

砥砺前行 共克时艰 再打一场漂亮的攻坚战

——在集团2016年度工作总结暨2017年度经营计划会上的讲话

董事长、总裁 陈斌
(二〇一七年一月二十二日)



同志们：

又是一个岁末年初。按照惯例，我们坐在一起总结回顾工作，安排部署新年的任务。这是必须更是必然。一天半的时间，听了各单位、各部门总经理们对去年的工作总结，以及新年的工作安排，我认为都很到位，也切合我们企业的实际。大家在总结过程中，既讲到了成绩，总结了经验，也讲到了不足和努力的方向；对新年的工作也有较好的考虑和安排，我同意大家的总体思路。在大家发言时，我分别就各单位、部门的工作进行了交流，有肯定也有批评，也提出了我个人的意见和建议，请大家认真思考、贯彻落实。

关于过去一年的工作，大家都讲的很多，这里我不再一一罗列，总之大家都付出了艰辛和努力。从集团层面讲，我想到了四句话，很符合我们的实际，这四句话就是：走了出去，引了进来，交了学费，挺了过来。走了出去就是索道建设走了出去，引了进来就是希尔顿酒店引了进来，交了学费就是三爪仑的问题，挺了过来就是资金方面的坎坷。这几件事基本可以概括我们全年的重大事件，也是企业发展中关键性事件。除此之外，我们在生产经营、日常管理等方面都比较清晰、正常。时间关系，我就不展开来讲。今天我想讲的重点是，关于今年的工作。经济指标方面，大家都作了汇报，也进行了初步探讨，会后集团财务部门还要会同各单位做进一步的测算，最后形成全年的计划正式行文下发。关于全年的总体工作，我把主题定位为“砥砺前行，共克时艰，再打一场漂亮的攻坚战”。怎样围绕这个主题开展工作，我下面讲七个“加快”：

一、加快资产重组，实现转型升级。

根据物理学原理，事物都有恒动的规律。企业发展也莫过于此。二十年来，我们企业也都是遵循着这个规律，不断地发展、进步。当前，我们遇到了前所未有的发展瓶颈，财务部已经作了分析，困难比我们想象的还要严重。这既有外部的因素也有我们内部的原因。有困难不能回避，不解决它就阻碍着我们前行。对此大家要有共识，要有紧迫感，尤其是企业管理者们，更要有带领全员共同努力走出困境的责任感和使命感。

一要勒紧裤腰带，撸起袖子干，学会过“苦日子”。所谓“苦日子”，不是要让大家回到“解放前”，而是要有这种意识，紧绷这根弦，带领并教育部属，充分体现与企业“同舟共济”的情操和精神；

二是任何时候都决不气馁，精神不能滑坡，继续

扎扎实实地做好我们的经营和管理，努力增强我们的“造血”功能；

三是转变观念，主动蜕变。海南红树林正在启动PPP模式。PPP模式是引入社会资本、减轻财政负担、运用市场规则和社会力量优化资源配置的有效举措。旅游业所具有的公益性与商业性的双重性质，具备借力PPP模式的天然基因。PPP模式的运用，可以为旅游基础设施建设提供重要的资本和专业支持，有效突破旅游融资瓶颈与经营管理问题。PPP模式将成为经济新常态下我国旅游业战略性结构升级的新动力。2014年以来，随着国家财政部、国家发展改革委关于PPP政策的密集颁布以及各省市PPP项目的不断推出，大批PPP项目“落地”实施。所以，我们一定要加强学习，紧跟形势，转变“单打独斗”办企业的观念，用足用好国家政策，主动对接、加强与政府的合作，在政策的指引下推进企业发展。

四是通过转型，实行升级，再塑一个新的自我。关于企业转型升级这项战略性工作，集团已经做了布置，成立了工作班子，下一步是围绕这个方向做实做细考察、调研、梳理以及一切准备工作。唯其如此，我们才能突出重围。

转型升级，可能会触及到一些既定的工作，或者个人利益，请大家要有心理准备。任何情况下，都要站在企业发展的战略高度在理解、配合、完成这项重大工作，不要掺杂本位主义的东西。我相信大家能够做大。

二、加快项目推进，寻找新的突破。

我们在建项目多，是好事也是坏事。说它好是因为我们有希望、有目标，说它不好是因为它占用了我们过多的现金流，造成企业负担过重。不管怎么说，既然上了，就不能下，下就是败。

一是尽快推进虎啸峡景区建设。按照国家相关政策规定，依托靖安县委、县政府正确领导和力量，争时间、抢速度，高架轻轨火车在整改的基础上，尽早调整规划，调整战略，争取早日运营。

二是尽快推进梅花山索道建设，五一前完成景区内配套设施、游步道等基础设施的改造升级，十一前力争索道竣工并投入运营；尽早启动索道管理经验、专业技术、专业人员的学习、输送与交流；实现两条索道的强强联合，与金沙索道成立联合管理公司，制定、实施营销新政，达到最佳社会效益和经济效益。

三是尽快推进鄱阳湖旅游度假项目建设。鄱阳湖旅游度假项目要认真领会、吃透政府关于旅游小镇建设的有关规定、政策，争取支持，建设具有特色的旅游小镇。

四是尽快推进红树林旅游项目建设，完善服务功能，落地PPP模式。

五是尽快推进三清大酒店改造升级，加强与政府的沟通、对接，完成规划、立项、报批等相关手续。

六是尽快推进三清山外双溪生态文化广场建设，要契而不舍地继续跟进，早日付诸实施。

七是尽快推进琴山旅游度假项目建设，加快征地步伐，完善规划设计，启动融资前期工作。

以上项目，是集团发展建设中的重大项目，投资大，占用资金量为历史之最，也是当前制约企业生存的关键所在。怎么办？开弓没有回头箭！各单位负责人一定要开动脑筋，主动想办法、找对策，化解当前发展中的困惑与风险。要大力提倡“工匠精神”。我们做项目包括做其他一切工作，都要环环相扣，精雕细刻，来不得半点马虎，扬弃“刚刚好”和“过得去”的思想，凡事都应该做到精益求精，这就是“工匠精神”。要主动出击，不等不靠，特别是在资金方面，可以采取引资、融资、股权转让、合作开发等多种模式，只要能推进项目进程，激活企业发展关于PPP政策的密集颁布以及各省市PPP项目的不断推出，大批PPP项目“落地”实施。所以，我们一定要加强学习，紧跟形势，转变“单打独斗”办企业的观念，用足用好国家政策，主动对接、加强与政府的合作，在政策的指引下推进企业发展。

三、加快品牌塑造，实现绩效提升。

品牌建设始终是企业生存与发展的主题。没有品牌，企业就没有生命力；没有优质的品牌，企业就没有市场竞争力。去年，我们成功引进了国际知名品牌——希尔顿酒店入驻三清山国际度假酒店，并更名为三清山希尔顿度假酒店。不能说希尔顿品牌不响亮，现在就看我们如何借这个响亮的品牌做好活话我们的酒店。希尔顿虽然进来了，但我们不能就此完成任务，当甩手掌柜，我们还要帮助推动，毕竟人家是“外来妹”，营销活动受到人文、地理等方面影响，我们要主动弥补这方面的不足，真正做到中西合璧，水乳交融，才能实现共赢。业主代表要认真履行职责，当好桥梁和纽带，主动介入，做好协调、监督工作，守好家业，并为希尔顿酒店营销当好参谋。

江湾大酒店、天门山庄、上饶国旅、生态茶业，都在品牌建设上有较好的基础，曾经也是响当当的品牌。要始终如一地重视品牌建设。什么是品牌？包含两个方面，一是外在的形象，或者说硬件条件，二是内在的素质，或者说是文化的软实力。硬件条件我们也许会比新建酒店有差距，尤其是天门山庄，但我们不能输在内在的素质上。希望大家好好思考关于品牌再造这个课题。我们不能再怨天尤人，自叹自唉，自暴自弃，这是解决不了问题的。这几年，由于集团项目多，的确在资金投入酒店改造上，是有欠账的，但不能因为这个就成为我们做不好工作的充分理由。请江湾大酒店、天门山庄、上饶国旅、生态茶业的管理团队调整思路，继续积极有效地开展好各项经营、管理工作。

四、加快营销步伐，再占市场份额。

营销无非是先做足人气，再提升绩效。营销要有新招，要切合实际，更要以盈利为目的。营销不能墨守陈规，关键要让客户感受到实实在在的优惠，不仅仅是价格上的优惠，还要有服务上的贴心、宾至如归的感觉。营销不仅仅存在于企业，任何事情都有一个营销的概念在里面。所以，我这里所说的营销，不仅指经营单位，也存在于项目单位，包括机关的职能部门。希尔顿度假酒店开幕暨索道公司二十周年庆，我认为整体营销做得不错，形成了宣传攻势，特别是微信宣传，形成了良好的氛围，虽然在经营上还没有立

竿见影的效果，但能够让公众认知就是良好的开端。营销要不断地更新观念，紧跟形势，主动积极地融入我市“全域旅游”发展战略。

全域旅游不仅代表了旅游业转型的新方向、旅游休闲化的新趋势，也成为了新时期的国家旅游发展战略。要做足互联网+旅游文章，充分利用好新媒体，做好短平快的推广。要大力提倡全员营销的概念。营销只是营销部门的事的观念已经落后了，不会利用新媒体做营销的同志已经落伍了。各单位的管理者都要重新调整营销思路，制定好营销战略，尽力做到全面覆盖的同时又有所侧重，突出重点，突显亮点。要号召全体员工积极参与到营销活动中来，比如微信，每个人的背后都有一个庞大的群体，同学、朋友、战友、亲戚、家人，等等，企业的每一项活动，都是开展微营销的载体，只要不涉及企业商业秘密，都应该大力推广之。

没有营销就没有市场。营销更要有针对性、目的性，而不是盲目“吆喝”。各单位都要认真分析本单位的目标客户群，有的放矢地搞一些营销活动，在吸引老客户的同时，引进新客户，这才是营销的本质。营销是要花一些钱，该花的还是要花，花钱办事是理所当然，花小钱办大事那才叫本事。营销不仅仅局限于走访老客户，更要利用大数据，分季节、有开创性地围绕热点制造一些项目、话题和活动。各单位一年要有一到两项叫得响的营销活动，并以此为载体，让大众对你耳熟能详，从感知到感受，再慕名而来进行体验和消费，才能达到营销的目的。

五、加快人才建设，做好新老交替。

人才是企业发展的第一生产力。我们年年提人才建设，但是又年年没有人才可用。我们的管理人员已经出现严重的老化，人才青黄不接，思想僵化，激情有余，动力、创新不足。这是摆在我们面前的最为严重的问题。

新的一年，我们要在人才建设上大刀阔斧地做一些变革。尤其是一些老同志，不是你们不好，也不是你们不努力，而是我们上了年纪，力不从心，谁都无法做到“永葆青春”，包括我在内。这就是规律。一是让贤机制。对于年龄偏大的同志，提倡给年轻人让贤，未达到退休年龄的老同志，企业不会“一脚踢开”，尤其是对企业有贡献的老同志，我们更要摸索出一条好的安置办法来。希望“元老们”有一个好的心态，好的风格，支持企业的人才改革，并对年轻人做到“扶上马送一程”。二是竞聘机制。要敢于使用年轻的同志，侧重多给年轻人的机会锻炼与发展。年轻的同志也要勇挑重担，敢立潮头。三是引进机制。招聘人才要作为人力资源常规性工作，要分清招聘人才与招聘用工的区别。原则上，招聘用工是各单位的事情，集团人力资源部门可以帮助、介入，但不应当把主要精力放在用工招聘上。招聘人才要有好的人才使用、成长机制，要尽快制定出台。要十分重视“人招来了留得住”的问题，人才的浪费是最大的浪费。要认真研究对策，划清责任，出台制度，形成良性循环。四是退出机制。要形成到龄员工自动退出机制，

尤其是管理人员，腾出位置，留出空间，不能搞“终身制”。五是薪酬机制。结合社会情况，结合企业实际，完善薪酬体系，该给的给到位，该担的责任也要担起来，不能你好我好大家好。以上思路，请人力资源部门在做好调查研究的基础上，尽快出台制度与文件，并有力执行。

六、加快文化提升，更臻管理体系。

管理要与时俱进。我们有很多的企业管理制度，可以说还比较全面，但是，我感到更新不及时，不能适应新形势。今年我们要下功夫进行制度再造。制度是企业文化的核心，要有适合我们自己的东西。大到财务、人力资源、薪酬、奖惩制度，管理模式等，小到企业日常管理、运转流程，都有必要进行一次梳理。制度建设不是官样文章，要适应形势发展，适应企业发展，方便操作可行。集团机关各职能部门、各单位都要在新年里重视制度再造，形成制度文化体系。制定制度要有发展的眼光，不能自相矛盾，朝令夕改；制度是企业的内部“法律”，一旦颁发，就必须严格执行。

加强文化推广，继续维护和建立与媒体的良好合作关系。媒体覆盖面广，且有较强的社会公信力。要继续努力做到电视里有声，报刊上有名，提高企业的社会形象和美誉度。做好资源互换，多与媒体开展互动，以活动为载体，造势、借势也是一种营销手段，通过与媒体的互动、互换，强化企业品牌，更让广大的民众感受到我们活跃的企业经营、服务、进步氛围。

加强企业网站和微信建设。集团网站重归行政综合部负责管理，行政综合部要重新调整集团网站建设的思路，侧重企业文化、形象宣传，使之成为集团企业的窗口，同时也要兼各办公系统、营销、预订功能的丰富和使用。特别是办公系统和营销功能的补充与完善，要在原有基础上加以提升。办公系统按管理层级要求进行有效使用，营销和预订功能各经营单位负责落地。力争办成一个企业内部功能较为全面的综合性网站。今后，集团文件、通知、请示报告等，都可以在办公系统传达、完成，减少纸质文件，提高办事效率，降低办公成本。各经营单位也应该完善自己的网站建设，并与集团网站做好链接。形成集团独具特色的网络文化。

要十分重视微信的普及与应用。当今时代，不会玩微信的同志不仅仅是思想保守，而是思想落伍。各单位要积极引导员工用微信参与企业的经营管理，让微信这个现代化信息工具为企业服务。集团要不断研究微信的制作、发布、推广以及应用工作，在现有基础上，不断加大微信力度，形成一个健康向上的微信互动氛围，以此达到企业宣传、品牌建设、营销推广的良好效果。

加强党团、工会组织建设。一个企业健不健康，既要要看它的效益，也要看它的员工队伍的精神面貌。这两年，受条件限制，集团在这方面有所松懈，工会要在新年里加强这方面的工作。一是大的单位工会主席要配齐。工会主席既可以专职也可以兼职，根据我

们的具体情况，建议配备兼职的工会主席。兼职的工会主席可以按单位副职或助理级待遇进行考察、选拔，并按工会法要求完成任职程序。二是要按规定提取工会经费，做到专款专用，确保工会经费落在实处并有效使用。三是要不断丰富和活跃员工工业余文化生活，多开展些健康向上的文化娱乐活动，既丰富生活又陶冶情操，既焕发精神又提升素质，既提振士气又凝聚合力。

七、加快服务效能，全面锤炼素质。

我们是服务型企业，服务优劣关系到经营效益、品牌建设、管理效能。服务没有最好只有更好。我们要特别重视“服务”，如果我们连“服务”都做不好，那就有愧于我们几十年来所从事的职业。

一是加强对客服务。企业不是孤立存在的，离不开社会各界和广大民众的认可与支持，可以说，社会资源和广大民众就是我们的衣食父母。只有他们广泛地认可和支持，我们才有前进和发展的源泉。要一如既往地做好对客服务，来者都是客，要做到对每一位来客都投入“满腔热忱”的服务，真正达到“只有客人想不到，没有我们做不到”的标准。要提供优质、高效的服务，就需要具备一流的技能和素质。各单位要始终重视对员工的培养教育，制订好全年的培养教育方案，使广大的员工在职业道德上上一个新台阶，服务技能上上一个新台阶。这既是企业文化的重要内容，更是企业品牌建设的重要手段。

二是加强为工作一线服务。管理者要倾心为一线员工开展工作提供服务，不能局限于“发号施令”，而是要善于体恤下属体察民情，身先士卒，为一线员工工作排忧解难，提供帮助；要在思想境界上成为员工学习的楷模，业务技能上成为行家里手，否则就不是一个合格的管理者。加强对中层以上管理人员的综合考评，考评他们的道德水准，考评他们的业务技能，考评他们的管理技巧，考评他们的榜样力量。人力资源部门围绕这四个标准，制订好考评细则，一年开展两次，对第一次考评不过关的同志提出警告，第二次再不过关就要作出处理。

三是集团机关各职能部门要进一步强化为经营单位服务的意识，积极主动地为一线提供服务，少一点“官本位”，多一点“公仆心”，各单位在企业的生产经营、员工的培训教育、社会环境的协调、资源的调度、互补与整合等方面，集团机关都有责任和义务给下属单位予帮助、指导乃至共同参与，真正形成“上下联动，快速高效”的工作局面。

同志们，新的一年已经来临，前进中的困难也在等着我们。我们没有别的选择，只有迎难而上，砥砺前行。让我们继续携手并肩，勇往直前，去迎接新的挑战，争取新的胜利。我相信，我们有良好的管理团队，有吃苦耐劳的员工队伍，我们是完全可以克服困难去赢得新的胜利的。

最后，在新春佳节来临之际，我衷心地向全体员工及家属子女，致以新年最诚挚的祝福，祝大家在新的的一年里，事业顺利，身体健康，生活幸福、美满！