

# H-CHANGE BLACKBOARD

## 和昌黑板报

 和昌集团  
H-CHANGE GROUP

2018年 | 11月 | 第三期

- 01 走过戈壁，便是绿洲
- 18 “活下去”折射出的行业危机感
- 24 不驰于空想 不鹜于虚声
- 28 我们用“罗伯特议事规则”开会
- 38 你吃止疼药了吗？

P/10

同心同路 勇者无疆



没有什么胜利可言  
挺住意味着一切



建筑·人·社会 和谐共生

KEEP MOVING

# 走过戈壁，便是绿洲

文 / 武磊（和昌集团董事长）

相信万科的“活下去”这三个字，肯定深深地刺激着不少地产人敏感的神经。很明显，从今年下半年开始，全国性的房地产下行周期已经逐步明朗。于是，很多人开始担心：行业“转折点”是否为真？未来，尤其是2019年行业环境如何？我们如何“活下去”？

在这个时点谈这些话题，其实就是要反思和正视我们今天所面临的环境，以及在这种环境下，应该选择什么样的策略和态度去面对。在和昌集团十一周年之际，我们选择以戈壁徒步的形式来纪念这个特殊时刻，也是希望大家在那荒无人烟之地，当整个世界静下来、慢下来的时候，用三天的时间用心思考，思考怎么做、怎么行，拨开繁杂，回归本心。

玄奘之路是艰难的，做企业也莫不如是。

在那样一个环境极其苛刻，对个人体力和意志要求极高的挑战下，我们既需要团队集体作战，一起讨论制定最优策略，也需要发挥每个人的优势，我们需要导航员、补水员，我们更需要有英雄扛着和昌集团蓝色司旗冲在最前面给所有团队领路，给后面所有人指引前进的方向。这便是我们需要共悟的。

团队也意味着，一个人的冲刺不是成功，一群人的到达才是胜利。只有保证我们在一起，我们是一家人、一个完整的组织和企业，才能确保我们这群人走得更稳、更远。在这个过程中，一定有些人更强，也一定有人弱一些，这就要我们帮助比我们弱的人。在当下的行业环境下，这显得尤为可贵。在和昌，大家一起往前冲的时候，我们的管控方式、管理方法会有一些变化，为的是在这样恶劣环境下根据每家公司的不同情况，去帮助大家。当然，也希望大家都能在自己力所能及的条件下多做一点。不过，也请大家实在撑不下去的时候，懂得勇敢地站出来“喊救命”，而不要有太多顾虑。

冬天来了，我的腰间盘问题又复发了，给我带来了很大的生理负担。同样，经济和市场的冬天，也给全球的企业都带来了或多或少的病痛，我们的“至暗时刻”并没有当初设想的那样发生好转。所以，我们更要以无比的勇气去面对土地流拍、房企冻编、资金短缺、行业周期等一系列市场问题，

这些前行道路上清晰而真实的痛楚，一如玄奘之路上的烈日、风沙、酸痛和脚底的水泡，无处躲藏，唯有积极面对。

我们需要反思我们的战略是否过于乐观和激进，忽视了可能会发生的恶劣环境；我们需要反思我们的组织是否臃肿和官僚，造成了决策和沟通的低效；我们也要反思我们的能力建设，是否走得太快，疲于应付眼前的节点和业绩压力，忘了基本功和体系建设。

当然，作为一家仅仅成立十一年的企业，和昌并不算成熟，更称不上完美，但是今天的市场下行，给了我们一个很好的时机让我们思考、反省，来帮助和昌的迭代和变革，为了我们心中共同的那个梦想的绿洲。

让灵魂跟上脚步，让组织跟上发展，让能力跟上业务。

慢下来，并不是随遇而安，更不是听天由命。大家要把精力更多地投入到经营和管理中，如何让我们的产品和服务更贴近市场、满足客户；如何在保证经营质量、成本可控的基础上高效经营；如何更加坚定地以现金流为核心去主导公司的运营，确保公司在逆风中风险可控且储备子弹；如何加强练兵，让每个个体和整个组织都能提升业务和管理能力，体系化运转；如何改进奖惩激励机制，优化组织架构，让奋斗者激情满满地创造价值、分享价值，让负能量无所遁形黯然离场。

整个行业的风沙已经来了，我们要做的是，保证大家在一起，保证方向是正确的，放慢脚步，保证安全，提升能力，勤练内功。等风沙过去，等冬天远去时，一个更有力量更富活力的和昌仍会昂起头迎接春天。团结就是力量，坚持就是胜利。戈壁和风暴无法成为阻碍和昌人前行的困难，星辰和大海才是我们永远的方向！



主办单位

和昌集团

编委会

武磊 耿红梅 胡博 王进

马进 谢斌

编辑部

主编: 周雪黎

编辑: 高文梅 李晓菲 肖菲 朱淋

设计指导: 孙黎

地址

北京市西城区宣武门环球财讯中心D座10层

电话: 010-66235000

投稿处

联系人: 李晓菲

电话: 18108675615

邮箱: lixiaofei@hechangre.com

地址: 湖北省武汉市汉阳区江城大道368号和昌中心24层

固话: 027-84649095

新媒体

网址: http://www.hechangre.com

微信: 和昌黑板报 (hechangheibanbao)

部分素材来源于网络, 如有侵权请联系删除。

本资料仅供参考, 不构成公司对相应内容的承诺, 最终解释权归和昌集团所有。

和昌文化大使 (排名不分先后)

陈雨霏 (集团运营管理部)

郑莹莹 (集团人力行政部)

胡静 (集团审计监察部)

刘晨松 (集团投资发展部)

李蕊 (集团工程采购部)

鲜蓝欣 (集团成本管理部)

张明珠 (集团客户服务部)

高思琪 (集团设计管理部)

艾茜 (集团风控管理部)

杨琬琪 (集团营销管理部)

乔九君 (集团营销管理部)

高佳雯 (和昌资管)

欧阳莹莹 (华南区域)

朱茜 (和昌物业)

傅传丹 (杭州公司)

熊芮 (武汉公司)

孙妍 (创和公司)

贾佳 (郑州公司)

王玉 (南昌公司)

陈文艳 (合肥公司)

沈立 (洛阳公司)

翟宏锋 (济南公司)

童雪婷 (东莞公司)

陈明艳 (天津公司)

刘红 (苏州公司)

江伟 (宁镇扬公司)

刘李笑悦 (港区公司)



CONTENTS

- | 卷首语 / FOREWORD 01
- | 目录 / CONTENTS 02
- | 审时度势 / TRENDS 04
- | 和昌动态 / WHAT'S UP 06
- | 奋斗者 / STRUGGLERS 10
  - 同心同路 勇者无疆 10
- | 烹鲜论道 / STRATEGIES 20
  - “活下去”折射出的行业危机感 20
- | 精进有术 / TACTICS 24
  - 不驰于空想 不骛于虚声 24
  - 我们用“罗伯特议事规则”开会 28
- | 朋友圈 / MOMENTS 32
- | 和昌杂谈 / TALK SHOW 38
  - 马嘴·你吃止疼药了吗? 38
  - 脑洞·房子和家 42
    - 行为与态度孰鸡孰蛋? 44
    - 遗失的仪式感 46
    - 我们是天津奋斗者 48
    - HR圈内的“网红” 50
  - 解忧杂货铺 52
  - 先吐为快·你中过“沉没成本”的套路吗? 54

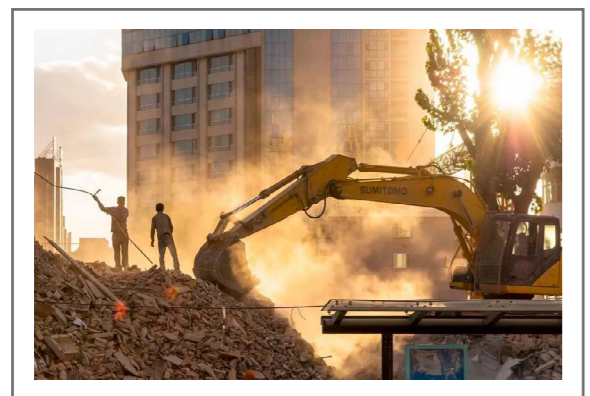
# TRENDS 审时度势



## 降准对楼市影响可忽略不计?

2018年10月15日,最新一次定向降准将正式实施,央行下调大型商业银行、股份制商业银行、城市商业银行、非县域农村商业银行、外资银行人民币存款准备金率1个百分点,大约释放1.2万亿元资金;其中4500亿元用于置换中期借贷便利(MLF),7500亿元资金用于增强金融服务实体经济能力。

作为资金密集型行业,房地产行业也高度密切关注本轮降准给楼市带来的影响。有人说,在中美贸易战不断升级,美联储多次加息的情况下,本次央行的降准无异于为市场吃了一颗定心丸,有助于国内实体经济平稳运行。而经济的稳定,市场资金的宽松,无疑也对楼市起到了极大的信心提振作用。但对此,有专家表示,这次降准的宏观背景之一是房地产市场已经得到基本控制,只要房地产市场调控不松,央行降准预计对房地产市场的影响非常有限。



## 棚改新政或为三四线楼市降温

2018年10月8日,国务院常务会议部署推进棚户区改造工作,明确提出要调整完善棚改货币化安置政策。一是2018年政府工作报告确定的新的棚改开工计划开工进度要加快,政府工作报告确定2018至未来三年推动年均500万套棚改目标,但2019-2020年棚改力度减弱应是大趋势。二是因地制宜调整完善棚改货币化安置政策,商品住房库存不足、房价上涨压力大的市县要尽快取消货币化安置优惠政策,棚改货币化安置是近几年三四线城市房地产市场的催化剂,棚改货币化因城施策意味着一部分房价脱离基本面的三四线城市房地产市场将迎来降温。三是保持中央财政资金补助水平不降低,有序加大地方政府棚改专项债券发行力度。对新开工棚改项目抓紧研究出台金融支持政策,严禁借棚改之名盲目举债和其他违法违规行为。



## 楼市一夜入秋?

2018年“金九银十”是传统的销售旺季,但今年则不同。整体市场都表现平淡,多地新盘打折促销,北京个别楼盘甚至推出低于八折的促销。分析人士称,眼下楼市正逐步进入“买方市场”,购房者心态不急,很多开发商都在打折促销。

万科董事会主席郁亮也已经在其内部例会上明确指出,房地产行业真正的转折点已来,楼市的需求急剧消失,开发商面临去化压力。向来财务稳健、资金充沛的万科也感受到了压力,其他房企的资金链问题将更为严峻、回款压力更为巨大。

有专家表示,市场信心有所调整,土地流拍增多、个别房企内部讲话、预售制度探讨都对市场产生了误导,引发了负面情绪波动。预计未来两三年都是下跌、调整以及筑底的过程。



## 如果取消商品房预售

2018年9月21日,广东省下发《通知》称在拟订“关于商品房预售许可事项调整”的征求意见稿,欲取消商品房预售制度,此消息一出,便引发地产界争相关注。

若是取消商品房预售许可,进入到房屋现房销售模式,那么就进入到“一手交钱、一手交货”的模式。这一模式对房企的影响在于,预售制度对开发商的资金要求变得更高,开发商的生存模式是要不断拿地来发展,如果没有更多的钱拿地,几乎等于死亡。其实,行业集中度仍在加速形成是房地产行业的共识,不少的超级巨无霸企业已经脱颖而出,全国四处出击布局。本来无实力的中小开发商发展空间和前景就已经暗淡,取消预售制度无疑是雪上加霜,所以它们未来的命运大多是被吞并或者彻底消失。同时对某些开发商是利好,就是那些可以在银行轻松贷到款,而且利息成本更低的企业将如鱼得水。



# 和昌动态 WHAT'S UP

## 要闻



### Run As One 从今天起，做一个奔跑的少年

2018年9月21日，和昌成立11周年。在9月20日，集团总部作为主会场，其他各城市作为分会场，以Run As One为主题，共同庆祝了和昌的11岁生日。如同董事长武磊的致辞：“11岁，是童年和少年的分界线，从今天开始，和昌正式步入少年时代。少年要有少年的心态，要有少年的斗志，要有少年的思考。少年是什么？是壮志不言愁，是每天充满激情，是向着阳光，有着无穷的动力。为了自己的目标，为了自己的梦想而努力。”十一岁的和昌，已然成长一个有梦想的少年，为梦，勇往直前！（文/和昌学院 朱淋）

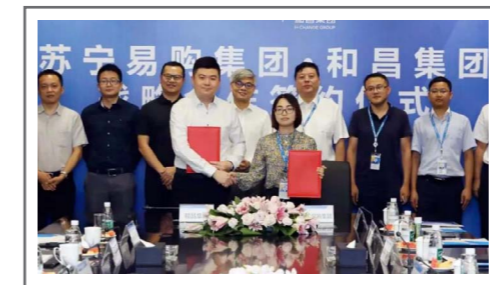


### 同心同路，勇者无疆

2018年9月21-9月24日，和昌管理团队46位伙伴重走玄奘之路。从阿育王寺到戈壁清泉，全程折线距离88公里。在这三天的戈壁徒步中，困难不只是脚下难以发力的沙漠，还有黑夜的寒风，正午的酷暑，眯眼的风沙，飙升的血压和脚下的水泡。以超越自我的决心与毅力完成整个挑战，如同做企业一样，需要经历艰难的过程，做好迎接困难的准备，才有机会成功。感谢戈壁的苦难，一如感谢这个行业，和这个世界对待我们的方式，对于少年和昌，一切磨难，都是成长。（文/和昌学院 朱淋）

### 和昌获价值地产稳健开发商荣誉

2018年9月27日，由每日经济新闻主办的第八届中国价值地产年会在上海举行，有200余名业内专家、主要地产商高管、资本界人士等嘉宾齐聚一堂，共同讨论城市群背景下房企布局的逻辑。本次大会主题为“大城无界”，以新的思维、新的视角、新的价值，论城市群经济体系发展之道。在本次年会上，每日经济新闻发布《2018年中国城市价值白皮书》，深度剖析中国城市格局变化及城市群价值，揭示新时代背景下市场趋势和房企的战略新机遇。并颁发了2018年度价值地产榜，和昌集团依靠“稳健增长，同心同创”的经营理念，荣获2018年度价值地产稳健发展商。（文/集团营销管理部 杨琬琪）



### 和昌集团与苏宁易购签署战略合作协议

2018年9月5日上午，和昌集团与苏宁易购集团签订战略合作协议，未来双方将在金融、投资、物业、采购、资产管理运营等多个模块开展深入合作。和昌集团总裁胡博先生和苏宁易购集团开发总部执行副总裁蒋勇先生协同双方团队共同出席本次签约仪式。此次和昌集团同苏宁易购集团进行合作，必将能借双方所长在多个领域实现优势互补，互惠互利。此次和昌集团同苏宁易购集团的战略合作协议签署只是一个开始，期待在未来和昌集团与更多优质品牌携手共赢，为创造更加丰富美好的生活贡献力量。（文/和昌资管 高佳雯）



### 和昌集团2019“昌想家”校招拉开帷幕

2018年10月12日，和昌集团2019年“昌想家”校园招聘正式拉开帷幕。“昌想家”校园招聘首站宣讲会分别在天津大学北洋园校区求实会堂207报告厅及南京大学鼓楼校区逸夫馆报告厅举办。和昌集团董事长武磊、天津公司人力资源经理赵娜、武汉公司人力总监沈凯、合肥公司人力负责人李娜等就和昌集团战略目标、产业布局、企业文化等方面做了简要阐述，并对“昌想家”计划、薪酬福利、培训体系和面试流程进行了详细介绍。未来一段时间内，和昌集团会在南开大学、东南大学、清华大学、华南理工大学、浙江大学、重庆大学、吉林大学、武汉大学等十一所高校开展校园宣讲会。（文/华南区域 欧阳莹莹）

## 数说

100强

2018年9月18日，2018中国房地产企业品牌发展高峰论坛暨2018房企品牌价值测评成果发布会在杭州召开。和昌集团依靠强劲的品牌实力及优质的物业服务，斩获“2018中国房地产开发企业品牌价值100强”、“2018中国房地产开发企业品牌价值华北10强”及“2018中国物业管理企业综合实力100强”三项大奖。（文/集团营销管理部 杨琬琪）

86名

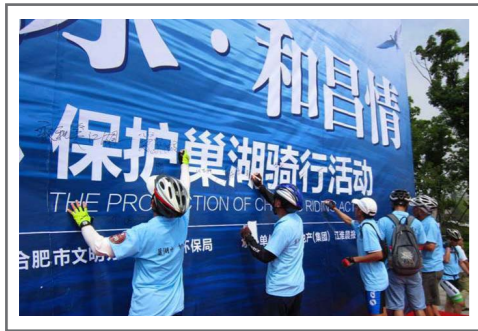
2018年9月30日，亿翰智库《2018年1-9月中国典型房企销售业绩TOP200》榜单发布。和昌集团以188.1亿元的销售金额位列第86名，以141.0万方的销售面积位列第90名，销售金额及销售面积双双荣登百强。（文/集团营销管理部 杨琬琪）

10周年

2018年8月23日，和昌物业“和你一起，遇见美好”十周年庆典在郑州-森林湖项目盛大开启！庆典当天，由上午员工趣味运动会总决赛，下午庆典颁奖答谢大会和傍晚员工烧烤派对这三大板块组成。风雨十年，感恩有你。和你一起，遇见美好。让我们共同期待下一个十年再聚！（文/和昌物业 朱茜）

# 和昌动态 WHAT'S UP

要闻 >>



## 和昌集团荣获公益先锋称号

2018年9月28日，中国房地产新媒体峰会在秦皇岛召开。本届峰会由中国房地产业自媒体协作联盟举办，共有地产大爆炸、地产操盘手、莫老爷、秦慢慢、地产八卦女等100余家自媒体人加入其中，超过600万地产关注用户，覆盖近千万地产人。和昌集团凭借着和公益向日葵计划所取得的成果在本届峰会上荣获“2018中国房地产新媒体品牌公益先锋”的称号，此次获奖一方面是社会各界对于和昌所做的公益事业的肯定，另一方面更是全社会对于搭建公益平台，共同承担社会责任的共识。（文/集团营销管理部 杨琬琪）



## 光大银行与和昌物业共建物业费缴纳平台

2018年9月20日，“中国光大银行郑州分行 & 和昌物业”战略合作在郑州正式启动，中国光大银行郑州分行副行长王萍与和昌物业总经理陈沙风、和昌物业副总经理王林芳出席签约仪式并致辞。该项目预计可为和昌物业全国10万业主提供更方便、更贴心、更安全的物业费缴费服务。在为业主提供更为便捷的生活服务的同时，和社区内，我们也将一起连同光大银行，通过社区活动为载体，定制化的推出符合和昌业主实际需求的特色服务体系，为双方品牌与利益的共赢做持续挖掘。（文/和昌物业 朱茜）



## 和昌集团与西安环保集团签订《框架协议》

2018年9月28日，和昌集团与陕西环保集团《框架协议》签约仪式在西安市高新区成功举行，双方将在环保小镇、资本运作、产业运营等领域开展深层次、多方面的战略合作。集团总裁胡博表示，西安千载难逢的发展机遇，也是和昌集团分秒必争的投资契机，一定会抓住与此次与环保集团的合作机遇，诚邀全球顶尖的设计团队和国内外环保专家、采用最先进的理念和技术，整合和昌集团最好的资源和团队，快速高效地推进临潼环保小镇和与环保集团其他合作项目的实质性进展和落地。此次与陕西环保集团框架合作协议的正式签订，也标志着集团正式进军古城西安。（文/西安拓展组 张立）

## “星火计划”第七次培训圆满结束

2018年9月5日-6日，“星火计划”第二期第七次培训在集团总部开展，本次培训为期两天，共有22名学员参加。9月5日，蒋丽华讲师为大家进行了《关键对话》的授课。9月6日，《关键对话》课程认证，经过5小时的认证，10组成员中共有5组成功通过本次《关键对话》课程认证。为期两天的星火二期培训顺利结束，希望本次培训能帮助诸位理解并识别工作和生活中的关键对话，突破交流沟通壁垒，创造彼此间坦诚开放的交流氛围，实现高效、顺畅的交流。（文/集团人力资源部 郑莹莹）

## 和昌·国庆随手萌拍大赛

2018年十一期间，人力资源部与和昌学院联合举办了“和昌·国庆随手萌拍大赛”活动。通过和昌黑板报公众号征集十一期间带有和小萌的照片，通过筛选，最终有16张照片进行了线上投票，相应的拍摄伙伴获得了和昌11周年限量版鼠标垫1个。并经投票选出最受喜爱的三张照片，拍摄伙伴获得了“一代传奇记录者”、“万古流芳摄影师”、“超凡入圣旅行家”的称号，额外获得了拍立得一个。文化活动中是员工幸福的重要形式之一，希望通过这样的互动活动，丰富和昌人的生活，营造让人向往的工作环境。（文/和昌学院 朱淋）



## 创和公司成立五周年

2018年8月29日，和昌集团创和公司办公区揭牌仪式暨五周年司庆活动圆满举办。忠于初心，相伴至远。五年，1825天，60个月，1250个工作日，我们在一起走过风风雨雨，这里承载了我们的成长、梦想、汗水、欢笑、感动。在和昌，青春，隽永相伴；在和昌，未来，携手同行；在和昌，梦想，镌刻永恒。和你一起，内心深处涌动的是对和昌事业的热爱；创造未来，需要的是立即行动的勇气和决心，在接下来的日子里，我们定当风雨无阻，一路同行。致敬十一载风华正茂的和昌。（文/创和公司 孙妍）



## FUN 课堂：和昌陪你一起成长

2018年7月15日，随着杭州公司“快乐足球，欢聚和昌”的开幕，和昌集团第二期“fun课堂”正式启动。随后，创和公司、合肥、郑州、杭州、洛阳、苏州等的和昌社区分别举办了各类活动。此次fun课堂历时43天，覆盖7座城市，包含艺术类、运动类、科技类等15个项目，近3000名孩子参与其中。在和昌的陪伴下，孩子们度过了一个充实又好玩的暑假。

和昌fun为业主们提供多元服务体验，不仅让业主们能够在暑期陪孩子们一块成长，也能够寓教于乐，让孩子们玩的开心，收获成长。（文/集团营销管理部 杨琬琪）

# 同心同路 勇者无疆



为什么每年都大量的企业家、创业者去走戈壁，甚至一年还会走几次？

有人说，每一位企业家都要走一次戈壁，感受漫天黄沙带给你的孤独感，因为只有在这种荒无人烟的恶劣环境中，你只能往前走，没有任何退路，要么生，要么死。这种极端环境，最能激发深埋人们心中的野性和不甘，进而打破绝望获得心灵的重生。

从阿育王寺到戈壁清泉，全程折线距离 88 公里，徒步需 3 天 2 夜，经历无数的困难险阻……而在 2018 年 9 月 21 日和昌 11 岁时，和昌管理团队 46 位伙伴便选择了这样一个特殊的仪式，为这位少年庆生。

那么，光秃秃、荒芜人烟的戈壁，对和昌这些人到底有什么吸引力？他们为何放弃安逸，选择“自虐”呢？对于你的疑问，他们如是说：

武磊



在和昌 11 周年这个日子里，我需要大家用三天的时间在徒步的过程中去思考，思考我们的业务、战略和管理，思考我们的团队，思考我们这群人在未来可以做些什么，让我们的组织和团队变得越来越强大，越来越有价值。

耿红梅



我们这一群人怎么想、怎么做、怎么思、怎么行，直接决定了和昌未来的一系列行为，火车跑得快全靠车头带，通过这次徒步向大家展示我们的决心和愿景，我们的目标和使命，去在这个时刻达到我们自己想要的结果。

马进



和昌人也拼搏，也想得第一，但我们不冒进；和昌人也进取，也想拿名次，但我们不以牺牲明天、牺牲未来为代价。大家心里有根深蒂固的和昌精神，就是我们务实、忧患、勤勉、进取。

谢斌

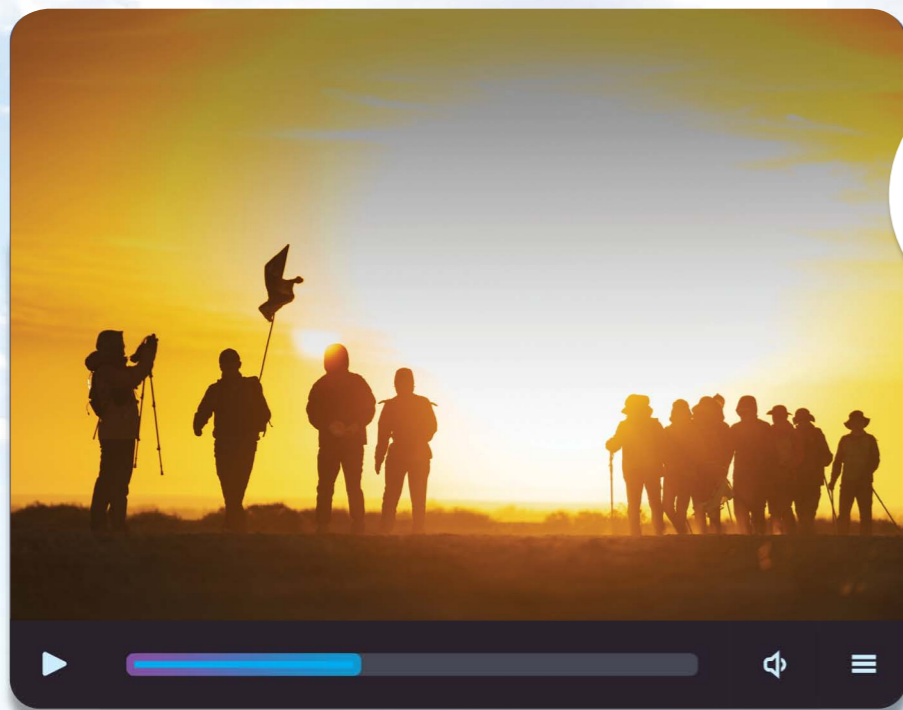


玄奘之路是艰难的，做企业是艰难的，大家都需要共同经历一个艰难的过程，去迎接已知和未知的挑战，去做我们应该做的准备，去面对我们应该要面对的困难。从本质上，两件事是一样的，只要经历过、挑战过，我们就有机会取得成功。

杜超



每一个稍微差一点的、弱一点的，都会有两个人在帮扶，大家一直在相互鼓励、支持和帮助，比如没有谁帮他拿水，走不动了帮他拿包，在过程中大家也不断地在彼此鼓励、激励，更体现了我们这个团队团结一心，不放弃、不抛弃、共同完成目标的文化和精神。



扫一扫  
看更多



## 戈壁行志

文 / 郎云鹏 ▣  
(集团设计管理部)



戊戌狗年月夕之前日，吾司四十之众，自国四面之地至陞西之敦煌，复踏玄奘之路，以结吾众之心，磨吾众之志，展我司之魂。

吾年少为运动狂，然近不惑之年，静多而动少，气虚而体弱，思来日途走，心忐忑，思不宁。是夜，四队以红黄绿蓝之色以分，吾十二金刚以傲雪红梅为名，耿君为首，慷慨激昂，奋以冠军为志，励奋拼以为上，壮酒以振。

三日之行，吾以一枝独秀之心为冠首，此乃吾十二人心同向，互以助，以众之心克艰苦之境，吾队之首耿君更为我辈之灵魂，力虽疲身痛不惧以奋之，吾等附之。后勤之保障乃仰宇君之勤奋，身虽虽退，为吾等力辅之，不知以疲。吾队之旗手郑兄超君，默言前行领全队之路，为吾之前标，希望所至。队秘沧海实为吾队之楷模，前呼后联，以保吾队之全，身疲以至有恙，然仍不知疲以歌助吾队行。吾队女之强人洁，虽高烧不以为惧，风餐露宿，拖疲惫之躯，奋以完赛。其他之队友亦不惧艰辛互帮互助，乃吾队之荣，吾队之幸。

行至三日，吾奋扛司旗以独行二十余里，视茫茫戈壁，群雁南飞，心绪万千，虽独行，亦不能改吾之初心，抗以重任。吾司之路似之，地产之界，不能以往时之势以踱，艰之行险之境，不进则退，必合吾等之众以一心为向，集吾等之长，聚吾等之力，越戈壁跨溪滩，必见天之光，云之彩，和众之心，昌盛天下。



## 行走的力量

文 / 周海波 ▣  
(华南区域)



第三次完成戈壁远征，累计300公里，少了一些兴奋与忐忑，多了一些淡定与从容。从以前需要别人照顾，逐渐成长进步到可以去照顾别人。

跟随，是一种信任，是对前面队友的托付。曾经看过一段长征的访谈，记者问那些在世老兵，长征如此恐怖、灾难级的艰辛困难，你是怎么走下来的，回答只有三个字：跟着走。跟着走，就是完全而坚定的信任，相信前一个战友，相信更远处探路的战友，相信一定能到达终点。

在路上，寻找下一块“巧克力”，发现真实的他人以及自我。即使是平日里一起工作的伙伴，在不同的环境下，也会展现出不同的一面。在不同的环境下，也能认识不同的自己，发觉自己隐藏的潜力，还有什么比亲眼见证自己潜力更痛快的事情吗？发现自己，寻找自己，同时看到平日里看不到的另一个自己，也是这次徒步非常大的收获。

照顾好自己，不给团队添麻烦，并努力照顾好别人，证明自己的强大。每个人扮演好自己的角色，承担起这个角色应尽的职责和义务，并尽可能去帮助团队中的伙伴，这就是我理解的团队。一个人的强大，

不在于其自身能力有多突出，而在于他是否能帮助队友的成长，帮助团队的强大。

有目标，首先成共识。团队的目标，代表大家努力的方向。内心对目标的认可，会强化团队的凝聚力。每一次深夜畅谈，对目标与战术的反复推演，都是强化内心共识的过程。心齐，才能称之为团队。

生命是一场修行、修身及修心，而徒步，就是最好的修行方式。身体和心灵，总有一个要在路上，要在今后的日子持续努力，学习生存需要的本领，但不要忽视“享受生活的能力”。

耐得住寂寞，方享得了繁华，伟大，都是熬出来的。行百里者半九十，绝望的开始，往往不是一望无际的黑戈壁，而是最后五公里。膝疼与脚泡，见证了每一步的艰难，更见证了一步步走向伟大。



## 光鲜的背后

文 / 朱莹莹 ▣  
(集团人力行政部)



戈壁对我来说是第四次，同样的路，却每一次都让我有不同的收获，也许这是它吸引我的魅力之处。这次是我第四次徒步，比赛规则的复杂程度有了更高的升级，我们队也不是先天条件很好的团队。这让我对打胜仗有了进一步的思考：到底什么才是赢？

每一次的成功都不是靠勇气，而是需要靠理性精准的推演。让人印象最深的是我们队是开会最多的，点将台的晚上，各队都散去，我们队还在激烈讨论。每一次在报目标的时候，我们总是深入分析，吃透游戏规则，做出各种推演：如果最终获取第一，我们的前提条件是什么？需要付出的是什么？会有什么风险？诸如此类，以终为始地推演每一次的决策。

只有懂团队中每一个人，才能让整个团队扬长避短，发挥战斗力。我们团队包容性强且具有领导力的队长，决定了良好的组织氛围；头脑清晰的补水员，能够指挥团队的节奏，保证整个团队最后没有人受伤，有策略地走下去，走成实力最强的团队；体力好的两名男生成功地在前后作为旗手或者收队人员。以上都是我们的长板。我们也有短板。有一个队员速度相对

## 治愈你的并不是止痛片

文 / 张维栋 ▣  
(和昌资管)



敦煌戈壁，是近两年与自己最较劲的一次，回想起来，也只有团队精神的引领下才能最终达成。我一直是抱着这样的

心态：用愉悦的心情去感受一段人生体验，就像我一直很喜欢的一句话：接受命运安排，享受人生过程。

第一天晚上总结时，我们小组都坚决表示要互相帮助，共同完赛，拿到沙克尔顿奖，当提到团队分工，我毫不犹豫地说到照顾金霞，但戏剧性的是，最后金霞走出了沙漠女神的节奏，我却变成了团队的短板。第二天上午行至盐碱地，膝盖和脚踝出现阵痛，我很担心自己无法完赛，但我也非常希望自己能完成，心里负担比较重。第二天傍晚我的焦虑到了顶点，因为我的膝盖和踝关节的疼痛成倍加剧了，甚至在晚上居然被痛醒，心里一万个担心飘过……第三天早上一出发，不到一公里，膝盖就不行了，我很快就掉了队尾。

很感谢陈沙风，他鼓励我说：“只要能忍，止痛片其实没必要吃，它并没有治愈作用，反而会让你忽视身体的异样。”话很简单，但却像沙风本人一样，朴实踏实，每次在我掉队的时候，就默默地减速和我走到一块。感谢人如其名一直关心我的夏姐姐，感谢一直鼓励我的洪高峰，感谢总和自己较劲也鼓励大家跟自己较劲的马进……感谢有一帮和昌小伙伴的陪伴，这次旅途让我对你们有了更深的了解，这也是我坚持参加此次戈壁行的初心之一。走过茫茫戈壁，都是姐妹兄弟！

途中听到一个树的故事：一棵树，我们看到的是枝繁叶茂，是直入云霄，我们看不到的是根系。树能长多高，能存活多久，当面对台风时，安全性是根基与树冠成正比的。

一个人，能走多远，能走多快，装备再好，耍得再浪，最后拼得还是自己的身体素质。

慢一点，但补水员发现她的特点在于，虽然慢但步伐如同机械表一样保持一个频率，因此被任命为领队打头的人，这一点的发现对团队节奏起着至关重要的作用；还有一个成员因身体原因退赛，但快速在后勤找到合适岗位，一路上保证补给，做好后勤的支援。

日常里，我们很容易看到团队中每个人身上突出的长板，然而能够发现短板的人的优势却不是每一个管理者所具备的能力。

往往考验我们是不是开始的速度，而是最后的5公里。很多团队开始都走得很快，结果后劲不足，或者节奏没控制好导致人员拉伤。这次的戈壁，我们队基本在每天后半天空开始反超，并不是因为我们加速，而是我们一直匀速，上午有利于我们节省体力，下午有利于我们持久发力。路很长，不要在乎一朝一夕的得与失，而是让自己不断地保持稳定前进的状态。

我们需要有打胜仗的决心和勇气，我们更需要有打胜仗的策略。面对目标的达成，我们的心态、策略取舍、团队搭配、组织氛围缺一不可。

## 平凡之路

文 / 郑超 ▣  
(南昌公司)



2016年十月份来过一次戈壁，腿伤了没走完，准确地说是少走了15公里，就这样我跟这戈壁是“结下了梁子”，我当时就决定有机会一定要再来一次。后来，星火一期的时候又来了一次，还好走完了，但听说那是“盗版”，没办法，依照自己的性格就再来一次。

认清自己比什么都重要，这是三次戈壁之行的重要感悟。这一切要从受伤开始说起，第一次来的时候，第一天腿抽筋进而转化成拉伤，导致我第二天无法完赛。那时自以为运动员出身，精通各种体育运动，体能爆表，身体素质惊人，就凭着这种“吊儿郎当”劲儿踏上了戈壁，可现实是，大自然比自己强大N倍，不去认清自己，不武装自己（比如热身、拉伸、榨菜、矿物质水），终究敌不过大自然这个“老顽童”。工作中这种情况太多了，对市场的敬畏之心尤为重要，事先不调研不准备，遇到事自然一筹莫展，所以古人说要知己知彼！

团队的力量相信大家都有体会，可我认为，团队固然重要，但团队的亚文化才是决定了团队能走多远的决定因素。我参加的三次玄奘之路都会分组，每个组的目标都很明确，分工也很明确，各种战术策略应有尽有，可最终呈现出来的结果却不太一样，我指的不是成绩，而是状态！我想这个状态就跟每个团队的亚文化有关，你拥有一个乐观幽默、充满正能量的亚文化，团队的每个成员都会乐观的去看待貌似艰险的戈壁沙漠，这是会传染的。而当

## 走下来是唯一的目標

文 / 孙胜强 ▣  
(集团信息  
技术部)



三天两夜徒步88公里，感受很深，领悟很多。见识了茫茫戈壁，异常难走的盐碱地，松软的沙漠，一路之上顽强生长的带刺骆驼草，在近乎无力坚持下去的时候看见了一抹带给人希望的绿洲。

这是我第一次参加戈壁徒步，开始认为只是路程远一些而已，但当踏上出征的步伐，没过多久就感受到了路程的艰辛，由于没有经验，背包负重过大，最重要的装备——脚上的鞋子也不很合适，走了3公里，膝盖就坚持不住了，越来越觉得艰难。第二天膝盖基本不能打弯，僵硬的腿部肌肉走起来更是很不配合，上午基本靠手杖支撑着身体晃悠悠地在走。

一个人走路，在艰难的时候很容易放弃，但我们队伍是异常团结的，队长马进的要求是大家一起走下去，不能有掉队的，派陈沙风和高洪峰陪我一起，帮我背着水，带我一起走，我当然不能放弃了。下午，

团队每个人都深受这种亚文化影响的时候，他们便充满能量，很多不可思议的事情就发生了。

戈壁88公里终究是会走完的路，不管你面对什么地形地貌，终点就在那儿等你。我们人生的路也是一样，最终会有结束的那一天，但我们有选择怎么走这条路的权力，平坦顺利的时候能不能多走几步，遇到沙漠峡谷的时候能不能勇敢乐观面对不要放弃；走的过程中能不能充满微笑地抬起头看看蓝色的天空和远方的山丘；走不动的时候想想为什么来到这里，我们的初心是什么，我们能不能坚持我们的初心；

我的状态还不错，中午在补给站做了拉伸，补充了能量，继续踏上征程，但没想到下午的道路对我来说太难了，盐碱地高低不平，还狭窄，对于膝盖不能弯曲的我简直就是灾难，好不容易挺过去，又到了沙漠，走得最慢的一段路我一公里用了40分钟，看着旁边队友的鼓舞，身边路过其他队同事的鼓励，我告诉自己不能放弃，我要坚持！

最后一天，早上6点就出发了，趁着开始的时候体力还算好，我加紧步伐，跟着大部队走了十多公里，腿部的伤痛和脚踝的肿胀让我没有一点发力点，步伐慢了，只能靠手杖撑着身体，拖着腿走下去。离终点越来越近了，开始有水流了，胜利的意念告诉我，我要成功了！终于，我们拉着手一起撞线！

虽然走得艰辛，但参加此次活动之初就没想过要退出，走下来是唯一的目標。



当看到有队友慢下来的时候，能不能停下来等等他或者拉他一把，失意的时候能不能一起承担，胜利的时候能不能互相分享？

这条戈壁之路真的是很平凡的路，每年都会有很多人走，可是真正感悟过，才知道这条平凡之路一点都不平凡。



## “健康”才是活下去的唯一标准

文 / 沈典维 ▣  
(和昌物业)



我个人，因为参与户外活动近二十年，这个强度对我来讲，基本毫无挑战。我的想法是陪队伍走完，一个都不要少，适当地照顾到队伍，提供一些必要的技术经验支持，尤其是希望能和大左一起走完。他是我们队伍中挑战最大的。

遗憾的是，大左因为心率原因没能走完，这件事让我有些反思。从我个人对户外活动的理解，他的体重事实上参加这种活动，我认为是不适合的，抛开团队的使命，200多斤的自重，对身体一定是有损伤的，只是我们会避而不谈或者难以察觉。无论

精神力量多强大，但是我们需要尊重规律和事实。

反思我们的工作，所有的外部声音现在都在强调“活下去”、“聚焦”、“去杠杆”。我想说的是“健康”才是活下去的唯一标准。有时候，“团队”可以凝聚人心，但是有时候也易忽略个人的“健康”。如何让我们的团队、产品和服务更“健康”，抵御外部的免疫力更强，这就需要我们管理好身体，尊重事实，把握测量标准，科学锻炼。

最近有一句话特别应景：把自己置于不确定的环境中，去做非常确定的事情。



## 无欲则刚

文 / 欧铁军 ▣  
(西安拓展组)



这是我第二次来到戈壁，与一年前的激动紧张相比，这次心态平淡了很多，我用“无欲则刚”作为这次戈壁行的总结词，不是说对于此次戈壁没有激情、没有欲望，而是我在这三天的徒步中，体会到在纷扰复杂的外界因素干扰下，做到目标明确，奋发前行，使命必达的信念。借用加错仁波切的话说：“无欲”并不是要人一无所有的意思，而是去掉那些虚无缥缈的、不切实际的“贪念”。

我所在的“傲雪红梅队”是此次戈壁行目标达成率最高最准确的团队，也因此获得团队第一。为达成目标，大家一致同意无论怎样我们都走在一起，保持团队整体一致，不受其他组的影响，控制好自己节奏。这如同外部环境充斥着无限的诱惑，会膨胀自己的欲望，在追求欲望时，客观判断就会发生偏离，最终迷失方向，欲速则不达。

“无欲”是驾驭自己的欲望，“刚”不是争强好胜，而是脚踏实地，不畏困难，并且坚守下去。在当今市场环境变幻莫测时，“无欲则刚”能让我们在充满诱惑与陷阱的处境里减除那些不切实际的欲望，不狂妄自大，也不妄自菲薄，看清楚前进的方向，控制好自己节奏，朝明确的目标奋勇前行，我们一定走得更长远！也许这个过程很痛苦很难，但不放弃就有希望，有希望就能坚守到胜利！

## 一切磨难,都是成长

文 / 马进 (集团总部)

感谢烈日,感谢寒风。

感谢带刺的,刺痛我皮肤的野草。

感谢耀眼的,我不敢直视的阳光。

感谢硌脚崎岖的戈壁,感谢宁静寒冷的夜行。

感谢脚下的水泡,感谢急促的呼吸。

感谢浮肿的脚踝,感谢飙升的血压。

感谢大自然给我们考验,也给我们洗礼。

一如感谢这个行业,和这个世界对待我们的方式,对于少年和昌,一切磨难,都是成长。

## 凡事就怕认真二字

文 / 席虹 (和昌资管)

三天两夜,用我们的集体体验再次验证“凡事就怕认真二字”。队长、队秘联袂组织讨论,近乎通过严密的测算模型确定战术,熄了灯又何妨,邻帐投诉“噪音”又何妨;即便因为身体原因无奈退赛,做后勤也一样认真做的一丝不苟,探“敌情”、做向导、收物资、布补给;恪尽职守、忠于履行自己的角色,哪怕因此失了冲击个人荣誉的机会,哪怕已经口干舌燥一样不断喊话提醒同伴;严格执行既定战术,一有逾越,总有队友站出来敦促和提示……开弓没有回头箭,踏出第一步,就只有咬牙坚持一条路了。

## 行多久,方知执着

文 / 金星辉 (和昌地产)

1300多年前,玄奘大师为求真经在此经历九死一生,实现从坚持到超越的伟大升华。这种“对梦想永不放弃,对信念始终坚持”的戈壁精神,与和昌集团“务实、忧患、勤勉、进取”的企业精神不谋而合。人生应该有一次旅行是为修心而前行,用双脚去行走,用心去丈量,用爱去感悟。唯有走过,方能懂得,唯有体验才是生命的本真。行多久,方知执着,思多久,方知生活。每一次徒步都是一次对自己的重新认识。



## 不打无准备之仗

文 / 洪高锋 (创和公司)

实际徒步的三天,我轻松地走完了路程,并且脚上没有磨一个水泡,同时照顾两个体弱的队友,所以感悟颇深:做任何事情,一定要做好准备,并且进行针对性的锻炼,在徒步之前一个月,我就每天快走10公里来锻炼自己和磨合鞋子;徒步是一个团队为一组,一个人的体质好走得快并不重要,重要的是大家一起走,团队都共同走完的到达,才是最重要的;和昌是一个善于探索、拼搏、团结的企业文化,所以,团队的拼搏和相互帮助是我们能够一起走下来的精神支柱。

## 绝不能将最后一个人留下

文 / 芦思南 (东莞公司)

越是恶劣的环境,越要一起前进。每组都有短板,而规则是以倒数第二队到达终点的时间作为全队完成时间,乍一看这个规则,似乎我们可以让最后一队慢慢走,其他几个人往前冲争取名次,但是如果想要一起走到最后,整体完成获得沙克尔顿奖,我们绝不能将最后一个人留下。戈壁和沙漠环境恶劣,如果留下最后一个独自行进,会感到更加的寂寞和绝望,在没有队友鼓励的情况下,放弃的可能性大大增加。其实,徒步就是一个团队互相鼓励激励前进的过程,工作生活也一样,越是恶劣的环境,越需要大家在一起,不抛弃不放弃。

## 低估自己,高估困难

文 / 钟家栋 (华南区域)

三天共88公里的戈行之路,可能会面临很多未知的困难。低估自己,高估困难,不失为一种较好的办法。我们惯常的思维其实是反过来的,认为那可以让自己更有精神力去战胜困难。然而,面对未知的困难,过分地高估自己,有可能会使你做不好策略安排、体力安排,甚至行动准备,有可能一个失误就足以让你止步不前。低估自己,做好更周全的准备和保障,你可能会发现战胜每个困难比你原设想的要相对容易,使自己一路保持乐观心态去对待一切问题。

## 每走一步都是一种成功

文 / 安莉 (集团营销管理部)

我热爱户外运动,玄奘之路戈壁挑战赛一直都吸引着我。行走在1300多年的路上,可以感受玄奘法师不忘“远绍如来,近光遗法”的信仰和初心,感受他“宁可西而死,岂能东归而生”,“不至天竺终不回”的坚持,可以体会他孤身行走险境,与自然环境抗争的无惧。3天行走90多公里(官方88公里),其实对我而言本身也是一种体验和超越。让我深刻体验在严峻的自然环境下超越极限的历程,体悟到“理想、行动、坚持”的成功法则,在苍茫天地间“天人合一”。人生就是一场修行,在经历中成长,在困境中坚强,历经坎坷也好,饱经风雨也罢,每走一步,都是一种成功。人生旅途,且行且珍惜。

## “剩”者为王

文 / 张淞茜 (青岛事业部)

在行走的途中,我一直在追问自己,大家为什么要来这里经历这重重的艰难险阻?行走,本身就是一种修行,你和你的队友会遇到各种未知的问题、困难,唯一能确定的事情,就是目标在我们的前方。但一个团队目标一致也并不见得就真的能抵达终点。行走亦如两军对垒,很少会有一个军事天才对一个战场白痴的对决。你看得到的东西,对方也看得到。真正能取胜的,无非只是看最后谁能把战略意图转化成现实。大家更多时候都是在耗,耗囤积、耗补给、耗意志。没有什么永远的成功,也没有什么彻底的失败,最能可贵的是继续前行的勇气和坚持。“剩”者为王。

## 我们总会走到最后

文 / 吴春华 (洛阳公司)

这次是怀着平常心去对待的,毕竟有了星火计划开营那次,以为不会那么痛苦。然而,沙漠中的一切不是我所预想的,这次无论从气候、路况、沿途的景色都与上次不一样。第一天,体力充沛,走得相对轻松。第二天对我来说是痛苦的一天,上午的18公里还比较轻松,扛着大旗,快速前行,路况也差了好多,中途还遇到沙尘暴,中午抵达补给点时感觉脚底不舒服,脱下鞋才发现脚底三个大水泡,顿时感到了强烈的疼痛。下午的盐碱地和沙漠地着实让人感到绝望。在我看来,解决问题就像走沙漠,过程痛苦、煎熬,但你总坚信自己一定能够走到最后、走出来。最特别的是第三天到达沙漠清泉时,那种感觉无法言语,顿时感觉痛苦的坚持是那么的值得,此行无憾。

## 为梦想,再出发

文 / 杜超 (华南区域)

茫茫戈壁“野云万里无城郭”“四望云天直下低”,在这样的环境下三天88公里是需要一些勇气的,多数人认为勇气就是不害怕,其实勇气是尽管你感觉害怕,但仍能勇敢的去面对,去战胜它。戈壁就是一种修行,是一场关乎精神的追寻之旅,她不仅能修心,更能渡人。她挑战了我们的生理极限,让我们更清晰地认识了自己,而且更无时无刻不在督促着我们互相帮助相互扶持,当每次跟队友们携手冲过终点,更大的欣慰不是战胜了自己,而是为我们团队付出的努力而真心感动、真心喝彩。今年的戈壁恰逢我们和昌集团11周年司庆,11年来的风雨兼程,11年来的砥砺前行,如同我们在戈壁上留下的每一个脚印,见证着我们从无到有、从弱到强的辉煌历程。11周岁,12岁的开始,一个轮回,而今迈步从头越,如今我们更向千亿目标发起冲锋。无奋斗,不青春;为梦想,再出发!



## 遇到更强大的自己

文 / 颜斌（集团运营管理部）

从清晨走向黄昏，从黑暗走向黎明。在远离都市喧嚣的宁静里，没有现代化设备的干扰，抛开一切杂念，彻底放空之后，整个人也跟着沉静下来，内心变得尤为敏锐。很难得有这样一个可以静心思考的机会，倾听内心深处的声音。戈行是一种体验，无论走到哪个终点，都是一个新的起点。不忘初心，方得始终！不断行走在路上，时刻怀着感恩的心去学习，砥砺前行，才会走得更稳健、更长远。开始到结束，这两个看似简单的词语，却累积了我们无限的情感，从一开始的犹豫、彷徨、担心到后面的鼓起勇气、接受挑战，决心踏出3天2夜88公里的那一刻，都是值得敬佩的勇士。

## 熬得下去才有可能胜利

文 / 宋文静（集团成本管理部）

历经了两天的超强度运动，继续和放弃只在摇摆的一瞬间。最后一天的上午，实在精疲力竭，觉得下一秒就会崩溃掉。重新编队列，我跟在集团运动达人谢斌的身后，本以为到达极限快要崩溃掉的我，却在谢老大摧枯拉朽的步伐中，也紧紧地跟了上去，一步不曾落下，在紧追慢赶中逐渐缩小着与前队之间的距离直至超越……熬得住，否则没人能帮你。每个人都很难，别指望依靠别的伙伴来扶着你走全程，因为伙伴也很辛苦，困难还得自己去解决。熬得下去才有可能胜利。

## 痛并快乐着

文 / 曲振钢（华南区域）

开营第一天，我自告奋勇充当“火种队”的旗手，走在团队的最前面，指引前进的方向，瞻前顾后，把握行进节奏。与一群充满理想与激情的队友走在茫茫戈壁，途中交流互动，互相鼓励与帮助，一声问候，一句鼓励，一次击掌，一声呐喊都是彼此继续前行最大的动力。

当团队手挽手冲过终点线的那一刻，感觉已经完全超越自己，三天两夜所经历的苦与痛瞬间烟消云散，涌上心头更多的是撞线时的兴奋、喜悦与成就感，所有的努力付出、苦难经历都是值得的。团队更融合，彼此更了解信任，建立了更深厚的团队友情，这也许就是和昌集团组织这次活动的初衷与初心。

## “陪伴”的力量

文 / 夏艳华（华南区域）

我们队走在最后的两名队员，一个膝盖拉伤，一个脚步有伤，我每天会选择跟他们一起，第一我知道自己走快了体力坚持不下来，第二给自己找精神支持：当腿酸脚痛想偷懒休息的时候，身边用一条腿走路的伙伴还在坚持，让我感受到了“陪伴”的力量。当看到比自己体能差的都在坚持，我就告诉自己一定要战旗、听到鼓声，一定要和同伴手挽着手，肩并着肩，冲过终点线。这就是“陪伴”的力量。

## 耳边有风沙，心中是清泉

文 / 符文忠（华南区域）

离开喧嚣的城市，终于有时间专心当下、心无旁骛地思考，思考业务、战略、管理和团队，猛然发现，在一个队伍里，个体的优势未必能带领组织获得胜利，互相扶持和适当的减速等待，不停滞地前行，最终得到的是出乎意料的成绩。这几乎推翻了以往的观念，却似乎更符合事理——过多重视最优秀的，而忽视团队中持续付出的其他人，最终往往失败于不起眼的细节。重视团队中的每一个人，共同应对挑战，不纠结付出多少，同时感谢每一个同伴的帮助，所有的困难都如同脚下走出的水泡，挑开了、忍住了，似乎就没什么了。60小时，88里路，45个个体，1个团队，1个目标。有汗水和苦涩，但最后是，耳边有风沙，心中是清泉。

## 以敬畏之心带着坚持上路

文 / 张志远（和昌资管）

古丝绸之路，我是知道的，西游记唐僧取经的故事，我更是耳熟能详，但当自己亲身体会这一小段路程时，才知道以前我所了解的只能算是故事，未能体会到其中的艰辛。我曾经参加过徒步，一天20多公里，心想着这次每天30公里也没什么大不了的，而现实把我狠狠地教训了一顿，导致旧伤复发。从最初的斗志昂扬到中间有过的退缩，再到挽救失败，其实就是两个字“坚持”，是全队的坚持、团结、克服种种困难的决心一直鼓舞着我，同时鼓舞着大家，始终没有放弃。企业的发展也是如此，集团目前正处在发展期到跨越期的过渡阶段，前路漫漫且未知，但只要秉承着同心者同路，必将勇者无疆。

## 没有个人的胜利 只有团队的协作

文 / 卢现森（华南区域）

在整个徒步过程没有个人的胜利只有团队的协作，每个人都是团队的一员，依赖团队才能活着；坦诚以对，真诚对人，赢取接纳与信任；只要认定目标，迈开脚步，坚定往前走，坚定走下去，在每个不同的阶段都会有强者愿意同行，和昌集团也是。

## 人生没有白走的路

文 / 左得佑（集团客户关系部）

记得去年走戈壁回来，给自己的感悟叫“未曾经历，何敢谈爱”，具体的文字已经记不得了，但是长满脚泡走起来的痛感，这次还在。就像脚泡一样，每一次在戈壁走下来，都会有满满的感悟。

去年所有的意念都集中在把自己送到终点，最终得偿所愿。今年多了些从容，没有过分的执念，恍然发现沿途其实很美好，前进的路虽然很难，但过程中依然值得仔细欣赏，这让我对“没有白走的路，每一步都算数”有了更深刻的理解。珍惜每一次成功和失败带来的领悟，变成更好的我们。

## 坚持、坚守、坚信

文 / 张睿（华南区域）

2018年整个地产行业形势严峻，万科秋季例会更是以“活下去”为主题，似乎今年就已经是地产行业的至暗时刻；走在戈壁当中，终点前都是一片无垠的大漠，不知何时是尽头，踏着沉重脚步，忍着身体疼痛，放弃的念头时时回响在耳边。咬紧牙冠，一步一个脚印，永不放弃，到达终点犹如涅槃重生，浩瀚星空，何惧远航！坚持、坚守、坚信，不忘初心，我们一定能够共渡难关，相信集团未来一定会做得更好！

## 理想—行动—坚持

文 / 叶波（武汉公司）

在和昌集团从11岁迈向12岁的生日之际，我有幸参加了和昌集团“同心同路、勇者无疆”的戈壁徒步活动。此番徒步之行，不仅让我们心灵更丰盈、精神更强大，还给我们带来了自我突破、团队磨合，更让我收获到了“理想—行动—坚持”的人生法则。在未来和昌集团发展的道路上，我也将去践行这个理念，和和昌人一起去迎接属于我们和昌人的那份终点的喜悦。

## 领路人

文 / 郭培江（宁镇扬公司）

徒步过程当中有很多细节让我很有感触，例如大左是否退赛这种对人性极致的考验，又比如谢总一路捡垃圾的这种对戈壁纯粹的爱、对自然的敬畏，又比如孙胜强刚开始就受伤还坚持完赛，细节太多、感动太多，周围令自己仰望的伙伴太多。最后的13公里，因为领路走了很多弯路和错路，以至于13公里走成了17公里，身为领路人，一切都在摸索，没有导航车、没有领航员、没有引导旗，好在自己顺利走完了，没有走丢，也完成了本队伙伴们给的任务。

## 永远不放弃对这个世界的好奇和探索

文 / 韩洁（和昌物业）

三天两夜，时间虽短，但丰富多彩。由于平时几乎不锻炼，连跑步五分钟都难坚持的人，仅靠临时抱佛脚式短暂锻炼，连我自己都怀疑能否走下去。但我深知，如果不去将是人生一大遗憾。途中虽有诸多不适，疼痛、疲惫、高烧……但总算未留遗憾。第一次灵与肉如此紧密结合，心与形融合贯通。无坚定信念和团队的力量，很难坚持到底。感谢可爱的众多队友的帮助和鼓励，这次戈壁之行让我明白，永远不放弃对这个世界的好奇和探索，保持谦卑，勇敢前行。



STRATEGIES

# “活下去”折射出的行业危机感

文 / 唐绘绘（合肥公司）



作为行业的龙头企业，对行业未来发展的预期判断自然有很强的前瞻性，将“活下去”作为当前的重要战略目标，更多的是对市场担忧和未雨绸缪。

近期媒体爆出一张万科内部会议照片，红底白字的标语——“活下去”十分醒目，从媒体报道获悉，万科三年事业计划的制定是把“活下去”作为基本要求，万科的战略目标也将围绕“活下去”而展开。作为中国的标杆房企，万科凭借其敏锐的敏感度，几乎每次都能把握住行业的周期，活得潇洒。如今背靠深地铁，其拥有的资源可以说会使得基本盘更加稳固，却把“活下去”作为企业当下的首要目标不禁让业内一些中小房企瑟瑟发抖。

翻开万科2018年半年报，截至2018年6月30日，报表显示万科账面货币资金高达1595.5亿，虽然较2017年年底1741.2亿有所减少，但比2016年底的870.3亿元仍多出近一倍，可以说万科的现金流是比较充裕的，且万科未来一年内到期的长短期负债只有600亿左右，其还款压力并不大。作为行业的龙头企业，对行业未来发展的预期判断自然有很强的前瞻性，将“活下去”作为当前的重要战略目标，更多的是对市场担忧和未雨绸缪。

## 风险来了吗

房地产行业上下游涉及的产业链很长，在整个经济体量中与房地产相关的占比很高，且无论从需求端还是供给端来看，房地产行业是一个高杠杆的行业，因此在经济研究中有“房地产是周期之母”、“十次危机九次地产”之说。从全球历次房地产泡沫崩溃的情况来看，泡沫破裂之后对经济的影响可谓深远，且泡沫的破裂无不与金融货币政策收紧有关。

中国房价经过2014年至2016年一轮暴涨后，目前已有一定的泡沫风险。恒大研究院首席经济学家任泽平在其研究报告中指出，当前中国房地产总市值与GDP的比例为330%，高于全球260%的平均水平，从宏观上看，无疑蕴藏着泡沫风险。且目前中国一线城市的绝对房价也高居世界前列，世界房价最高的城市中心区域房价，中国香港排名第一，深圳、上海、北京分别位列第7、8、13位。从中国房产的空置率来看，虽然没有权威的数据，但大部分零散的研究统计结果都显示，中国目前一二线城市



的空置率都在 20% 以上。依照国际惯例，商品房空置率在 5%-10% 之间为合理区，空置率在 10%-20% 之间为危险区，空置率在 20% 以上为商品房严重积压区。空置率的数据显示，当前中国商品房的供给存在过剩的现象；从租赁回报率来看，有研究报告表明，中国主要城市的静态租赁回报率为 2.6%，一线城市为 2% 左右，而国际租售比合理的区间推断静态租赁回报率为 4%-6%，中国的租赁回报率远远低于国际水平。以上一些数据虽然较为宏观，但至少可以表明，当前中国的房价确实存在一定泡沫风险。

### 土地流拍的信号

土储、房价、金融支持是支撑房企运行的几个重要因素。在房价上行、货币金融环境宽松的环境下，一些比较激进的房企在土拍时从来手不软，在 2014 年至 2016 年期间，由于货币超发、低利率以及鼓励居民加杠杆的刺激下，一二线城市房价暴涨，土拍市场也是地王频现，只要能够成功摘牌，在宽松的金融环境下资金从来不是问题，高楼面价也可以通过高房价成功转嫁给购房者，但在限购、

限贷等一系列调控措施和金融“去杠杆”的大背景下，房价上涨的预期正在逐渐转变，房企融资难也成为业内普遍现象，即使是一些规模靠前的房企非标融资成本也要达到年化 12%，甚至更高。

房价的调控以及金融的收缩使得土地流拍创出了近年新高，根据中国房地产数据研究院的统计显示，2018 年 1 至 7 月，全国土地流拍共 796 宗，其中一线城市流拍 13 宗，同比增加 225%，创出近 5 年来的新高；二线城市流拍 154 宗，同比增加 100%；三四线城市土地流拍 629 宗，同比增加 121%。从土地流拍的大幅增加来看，折射出房企对未来的担忧，在投资时回归理性，在严苛的调控下，房价上涨的预期在逐步转变，单边上涨的现象或已结束。

### 理性审视未来

万科的“活下去”或许是对危机到来之前的未雨绸缪，但当下对于很多中小房企来说，如何“活下去”确实是迫切需要解决的问题，在高压政策调控下，今年传统的金九银十销售旺季不再，而我们看到更多的是房企大幅降价导

## 房价的决定因素，主流的观点



长期看人口



中期看土地



短期看政策

致前期业主打砸售楼部以及各种促销活动的新闻见诸于媒体头条，背后反映的是房企去化回款，急需获得现金流的压力。

目前房地产行业在国民经济总量中占比较高，所谓“百足之虫死而不僵”，中国的行政体制决定了政府有着很强的调控能力，在供给侧改革未完成、中国经济增长新旧动能换挡成功之前，房价“硬着陆”的可能性很小，政策调控追求的效果在于维持房价的稳定，调控也会是有保有压。诚然，房价的问题不可能靠简单粗暴的行政手段调控就能解决，最终要形成一个长效机制，从供需两端来看，土地供应制度的改革以及房地产税的推出是形成长效机制的关键点。

关于房价的决定因素，主流的观点是“长期看人口，中期看土地，短期看政策”，国家统计局发布《中华人民共和国 2017 年国民经济和社会发展统计公报》显示，2017 年末全国大陆总人口 139008 万人，其中城镇常住人口 81347 万人，常住人口城镇化率为 58.52%，而从参照发达国家城镇化率 80% 以上的平均水平，中国的城镇化水平至少还存在 20% 以上的提升空间，住房居住需

求市场依然很大，但中国的城镇化水平已过了高速发展期，接下来的城镇化已经不是“普惠性”的，不再是所有城市都有大量人口涌入，而是城市之间会相互竞争，只有少部分具有吸引力的城市能够继续吸引人口流入，而有的城市可能不会再继续扩大了，甚至可能萎缩，因此房价调控的长效机制的形成在土地供应方面需要实行人地挂钩，根据人口流入的数量来决定土地供应量，避免土地供应在一些城市供应不足而出现地价暴涨，而在另一些城市出现供给过剩，而对我们的投资来说，区域的选择也是至关重要。

当前，我们可能正处在一轮金融周期的顶部拐点时期，“去杠杆”对于房地产这样一个资金密集型的行业而言，出现阵痛是不可避免的，或许最寒冷的冬天还未到来，但最坏的时刻也许就是最好的时机，中国城镇化发展的空间决定了房地产行业仍有很大的市场空间，在寒冷的冬天，我们要学会用理性的思维去审视未来，尊重市场，敬畏市场后面那只看不见的巨手，静待春天到来，对于我们来说可能会是一次最好的弯道超车的机会。

想和他们一样成为  
和公益大使吗?

向日葵计划梦想课堂

# 格物致知堂 结课啦!



梦想课堂将会继续, 赶快加入我们吧

扫描二维码, 报向日葵计划即有工作人员与你联系



超越无限  
BEYOND INFINITE

## <国庆·随手萌拍大赛>小舞台

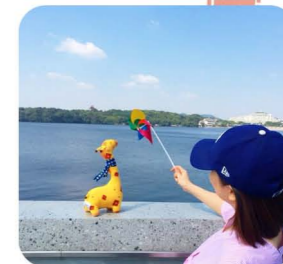
TAKE YOU AROUND THE WORLD



南京



青海湖



江苏天目湖



洛阳



天津蓟县



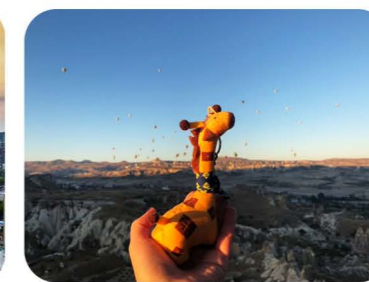
新疆



南京



南京



土耳其



安徽萧县



武汉



郑州



山西平遥

- 1 《少女心》张梦玺 宁镇扬公司
- 2 《仰望》陈园 武汉公司
- 3 《风车》关炜 宁镇扬公司
- 4 《带着小萌看外婆》刘源 东莞公司
- 5 《上帝之光》刘晨光 天津公司
- 6 《遥望》周振平 集团总部
- 7 《结交》邓乐 宁镇扬公司
- 8 《天际线》王张炜 宁镇扬公司
- 9 《带你去浪漫的土耳其》李欣竹 集团总部
- 10 《清风徐来 水波不兴》陈天成 苏州公司
- 11 《有知识的十·一》周雪黎 和昌学院
- 12 《在水一方》刘李笑悦 港区公司
- 13 《和小萌陪伴·旅行不孤单》冯鑫磊 创和公司

1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
	13	



# 不驰于空想 不骛于虚声

——和昌资管解码战略三大抓手

文 / 张维栋（和昌资管）



面向未来，支撑企业长远发展的文化基石是合伙人文化，同心共创，通过全员参与，实现对目标的认可和理解，核心高管要共同参与到战略目标的制定中，而全体员工要参与到目标的分解中，最终在组织中实现“一个目标，一种声音”。

最近一段时间，伴随着集团业务的飞速发展，企业文化、战略、事业计划书、经营计划，这些词变成了热门词汇。

从企业愿景到三年事业计划，通过战略解码形成年度经营计划，最终分解到部门到个人，战略自上而下实现了承接和落地，并与团队的每一个人相关。而行动计划的执行落地和纠偏修订，通过实践中的检讨给战略目标迭代提供依据，自下而上，持续推进业务不断向企业愿景迈进。这是战略解码这个管理工具设计的管理闭环，那么，这些如何和我们的业务发展很好地结合起来呢？我简单分享几点个人对战略解码的理解，以及我们如何将其在和昌资管推行落地。

要理解战略解码，需要抓住几个核心关键点：任务导向型组织、无边界管理、合伙人文化。

## 忘记小组织，进入大组织

战略解码的管理逻辑首先是任务导向，每个人都有自己身处的大组织环境和小组织环境，大组织环境可以是部门，可以是业务单元，也可以是企业，甚至是行业，而小组织通常指的是岗位本身或专业工作小组。任务导向要求参与者看问题的角度是忘记小组织，把自我角色带入大组织。从战略目标的形成开始，每一个参与者都要把视角设定在企业整体，我们要讨论的是：“这家企业未来要长成的样子？为了成为这样的企业我们要必须做哪些事情？对

全局致胜‘必须打赢哪几场仗’？”

当看问题的视角是全局视野时，这对能力的要求和管理经验提出了非常高的要求，德国卡尔·冯·克劳塞维茨在《战争论》中提到“高级将领的作用是什么？就是要在茫茫的黑暗里，用自己发出的微光，带领你的队伍前进，就像希腊神话中的丹科一样把心拿出来燃烧，照亮后人前进的道路一样。”和昌资管在讨论战略目标时，将参与者锁定在总部中心负责人和一线公司负责人以上这个相对较小的范围。

让普通员工来思考战略问题是管理错配，那普通员工是不是被拒之门外了呢？当然不是。这里就引出战略解码的概念，战略解码就是对战略目标进行细化分解并形成行动计划，战略解码是需要每一位员工参与进来，而讨论并形成最终计划的过程本身就能够让每一位员工对目标更明晰，并清楚地知道自己在战略目标达成过程中所扮演的角色和肩负的责任。

面向未来，支撑企业长远发展的文化基石是合伙人文化，同心共创，通过全员参与，实现对目标的认可和理解，核心高管要共同参与到战略目标的制定中，而全体员工要参与到目标的分解中，最终在组织中实现“一个目标，一种声音”。和昌资管是新成立的业务单元，从组建之初，我们就努力塑造创业的氛围，每一位新进入的和昌资管人都是我们的创业合伙人。在这里，我们畅所欲言，我们奇思妙想，我们共同创造。我们可以将自己的专业经验和能量，尽情发挥，力争“上下同欲、步调一致，精准打击”，我们共同塑造一个更丰满的和昌。







南昌红谷滩·熙梦里。

### 打破本位的边界

对于新业务而言，无边界显得尤为重要，当团队还不齐备时，直接带来的是管理能力的缺失和盲区。我们不承担做多错多，我们接受团队犯错，但不接受漠视问题的出现在扩大。每个人多想一点，多管一点，产生盲区的可能性就会减少一点。基于此，和昌资管成立了一系列的专业小组，推行决策委员会机制和项目责任制。专业条线的管理人员也要对接项目业务，总部高管在项目前期兼任项目负责人，虽然工作不在岗位要求本身但也在专项工作小组……这种现状会一直存续下去，即便是我们人员越来越齐备，经验越来越丰富，系统越来越完善，因为任务导向的核心，也就是希望打破本位的边界来推动组织效能的提升。

具体怎么做呢？概要分享几点：

一、理目标。即为了达成我们的目标，什么是我们必须打赢的仗？对和昌资管而言，战略目标的讨论首先是承接和昌集团战略目标，2020 千亿目标中的 200 亿持有资产管理规模目标能否达成？如何达成？这是讨论的前提。这就引出后面两个话题，盘资源和价值判断，这三者密不可分。

二、盘资源。所有的管理都是为业务服务的，这是一切管理体系搭建的原点。较幸运的是，和昌有很好的业务基础，在对现有资源进行盘点后，我们对战略目标的达成非常有信心，一方面是我们过往沉淀的洛阳、郑州商业地

块，另一方面是莱蒙资产包带来的南昌、深圳、南京核心区域的优质项目，再加上未来潜在获取的新项目，200 亿的盘子已初具雏形。下一步要做的就是价值判断，有这么多商业用地，但适不适合做持有，有没有持有价值，还需要做大量的工作。

三、价值判断。我们从城市、区位、体量、定位、回报等多个核心要素出发，建立了一套清晰的价值评估体系，从前多后多维度进行综合分析，前端即新项目拓展端，站在投资人的视角最重要的就是投资回报和市场口碑；后端即开发运营端，站在开发和运营团队的视角，最重要的就是产品品质和运营效率。比如说：郑州港区商业项目，从城市、体量、区位、发展上看，它无疑是个很好的有长期持有价值的资产，但从经营和回报的角度，是否现阶段能够实现合理的投资预期，还需要结合市场分析对经营预期进行深度分析。在完成对全部潜在可持有项目的价值判断后，我们才能说经营目标的达成有没有可能。

四、团队。从和昌资管成立伊始，我们对团队组建和能力构建进行了优先级排序，我们并没有按照传统的管理岗位去考虑，而是从 2018 年阶段性战略目标出发。这也正是前面提到的任务导向的管理逻辑。在对每个持有项目进行梳理后，根据其经营全景目标及其当下所处的生命周期进行阶段性目标设定后，我们统合出了阶段性亟需完善的管理能力：即形成完整的产策和招商能力，并初步建立完整的运营管理体系。因此，在团队组建的前期，我们的招聘重点围绕的是产策和招商背景的人员展开。

今年二季度，随着产策和招商能力的完善，团队组建的重心又转移到运营端。到七月底，和昌资管各业务条线围绕着年度经营目标的总部团队建设基本成形。在此过程中，我们一直在抓，但进度相对滞后的是一线团队的组建。这有我前面提到的经营目标的迭代，比如南昌熙梦里从直接散售转整体招商运营后销售，这对总部招商运营能力的建设和一线人员的招聘提出了急切的需求；另外，对于新进入的城市，我们还在摸索，团队的组建难度超出预期，我们不仅动用猎头，找人推荐，人带人，在把好面试关的前提下，基本各个渠道的资源都用上了。

### 行动就是细如尘埃

管理工具本身只是一个工具，持续运用才能发挥其效能。在战略解码中最容易忽视的是战役执行跟进，往往是

到年底目标没达成到了才总结。其实没什么窍门，如果说战略目标制定是高大上，那么行动计划就是细如尘埃、脚踏实地，每月每周每天回顾目标达成情况并纠偏。

在资管的例会上，固定只用两张表格，一个是战略分解后的项目进展，一个是总部和一线管理能力建设的进展，每项任务，必须有完成时间节点和责任人，责任人有一且只有一人，双周以例会形式跟进，及时纠偏，直至目标达成。在这过程中，“军中无戏言”、“论功行赏”是我们努力塑造的组织氛围。正所谓“行百里路半九十”，在前行的道路上，目标明确，计划周全，团队同心，脚踏实地，一步一个脚印的坚定前行，我们将无往不胜，迈过这个山头，当我们回望时，这也就是个小山丘。

和昌因为和昌资管变得更丰满了，因为和昌资管变得更面向未来了，和昌是和昌集团的中坚力量。

### 战略解码 ( Strategy Decoding )



# 我们用“罗伯特议事规则”开会

文 / 傅威（杭州公司）



随着五大决策委员会的建立，如何提高决策效率和确保决策质量，成为极其重要的管理命题。“集体决议”是否一定优于“长官意志”？“全票通过”的提案真的无懈可击吗？

以色列在第四次中东战争（又称赎罪日战争）的严重误判，为我们揭示了“集体决议”和“全票通过”的潜在风险。

战争爆发前一周，以色列的军事情报部以“全票通过”的方式认定战争不会在短期内爆发，决定不做战争动员。由于这一完全错误的决策，当埃及和叙利亚联合发起大规模两面夹击时，以色列的很多士兵都在家中休假，致使以色列在战争的头3天遭到灾难性的打击，整个防线几乎崩溃。战争结束后，根据以色列特别委员会的调查结果，国防军参谋长、情报部负责人及其助手均被免职，情报部下设的埃及情报工作小组负责人和南方地区情报负责人被调离情报机关。此后不久，时任以色列总理梅厄夫人及其内阁也因此集体辞职。

军事情报部对战争爆发的可能性判断是建立在几个“完全符合逻辑”的假设上。首先，他们假设叙利亚不会与以色列开战，除非埃及也一起参战。第二，他们在埃及军方里有一名职位极高的间谍，借由间谍他们得知埃及希望夺回整个西奈半岛，同时埃及在取得苏联支持的轰炸机以瘫痪以色列空军和完成部署飞毛腿导弹以威胁以色列城市之前将不会发动战争。由于苏联还未提供轰炸机，而飞毛腿在8月才刚刚运达埃及，要花费4个月进行训练。由于这些带有偏见的错误假设，导致他们忽略了其它显示战

争逼近的情报，包括以色列的摩萨德（Mossad）情报局在9月里经过可靠的情报来源接获的高达11次战争即将爆发的情报，还有约旦的侯赛因国王亲自向以色列总理梅厄发出的战争警告。

由此可见，单纯依靠集体决议，缺少必要的机制保障，哪怕是全票通过的提案，也有可能是“集体失聪”的误判。

痛定思痛，第四次中东战争结束之后，以色列国防部专门成立了一个机构，命名为Red Team，号称魔鬼代言人，他们可以运用各种方式方法挑战情报机构做出的普遍假设，用来保证情报的准确性。

由此产生了一个被称为“第十人理论”的管理机制：当一个人因为主观因素认为一件事是对的时候，第二个人沿着第一个人的思路也会产生相同的看法，以此类推直到第九个人也是产生同样的看法，说明那九个人都是沿着同一思路去看这个问题，第十个人就必须反对前面九人的看法，并尝试从反面来看待这个问题，以此来

【名词解释】

## “第十人”是什么人

“摩萨德（以色列情报机构，世界四大情报组织之一）的高级管理人员理性、高效且乐观，你却因为在信号里读到了僵尸一词就开始大兴土木？”

“这种消息我当然也会怀疑。在20世纪30年代，犹太人不相信他们会被关进集中营；1972年，人们也不愿意相信慕尼黑奥运大屠杀；1973年10月第四次中东战争爆发前的一个月，我们眼看着阿军的行动，但是没有人认为那是一种威胁，一个月后，阿军差点让我们溃不成军。所以，我们决定作出改变。”

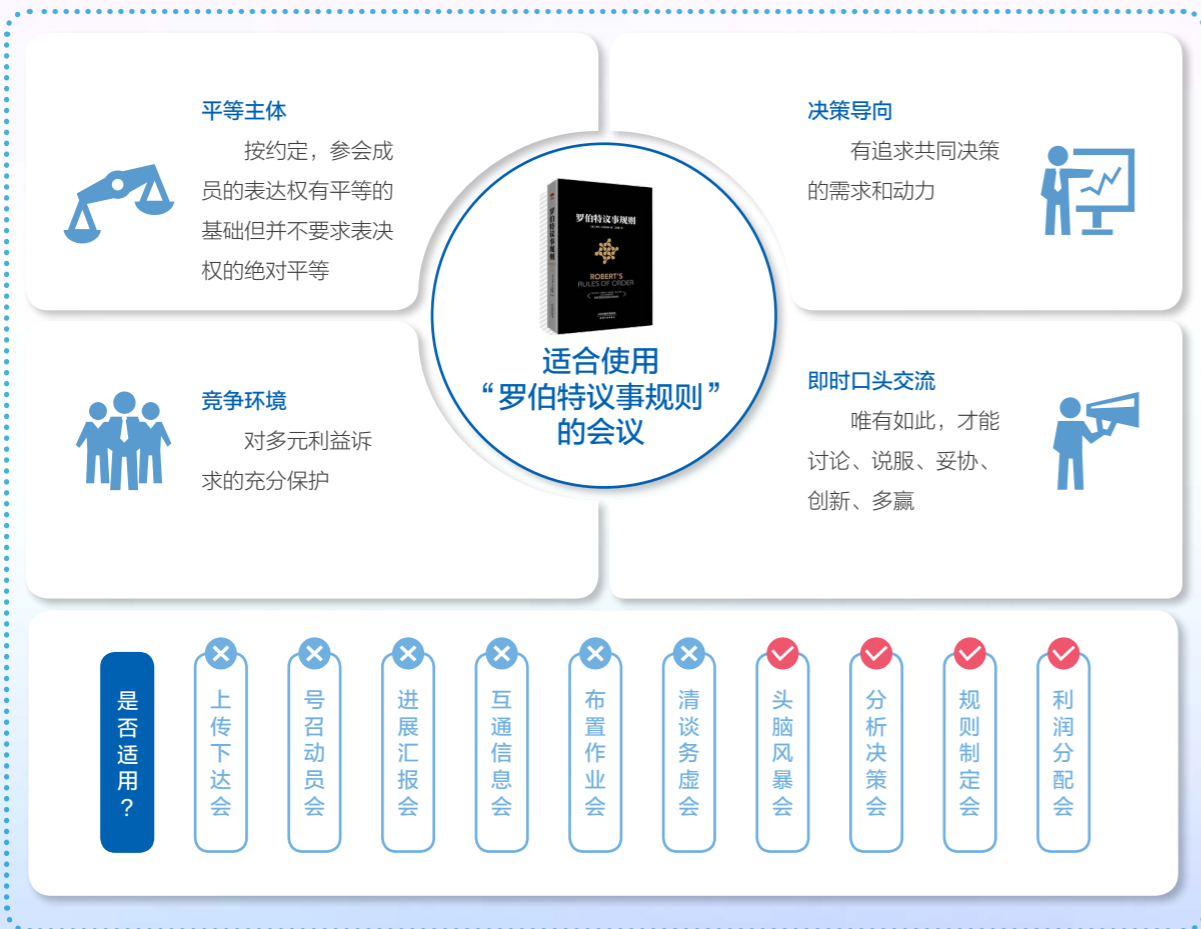
“什么改变？”

“第十人理论，如果我们九人读相同的信息，而得出同样的结论，第十人要做做的就是提出异议，不管看上去有多不合理，第十个人得考虑另外九个人都错了的特例。”

“你是第十个。”

“没错。”

附 马克斯·布鲁克斯导演的电影《僵尸世界大战》里的一段对话。



思路存在的隐患，才能真正全面的考虑问题。

关于如何确保会议的效率，确保决策的质量，另一个比较著名的典范是“罗伯特议事规则”，它也是美国国会的开会规则。罗伯特议事规则极其详尽，包括如何主持会议、会议秘书的职责、针对不同意见的提出和表达的规则、辩论的规则。特别重要的是，不同情况下的表决规则。

遗憾的是，《2011 中国城市人群罗伯特议事规则意识调查报告》显示，在中国大陆的城市人群中，知道罗伯特议事规则的人数很少，只有 7%。同时，中国大陆普遍缺乏对议事规则的运用，75% 的人认为中国人开会“很少”或者“几乎没有”议事规则，甚至认为“一锅粥”。

有鉴于此，杭州公司召集决策委员会联席会议，并将“商定议事规则”作为首项提案提交审议。整个提案包括三个议题：

1. 集体审议是否以罗伯特议事规则为蓝本，确定杭州公司各决策委员会的基本会议准则；
2. 集体审议其他补充会议规则；
3. 集体审议是否借鉴“第十人理论”，在辩论过程中强制引入反对方。

经过充分讨论，“罗伯特议事规则”中的六项基本要求，被确定为杭州公司决策会议的基本会议准则：

1. **一次只讨论一个议题** 必须先将其解决或者通过表决将其搁置，否则不进入下一个议题；
2. **意见相左的双方应轮流得到发言权** 辩论时与上一发言人持相反观点的发言者优先发言；
3. **必须请反方表决，必须请正反双方分别表决** 即使正方已经达到通过额度；
4. **辩论必须围绕当前议题** 如果发言人跑题，应该打断；
5. **先表态，后陈述理由** 首先表明自己持支持还是反对立场，然后陈述自己的理由；
6. **限时发言** 在规定时间内完成陈述，除非征得大多数与会者同意，不予延时。

尽管这一提案获得全票通过，但辩论中提出的反对意见仍被如实记录：限时发言过于严厉，有可能会影响完整陈述，相应的调整是 5 分钟为“一节”，通常情况下在一节结束论述，在必要的情况下发言者可以先声明需要“几节”时间，并征得与会者同意。会议应该区分讨论阶段和表决阶段，分情况设定不同的发言时限。

还有三项会议制度，经过讨论获得全票通过。

1. **带着方案说问题** 提案人抛出问题的同时，应提出至少两种以上的备选方案；否定一种方案的同时，指出其合理部分；支持一种方案，也要陈述理由和依据；
2. **拒绝“三无”提案** 无风险披露；无风险对价；无风险预案；
3. **会前准备和预审** 提前 2 天提交议题完整资料；用 5 页 PPT 把问题说清楚：问题是什么，产生问题的原因，建议是什么，需要何种资源，机会与风险点。

讨论过程中的反对意见包括：需要设立紧急决策机制，并记录紧急决策的数量和频次；需要明确会上事项的范围，明确日常管理授权的边界；某些招采事项只可能有一种方案，对此不应强制要求两种以上备选方案。这些意见都被采纳，并补充至最终的决议中。

还有两项要求，作为会议的“惯例”固定下来：

1. **在讨论过程中，职级较高者后发言，总经理最后发言；**
2. **决策会议的第一项议程，是检核以往决议的执行落地情况。**

在激烈辩论之后，尽管杭州公司总经理周鼎易倾向于支持，根据表决结果，8 人同意，12 人反对，“第十人理论”未被列入强制性会议准则。

提案描述：在讨论过程中，需要指派或者抽签方式指定“第十人”，特定扮演反对者，挑战既有的建议或者方案。

支持方的意见主要有：真理很有可能掌握在少数反对派手里；形成事项决策前，必须有全面的风险考量；“第十人理论”可推动我们建立风险预判机制。

推行集体决策，反对“一言堂”，必须避免一种意见完全凌驾于其它意见之上，无论这种“主流意见”出自最高层级的管理人员还是其他与会者。基于中国的传统文化，与主流意见相左的“反对派”，需要面临更大的压力，提出反对意见也往往需要更大的勇气。希望通过议事规则的确立，让各方意见——特别是反对的声音，得以自由的表达，使得我们可以对所有的可能性进行充分的评估，从而确保决策的效率和质量。



# “少年”和昌

“11岁，是童年和少年的分界线，从现在开始，和昌正式步入少年时代。少年要有少年的心态，要有少年的斗志，要有少年的思考。少年是什么？是壮志不言愁，是每天充满激情，是向着阳光，有着无穷的动力。为了自己的目标，为了自己的梦想而努力。”——和昌集团董事长武磊。

2018年9月21日，“少年”和昌11岁了，全集团上下通过丰富多彩的形式共同庆祝和昌成立11周年。



为了和昌小伙伴的生日，我们一起做了款限量版月饼。  
(@ 手工达人洛阳公司)



在新剪彩的食堂的灯谜里寻找“答案”。  
(@ 双喜临门的合肥公司)



和昌大佬们一大早，盛装等候在公司门口，为大家发爱心早餐。  
(@ 超有爱的集团总部)



听说嫦娥要去凑热闹，玉兔说：姐姐等我换身衣服。  
(@ 爱cosplay的天津公司)



在这特殊的日子，我们乔迁新居，把祝福贴满整面墙。  
(@ 搬进新窝儿的苏州公司)





📌 2018年9月27日，和昌集团践行了第一堂梦想课程——格物致知堂，为燕京小天鹅学校的孩子们带去了一节科技课。致知在格物，格物而后致知，孩子们通过亲自对科技原理的实验，对科学两个字有了初步的了解，现场活动气氛热烈。



📌 2018年9月8日，和昌集团港区公司举办了一场精彩的足球友谊赛。经过激烈的点球大战，本场比赛最终以4:3的比分圆满结束。



📌 2018年9月1日，和昌集团武汉公司举行了首届棒球赛体验赛——“击楫中流，挥向未来”，旨在通过这样的团体活动，提高每一位成员的执行力决策转变的反应，增强全局意识和团队战略思维。

朋友圈  
MOMENTS

# 朋友圈 MOMENTS



和昌 fun 课堂致力于搭建全年龄阶层共同成长的平台，为爱学习、爱艺术、爱生活的业主们提供多元服务体验。图为武汉公司在国庆期间举行的 FUN 课堂·和 BABY 共成长趣味课堂。



2018年10月12日-13日，和昌集团杭州公司开展第二届“水手计划”新员工培训活动，以授课和拓展的形式，多维度增强新员工融入感。图为学员在参加西溪湿地的AR定向活动。



2018年8月25日，和昌集团郑州公司举行“悦享时光 与爱同行”家庭日活动，大家欢聚一堂，体验了公司大家庭的温馨和愉悦。



一个人，究竟是抱着什么样的心情去戈壁的？是抱着走下来的决心，还是感受一下，适可而止？

# ANALGESIC

## 你吃止疼药了吗？

——一个运动废柴的玄奘之路

▲ 文/马进(和昌集团副总裁)

和昌集团副总裁 >>



——天88公里的行程,如果按照4公里/小时的速度,大概要走22个小时,平均每天7.3小时。

这本身是一种煎熬,也是一种修行。也许未来大家都有机会去走上这样一条路,我自认是一个运动废柴,但竟然也走过四次这样的路线。所以我想结合四次完成玄奘之路的经验,谈谈作为一个身体素质一般,甚至是偏弱的人,是如何走下来这种煎熬的路程的。

### 来自身体的三大挑战

首先,我们要知道,我们面临的挑战是什么。对此,我想大多数人的第一反应是,体力跟得上吗?

确实,体力很重要,但是细想起来,不就是走路吗?无非是走得长而已,一个身体机能正常的人,正常吃饭的人,正常得到休息的人,走路会有什么体能问题呢?

我觉得,来自于身体的挑战,我是指,那些会让人放弃的、真正打败你的、首当其冲的,其实是疼痛。

疼痛,是一个综合的反应。最常见之一,是脚下的水泡,这是大多数人不可避免的,走到最后的时候,大部分人不敢停下来,因为一旦停下来,脚就会疼,就会不听使唤。最常见的之二,是肌肉的酸痛,体内的糖分解完之后,脂肪的分解和无氧运动的开始,都会带来体内乳酸的增加,这种肌肉的酸痛感,会导致疲惫感继续增加。再有就是肌肉的拉伤,因为肌肉

的疲惫,会导致一些动作的变形,由此带来的拉伤,经常出现在一个人被大队人马落下,匆忙赶路的时候,这种情况大概有5%左右的人会出现,一般就都无法坚持了。第四种比较少见的,就是磨伤,常见于体型偏胖的人群,比如裆部、腋下、还有乳头处。

来自身体的挑战之二,心肺与血压。

在出发之前,最好能去做一下平板测试。北京宣武医院的平板测试比较靠谱,测试方法是让你在跑步机上运动,使心率达到166(最高心率的80%),然后观测血压运动后和回到平稳状态的情况。在炎热且脸被防晒品(譬如魔术头巾等)封住的状态下,呼吸急促、心率升高、血压升高是很常见的。一旦出现眩晕的状态,那么随行的医生会建议队员暂时休息,如果休息后无法平复,就会被建议退赛。平常血压高,或者身体肥胖的人,这种情况很容易发生。



来自身体的挑战之三，才是体力。

随着三天徒步的进行，每天的体力是逐步下降的，如果你认真观察会发现，个人的速度会下降，最高心率也会下降。

还有一些奇奇怪怪的身体挑战，比如说没有认真补水，没有补盐，导致电解质失衡这些比较少见就不赘述了。

知道了这些挑战，我们就可以谈谈围绕这些问题，我们应该如何应对。

这个应对的心得，总结来说，就是7个字，「预则立，不预则废」。

最大的「预」，当然是强身健体，如果是有计划的运动、健身，是最长途跋涉最有利的。但是本文讨论的是「废柴徒步」，那么，作为一个「废柴」应该怎么「预」呢？幸好，我们生在科学发达、技术进步的时代，很多事情都能找到医学方法或者

工业替代品。仔细思考，针对解决即可。

应对肌肉酸痛，最重要的是做好拉伸，每次运动完，不急于休息，先把拉伸工作踏实做好，第二天会非常舒服。也可以适量服用一些排酸剂，也有一定帮助。

应对摩伤，可以在摩擦部位涂上凡士林。对应水泡，可以提前磨合鞋子，可以尝试水泡贴，可以在鞋底垫卫生巾，都会有帮助。

应对拉伤，最重要的是心态，按照自己的节奏走，千万不要落单。

心肺和血压问题，最好买一块运动手表，一千多的就有心率功能，证明自己心率不能过高，尽量控制在130-150，特别是前两天。

应对气候，注意时刻增减衣物，半小时强制补水。

应对体力问题，将背负调整到最低，最好就是一个水袋包解决，不可贪多。

### 更重要的是心态

以上这些，是物理的部分，而更重要的，是心态。

一个人，究竟是抱着什么样的心情去戈壁的？是抱着走下来的决心，还是感受一下，适可而止？

他说，谢谢你的芬必得。

我说，我给你的是排酸剂。

他说，真的么？我怎么觉得很管用啊。

我说，真的呀。芬必得是胶囊，缓释的。我给你的是药片啊！

他说，我突然又觉得疼了。

所以我一直觉得，自己才是人生最好的药。

TALK SHOW



印象很深刻的一次徒步，第三天，我和一个队员一起走在最后。其实那时，按照我对自己「体力废柴」的定义，我是绝对不愿意走在最后的。但是为了拖着那个队员一起完赛，我不得不跟着他的节奏走。

在开始的几公里，他不停地跟我喊疼，我一直是鼓励他、安慰他。

直到他对我说，我已经尽全力了，真的走不下去了。

彼时，我自己的精神意志也被消磨了大半，而我知道，如果没有他和我一起，我多半也会放弃。

于是我对他说，你吃止痛药了吗？如果你连止痛药都没吃，怎么能叫尽全力了？

我拿出一粒药，对他说，这是芬必得，你要是觉得疼，你就吃芬必得，如果你还觉得疼，你就吃两片。

然后他就不说话了，他说我还是不吃药了，我觉得我还能坚持一下，就再也不喊疼了。

随后，我俩一路无语，只是默默地走路。

行至一半，他对我说，我坚持不住了，给我一粒芬必得吧。

我把药给他，他服下，问，多久见效？

我说，半小时。

半小时后，他跟我说，吃药还是管用啊，真的不疼了。

我说，那就好，继续走吧。

我俩比关门时间还晚到一些，虽然成绩是最后，但总算走下来了。晚上喝酒，庆功宴，我们俩抱在一起哭。

他说，谢谢你的芬必得。

我说，我给你的是排酸剂。

他说，真的么？我怎么觉得很管用啊。

我说，真的呀。芬必得是胶囊，缓释的。我给你的是药片啊！

他说，我突然又觉得疼了。

所以我一直觉得，自己才是人生最好的药。

下次走不下去的时候，问问自己，你吃止痛药了吗？







记得有一天，楼上传来电钻的声音，联想到前两天，楼前堆积的各种垃圾，便知楼上有人家正在装修。出于“管闲事”的本能，我敲响了楼上的门。一个裹着头巾正在努力拆旧的大姐接待了我。我原本只是想问她每天从几点开始工作，又在几点结束（只因曾经拥有过周末早上七点不到就被电钻吵醒的痛苦），没想到大姐在回答完我的问题之后还邀请我进屋看看——主人如果知道如此不设防的装修工人，估计也是醉了，当然这也从另一个角度证明我还是相当面善的——在我们这个楼里，我还真是没有进过对门任何一户呢。于是，乐颠颠地参观了这个并不通透的小屋。大姐给我介绍着：“这是卫生间，这是客厅，这是卧室。”其实根本不用她介绍，只要进了门，一切便尽收眼底。大姐突然喃喃地说道：“他们（指雇主）说这个房子装好了就结婚！我觉得这个当婚房太小了！”我看着她轻轻地说：“有家就好呀，小点又有什么关系呢？”大姐笑了：“也是！”

从小，我就一直认为“房”和“家”是两个截然不同的概念。从造字结构上来说，前者由“户”和“方”组成，“户”或可表示居所，而“方”在我看来纯粹是为了发音的需求；后者由宝盖头和“猪”（豕）组成，“猪”在古人眼中或可是美满富足的象征，顿时感觉比“房”有生机和活力多了。

事实上，“房”不过是一个钢筋混凝土的冰冷结构，而“家”却是靠人悉心呵护共同营造的生活之地。不然，同是生活在一个屋檐下，国人为什么不叫“一家人”而只叫“一家人”呢？中国人对于情感的把握远远超越世界很多民族，从这小小的用词上便能看出。也许英国人说“go to my house”，法国人说“aller à la maison”直译过来应该都是“去我房子那儿”吧，却只有中国人说“去我家”。为什么？因为只有家里才会有亲切的母亲，有严厉却不乏慈爱的父亲，有调皮却又满心纯真的孩子。家比房更能带来幸福感，更能体会到生

无论你身在何方，无论现在贫穷还是富裕，只有家才是心灵的港湾，是你的栖息之所，这是房子永远替代不了的。

TALK SHOW



活在历经种种艰辛之后向你敞开怀抱的那份美好，那种期待，那些激动。

不经意间看到好友在朋友圈里发的消息。大意是说，她儿子所在的幼儿园一个小朋友被查出了白血病。这个孩子的爷爷已是癌症末期，奶奶也得了癌症，加上小朋友又病了，所以作为顶梁柱的父母已经无力工作，不得不专心照顾一家老小。没有工作，便没有了经济来源，幼儿园号召老师和家长们捐款。我也默默地往老师的支付宝上打了一点钱，留言是：“愿孩子早日康复。”这个时候感觉语言的苍白无力，如果说些动听的话就能挽回一些生命，就能让人们少受些苦，那该多好！于是把这条微信转给同学，他回复说：“这一家人太可怜了！”联想到头一天晚上，身为户主的他抱怨着工作多年却似乎并没有过上想象中的生活，甚至都还没有换个宽敞明亮的大房子，我回复他说：“看到这个，难道不觉得一家人没病没灾地生活在一起就是最大的幸福吗？”房子我们可以努力奋斗，可家一旦塌了，还谈什么生活呢？

记得上个冬天和哥们聚会后已是晚上8点半。叫了个“滴滴专车”，无奈司机是个刚开专车不久的外地人，找我定位的地方找了20分钟，等我哆嗦着爬上车已经快9点了。一共3公里不到的路程，不断接到女儿的电话，寻问怎么还没到家。匆匆挂断电话，重新连网付钱。忽听得司机师傅说：“你真幸福，稍微晚一点点家人都着急！”本来在心里还在抱怨这时候来电话，害得我付钱都付不了，听了司机这句话，突然就释然了，微笑哈首：有至亲家人的唠叨确实是最幸福的事。

曾经有人堂而皇之地宣称“宁在宝马车上哭，不在

自行车后笑”而引起舆论的哗然。也许每个人都有自己的价值观，也许说这话的时候你还太年轻，还未经过生活的磨练，也许你从小一直养尊处优，认为一切不过是唾手可得。可是等到有一天，真正领悟到家的意义，体会到家的温暖时，你才会明了，生活总是冷暖自知。无论是宝马车，还是自行车，甚至是我们小时候常见的板车，只要开车的人是你爱的那个，只要他也倾尽全力地去爱你，只要他愿意用双手支撑起一个小屋，里面养着你这头“猪”，那么一切苦难都会成为温馨的过往。

有一天，总会知道，纵然住着几百平的豪华大房，上没有可以孝敬的父母，下没有可承欢的孩子，内心的那份苦楚，又向谁诉说？就像我妈说的：“逢年过节，你们拎着礼物回来，那说明你们还有个盼头，有家。如果有一天，过节了，突然发现礼物都没有人收了，那就说明父母不在了，这个家也没有了……”此刻，我早已泪眼婆娑。

其实，人生在世，不过一个“情”字，而家是个“情”中最温暖的化身。我们所做的一切都是为了家，只有家才是可以随心所欲，想说什么就说什么的地方。房子的大小，只是生活的面积，只是“家”物化的表现之一。而凝聚家的人一定是亲情、是爱情。当然，如果各种条件允许，落户于一个大房子中，开启一家人的幸福生活真真是极好的。

无论你身在何方，无论现在贫穷还是富裕，只有家才是心灵的港湾，是你的栖息之所，这是房子永远替代不了的。





我们做的每一件事情是在态度的主导下开展，还是在行为的主导下开展？一般来说，每个人在做一件事情前，都会先在脑海中做一遍推理演练，预设事情开展的可能性，然后再产生实际行动，从而对过程有一个预判，并在实际推进的过程中及时调整，将事情控制在自己所预设的可能性之中，对于个人主观做的事情来说，很可能是自己的态度在主导着自己的行为。

但是当别人说服你，或者你说服别人时，不是个人主观愿意要做的时候，情况就会发生改变。当你说服一个人做某件事情时，如果你能让别人以你所期望的方式展开后续行动，那么不管他的态度有没有改变，你的说服就是成功的；反之，如果他不以你期许的方式展开后续行动，那么即使他在态度上认同了你的说服，但是在行为上却没有发生改变，那么在别人看来，你的说服也是不成功的。或者是在别人说服你时，你的行为发生了改变，不管你的态度有没有发生改变，别人根据你的行为，也会认为你被成功说服了。

以平时工作为例，当上级让你做一件事情时，你给出几种方案，如果领导挑了一种你认为最差的方案，这时，你可能在态度上，也就是在观念上并不支持这样做，

但是你在行动上却不得不做出改变。做出改变的原因如下：一是因为这是领导下发的任务；二是因为这个方案也是你自己曾经考虑过的，但是因为种种原因，你认为并不是最优方案，实际上这种方案是不是最差仍有待考证；三是因为一旦你身边有人认同了这一方案后，在心理寻求安全感的驱动下，你虽然对这种方案持怀疑态度，但是你会按照领导期许的方式行动。

在你按照领导期望的方式处理这件事情的过程中，你的行动不断给自己一个暗示，也许自己一开始的想法是错误的，这种做法确实是最优的，从而不断自我否定，这些否定也是对你的态度进行重塑的过程；同时，在这个过程中，你能够对自己有一个更好的认知，也能够更好地认同领导的相关行事准则，从而更好地认识企业相关文化，这些改变也在促使着我们学习公司的相关文化。

事实上，我们态度改变之后，也会反过来影响我们的行为，并且在多数情况下，行为所引发的态度转变是在不知不觉间发生的，我们按照领导所期许的方式来完成某件事情会导致我们忘记、记错或者淡化我们原先的态度和观念，从而使得我们在不自觉之间改变了我们的

态度，一般来说，在我们被说服按照某种行为完成某件事情后，我们的态度基本上会发生改变，并且态度改变之后，我们会更加坚定我们现有的行为，也就是领导期许的方式所产生的行为。

造成我们的态度在不自觉之间发生改变的现象，主要是因为我们事物的态度受到我们世界观和价值观的局限。当我们思考一件事情时，我们的态度往往受既定思维的束缚，按照我们常规的思维来思考，或者按照之前已经实践的方式来思考，这就导致我们对事情的看法往往存在片面性，难以跳出之前的行为准则，所以我们给领导提供的方案，是我们所认为的最具可行性的，也是我们最熟悉的，但可能不是创新的；如果这时候我们能够从行为的角度去出发，以行为来剖析观点，往往能够更好端正我们的态度，或许会有意料之外的收获。

这些改变在心理学中的认知失调理论和自我认知理论可以找到解释，认知失调理论是指，如果你的态度与行为不一致，一般情况下你会调整态度去适应行为，也就是说，你会改变自己的态度；自我知觉理论是对认知失调的再解释，它是指，我们以自己的行为来塑造自己的态度，从对自己的行为的观察认识自我，从而做出改变以求更好地融入集体。

有这样一个故事，一位老师在课堂上拿出一个空瓶子，首先拿了一些比较大的石头，放在瓶子里面，直至石头高出瓶口，然后问学生：瓶子有没有满，只有少部分学生回答“满了”，大部分学生都说“没满”；老师继续拿出一些较小的石头，将瓶子摇晃，小石头填充了大石头之间的缝隙后，继续问学生：瓶子满了吗？大部分学生回答“满了”，只有小部分嘀咕说“没满”；老师沉默了一会，继续拿出一些沙子，放进瓶子中，沙子又填充了更小的缝隙，老师继续问，瓶子满了吗？几乎没人说瓶子是不满的；老师继续拿出一瓶水，往瓶子中倒满水，直至瓶口，老师这才慢慢地说，现在瓶子才是满的。

事实上，一开始绝大多数学生说杯子没满是因为瓶子的缝隙过大，能够直接看出来，然后缝隙逐渐变小，

说满的学生也越来越多，这是因为我们受到老师行为的引导，一点点在深入思考，究竟什么状态下瓶子才是满的？但是我们仍是在老师限定杯子有没有满的框架内，随着放入的东西越来越小，肉眼可见的缝隙不断变小，说满了的学生也越来越多，因为当大家发现自己的观点与主流观点相悖时，就会产生怀疑，从而开始自我否定，调整自己的观点使自己与主流观点保持一致，以求融进主流群体，这一行为可以很好地说明认知失调理论和自我认知理论，我们在被别人说服下也在慢慢“同化”，具体表现在我们的行为发生了改变。

从另一方面来说，对于领导者而言，态度是一个难以具体衡量的抽象对象，而行为则是比较具体的对象，所以领导者往往通过行为来判定我们是否按照其期许的态度来完成某件事，并以行为来推断我们的态度，再结合具体完成的结果来判定我们的工作。如果我们行为已经发生了改变，即使我们的心态没发生改变，领导者也会根据我们的行为认定我们的已经发生了改变，因为我们已经按照其预期的方式来完成事情。

综上，当我们自己主动想做一件事情时，可能是由态度决定行为；当别人说服我们或者我们说服别人时，可能是由行为来决定态度，并由态度来再次影响行为。当我们的行为一次次发生改变，这些改变或主动或被动，都在促使我们与企业文化不断地保持一致，在保持一致的过程之中也加深了我们对公司相关文化有更深刻的认知，慢慢做到行动合、目标合、文化合。





## 遗失的仪式感

文 / 闫文雅（创和公司）

仪式感之于现代人的特殊意味就是将柴米油盐酱醋茶的生活琐碎升华。

**你**是否发现在生活中，有人因为睡过头草草买些东西或者不吃早饭；整天过得浑浑噩噩，很少会记得要过什么纪念日；就连分手也不需要分手信或当面告别，一条微信就搞定。这些，都是缺乏仪式感的体现。这不是过日子，这是过一日是一日。

仪式感是什么？当我们回顾过往时，我们会记得一件件或幸福或悲伤或开心的事情，比如开学典礼、婚礼庆典、第一次自驾游玩、第一次分手等。这些事件如标尺上的精密刻度，一道道构成了生活中的仪式感。

如今，仪式感在丢失。拿大家越来越没感觉的过年举例，现在，过年对越来越多的年轻人来说，可能就是一个拥有七天假期、回老家听亲朋好友相互吹嘘并躲避爸妈安排的相亲的大型节假日。在以前，过年是许多人

满心期待的节日。从腊月二十三，过年的准备就开始了。腊月二十三——送灶上天、腊月二十四——扫舍去尘、腊月二十七——宰年鸡，赶大集、大年三十——除夕守岁等等。包括贴对联、放鞭炮、贴年画、穿新衣、守岁、发红包（这个依旧得到传承）。

时针再往前调，作为中国经济、文化发展较成熟的宋朝，人们是如何满怀仪式感度过周末的。他们起床刷牙（没错，那时候就有牙刷了），然后不开灶，去街上吃早点。午后，约三五好友到瓦舍勾栏（当时的娱乐场所）聊天、饮茶、听歌，顺便谈论当时的新闻。这是距今几百年前的百姓的日常生活。

我们拥有着远超他们的科技与发明，他们曾经穿梭两地需要乘坐马车花费一个月光景，我们现在只需要在空中飞几个小时。我们大大提升了效率，可为什么反而觉得时间越来越少，总是慌慌张张、匆匆忙忙呢？

狄更斯在1859年所著《双城记》中说道，“这是最好的时代，这是最坏的时代”。这句话到现在仍未过时。中国早已成为世界第二大经济体，中国的房价近十年来也坐上火箭，扶摇直上九万里。西班牙《世界报》几年前发文称，中国的高房价毁灭了年轻人爱情，也毁灭了

年轻人想象力。他们本可以吟诵诗歌、结伴旅行、开读书会。现在，年轻人大学一毕业就成为中年人，为了柴米油盐精打细算。他们的生活，从一开始就是物质的、世故的，而不能体验一段浪漫的人生，一种面向心灵的生活方式。

仪式感之于现代人的特殊意味就是将柴米油盐酱醋茶的生活琐碎升华，将现实抬高至一个诗意的境界，以此来缓解现实生活带来的疲惫。简言之，仪式感就是在我们琐碎枯燥的生活中注入一道光，如同在一杯苦涩的咖啡中加入一勺糖，咖啡也变得不那么难以下咽了，柴米油盐的生活下，也拥有了对美好的期待和憧憬。

有人说，缺乏仪式感的生活不叫生活，叫生存。既然仪式感如此重要，我们又应该如何获得呢？

仪式感，是用庄重的态度去对待每一件事。早起十五分钟，做一顿充满营养、色香味俱全的早餐。早餐美味，保证这一天的工作生活都会舒心畅意。在公司，用心将每一份份内的工作做好，不给公司与同事带来任何麻烦。节假日，带着爱的人去风景秀丽的地方，丛山清河、古镇湖泊。毕竟，只有热爱生活，才能发现那些遗失的美好。



# 我们是 天|津|奋|斗|者

▼ 文 / 郭小星 (天津公司)



年轻人为了以后的幸福生活而奋斗着，孩子为了自己的成绩奋斗着，老人为了延缓衰老的步伐奋斗着……你会发现，在这个速食的时代里，如果你停下了步伐，就意味着被碾压，被社会所遗弃。

你从以往安逸的生活中走来，我从已经习惯的工作环境走来，他从已经稳定的生活中走来，为了一个奋斗的目标，加入到天津和昌，一个在天津刚刚启程的大家庭。

不知还有多少人还记得公司新成立时的模样，不知还有多少人还能回忆起当初刚起步时的大家一起通宵达旦地开会，一起讨论方案，一起决策未来。

从最初的十几人到现在的几十人，从最初的一块地到现在的三个项目，以后的更多，我们要奋斗的还有很多。

和昌人身上有浓浓的和昌气息，天津和昌人更有融合了和昌文化的地域特色，或许我们不如有些公司那样

在天津根深蒂固，也没有某些公司那样有背景，我们有的只是一个草根一族不停奋斗的心。天津和昌或许不如万科龙湖那样具有品牌效应，不如碧桂园那样具有宇宙气势，我们的地不是最多，我们的盘也不是最大，但我们有一颗做好房子，为老百姓的心。

记得天津公司总经理蒋卫峰说过关于平台与人是有鸡还是先有蛋的故事，他说起初是平台成就了人，只有平台强大了，人才能得到成长，其次才是人成就了平台的壮大，就像阿里巴巴的成功，我们需要同心协力的奋斗。

回想我们的最早的设计，我们的地库方案作为了集团的典型案例；我们的运营在集团运营人的汇报中，被董事长称赞是最好的；我们的成本控制部在只有刘兵、岳琳两个人的情况下，做到了集团评比时的第一；我们

走在崎岖不平的路上，年轻的眼眸装着梦更装着理想，2018年需要我们扬帆起航，乘风破浪！

TALK SHOW



的工程策划方案，被集团领导评价是汇报过的最好的。这些都是和昌天津公司的岗位英雄！

你是否还记得那些个为了财富中心外展场开放时他们所做的努力，你是否还记得为了提前拿到施工许可证他们那些不眠的夜晚，是否还记得为了保证及时开工，及时签合同他们所做出的贡献……你看，深夜里在外展场亲自摆软装的小伙子们是不是很熟悉，不错，正是那帮为了效果不惜较真的设计团队。

你看修详规上的日期是不是比楼下的碧桂园足足早了三天，而且保证了工程如期开工。不错，正是拼命三郎的开发部在马帅总的带领下争回来的效率。

你看开放日小蛋糕上面的小创意是不是让人顿生心意，那正是行政长腿美女们灵巧的小心思。

天津和昌是一个有共同目标的奋斗者团队，我们共享价值观，讲究群体奋斗，我们启用第三方检测保证质量，我们重视满意度调查，我们对标先进，我们持续改进。我们奉行“用我的责任我承担的勇气推动工作，用我的孩子我来抱的担当开展工作，用我的事情我来了的精神解决工作。我们宁愿为梦想灼伤了自己，也不要平庸地喘息”。天津和昌人不会让日复一日的平庸磨平梦想的棱角，不会让随遇而安阻碍我们前行的脚步。走在崎岖不平的路上，年轻的眼眸装着梦更装着理想，2018年需要我们扬帆起航，乘风破浪！

世上有朵美丽的花，那是青春吐芳华。为了我们的九零八开盘胜仗，为了我们更多的项目落地，为了我们在天津的一席之地。



## HR 圈内的 “网|红”

文 / 江伟 (宁镇扬公司)

随着各大企业组织架构的延伸与发展,人力架构中出现了 OD (Organization Development)、LD (Learning Development)、TD (Talent Development) 职务。三个概念听起来非常类似,到底有什么区别和联系呢?

LD 指学习与发展,偏重于企业的学习以及培训工作,与传统人力资源的培训对应。重点包括培训体系建设、员工的职业发展、建立学习型组织和文化等。

TD 指人才发展,主要负责关键岗位的人才发展工作,具体工作如:胜任力模型搭建/任职资格体系建设、人才盘点、人才发展、继任者计划等。

LD 对于大部分企业职责和能力要求,认知比较明显,而 TD 专业更加精益化,主要需要掌握三项技术:建模技术,包括构建文化价值观体系模型以及根据不同的层级、职能构建能力模型,模型须根据企业文化自建;评鉴技术,建立素质模型后,需要使用评鉴技术对人员进行盘点,对人员能力进行评鉴,具体包括:主观观察、行为面试、360 评估、评鉴中心等方法,评鉴可与专业

机构进行长期战略合作,并参考评鉴;发展技术,除了培训相关的技能以外,需要运用各种发展员工的方法,如行动学习、导师制、轮岗、在岗的辅导和反馈、工作任务等,此技术更多应用储备关键人才。

如今划时代的社会发展,快速响应市场需求和挑战,是每家企业必须面对并适应的礼遇,而 OD (组织发展) 在少数的企业中,像天空中最亮的一颗星,闪耀孕育而出。OD 跳出“人”或“培训”,更多的关注点在于组织涉及领域。关键要素如何让组织不断适应外部环境的变化,让组织可持续性地健康发展,让人、团队组织的潜能最大释放。

如果把“组织”比喻为一双徒步鞋,LD 和 TD 倾向于改变鞋体局部的构造,而 OD 更多地倾注于徒步鞋历经不同的环境,整合优化鞋体性能去体验适应外部环境,让基础的构成——“人”可以走得更远更高,可以欣赏到更美的风景。

组织文化研究的鼻祖埃德加·沙因 (Edgar Schein) 曾提出:所有组织——无论规模和类型,都会

我们需要有更出色的角色认知,拥有业务、人力、组织设计综合能力,并能有效应用引导技术,组织诊断技术,文化变革等多门专项技能。

TALK SHOW



面临两类问题:

- 1、面对迅速变化的环境,如何不断去适应外部;
- 2、为帮助组织顺利适应外部,怎样相应地整合内部。

这两个维度也诠释了公司 OD 实践者关键职责要帮助高层领导充分发展组织内部,为实现组织远大的外部目标提供保障。

我们和昌的人力架构主要由 COE (人才专家), SSC (人力共享中心), BP (业务伙伴) 构成,对于和昌的“OD”,我们可以:

- 1、加强管理层特别是城市公司管理人员企业文化认可度,养成组织概念;
- 2、通过专业机构对关键岗位进行人才盘点,自主建立胜任力模型,更多挖掘冰山以下与企业文化契合的人才素养模型。
- 3、对于优质人才,针对关键岗位,形成轮岗导师机制,提升关键人才格局高度;
- 4、建立人力资源部门地产业务学习机制,参与到前线战场进行随影学习。
- 5、建立和昌“飞虎队 OD”,由各部门精英组成,提炼公司内外部机遇与挑战,通过组织变革帮助企业适应外部环境,通过内部系统的改善,如在结构、流程、责权、人员能力、文化等方面的重塑,“让听得见炮声的人呼唤炮火”,达到深入客户需求、快速响应的效果,使组织更有战斗力。

对于和昌“飞虎队 OD”,我们需要有更出色的角色认知,拥有业务、人力、组织设计综合能力,并能有效应用引导技术,组织诊断技术,文化变革等多门专项



技能。通过 PDCA 循环系统,1、确保洞悉企业内外部环境变化;2、基于公司三年战略目标和公司愿景,如何将战略方案有效落地;3、对组织、人才、文化进行动态的系统设计;4、精准把握公司运营现状,紧密贴合组织设计系统;5、通过企业业绩,战略目标达成情况,以及股东和员工的满意度,做进一步的检验,实时动态调整组织设计方向。

最后把握人性的独特魅力与人性间的关系,相互作用,达成同心同享同发展的“OD”愿景。





### 本期推荐人 沈凯 (武汉公司)

这期《解忧杂货铺》为大家推荐的四本书，两本为史书，一本的内容是大多数人都刚亲历的——过往十年中国企业、企业家的起起伏伏、杀伐决断，而另一本则聚焦于上世纪二三十年代中国社会错综复杂、恢弘壮阔的历史进程。余下两本则为管理书籍和散文，讲述世界顶尖人才心目中的最佳雇主谷歌“学不会”的文化，以及关于吃的一些随性故事。希望这些文字在掠过您的心灵时，能给你带来一些触动和思考。

## 《激荡十年，水大鱼大》

▶ 吴晓波 著

吴晓波此人，在中国商界，或者之于中国经济史，实可谓一奇人也。十年之前，吴先生仍默默无闻，彼时的他，究竟是怀着怎样一种心境去梳理与描绘中国经济史，我们不得而知，但无论是《大败局》，还是《激荡三十年》系列，都是难能可贵的佳作。

《激荡十年，水大鱼大》是吴先生最新一本作品，说的是2008年-2018年的故事。为什么选推荐这一本，而非其他更为广受好评的作品？或许是一点点私心吧，笔者希望以这一本为楔子，吸引大家走入吴先生的更多作品。毕竟，作为“混迹”于企业界的我们，近十年的故事，你我或多或少有所耳闻，读来想必也十分有趣。

吴先生并非纯粹的史学家，笔下难以说绝对客观，相反，多数时候，你在字里行间能读到的他，恰恰是一个社会人。书中既有杯盘碗盏间的密语，也有尽情挥洒的真性情；既有对于经济现象的敏锐观察，也有极富个人色彩的犀利点评。

总之，这是一本史，但比史更有趣。



## 《苦难辉煌》

▶ 金一南 著

推荐本书前，事实上笔者有所犹豫。原因有二：其一，本书是某种特殊历史时期的产物，大抵是作者观察到上世纪九十年代的中国社会，开始出现怀疑历史、动摇信仰的危险思潮，于此进行的一次思想层面的引导与纠偏；其二，此书虽颇受关注，屡次再版，但属实众说纷纭，褒贬不一。

但是，回想彼时与作者金一南将军交流时，他娓娓道来的那些历史，以及书中详细描绘的那一段峥嵘岁月，笔者又觉得，抛却意识形态的因素，此书实为当下必读书目。金将军在这个物欲横流的时代，让我们看到了一代人为了一个“真”字的寻梦。我们看到的是一代中国人，迸发的精神，地火般燃烧，让今天的霓虹灯黯然无光。另外，谁说长征精神不能给予企业与组织借鉴意义呢？

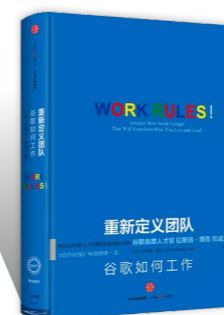
## 《重新定义团队：谷歌如何工作》

▶ 拉兹洛·博克 著

第三本书，笔者选择了一本更贴近企业管理实务的巨著，相信对于正处于管理变革、文化重塑中的和昌，具有相当的参考价值。

它是谷歌首席人才官拉斯洛·博克权威力作，谷歌公开认可的谷歌高层作品，首度揭秘谷歌颠覆工业时代模式的人才和团队管理的核心法则。

在这本书里，“阅人无数”的拉斯洛，将谷歌选人、用人、培养人才的团队管理法则进行了梳理和总结，首次公开了谷歌天马行空的自由文化、眼花缭乱的产形态背后的工作逻辑和管理原则，包括“花重金投入招聘”“收回经理的权利赋权予员工”“薪酬差异化”等等，从招聘人才、培养人才、管理人才各方面，全方位揭秘打造创新、高效、幸福公司的方法。



## 《知味集》

▶ 汪曾祺 著

最后一本书，笔者选择了一本小品集，主题则是谈“吃”。荐史书与管理名著，谈一谈吃，未免有点不务正业之嫌，但恰恰是这一点不务正业，才使每一个个体成其为人，也大有陶冶情操、忙中作乐之意。

汪老的散文没有结构的苦心经营，也不追求题旨的深奥玄奇，平淡质朴，娓娓道来，如话家常，足见所谓“随性”二字。他本人风格如此，编撰此书，选文亦如此，里面的文章，风格各异，有的人书俱老，有的文采翩翩，都可读。

而作家谈吃，非比寻常，你道是“知味”意指寻摸酸甜苦辣咸，可在作家笔下，非要平添“忆苦思甜”之意。所以，私以为，《知味集》，称其为《忆苦集》也未尝不可。





## 你中过“沉没成本” 的套路吗？

大老远出国玩一趟，来都来了，好不好玩总得买点特产带回去；去网红餐厅排队，一小时之后发现自己前面从200桌变成100桌，觉得还是再等一小时吧，不然白来了；接了一个项目，客户交了50%的定金，你工作也很用心，但客户拖着不付进度款，你总觉得放弃又于心不忍，宽慰自己客户总会给继续付款的；你花了五十元去吃自助餐，吃饱后依然选择继续吃，直到撑得特别难受才罢休，这样才觉得“五十块钱没白花”；和女朋友到了谈婚论嫁的阶段，但双方都不是很确定要不要继续走下去，但又不肯放弃过去为了维系感情的付出，既然不讨厌彼此，就继续吧……

这些表面上看起来“得到的东西”，通常都隐藏着“无形的损失”，被称之为沉没成本，也就是那些已经付出且不可收回的成本，如时间、金钱、精力等。你是否曾经为某些纠结的事情坚（忍）持（到）到（最）底（后），是否曾经把也把生活过成了生意？

“满300-30，跨店满减”，想必很多人上淘宝就是因为这几个字买了一大堆不需要的物品，看似马云爸爸给的大大福利，其实是一个不必要的支出，多少人为了买买买而买买买，马上双十一又到了，去年剁的手指今年是不是已经长出来了呢？

——爱吃骨头的虎牙妹

新买了一双颜值高的高跟鞋，兴高采烈地穿着去上班，半天下来脚被磨出拇指那么大的泡，老公劝说赶紧扔了吧，我总觉得，或许磨着磨着就好了呢，凡事不都有个过程嘛……

——Yolanda

痒痒鼠（游戏）肝了三年，都快“肝硬化”了，但因为舍不得我的崽，还是会偶尔抽个卡、打个真蛇。

——小强大人

最近抖音上面的美食博主越来越多了，每爆出一个网红店就会有大批网友去打卡发抖音，感觉不是为了美食，仅仅只是为了发一个抖音，代表我跟上了这个时代的潮流。同样的流水线排队2小时，拍照五分钟，抖音15秒……

——黑白灰

曾经有过一份刚过试用期的工作，觉得不太适合自己，但怕被质疑“频繁跳槽的人一定有问题”而硬着头皮在前单位凑满一年。

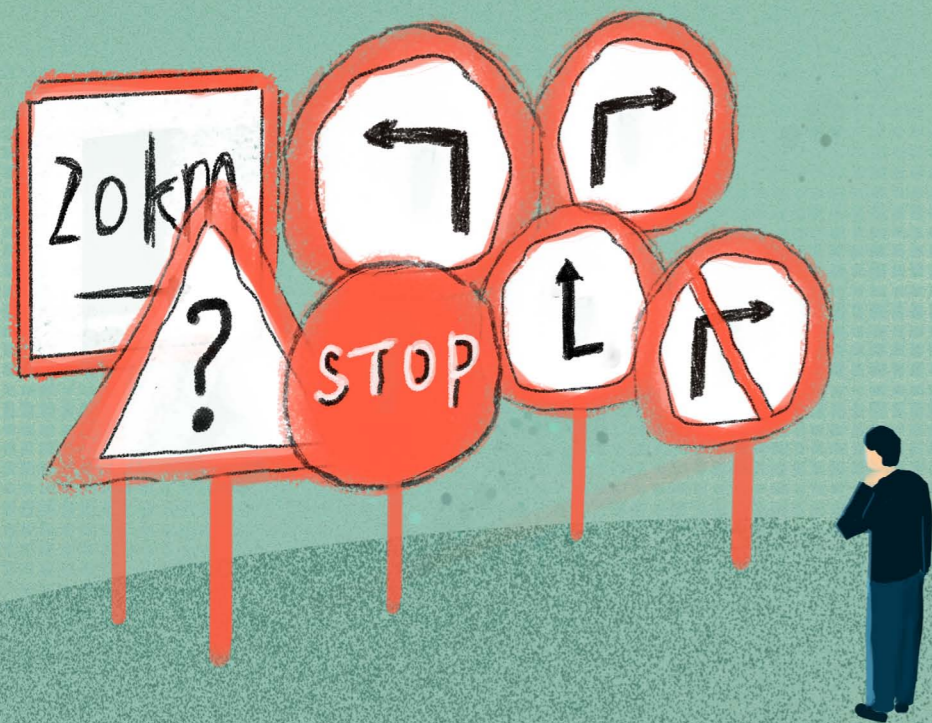
——你走你的

为了不让孩子输在起跑线，父母总是不惜花重金报名参加各种奥数、外语、书法班，花出去的钱“前赴后继”，至于结果嘛，谁知道呢，反正隔壁邻居家孩子、班里其他同学、别人家的孩子都报名了呢。

——王丽娜

隔壁、邻居、跟我从小玩到大的妹妹在恋爱期间就已经发现和男友的感情不合，其实父母也不大乐意，可想想已经谈了几年了，这时候放弃，自己的青春不就都浪费了，于是还是结婚了。生完小孩不久，离了。

——Smallhaiyan



曾在清明的寒风中，为了一个天津煎饼果子瑟瑟发抖排了将近2个小时的队。半个小时的时候满心期待，1个小时的时候沾沾自喜，1个半小时的时候我告诉自己不能放弃。从那以后，我给认识的每一个人推荐了那家煎饼果子，虽然我被冻得根本没吃出来味道，但是我真的排了俩小时队！

——淋小猪

每天早上坐车上上班可以说是是对这个问题最完美的诠释，再等15分钟公交？还是走2公里去坐地铁？抑或是打车？……让我纠结一会儿，说不定公交车马上就来了。

——smile

大学期间，回家一趟都要好好享受母亲烹饪的美食，明明已经吃到爆了，还是觉得特别好吃，奉行“光盘行动”，结果，就在镇上浴室洗澡的时候，不知道是洗吐了还是吃吐了……闷热的环境里，好尴尬……

——手腕上的鱼

家里新装修时，高价买了样子好看的羽绒沙发。它真没让我失望，一坐一个坑，怎么也回不去，软得就像坐在棉花上，那腰别提有多酸爽了！扔了吧又可惜，我愣是坚持坐了3年，恩，现在依然腰疼！

——landa

收拾屋子，躺在抽屉里的一张张的SPA卡、美发卡、健身卡……办卡的时候觉得这也划算，那也不错，肯定用得上，事实上，去的次数寥寥无几。时间久了，生活圈变成了另一个区域，再去办过卡的那些店消费，要付出更多的时间，不去吧，卡里的钱就这样打了水漂。

——victoria

去年买了条牛仔裤，很喜欢，没穿几次，今年满心欢喜的拿出来，结果腰部紧了，可是很喜欢啊，勒着肚子也继续穿，幻想着自己穿穿就瘦了，而且说不定牛仔裤跟鞋子似的越撑越大，事实是穿了一天，也忍了一天。

——顾梅

其实“沉没成本”的套路基本就是商户营销的特色，而察觉到中了套路之后，所有人的反应都基本就像刚得知自己患有癌症的病人反应一样：为什么是我？我到底做错了什么？

——躺枪的水军

## 特别鸣谢以下作者

### A

艾茜（集团风控管理部）

### B

白洪（和昌物业）

### C

曹田子（杭州公司）

陈春花（北大国发院BiMBA商学院院长）

陈高涛（南昌公司）

陈明艳（天津公司）

陈天成（苏州公司）

陈文艳（合肥公司）

陈旭升（创和公司）

陈园（武汉公司）

### F

冯意皓（和昌物业）

傅蓉（济南公司）

### G

高佳雯（和昌资管）

### H

胡博（集团总部）

胡佳慧（集团运营管理部）

洪一鹏（集团人力行政部）

### J

贾佳（郑州公司）

江伟（宁镇扬公司）

金千（集团设计管理部）

### L

林秋琼（东莞公司）

刘正红（集团人力行政部）

### M

马进（集团总部）

马爽（济南公司）

### N

南江龙（合肥公司）

### P

潘秋秋（和昌物业）

### Q

钱文丽（杭州公司）

### S

沈立（洛阳公司）

孙龙彪（合肥公司）

孙妍（创和公司）

孙赢男（创和公司）

### T

陶雪芹（和昌物业）

### W

王旭（苏州公司）

王晓晨（苏州公司）

汪雨琴（南昌公司）

吴娇（合肥公司）

武磊（集团总部）

### X

肖菲（和昌学院）

熊芮（武汉公司）

许金霞（杭州公司）

徐坤城（杭州公司）

许曼蕊（集团营销管理部）

徐雨南（南昌公司）

### Y

闫文雅（创和公司）

杨丹（苏州公司）

杨丽娅（合肥公司）

### Z

杨琬琪（集团营销管理部）

翟宏峰（济南公司）

张丹杰（郑州公司）

张龙飞（天津公司）

张培洋（和昌物业）

张荣（苏州公司）

张永飞（和昌物业）

郑莹莹（集团人力行政部）

周秀君（集团人力行政部）

周云云（合肥公司）

朱翠莹（杭州公司）

朱江浩（港区公司）

朱凯祥（合肥公司）

朱茜（和昌物业）



