们都比较好禅悦，它既是一种“美”的表现，更主要的是禅悦、心经、观音这些文化及老庙宗教文化，深深抓住了人心。下面请袁刚总用互联网的语言谈谈，如何利用互联网开疆拓土，打通线上线下，网上销售这块怎么发展？

袁刚：从人、店、货、客四个维度讲。

第一个维度是人。之前我们跟加盟商的信息沟通是断层的，今年我们建立了加盟商的微信平台，通过微信把订货会、新产品发布等通知发给加盟商。目前微信平台加盟商超过1000家，其中老庙品牌800多家。

第二个维度是店。目前一千多家店都在地图上标了出来，第一是直观作用，帮助业务员知道周边存量店的密度；第二是将门店的档案和经营数据的移动端打通，使管理团队、加盟商能进行手机上的管理；第三是帮加盟商做引流。每家店形成销售之后的返点不是给现金，而是拿货时从货款里扣除，形成闭环，以此跟加盟商导购建立联系，为将来新产品的销售铺设渠道。

第三个维度是货。微信平台，我们搭建了一个采购商城，加盟商不需要注册，也不需要下载App，直接在采购商城拿货。另外，通过互联网思维开发新产品，做更适合在网上传播的商品。今年的电商业绩是100%的增长，其中自主开发的产品占了不小的比例。

第四个维度是客。目前在上海直营的

三家样板店做测试，希望根据黄金行业的特点，调教探针参数，形成有行业特点的数据化产品。

吴仲庆：围绕门店获客，互联网技术要为整个系统服务，整合跟提升，同时追求线上线下的结合，这是一个大的趋势。从提高效率、整合资源、精准营销、抓住客户、提升性价比等来讲，互联网可以服务和需要提升的空间太多了，希望袁刚总带领团队有所作为。下面请诸炜红总围绕如何建立好的评价机制，更好地把企业的发展业绩同个人的奖惩挂钩，助推企业的发展来谈谈。

诸炜红：首先组织架构层面。随着业务发展的要求，随时调整业务组织架构。

二是制度层面，重点就是评价体系的建立。第一是岗位职级的工作，在商城总部的统一指导下，打通了商城总部跟黄金珠宝集团及下属子公司之间的通道；第二是把职级体系进行了梳理，跟绩效挂钩，拉拢跟市场的差距。三是把黄金集团的内部业务单元划分为最小的作战单元，细化到直营、网点，加盟到店，对业务团队设定一个利润底部，再对超额部分激励，鼓励团队创造价值，与公司分享成绩。

最后，围绕人的工作。一是控制人数，对不符合公司要求的员工予以淘汰；二是调结构，注入更年轻的力量，提高自己的造血机制；三是调能级，打开内部通道，告诉员工要做到什么，发展前景在哪里。

吴仲庆：一个企业奖励谁、鼓励谁、反对谁、惩罚谁，就是通过这个评价跟激励机制引导企业的文化跟价值观。我们要培养正能量、积极、发展的，能让人才脱颖而出的企业文化和价值观。下面请孙总谈谈如何在整合过程中，把团队的合力、凝聚力、向心力融到一起？

孙云飞：首先，上下达成一个共识，到底什么是对的事情？今天我们已明确了。接下来就是要对的人放在对的岗位上。然后，再配上对的评价体系，最后就是三个词：坚持干、抓紧干、挽起袖子干。

吴仲庆：黄金珠宝的同仁从各自板块谈了创新性的策略想法。我们要站在市场需求、客户导向、产品力的角度多研究。再加上形成好的商业模式、好的团队、战斗力，一定能乘风破浪。最后祝豫园商城、黄金珠宝集团“长风破浪会有时，直挂云帆济沧海。”