



www.chuanguanggroup.com

02

春光发展  
春光的经营目标与思路

04

观点新闻

让这个世界不再是远方——关于一条船的故事  
踏上新领航，乘风破浪，开拓进取创新路  
扶摇致富用真心，同舟共济见真情  
精英齐聚开盛况，共绘非凡

驰援热浪项目齐心协力抗击台风“鲸鱼”

# 春光报

## CHUN GUANG NEWS

2015年7月10日  
总第51期

# 春光的执行文化

文/林昊俊 集团总裁

董事长近来多次强调大家要统一认识，统一规则。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，思想先行，因此，我们首先要针对经营意识和做事方式讲一讲团队建设和执行文化。只有统一思想意识和做事方式，才能打造出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。

首先打仗就要先定原则、立规矩，有了原则和规矩，以后再具体每项打仗就应该如何打，只有这样才能使大家统一认识、统一步骤、建立统一的执行文化，才能促使大家更好地去打仗接下来的一场仗。

大浪淘沙，企管部会把复杂的问题简单化。下面我用十个关键词来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，因此我们必须强化团队意识和团队建设。这就要求我们每个人要树立起水深船高的核心理念，深刻理解“荣辱俱荣，一损俱损”的内在含义；珍惜、爱护所处的团队及其平台，同舟共济全力促进团队的成功。只有如此，才能借助团队的成功获得个人的成功，实现个人的自我价值；才能通过相互支持、相互学习，一起上升到高层次，一起分享成功的经验。身处广阔天地，我们才可能大有作为，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呢？

它落实在具体工作中，要求我们：

第一，不立山头，不搞内耗，不互相拆台。严禁不顾公司利益，谋取个人利益，杜绝挖墙脚互相下套看笑话，大家必须相互鼓励，主动站台，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没用，反而有害；不搞好团队建设，就会导致“一个人是条龙，几个人成一条虫”的悲剧。

第二，无论处在什么岗位，都要充分地发挥自己的作用，充分认识到自己是团队中的一分子。敢于担当，不能当甩手掌柜，做缩头者。企业不是慈善机构不是养老院，不能抱着“做多错多”、“不求有功，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，指指点画、当评论家、吹毛求疵。对这种不干事甚至传递负面能量的人，一定要强化优胜劣汰，坚决不许他影响整个团队的正常工作。

第三，主动宣传提升春光在社会和业界的声誉及形象。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，不得传播负面舆论，更不能放大不足。每个春光人对外必须展现我们良好的形象，体现出我们良好的团队素质，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

统计数据显示，造成公司失败的原因，20%是源于战略的错误，80%是因执行力不到位。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！

它落实在具体工作中，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，列出销项表，并在过程紧密跟踪检查。每个人都必须有打铃交卷的意识，做到完成任务。春光一是以结果为导向，用业绩说话，任务完成不，指标达不到，必须严格地体现在考核中。

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，就要全力以赴地去完成；对决策或决定不表示不要，而是没有职业精神、不负责任的表示，甚至认为这是等同于批评者当众批评家笑话，或至少认为是不够专业（不够水平）。在执行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，且可能影响工作效率，甚至会使任务无法完成，则必须随时汇报。决不能一切都说既定事实。既然无法收拾就必须跟公司品牌，进而寻找一大堆主观原因来自由地辞职辞职（比如伙计延退）。

第三，强化指标量化。让每项工作目标任务都根植到脑子里骨子里。只要不认真关节点及指标，就下课！对执行，应有全局的观念，应充分认识到每个人的工作是完成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，可能导致绩效全面非全，甚至使全年失败（比如回扣、工程款支付、项目拓展、融资等）；要重视个体行为的偏差可能对整体造成的巨大影响（混账学者洛伦兹提出的著名的蝴蝶效应）；所以要每个人对自己的任务，都要充分地发挥自己的主观能动性，以不达目的死不罢休的志在必得的精神，竭尽全力去完成。

## 3. 正能量

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

它落实在具体工作中，要求我们：不得整天牢骚满腹，到处埋怨，穷追向后抱怨。

每一个企业都会有一些不如人意的地方，世界上也没有绝对的公平，每个人学会主动地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，时时抱怨工资高低（集团薪酬制度绝对禁止讨论批评工资问题），抱怨工作累极，甚至开始歪曲扭曲公司的种种不是，这些会影响自己不说，更会传染给部门甚至整个公司，让本来关心工作的员工也被负面影响困扰、消极怠工，这样的人春光一定不接受！

大多数人都是经历过不同的企业，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。面对自己认为的不公平和不如意，我们倡导积极主动地去面对，通过不断地进步、学习、提升，获取大家的认可。春光一定是一个公平的地方，大家不觉得“有想法没办法”，这样才能一起营造和谐培育出正能量，传导、放大正能量，企业才能更好地发展，才能有更足的正能量。

## 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，让大家能完全身心投入地工作。

第一，公平才能有威信。要赛马不要相马更不要拍马。以成败论英雄，以结果为导向。公平是手里拿一杆

尺，用统一的刻度去衡量大家的成绩；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，管理者才能抓得起腰带，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。资治通鉴有云：“有功必赏，有过必罚，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，认真做事的人会一天比一天多，敷衍怠工的人会一天比一天少。

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，将合适的请上车，将不适合的人请下车，倡导大家积极向上，争取在春光内部逐步培养出各层级管理人才。

## 5. 坦荡简明

倡导坦荡的工作风格，营造透明简单的工作氛围。它落实在具体工作中，要求我们：

第一，杜绝小会不讲、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。不能像有些企业的员工说的，还要分出大部分精力来防备背后的暗箭，我们每一位管理人员必须共同来营造这种工作氛围，抵制喜欢背后搞小动作的人及行为，让这样的人无立足之地。

## 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，确保所负责的工作版块的专业水平不落后于其它公司的水平。专业人不讲外行话，更别闹笑话。

第二，敬业：就是敬重自己从事的事业，专心致力于事业，千方百计将工作做好。爱岗敬业是古今中外普遍推崇的品质，是检验一个员工是否合格人才的重要标准，是企业成功的关键。

它落实在具体工作中为“三个负责”。

(1) 对上负责。穷追一切办法，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签批、业务一单一票一定要过关，包括制度方面与专业方面等，比如：财务、休假假旅、预算筹算等，否则追究责任；每个人都将在各自的岗位上充当春光集团这台机器的一颗闪闪发光的螺丝钉。若起不到作用，则移除。人员的原则是精简高效。

(2) 对下负责。对待下级要担当责任、公平激励；要培养、关心及鼓励（从严治党），创造条件完成任务（服务而不曾悔）；不确定的可以少说不说，说了一定要算数。

(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) 职业道德及精神也就是职业操守、职业规范。要为企业为重，一切行为符合企业利益，不要个人脾气，不以个人为重，对企业负责。

(2) 职业伦理包括下级服从上级，向上级负责；向上可越级申诉不越级汇报，向下可越级不越级指挥。若上下级之间闹矛盾不可开交，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、言谈举止等各方面展现优秀的职业形象及精神(现在大多毫无激情、懒散散散)。有制度就要执行,说到就要做好,做不到就别说(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、有追责。

它落实在具体工作中,要求我们:

第一,一重要会议议程,必须准备并充分发表意见,避免议而不行,坚决做好管人管事管时间,量化(不用尽量、争先、尽早等过度表述)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。汇报不是上升矛盾上交责任,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,一定要有志在必得的决心及具体操作的措施办法。

第三,遵守会议纪律,安排好参会人员,以高效为原则,需参会的不得随意不参加或随意离开会议。

第四,开会要紧紧围绕主题,别洋洋洒洒跑题发言,发言要直击要点,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,我们还通过良好的机制,激励大家更出色地完成工作任务。特别是针对市场竞争程度的重点重点工作,应有针对性地制订相应的激励机制。管理上,把握好抓大放小,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,我们还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“我要干”转变为“我需要干”。

## 9. 学习与创新

我们都是职业经理人,必须具备相应专业的能力及管理水平。因此,我们必须加强系统性地学习,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,我们要加强创新意识,不断探索、不断学习。努力在商业模式、运营模式、产品模式以及经营的运营平台上,不断总结、不断创新,善于结合各自优秀资源进行我们的创新工作,用创新全面而深入地彰显春光的竞争力和影响力。

具体到我们的业务上,集团大多数人都长时间从事传统地产的工作,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、专业综合类的研究,通过学习和创新,更好地推进我们的经营管理工作。

## 10. 人生观价值观

每一个春光人必须树立正确的人生观价值观,君子爱财取之有道,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,有信仰的人才会有遵循、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)。朱熹说:“君子之心,常怀敬畏”,所谓敬畏之心,就是指人类在自然规律和社会规律面前所怀有的一种敬重与畏惧心理。敬畏之心,才能对自己言行和举止所约束,才能对自己的行为和他人的事有所反悔,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、企业和同事的监督和检查。

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,就会发现周围到处都是正能量——所处的平台广阔、获取的机会会得、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言行书写自己的历史,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,做到无悔无愧。大家都将走光明大道,过坦途。

企业需要打造品牌,我们每一位职业经理人也需要打造自身的品牌。我们的品牌,是通过我们的品德、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,我们要更加积极的态度去面对工作,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化,将作为企业文化的主要组成部分,也将作为以后拟用入人的一项标准。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小米加步枪,就输在执行文化上,输在他们自己怀抱鬼子。很多人都对共产党的“共产主义理想”、“三大纪律八项注意”、“为人民服务”不以为然,认为虚无缥缈假大空,但是,要不是当年天王讲,要是严格执行,能打败国民党解放军全中国吗?! 以借此机会跟大家统一思想,统一认识,接下来大家一起坚定信心打好春光的翻身仗。

大家一定要有信心,且必须充满信心,春光在董事长的领导之下,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,就一定能为自己翻身仗,在这场战役里,我们不要旁观者,我们担任任何负责能。

同时,我们要求每一个管理人员必须以身作则,敢于提出“向我齐来,从我做起,从现在做起”! 我们将在发展中解决存在的各种问题,先从医的治疗的、逐步过渡到中医的治本、最后达到根除病的状态。一定要培养出春光人自己的敬业专业职业的优秀团队,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,真正成为大家实现梦想的平台。

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

## ■微信专员:

2015年对国家、地产行业和春光集团来说都是很重要的年。国家迎来了经济发展的新常态、地产行业迎来了白银时代,在这样的大环境里,春光集团也进入了新型发展的新时期。在关键的新时期,我们以什么样的方式、什么样的速度和达何方是每一个春光人都极其关心的问题。本期我们有幸邀请到集团总裁林昊俊,与大家谈一谈春光发展的经营目标和思路。

## ■微信专员:

请林总跟大家打个招呼!

## ●总裁:

各位同事大家好!

## ■微信专员:

林总您好! 您加入春光接近5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:

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、事业心及对追求商业成功的坚持感染了我,对我共同创造价值。共享公司成长成果的胸怀打动了我,这是我们价值观、人文观、诚信的碰撞,我们达到了高度的一致。此外,春光拥有独一无二的资源及资源获取的能力也是吸引我的一个因素。

## ■微信专员:

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着这一理念的落地?

## ●总裁:

董事长首次在会上提出“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业、对每一项工作,必须有责任心,应该勇于担当、主动承担,发挥自己的专业知识,利用一切可能利用的资源、竭尽全力去创造价值,给自己实现价值。在此基础上,通过相关的机制,对创造出的价值提取一部分归个人和大家进行共享,保证个人的利益和公司的利益相一致,追求个人利益与公司利益的共同发展。

为此,公司设计了一系列的机制去配合这一理念的落地,近日已有部分同事从激励机制中获得金额不少的奖励,同时,我们拟对薪酬制度进行调整,目前,阶梯式合伙人制已通过各级领导的讨论和审核,将在下半年推出实行,下一步还将针对新项目自建投制进行设计和落实。

公司设计这套机制的总体目标就是要充分调动每个人的工作积极性,希望每个员

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”,把公司变成一个平台,公司通过大家的努力工作,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。

## ■微信专员:

我们知道,每个企业都有它自身的优势,也存在着问题。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,我很清楚从我加入春光的那一刻起,公司的问题就不是我的问题,我必须全力以赴去面对和解决。我重点讲两个方面,第一是执行力及执行效率不高,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、明确人岗责、降低管理费用,同时,加强计划梳理,制定更多科学有效的考核和激励机制,提升执行力及执行效率;团队稳定性方面,要从文化、从机制上去解决,还要从找人去解决,即按照我们的企业价值观及企业文化,去寻找志同道合的合格人才,坚定不移地共创春光伟业。

## ■微信专员:

您在年会报告上提及了春光未来的发展目标,在此,请林总详细说一说下一步的主要工作思路和未来三年的目標吧!

## ●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。具体是盘活山、陶然湾、西山御园实现营销突破,确保入伙;整个二级板块今年的任务是快速去化,现金流为王。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队伍建设,做好梯队层,拓宽渠道,充分利用渠道资源优势,并制定有针对性的机制,提高销售业绩。人伙方面,我会亲自担任交房小组长,盯入住率,确保按时人伙。那香山、房开亿嘉港东这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。具体是搭建两级高效管控模式,划小业务单元,优化组织结构;确保目标、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。推行项目管理目标责任制,实践合伙人工机制;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、有凝聚力的狼性团队。

未来三年对于春光是极其关键的三年。我在今年年会报告上明确提出未来三年的目标。我们的财务目标是在确保今年完成任务指标的基础上，后续三年的销售及回款指标实现年复合增长率超过80%；业务目标为落户产业新城，做强文旅板块，引领主题产业综合体；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，达到行业的上游水平。

#### ■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，集团这一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。针对具体业务情况，对文旅开发业务以一级、二级开发业务进行了梳理，目的是使各项目的责权利更加清晰明确，专业人干专业事，确保实现全年的各项经营管理指标。

具体思路是：第一，在春光控股集团下设成立文旅集团和地产集团。目的是为进一步推进文旅业务在海南落地，有效发挥专业资源的联动作用。将整个海南省区域，整合成文旅和地产两大业务板块，引进文旅方面的专业人才，负责对整个大成文化旅游区以及各大小镇等较成熟文旅项目的开发、建设、运营，让专业人做专业事，避免用地产的思维做文旅。集中力量，做好我们的文旅工作。文旅项目的所有经营管理指标，由文旅集团总负责。除此之外，其它项目及商业部分划归海南开发板块，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，取消原海南省区域公司的层级设置，设立海南开发板块，对海南区域项有项目统一进行管理，这样，能更好地对接政府资源，更有针对性地进行内部的资源整合。第三，取消北京区域公司的层级设置，北京各项目直接向房产集团汇报。目的为了避免了缩短管理半径，提高运营效率，有效指导项目的开发建设。第四，为提高集团本部的运行效率，对原有的各管理中心进行了精简，调整合并成人力资源中心、财务管理中心、投资发展中心、计划预算中心、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实施。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。所以要反复强调全员营销。

全员营销是强调营销工作不是营销部门的事情，是大家都应做好的工作，但同时，又不是我们公司的每一个员工都去售楼处去卖楼。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、配合意识，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中心，以客户服务为导向，来科学安排好本部门的资源，服务营销，推动公司的整体营销工作。关于怎么做，我下面几方面来讲。

#### 首先是认识问题。

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，再将这种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，也根据市场情况及我们产品的特性，经过各部门反复研究多次协调后，再各层级经理主任级主管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，是对集团的正式承诺，也是对董事会的正式承诺。所以，除非市场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）都必须坚决完成任务。

#### ■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，亲身示范和倡导“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，在目标下做计划流程，在流程中找瓶颈，针对瓶颈科学分配资源，保证系数的效率最高。总经理要协调各部，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、保证营销节节高升、保证产品品质等核心环节，要协调公司资源，为营销创造条件（包括售楼处、样板间、预售证领取、开盘、按揭放款、入伙等主要营销关键节点）。抓策略、抓节奏、抓团队、抓考核。再者，总经理必须充分利用公司的社会资源，包括在平时的应聘活动中，亲自推举客户，做好层层营销，总经理应该是每一家公司的销冠、推广总监、形象大使、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、看楼通道，保证按时按质入伙。设计部门必须保证产品品质、准确定位。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金回款力度。投发部门必须获取优质项目。法务方面必须从合同、补充协议等方面把好关，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，确保开发初期的早日开盘及后期的交付使用，给营销工作预留足够的时间，并确保各项工作的工作规范性。

#### ■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，是一个整体体系，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。集团的职责：首先是保证每个项目的整体安全，核心就是避免出现客户定位、产品定位、价格定位上的偏差不足。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，给项目创新的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偏差纠偏。第三是给予项目公司技术支持和帮助，给予项目方向指导、经验共享、资源整合、技能培训，帮助项目提高专业水平。第四是通过对营销工作及结果的跟踪，加强考核及激励机制，给予管理压力和动力。

项目公司是营销工作的实施主体，是项目营销指标的责任主体，要立足本案，发挥主动性和创造力，扎实高效做好案场各项工作，并及时将销情状况、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：

我们看到集团近期发文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，导致我们集团前后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，那蓬山及陶然湾交楼延迟，特别是陶然湾项目，交楼时间因进度一延再延，造成我们对业主的重大违约；西山御景项目，竣工备案工作也一延再延。

推迟交楼不但不能直接经济损失，而且还会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：成立入户工作小组，我亲自担任组长，由各项目总经理担任执行组长。我要亲自过问每个批次的建筑工作推进情况。成立这样的工作小组，便可以有效调配资源，同时也给大家传递集团入户工作高度重视的信号。接下来，针对各项，分别制定相应的入户方案，制定从工程、验收、办证，到现场交楼、物业管理等方面的工作计划，并在入户小组之下增设各业务小组，明确各项目的主体责任及责任人。根据进展，召开片区会议，推行销项计划；结合实际，制定相关的激励机制，克服困难，确保入户工作的顺利推进。

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，报批报建手续办理的工作有时会因为我们的某些特殊要求需要突破而受到政府具体办事人员或人员方面的限制，这些我们无法完全掌控的因素会影响到我们的工作计划，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楼，那是不可原谅的失败。

#### ■微信专员：

5月，集团喜迁新职场，新的职场应该有新的气象，也是一个新的开始，请林总对集团各办公室分别用一句话提出工作要求吧！

#### ●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之外，特别强调的是：

计划：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。

财务管理：创新融资模式，盘活资产，对内资本市场，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：建立优质供应链方，建立能打硬仗的战略合作伙伴，逐步推行明细的工程总承包包。

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，打造春光特色的品牌。

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采访，我相信大家在听完林总的访谈后，对下半年的工作有了更大的信心。我们在林总的谈话中，看到了春光存在的问题，以及我们解决的方案；看到了春光的发展目标，以及实现这一宏伟目标的坚定的决心和精密的战术。我们相信，在2015年下半年，在董事长的领导下，在总教练班子的带领下，春光一定能攻坚克难，开创新的里程碑！感谢林总，感谢大家！

## 让梦不再是远方——关于一条大船的故事

文/俞海 人力行政中心

企真的同事拿来了一个茶几摆得热腾，提出要与我洽谈合伙人机制。我看了入党仪式的来访提纲，就决定见客户先谈一下。打完电话纯聊天的方式去谈一谈，因为力量是光耀最打的这个客户。合伙人机制与公司内所有人的息息相关，它必须充分尊重、深刻理解才能被操作。对于必须尊重人心的内部，船道道来或然；而营销策略更应该直指核心，我们不打扰你航行，我们只想将你驶向深水区。因为将你深深吸引到你，我们更希望你心甘情愿。

### 大的故事——同舟共济

我真的想光有一阵子了，我发现春光此前的很长一段时间都处于这样一个状态：大家是一群船工，在大船上。同舟共济，你添煤，我划桨，你掌火，我掌火。有一天，大家发现船没有到达目标彼岸。船长以过来责备船上所有的船工，多人黯然感觉自己无能。你说，我明明驾驶很稳健，船到了不了目标，与我没有半毛钱关系。船工们的心绪与不谋而合。

我们每个人都多少想一想，自己的人如何能够放弃本位，放弃私念，放弃传统和习惯中的条条框框，坚决执行另一股东或者同舟共济的人，面对竞争，千帆竞发。经历许多地方，见识过许多经理人，终究只有同舟共济做到如此。

同舟共济的简单语句由士兵兵法而来，说的是互相帮助的美国人和越南人在风雨中同舟相救，如同左手。这足以见得“同舟共济”的生存涵蕴之成功的意义。

### 同舟共济——同舟共济的一课

依旧是这条大船，依旧是我们两人再一次航行，依旧是那群船工。船长告诉我们必须在暴风雨来临前到达达海島，如果在暴风雨到来前安分到达。船上每个人都将获得一份丰厚的奖赏；倘若未能在暴风雨来临前到达，造成船毁人亡。大家在各自的位置上休息之后，发现已无法可逃，在生与死、荣与辱之间还有人必然会承担责任者。于是，添煤的归添煤，划桨的归划桨，还会喊上了鼓劲的号子。划桨的奋力划桨，还给周围的人传递出自己的慷慨与希望。因而是人们都害怕在暴风雨中被抛进浪尖。所有人都期待着到达海岛之后得到一份极大的奖赏。于是掌舵的更稳，划桨的更快、添煤的更准……共同拼搏，舟共济，携手奔向，患实公人。船是有意的生物，在逼仄的狭角里，所爆发出来的力量是无法想像的。

因是这样一个穿插人性的假设，因为我们在船上都有人守候着一份永不言弃的责任对生与成的渴望，才有了今天春光的合伙人机制，春光合伙人机制实现阳光的生长和发展，而为了激发全体员工的内在潜力和而美。我们曾试图用“同舟共济”的语境下，将所有的目光聚集到公司的业绩上，让人们都效仿“本土主义”，千方百计地选择方法去工作。唯有如此，企业才能快速发展，员工才能快速进步。如此才能实现总裁说的“由我要做转变为我要做”，如此才能实现快事长说的“共担、共担、共享”。

### 小船记笔

一个公司的目标：所有合伙人只有一个目标——公司年度业绩目标。  
精英的成员：公司核心骨干必须成为公司事业的合伙人，普通员工可以自愿申请成为合伙员。  
一般的成员：合伙员拿出年薪的相应比例参与，船长薪酬系数或超额资金与合伙人资金共同构成合伙人基金。

## 喜迁新楼新气象 开拓进取创业绩

——春光集团乔迁揭牌仪式在诺德中心举行

春光讯（集团办公室 企宣部）2015年6月18日，春光集团乔迁办公室内窗明几净、张灯结彩。下午1点30分，集团举行了简单而有意义的乔迁揭牌仪式。在春光工整整齐齐的“春光加急”口号中，集团董监王正春、张伟林先生以及公司领导出席揭牌仪式。站在新搬进来的春光集团logo前，董事长发表热情洋溢的讲话，董事长赞赏了新办公室优雅的环境和良好的办公氛围，肯定了乔迁准备过程中各部门付出的努力和努力，同时，董事长表示，在新办公楼办公，我们要不断的发展、不断进步，不断有新气象、不断创新。

喜迁新大楼，开启了春光集团发展的新篇章，也开始了全新的春光人事业发展的一里程碑。春光人将以此次为契机，以恒胜的信心、昂扬的斗志、高效的执行力创造企业业绩，提升公司实力，以正气、高风亮节、团结、务实的崭新形象，为打造具有强大竞争力的春光集团开创新篇章。

集团办主任王正春在揭牌仪式上的发言，他说：“我们要有规矩，要营造更好的干事的氛围，要创造更好的业绩，大家要齐心协力实现更好的管理和发展，共同创造属于春光人的财富和价值，为建设持续、稳定、健康的发展道路不懈努力！”



## 扶贫致富用真心 民族团结见真情

——春光集团大区小镇荣获“海南省民族团结进步模范集体”称号

春光讯（大区小镇）2015年6月13日，海南省民委工作会议暨第六次全国民族团结进步表彰大会在海南省海口市大会堂隆重召开。省委常委罗保文、省政协副主席、省长刘赐贵、各市县领导干部及社会各界等出席盛会。会上指出，北京春光集团大区小镇项目荣获“海南省民族团结进步模范集体”称号。集团办主任王正春先生作为大区小镇代表上台发言。

王正春首先介绍了项目的发展历程，并表示北京春光集团将认真贯彻落实习总书记的重要指示，积极投身海南社会主义新农村建设，扎实推进对进村的环境改造，加强政策宣传，推动文化传播，为推进地区的特色经济发展贡献力量。

本次荣获民族集体称号，是海南省委、省政府对春光集团的保护民族文化、发展乡村旅游的大区小镇模式及其成果的极大肯定。我司本着“扶贫致富用真心，民族团结见真情”的信念，开拓创新、担当实干、齐心协力抓好民族工作，全力推动民族地区特色、绿色发展，为海南的科学发展、绿色发展、全面建设国际旅游岛贡献力量。

### 船前进的持续动力——一艘航机

激情充沛、满腔热情从客户那都开始做企业的终极目标。打一次鸡血，或许能打一场仗，但是不能靠此无休止，经营企业不只是打一场仗，持续的战斗力才是终身作战的保障，达成目标才能源源的持久作战。

我们都知道，激情澎湃的船从何而来？很显然，它从激励而来，从自豪而来，从荣誉而来，而荣誉和自豪感的来源是什么？是公平和公正的待遇。我们给予员工更多的资源和更多的机会，给予的尊重和激励也必须有多和多之分，否则，将带来一团糟。假若给予员工能力和努力的认同感和激励，久而久之，次第好的会逐渐形成，更有能力的逐渐形成，长期有了这样不健忘的心态，就会懂得“舟共济、患共之”状态下的舟行到终点。此后，再鼓励，既往然，我们都明白了一个显而易见的道理，“一艘好船，再而三，而四”。假若团队乱了，人散了，我们再重建团队，重振人心，重要的原因是船之根本。

所以，善于沟通的合伙人必须是有的，考核代理的是平。不公平的大小锅和蓝盈充实在公平的机制下从头到尾都没有发展的空间。我们一定坚持分享胜利的果实，但是财富绝不均分的，它在你船上时的决心更大。也由你的努力而得利，而到岸后，你会发现，决心大且努力越大和决心小且努力弱之差距，将一去千里。越来越努力的人，会获得越来越多的尊敬，他伟大的命运会越来越紧密，他会拿有更多的尊重和财富，对于一而再不努力的人会被抛弃，被放弃的船，考核是船底，也是箭底，唯独如此，我们才能保持保证我们在船上的都是可以呼吸吸命的人，也只有如此，我们的每一艘船都能够成功到达彼岸。

我跟说过，所有人都是趋利避害的，想要让我们的大船持续地有战斗力，只能让船上的人痛快乐着，快乐并快乐着能向好向上的力量生生不息。

### 小船笔记：

完成成单分享，合伙人基金（个人+公司）考核系数，并接合伙人等级涨幅10%。

未完成成单结果，个人部分+考核系数。连2次未完成目标，淘汰出局。

考核系数：个人而下而上地了解企业年度目标，自下而上地按分层目标制定详细实施计划，由其直属领导评估计划时可以坚持业绩目标的达成，根据完成情况，确定考核系数。

合伙人考核，分别为个人合伙人、标准合伙人、高级合伙人、顶级合伙人。级别越高可投入的合伙人基金越多，考核系数越高。

这是我们对的春光合伙人制度，它基于我们企业现实而卖，它为今天的春光人量身打造。我们没有更多地去关心起航的老人，而是没有太多新开发的项目，在这个阶段的条件下，传统意义上合伙人的制度很难准确，他们的很多员工也很少没有感恩、肆意横流的状态了，很少有人志在必得的心态了。在这种的状况下，单靠激励唤醒勇往直前的局面很难重现。因此，我们另辟蹊径，找到了这个能让所有愿意和充满斗志、充满活力的员工获得更多、让与阳光理念背道而驰的自己下船的方法。我们将阳光化，请理解上岸，将对自己有信心的员工上船，促进大家拧成一股绳，搏尽一分子力，策马扬鞭，同心同向一个航。

梦最美，也最痛苦，但只要春光人足够努力，它就不再是远方。到那个时候，春光会更加辉煌，你也将更加意气风发、斗志昂扬。

## 精英齐聚 共鉴非凡

——西山御园媒体推介会圆满成功

春光讯（西山御园 范杰杰）6月19日上午，雨后的西山显得更加的幽静与清新，位于西山山脉、永定河畔的西山御园，一场别开生面的媒体推介会拉开帷幕。现场各界精英精英齐聚，共商点赞山水平墅的宏伟蓝图。

上午10点，京城近的家媒体齐聚西山御园进行参观品鉴，一起感受山水平墅的蔚然气度，领略山水平墅体验270度环景的奢华生活。“这样的山水平墅，正是都市精英理想的生活状态，人群中难得一见的贵族。”

随后，王正春先生向各位嘉宾介绍了项目的发展历程，展示了北京春光集团将认真贯彻落实习总书记重要指示精神，扎实推进对进村的环境改造，加强政策宣传，推动文化传播，为推进地区的特色经济发展贡献力量。

推介会现场，北京电视台财经频道对项目负责人团围绕项目媒体朋友参观了西山御园的样板间，并细心地向大伙儿介绍了项目的具体情况。当媒体朋友走进西山御园的样板房时，便被山水平墅的恢宏气势所震撼，震撼之余，一度沉醉的设计，让稀缺的山水资源尽收眼底，真正三面临山尽得永定山。主编们纷纷表示西山御园样板间的瞬间令人神往。

据了解，就在不久前，西山御园举行了同行推介会，亦得到了同行的高度肯定。



## 陶然湾项目齐心协力抗击台风“鲸鱼”

春光讯（陶然湾 王圣诏）6月22日，第8号台风“鲸鱼”逼近海南。面对来势汹汹的台风，集团总部助理、陶然湾项目总经理张峰紧急动员、周密安排，有条不紊地采取各项措施，确保了台风期间项目施工现场安全。

接到台风预警后，张峰亲临工地组织应急预案动员会，工程、物业等部门及各施工班组，团结一致、齐心协力抗击台风。通过成立防汛小组、启动应急预警、紧急部署施工现场工作，全方位应对“鲸鱼”来袭。

台风登陆后，张峰亲临工地组织应急预案动员会，工程、物业等部门及各施工班组，团结一致、齐心协力抗击台风。通过成立防汛小组、启动应急预警、紧急部署施工现场工作，全方位应对“鲸鱼”来袭。

台风过后，三亞大量设施遭到台风破坏，景象惨不忍睹，令人欣慰的是，因措施得当，陶然湾没有发生重大安全事故，生产区、办公区安然无恙。

目前，项目各部门已开始复工，全力向交房节点冲刺。