

02 春光发展

春光的经营目标与思路

04 观点新闻

让梦不再是远方——关于一条大船的故事

葛廷新振奋气象 开拓进取创业情

精益求精用心 民族传统见真情

精英齐聚 共襄华章

陶然湾项目齐心协力协力击台“鲇鱼”

春光的执行文化

文/林文俊 集团总裁

董事长近来多次强调大家要统一认识，统一规划。我理解这“两个统一”的涵盖面应该很广泛，它不仅包括发展战略、发展目标，包括经营规则、经营指标，包括管理规则和思想，还包括我们工作中的方方面面。带兵打仗，统一思想先行，因此，我首先要对经营意识和做事方式讲一讲团队建设和执行文化。只有统一经营意识和做事方式，才能打造一支富有战斗力和凝聚力的核心团队，我们的业绩、我们的事业才能有坚实的团队基础和团队保证。

带兵打仗应该先定原则、立规矩，有了原则和规矩，以后再谈具体每场战役应该如何打，只有这样才能使大家统一认识、统一步调、建立统一的执行文化，才能使大家更高效地打好接下来的每一仗。

大道至简，企业管理应该把复杂的问题简单化。下面我用十个关键词简单阐述我们要打造的执行文化。

1. 团队

增强团队意识，加强团队建设。这是一个高度协作的时代，不是单打独斗的时代，因此我们必须紧密团结意识和团队建设。这就要求我们每人要树立起水涨船高的核心理念：深刻理解“一荣俱荣，一损俱损”的内涵；珍惜、爱护所在的团队及共同的舞台，同舟共济全力使团队取得成功。只有这样，才能借团队的翅膀获得个人的成功，实现个人的自我价值；才能通过相互支持、相互学习，一起上升到更高层面，一起分享团队的成功。身处广阔天地，我们才可能大有所作为，没有这个天地，谈何作为？大家身在春光，没有春光这个平台，何以体现我们的价值？

它落实在具体工作中，要求我们：

第一，不立山头，不搞内耗，不相互拆台。严禁不顾公司利益，谋求小团体利益，杜绝拉拢相互之间看笑话。大家必须相互鼓励，主动补台，发挥一加一大于二的团队效应。没有团队意识，再好的人才对企业也是无用，反而有害；不搞好团队建设，就会导致“一个人是条龙，几个人成废条”的悲剧。

第二，无论处于什么职位，都要充分发挥自身的作用，充分认识到自己是团队中的一分子。敢于担当，不能当甩手摊，做旁观者。企业不是慈善机构，不是养老院，不能靠“做慈善”、“不劳而获，但求无过”的消极被动心态，更不能自己不干，却对主动干事的人评头论足、指手画脚。当领导、吹毛求疵，对这种不干实事、传递负面能量的人，应该坚决予以淘汰，坚决不允许他影响整个团队。我们每个人都应该是主人翁的姿态，以各种方式积极参与到团队的各项工作中。

第三，主动宣传提升春光在企业和业界的良好形象。任何公司都有好的一面也有不好的一面，作为春光的一员，大家要有一种作为春光一份子的自豪感，我们应该主动对外进行正面宣传，不得传播任何负面消息，更不能放大。每个领导对外必须展现我们的良好形象，体现出我们的团队素质。要主动宣传春光集团、宣传董事长，对诋毁我们形象和声誉的行为要马上纠正。

2. 执行力

据统计数据，造成公司失败的原因，20%是源于战略的错误，80%是因为执行力不到位。所以说，再好的战略、再好的顶层设计，如果没有执行力，都只是空谈，只能造成资源的不停消耗。

落实在具体工作中，要求我们：明确任务、指标、标准、权责、考核。

第一，针对每一个工作目标，每一级管理人员必须要层层细分出每一项工作任务，明确每一项具体工作的完成时间、完成成果、完成标准、责任人，列出事项表，并在过程紧密跟踪检查。每个人都必须有打钟交卷的意识，到点完成任务。春光一定是以结果为导向、业绩说话，任务完不成、指标达不到，必须严格体现在考核中。

第二，关于任务的接受及执行。每一个员工在接受任务时（特别是决策类任务），如果认为有问题、有异议可以提出不同意见；一旦接受任务，就要全力以赴地完成。对决策或决定认为不妥而不指出，是没有职业精神、不负责任的表现，甚至可以说是等着批评者当评论家看戏，或至少可以认为是不够专业、不够水平。在工作过程中如有发现自己无法克服的新情况或意料不到的困难，并且可能影响工作进度，甚至会使任务无法完成，则必须及时汇报。决不能等一切都既定事实、无法收场后再向公司摊牌，进而寻找一堆主客观理由为自己的失职开脱（比如以人误送）。

第三，强化指标意识，让每项工作都有指标都植根到脑子里骨子。只要完成不成关键任务及指标，就下课！对执行工作，应有全局的概念，应充分认识到每个人的工作完成是整个组织目标的一个必不可少的重要步骤，任何一个失误或偏差，都可能导致整体项目目标，甚至使全盘失败（比如回款、工程支出、项目拓展、融资等）；要重视个人行为对整体的重大影响（混沌学者洛伦兹提出的著名的蝴蝶效应）；所以要求每个人对自己承担的任务，都要充分发挥自己的主观能动性，以不达目的死不休的意志在必备的精神，竭尽全力去完成。

3. 正能量

倡导及传递正能量。要求每个人必须充满正能量，同事之间要相互鼓励、相互促进、相互支持，充分激发各自的激情，达到旺盛饱满的工作状态，从而愉快地工作。

它落实在具体工作中，要求我们：不得整天牢骚满腹，到处抱怨，严禁向下抱怨。每个企业都有一些不如人意的地方，世界上也没有绝对的公平，每个人应学会主动想办法去适应及改善，适者生存，否则你只能走人。每个人在工作中都要承受着压力，假设一个员工负能量十足，成天抱怨，时时抱怨工资低（集团薪酬制度绝对禁止讨论工资问题），抱怨工作难做，甚至公开歪曲极公司的种种不是，这会影响自己不说，更会传染所在部门甚至整个公司，让本来安心工作的员工也被负面情绪拉垮、消极怠工，这样的春光一定不受欢迎！

大多数人都经历过不同的企业，我们只有学习每个企业的优点，摒弃每个企业的缺点，才有进步。对待自己认为的不公平和不如意，我们倡导积极主动地去面对，通过不断地进取、学习、提升，获取大家的认可。春光一定是一个公平的地方，大家不要“有想法没办法”，这样，才能一起营造并培育出正能量，传递、放大正能量，企业才能更好地发展，才能有更进一步的正能量。

4. 公平

领导应该为大家营造公平的工作氛围，让大家舒心地工作，让大家能够全身心投入地工作。

第一，公平才能有诚信。要妻马不要马就不要拍马。以成败论英雄，以结果为导向，公平是手里拿一

尺，用统一的刻度去测量大家的成绩；公平是心里藏一杆秤，用统一的标准去衡量大家的贡献。只有做到公平，管理才经得起推敲，管理者才经得起腰杆子，企业才能获得人心、稳定军心，让努力的人更努力，让不努力的人变努力。

第二，奖罚分明及时。贤治道逾有云：“有功必赏，有罪必罚，则为善者日进，为恶者日止”。奖罚分明是保证公平的最直接方式，在激励机制下，认真做事的人会比一天比一天多，敷衍怠工的人会比一天比一天少。

第三，能者上庸者下。春光要建立“内部竞争，内部培养，内部提拔”的机制，将合适的人请上车，将不合适的人请下车，倡导大家积极向上，争取在春光内部逐步培养出各级管理人才。

5. 简单做事

倡导简单的做事风格，营造简单的工作氛围。它落实在具体工作中，要求我们：

第一，杜绝大而不讲、会后乱讲；当面不讲，背后乱讲；影响团结，破坏氛围，更直接影响大家的工作动力。

第二，营造简单的关系、纯粹的工作关系，不搞办公室政治，不搞阴谋诡计，让大家能全身心投入工作。不能使有些企业的工作复杂，还分出部分精力来提防背后的暗箭，我们每一位管理人员必须自觉来营造这种工作氛围，抵制喜欢背后搞小动作的人及行为，让这样的人无立身之地。

6. 专业敬业职业

第一，专业：钻研自己的业务，紧跟时代的发展，紧跟公司的发展战略，确保自己的专业不落伍，确保你所负责的工作层面专业水平不落后于其它公司的水平。专业人士不讲外行话，更别闹笑话。

第二，敬业：就是热爱自己从事的事业，专心致力于事业，千方百计地将工作做好。爱岗敬业是古今中外普遍推崇的品德，是检验一个员工是否是合格人才的重要标准，也是企业的生命线。

它落实在具体工作中为“三个负责”。

（1）对上级负责。穷尽一切办法，按时完成每一项工作，使所在集体完成目标及任务，使整体运作正常，也确保所在组织的组织绩效完成；对所负责的各项业务严格把关，如OA审批（业务一线一定要把好关），包括制度方面与专业方面等，比如：财务、体系流程、预算等等，否则追究责任！。每个人在各自的岗位上充当春光集团这台大机器的一颗闪闪发光的螺丝钉。若起不到作用，则除籍。人员的原则是精简高效。

（2）对下级负责。对待下级要担当责任、公平准确；要培养、关心及鼓励（帮助），创造条件完成任务（服务而不管理）；不确定的可以说说不说，说了一定要准确。

（3）对平级负责：相互支持主动向前走一步；主动沟通。

第三，职业：做好职业人，就要守住职业道德、职业精神、职业伦理和职业形象。

（1）职业道德和职业精神也就是职业操守、职业规范。要以企业为重，一切行为符合企业利益，不弄个人牌性，不个人为重，对企业负责。

（2）职业伦理道德是下属从心向上，向上级负责，向上可能越诉不越级汇报，向上可能越级不越级指挥。若上下级之间沟通不畅不可开交，无条件免除下级（职务），上级对任务指标负责。

(上接第一版)

(3) 职业形象。我们必须从精神面貌、工作状态、言谈举止等方面展现优秀的职业形象及精神(现在大多毫无激情、懒懒散散)。有制度就要执行,说到就要做好,做不到就别谈(指标也一样)。

7. 会议

会议运营管理能体现一家公司的管理水平。会议最大的成本是时间成本,会议没有结果,就是浪费公司成本,就是对公司不负责任。因此我们必须开好会议,提高会议质量,减少会议时间、保证会议效果。我们的会议必须有准备、有主题、有纪律、有议程、有参与、有结果、有记录、有落实、有追踪。

它落实在具体工作中,要求我们:
第一,重要会议议程,必须准备并充分发表意见,避免议而不决,坚决做好分管人管理时间量,量化(不用尽量、争取、尽快等等表述)跟踪落实,信息及时沟通及反馈、及时协调。

第二,向领导汇报必须包含三要素:工作、问题、解决思路及方法。汇报不是上交矛盾上交责任,而要发挥主观能动性积极主动想办法,特别是关于影响全局的重要工作,一定要有必须为之决心及可操作的具体措施。

第三,遵守会议纪律,安排好参会人员,以高效为原则,需参会的不随意不参加或随意离开会议。
第四,开会要素及议题主题,别洋洋洒洒跑题发挥,发言要直截了当、言简意赅。

8. 机制

总体上,我们是通过制度管人、流程管事,除此之外,我们还需要良好的机制,激励大家更出色地完成工作。特别是在对影响经营成果的重点重点工作,应有针对性地制定相应的激励机制。管理上,把握好抓大度小,通过制度、流程及机制,逐步达到无为而治。下一步我们将进一步完善管理制度,比如,我们将积极倡导并推行合伙人机制,力求通过统一目标、统一行动,将员工与企业的利益捆绑到一起,实现由“要我干”转变为“我要干”。

■微信专号:

2015年对春光、地产行业和春光集团来说都是很重要的一年。国家迎来了经济发展的新常态,地产行业迎来了白银时代,在这样的环境下,春光集团也进入了转型发展新时期。在关键的新时期,我们以什么样的方式、什么样的速度达到何处是一个春光人最关心的问题。本期我们有幸请到集团总裁林晏侯,与大家谈一谈春光发展的经营目标和思路。

■微信专号:

请林总跟大家打个招呼!

●总裁:

各位同事大家好!

■微信专号:

林总您好!您加入春光接近3个月了,这是您第一次接受采访。首先请问您,是春光的什么特质吸引您加入春光的?

●总裁:

我加入春光之前,与董事长有过多次的沟通,董事长的战略眼光、事业心及追求事业成功不懈的坚持感染了我,对共同创造价值、共享公司成长成果的胸怀打动了我,这使我打消了顾虑、人生观、信仰的碰撞,我们达到了高度的一致。此外,春光现有一无二的发展及项目资源的获取能力也是吸引我的一个因素。

■微信专号:

对于董事长提出的“共担、共创、共享”理念,您怎么理解,您认为该如何实现?目前我们都采取了哪些具体的措施去对应这一理念的落地?

●总裁:

董事长多次在会议上提出“共担、共创、共享”这一理念,这是所有人应该拥护和遵循的。“共担、共创、共享”要求我们对春光的事、对每一项工作,必须有责任心,应该敢于担当、主动承担,发挥自己的专业知识,利用一切可利用的资源,竭尽全力去创造价值,给公司实现价值。在此基础上,通过相关的机制,对创造出的价值,将一部分和人家进行共享,保证个人的利益和公司的利益相一致,追求个人利益与公共利益的双赢。

为此,公司设计了一系列的机制去配合这一理念的落地,近日已启动部分薪酬激励机制中获得金额不少的奖励,同时,我们对薪酬激励进行调整,目前,股份制合伙人机制已通过各级领导的讨论和审核,将在下半年推行实施,下一步还将对薪酬激励进行设计和完善。

公司设计这套激励机制的总体目标是要充分调动每个人的工作积极性,希望把每个员

9. 学习与创新

我们都是职业经理人,必须具备相应的专业能力与管理水平。因此,我们必须加强学习系统地学习,向古今学习;向身边同事学习;向竞争对手学习。学习能降低试错成本,提高成功效率。我们正处于瞬息万变的信息时代,必须培养互联网思维,积极拥抱变革,紧跟社会及经济的发展。

在房地产的新常态下,创新越来越重要,没创新就没有竞争力,就很难生存,更不可能发展。因此,我们必须加强创新意识,不断探索、不断学习,努力在商业模式、运行模式、产品模式以及集团的经营管理上,不断总结、不断创新,善于整合各种优秀资源进行我们的创新工作,用创新全面打造春光竞争力和产品力。

具体到我们的业务上,集团大多数人都长时间从事传统的地产工作,针对集团的发展战略,我们必须加强对文旅综合体、产业新城、主题产业综合体的研究,通过学习和创新,更好地推进我们的经营管理工作。

10. 人生价值观

每一个春光人必须树立正确的的人生观价值观,君子爱财之有道,守住底线、不碰红线。建议大家有所信仰。有信仰的人才会求真、求善、求美,有信仰的人才有道德、有负责,才会有所敬畏,有所感恩。

第一,学会敬畏(市场、客户、制度、指标)。朱曾谈过:“君子之心,常怀敬畏”。所谓敬畏之心,就是畏惧人类在自然规律和社会规律面前所怀的一种敬畏与畏惧心理。怀敬畏之心,才能对自己的言行和举止有所约束,才能对自己的为人和处事有所反省,才能对工作有所追求。每一个春光人必须学会敬畏,敬畏市场、敬畏客户、敬畏制度、敬畏指标,使自己的工作和言行经得起市场、客户、企业及同事的监督 and 检查。

第二,学会感恩(平台、机会、支持)。

心怀感恩,能获得更多的幸福。懂得感恩,就会出现周围到处都是正能量——所处的平台广阔、获取的机会难得、给予的支持有力。感恩会让工作充满力量,让同事之

间充满和谐,让企业充满斗志。

第三,写好历史,打造品牌。

每个人每天都在用自己的一言一行书写自己的历史,所以,我们的一言一行都要对得起企业,对得起自己,值得回顾,经得起推敲,做到问心无愧。大家都要走光明大道,过好人生。

企业要打造品牌,我们每个职业经理人也需打造自身的品牌。我们的品牌,是通过我们的业绩、我们的品行、同事的认可、同行的评价,一点一滴打造出来的。所以,我们要以更加积极的态度去对待工作,为企业创造价值,为自己打造品牌,希望大家都能够通过春光提升自己的品牌价值。

以上讲的是我们要打造的春光的执行文化,将作为企业文化的重要组成部分,也将作为以后招入企业的一个标准。对不符合不认可公司文化的人,公司可以随时劝退不使用。国民党当年用“飞机大炮打不过共产党的小小加沙枪,输就在文化运用上,输在他们各自心怀鬼胎上。很多人都对共产党的“共产”理想主义。”“三大纪律八项注意”、“为人民服务”不以为然,认为虚无缥缈的东西,但是,要不是当年天字第一,要不是严格执行,能打胜国民党解放全中国吗?所以这个观念跟大家统一思想、统一思想,接下来大家一起来坚定打好春光的品牌文化。

大家一定要充满信心,且必须充满信心,春光在董事长的领导下,只要大家共同努力,统一认识、统一意识、规范行为、步调一致,齐心协力,就一定能够打翻身仗。在这场比赛中,我们不需要旁观者,我们拒绝任何失败。

同时,我们要要求每一个管理人员必须以身作则,敢于提出“向我看齐,从我做起,从现在做起!”我们走出发展中解决存在的各种问题,先从西医的治疗,逐步过渡到中医的治本、最后达到治未病的预防。一定要培养春光自己的专业专业职业的优秀精英,使春光发展成为一个可持续发展的、健康的、专业的优秀企业,真正成为一个实现梦想的平台。

祝愿春光基业长青,祝愿大家在春光都能实现自己的人生价值!

第七期微访谈

春光的经营目标与思路

工都统一到为公司创造价值、实现价值的目标上,最大限度地发挥每个人的潜力,从被动的“要我干”转变为主动的“我要干”,把公司变成一个大平台,充分调动春光人的努力工作,实现价值、发展壮大、水涨船高,相应地,个人也随着公司的发展壮大而获得更大的利益,同时,个人价值也得到提升。

■微信专号:

我们知道,每个企业都有它自身的优势,也存在问题。您在加入春光后,觉得春光最主要的问题是什么?您打算怎么解决?

●总裁:

是的,每个公司都或多或少会存在不同的问题,我觉得我们公司也一样。当然,我很清楚从我进入春光的第一天开始,公司的问题就是我的问题,我必须全力去面对和解决。我重点就讲两个方面,第一是执行力及执行效率不强;第二是团队稳定性差。执行力及执行效率方面,我会进行组织架构优化和人员优化,以缩短管理半径、明确岗位职责、降低管理费用,同时,加强计划梳理,制定更加科学的考核和激励机制,提升执行力及执行效率;团队稳定性方面,要从文化、机制机制去解决,还要从找对人去解决,即按照我们的企业文化及企业文化,去找志同道合的合格人才,坚定不移地共创春光伟业。

■微信专号:

您在年报会上提及了春光未来的发展目标,在此,请林总详细说说下一步的主要工作思路和未来三年的目标吧!

●总裁:

下半年的主要工作,包括三个方面。第一,业务方面是盘活资产,整合资源,实现价值。具体是那香山、陶然湾、西山御园实现营销突破,保障收入;整个二三级板块今年的任务是快速去化,现金为王。销售方面,今年会加大管理力度,加强我们的自销团队建设及销售力的提升,做好圈层,拓宽渠道,充分利用渠道资源,并制定有针对性的机制,提高销售业绩。收入方面,我会亲自担任二手房小组组长,牵头引入合作,确保按时入住。那香岭、房开创港东区两个项目实现增量合作;文旅板块引入合作伙伴;产业新城板块力争实现运营模式落地及融资创新。第二,管理方面是强化管理、优化组织、提升效率。具体是搭建两级高管控模式;划小业务单元,优化组织结构;明确岗位职责、利益相匹配,这一点刚才已提到了。第三,保障方面是健全机制,明确原则、规范流程。推行项目目标责任制,实践合伙人机制;明确“共创、共担、共享”原

则。公司的执行文化方面，一定是目标责任明确，以目标为导向，以业绩说话，以经营成果说话，逐步打造出一支有担当、不达目的誓不罢休、有凝聚力的强性团队。

未来三年对于春光极其关键的三年。我在今年年会报告上明确提出了未来三年的目标。我们的财务目标是在确保今年完成任务指标的基础上，完成三年的销售及回款指标实现年复合增长率超过80%；业务目标为落位产业新城，做强文旅板块，引领主客户综合体；市场地位目标为成为区域知名品牌，提升公司品牌价值，快速提升客户满意度，达到行业上游水平。

● 微信专员：

董事长在《新常态语境下的春光思路》讲话中，特别提到了组织结构调整。请问林总，集团这次进行组织结构调整的目标是什么？思路是什么？

● 总裁：

公司为了理顺管理关系，缩短管理链条，明确责任主体，提高管理效率，针对具体业务板块，对文旅开发业务以及一级、二级开发业务进行了梳理，目的是使各项工作的权责利更加明确清晰。专业人士干专业事，确保实现全年的各项经营管理工作。

具体思路是：第一，在春光控股集团下分设文旅集团和地产集团。目的是为了积极推进文旅业务在海南落地，有效发挥专业资源的推动作用。将整个海南区域，整合成文旅和地产两大业务板块，引进及培养专业的专业人才，负责开发整个文化旅游地区以及大小城镇等较成熟文旅项目的开发、建设、运营，让专业人士做专业事，避免地方思维做城镇，集中力量，做好我们的文旅项目。文旅项目的所有经营管理指标，由文旅集团总裁负责。除此之外，其它项目及业务全部划归在海南开发板块，海南开发板块的负责人对该板块的所有经营管理指标负责。第二，取消海南区域公司的层级设置，设立海南开发板块，对海南区域现有项目进行统一管理。这样，能够更好地对接资源，更有效地进行内部的资源配置。第三，取消北京区域公司的层级设置，北京各项目直接向地产集团汇报。目的是为了缩短管理半径，提高运营效率，有效地指导项目的开发建设。第四，为了提高集团本部的运行效率，对原有的职能中心进行精简，调整合并成人力行政中心、财务管理中心、投资发展部、计划运营中心、成本管理中心、营销管理中心、研发设计中心及风控审计中心。

● 微信专员：

最近，集团提出了全员营销的口号。请问林总，您怎么解读全员营销？我们应该怎么做？

● 总裁：

营销工作是整个集团今年的头等大事，直接影响到我们企业的正常运行及发展，影响到我们整个集团战略的落地。全体员工必须全力以赴，从各个方面去配合营销，做好营销工作，所以我反复强调全员营销。

全员营销是强调营销工作不只是营销部门的事情，是大家都应做好的工作。但同时，又不想让公司的每一个员工都到售楼部去卖楼。全员营销，更重要的是强调一种责任，强调每一个人都要有营销意识、服务意识、服务意识、服务意识，都要结合自己的工作参与营销，推进营销工作，强调全体员工应以营销工作为核心，各部门统一以市场为导向，以客户为导向，来科学安排本部门的人力资源，服务营销，推动公司的整体营销工作。关于责任，我从下面几方面来讲。

● 首先是意识问题。

一方面是营销意识，就是上面讲到的。另一方面是指标意识，就是坚定完成营销指标的意识，必须从思想意识上充分认识到指标是刚性的，是死任务，是必保的。它影响到整个集团的全局。必须树立不达目的誓不罢休的思想意识，再将这些态度贯彻到实际工作中。我们的年度、季度、月度销售指标，是根据集团的年度任务、资金计划、现金流测算制定，也根据市场情况以及我们产品的特性，经过各部门反复研究多次协商后，再跟各经营经营主体及管理主体作为业绩合同共同签字确认的，大家必须充分意识到这是一个严肃的书面协议，是责任状，是对集团的庄严承诺，也是对董事会的正式承诺。所以，除非市场环境发生不可抗力的颠覆性的变化，其他情况下（包括任何的市场波动起伏）都必须坚定完成任务。

● 微信专员：

关于全员营销，您有什么具体要求？

● 总裁：

这项工作具体到总经理，总经理作为项目操盘手，承担项目所有经营管理指标，当然也是营销任务指标的第一责任人，必须将对营销的重视具体落实到公司管理的实际行动上，采取有效的管理手段，从人力物力财力、管理导向、考核激励、工作分工、风险担当等方面，向营销倾斜，亲身营造和倡导“全员营销”的氛围。大家都知道，在企业经营管理中，凡事定目标，在目标下制定计划流程，在流程中找瓶颈，从而提前规划资源配置，保证系统的效率最高。总经理要协调各部门，甚至突破一些常规做法，为营销创造条件。特别在保证整体营销策略实施、保证各营销节点完成、保证产品品质等关键环节。要协调公司资源，为营销创造条件（包括售楼处、样板间、预售证获取、开盘、按揭放款、入伙等）主要营销关键点）。抓策略、抓节点、抓团队、抓考核。再者，总经理必须充分利用公司的社会资源，包括在平时的应酬活动中，亲自出面大客户，做好圈层营销。总经理应该是每个公司的资源、推广、形象、品牌、口碑传播的源头。对公司的领导班子，也是类似的要求。

具体到各专业部门的配合：工程部门必须保证质量进度，按时提供售楼处、售楼通道，按按时提供入伙。设计部门必须保证产品品质、类似的要求。成本及招采部门

必须加快招采进度，保证优秀合作资源的及时到位。财务资金部门必须提供有效资金支持及保证回款力度。投发部门必须获取优质项目。法务方面必须从合同、补充协议等方面进行把关，保障我们的利益，避免争议及纠纷。前期及办证部门必须加快各种证件办理，确保交付初期的早开盘及后期的交付使用，给营销工作预留足够的时间，并确保各项工作的合规性。

● 微信专员：

集团和各项目在完成营销指标上的职责各是什么？

● 总裁：

集团和各项目公司在完成营销指标方面，目标是高度一致的，只是分工不同。集团承担总体指标，项目承担各自指标，是同一个营销体系，一个整体。下一步集团要加强营销中心的建设，提高营销中心的整体业务水平及管理水平。集团的角色：首先是保证每个项目的整体安全，核心是避免出现客户定位、产品定位、价格定位上的先天不足。第二是给予各项目公司管理支持和帮助，对项目营销进行评估风险、支持决策、承担责任，给项目的创新和努力创造良好的管理环境，调动项目公司的主动性和积极性，并及时给项目可能出现的问题做纠偏。第三是给予项目公司专业支持和帮助，给予项目方向指导、经验分享、资源整合、技能培训，帮助项目提高专业水平。第四是通过营销工作及结果的跟踪，查资源及奖惩机制，给予管理压力和动力。

项目公司是营销工作的实施主体，是项目营销指标的主体责任，要立足本条，发挥主动性和创造性，扎实做好好案场各项工作，并及时将销售情况、案场情况，包括当地的一些特殊情况及突发情况反馈到集团，和集团互动互补，共同决策，制定措施，共同完成营销指标。

● 微信专员：

我们看到集团近期又成立了二级项目的交房小组，请问林总，成立工作组目的是什么？工作组具体有什么措施来确保目标的实现？

● 总裁：

由于种种的原因，导致我们集团前年开发的几个项目在交房方面都出现了各种各样的问题，比如，椰香山及陶然湾交房延迟，特别是陶然湾项目，交房时间因工程进度一再再延，造成我们对业主的严重违约；西山郡交房项目，竣工交房工作也是一再再延。

推迟交房不但造成直接经济损失，而且还造成不良的社会影响，影响春光的品牌形象，同时，还直接影响到我们营销工作的正常推进。

具体措施是：成立入伙工作小组，我亲自担任组长，由各项目经理担任执行组长。我要亲自过问入伙的关键工作推进情况。成立这样的工作小组，便于高效调配资源，同时给各大案场传递集团对入伙工作高度重视的信号。接下来，针对各项目，分别制定相应的入伙方案，制定从工程、验收、办证、到现场交接、物业管理等方面的工作计划，并在入伙小组下增设各业务小组，明确各项工作的责任主体及责任人。根据进展，召开专题会议，推行销项计划；结合实际，制定相关的激励机制，克服困难，确保入伙工作的顺利推进。

借此机会，也对工程工作加以强调。在房地产开发中，销售业绩会受政策及市场的影响而有所波动，报批报建证件办理的工作有时会因为我们的某些特殊需要需要突破而受到政府具体办事人员或甲方等方面的影响，这些我们无法完全掌控的因素有时会影响我们的工作计划，但是，工程不一样，工程的推进必须是我们自己能够掌控的，若因工程问题影响到交接，那是不可原谅的失职。

● 微信专员：

5月，集团召开新职场，新的职场应该有新的气象，也是一个新的开始，请问林总对集团各分公司分别用一句话提出工作要求！

● 总裁：

新办公室新气象，希望整个集团也能借此契机，上升到一个新的台阶。除了日常及常规的管理要求以外，特别强调的是：

计划运营：提高整个集团的运营效率，加强执行力，制定良好的激励机制。

人力行政：寻找同路人，优化组织架构，完善薪酬制度，推行合伙人制。

财务资金：创新投融资模式，盘活资产，对接资本市场，降低资金成本。

营销：创新营销模式，加大销售力度，加快变现。

成本：建立优质供应库，建立能打硬仗的战略合作伙伴，逐步推行交钥匙的工程总承包制。

投发：加快产业园区项目的落地，研究项目获取模式及盈利模式，在北京获取优质项目，为集团的持续健康发展打好项目基础。

研发：研究市场，研究客户，整合有效资源，提升项目策划水平，深挖项目价值，打造春光特色的产品。

总体上，就是提高我们的整体经营能力和效率，创造价值，实现价值！

● 微信专员：

感谢林总在百忙之中接受访谈，我相信大家在听完林总的访谈后，对包括春光在内的项目有了更大的信心。我们在林总的对话中，看到了春光存在的问题，以及我们解决的方法；看到了春光的发展目标，以及实现这一发展目标的路径决心和精确定位。我们相信，2015年下半年，在董事长的领导下，在总裁班子的带领下，春光一定能攻坚克难，开创新的里程碑！感谢林总，感谢大家！

