

【案例背景】

龙湖物业如何“俘获”了业主的心？因为一线员工的真诚付出带来了良好的客户体验。龙湖物业一共4 600 多号人，除400 多个管理人员外全是一线员工。在服务行业，天堂与地狱的感受之间只隔了一个微笑的距离，而这个微笑要靠一线员工来缔造。如何让一线员工感受到公司关怀，同时又毫无怨言地遵守企业制度、认同企业文化？“管理”与“关怀”的微妙平衡，在龙湖物业得到了很好的把握。



图·彩瞳插画

龙湖物业的故事会说话

龙湖物业明白和做到了：1、企业文化靠谁来落实，就由谁来创造；2、谁为企业作了贡献，谁就应该获得回报；3、让离顾客最近的人说话；4、每个人都有创造性，关键是要激活他。

文·潘东燕

江湖传言，当年王石率万科高管造访龙湖样板间，脱鞋入房。当一行人行色匆匆参观完毕回到门口，发现皮鞋已被调转方向，鞋头由“朝内”变为“朝外”。这种可怕的“人为”服务细节让王石顿生寒意。此后，龙湖成为万科内部学习绕不过去的一个企业。龙湖物业董事长周洪斌证实，这是真事。

周洪斌自豪地说：“我们在全中国14个城市70多个项目24万多户业主对物业服务的平均满意度能达到95%以上。第三方调查公司盖洛普的老总对我说，有可能一个企业的某一个项目，或一个企业在某个城市的满意度会超过我们，但这种全覆盖的高平均满意度，只有龙湖做到了。”

他很自豪，我很好奇。

那天中午，我早早来到龙湖紫都城小区“闲转”。像“穿普拉达的女魔头”一样刻薄，用手去摸各个卫生死角，嗯，是很干净。出了小区，向保安问路，他当时挺忙，简单给我指了指方向。我心想，你应该微笑着温柔地细心地对我说“在哪里哪里”嘛。自从开始做服务业案例，想想自己是够“变态”的。

一个朋友是龙湖的业主，对龙湖物业赞不绝口，我说，你小子是不是说过头了？他挠挠头说，那倒也有可能。后来想想，当你认可某个东西时，往它脸上贴金是难免的，然而作为业主，他会这么说，龙湖物业已经赢了。

龙湖物业成立于1997年，与业内其他公司不同的是，龙湖物业一开始就以高标准起步，第一个项目就通过香港品质保证局的质量认证。物业服务能力也

早早被龙湖集团确认为核心竞争力之一，龙湖物业从集团拿地开始就有权介入，从产品搭配、规划设计到最终成品的整个过程中都全程参与，具有一票否决权。也就是说，作为“下游”的龙湖物业，有权力跑到“中上游”去“说三道四”。这种在集团内部的“高规格”待遇是龙湖物业能够获得自主性和独立性发展的重要前提。

目前，龙湖物业一共4600多号人，除了400多个管理人员，其他全部是一线员工。在服务行业，对顾客来说，天堂与地狱之间只有一个微笑的距离，一线员工才是真正的“王者”。他们开心，才可能提供主动性和创造性的服务，顾客才可能获得超过预期的惊喜体验。

让一线员工开心地把工作做好？这是最难的。一个朋友在上海开了几家餐厅，收入可观，今年却把所有的店盘出去了。她说，天天都忙着给这些员工做思想工作，不是这个问题，就是那个问题，搞得自己心力交瘁，这钱挣得太痛苦了。

对于服务行业的基层员工来说，重要的是让他们感受到公司关怀，同时又能毫无怨言地遵守企业制度，认同企业文化。在制度与文化面前，“管理”与“关怀”的度如何把握，是最为关键的问题。具体的，以下以龙湖物业为例细细道来。

用“民间故事”塑造文化

“我给你讲一个故事吧……”这是我在龙湖物业调研过程中听到最多的一句话，从董事长到一线员工，

再到龙湖的业主，龙湖物业的故事张口就来。

我们听过太多企业领导者的故事。在中国绝大多数公司里，“企业文化”就是“老板文化”。大家只知道老板或领导者做了些什么，不知道其他人都干了啥。这种“不知道”不只是“忽略”，更是一种“隐性否定”。大多数人的心理是：既然没人知道，那我何必自作多情。虽然每个人都有一颗雷锋的心，但它需要激活。

当一线员工听到领导者成功奋斗的故事，通常作何感想？——他很有本事，但与我何关？在服务行业，大多数员工身处基层，没有太多机会和领导者接触；文化水平不高，更关注的是自己身边的人和事，以及如何生活下去。老板的故事听听也就过去了。这并不是说领导者故事驱动型的文化不好，只是，在一个90%以上都是基层员工的服务性行业，这或许不是最好的文化驱动方式。

你也许很难再找到一个公司像龙湖物业这么会讲故事。它们的故事里找不到老板和高管，全部是一线员工，是他们和业主的故事。他们把员工的故事讲给业主听，把业主的反馈讲给员工听。

龙湖西苑的一个业主出差到外地，家里的老人有心脏病、高血压，老人怕自己犯病，就对保安说，能不能每隔半个小时往她家打个电话，看她是否清醒，如果有问题，保安就上去帮她，桌子上有存折和医保卡，存折密码在纸条上。知道这个事后，龙湖的保安除了每半个小时打电话以外，每隔一个小时还上去看一次，一直持续到出差的业主回来。业主知道后非常感动。

这是龙湖物业一个非常普通的故事。龙湖物业每年都会收集几百个各类员工和业主的故事，汇集成文，在整个集团内分享，由此形成企业文化的根基。故事一般来自业主的感谢信以及员工日常工作的所见

所闻。公司晨会常常会让员工分享心得，并提交公司相关职能部门研究。有典型意义的则上报到负责知识管理的部门汇总和筛选，并传播到全公司和小区业主。龙湖物业常常会要求管理团队在周例会和月例会上讲员工的故事。

周洪斌说，服务行业是靠口碑传出来的，口碑是靠“故事”传出来的。再来看看这个故事。

一个业主的女儿长了颗恒牙，掉了，按传统习俗，这个牙齿几个小时之内要安回去，否则就不会再长了，但小孩不知道就扔掉了。母亲不是很清楚这个事的后果，父亲在外出差知道后，急忙打电话回来让她赶紧去找。母亲就找保洁员帮忙。由于时间紧迫，保洁员呼叫客服中心和安保中心，有时间的人全部都过来翻垃圾箱找，翻遍了整座楼的垃圾箱，最后给业主找到了那颗牙。

这些来自“民间”的故事，让龙湖物业形成了真正的员工文化。故事通俗易懂，员工感觉非常亲切，这就是他们身边的人和事啊——他们会想，为什么当时我遇到这个问题不知道这么处理呢？下次再遇到类似问题，就知道怎么处置了。这类类似于英美的判例法，怎么做是对的，就有据可循了，这是什么样的培训都达不到的效果。长期积累下来，会形成各种业主需求的处理模式，在此基础上再做创新服务设计就相对容易了。

另一方面，公司管理层看到这些故事会非常尊重基层员工，感叹他们的创造性和辛苦劳作。更重要的是，这些故事口口相传，在一线员工群体里传播非常快，且有深入心底的扎实基础。在访谈中，他们说：“你问我为什么这么做，我也不知道，因为大家都这么做。”文化就是这样形成的（表1）。

龙湖物业将企业文化、创新服务设计能力和员工

表 1 龙湖物业企业文化体系

公司理念	善待你一生			
核心价值观	对人的尊重	简单真诚的人际关系	对客户价值的承诺	追求卓越的激情与智慧
公司原则	同路人原则 简单直接原则 团队原则	简单直接原则 团队原则	客户至上原则 注重过程原则	略高原则 重塑原则 科学决策原则 平常心与激情并重原则 改进和创新原则
文化元素	善待你一生 向员工授权 补位不越位 员工是公司最大的财富 让员工满意 公司是员工的大舞台 工作与生活的平衡 在平凡中创造非凡 追求高品质的生活 尊重同路人是龙湖人的基本修养 合作共赢	友好工作氛围 鼓励沟通 激励你的同事 分享信息 公仆领导 关怀他人 公私分明 对事不对人 团队精神 做诚实的人 向上级敞开心扉	保证客户满意 客户赢家思维 微笑是我们的基本表情 快速反应 形象仪表 客户体验 营造社区情结 增进邻里感情 稳定了老人和小孩，就稳定了一个家庭	注重流程和标准 合理的节约 一如既往的工作激情 鼓励创新 追求卓越 人人都是教练 共同进步 发挥员工的智慧持续不断地改进 管理出效益 操心员工
文化来源	来自一线员工的故事			

的创造性执行列为公司三大核心竞争力。公司非常重视业主“满意”之外的“惊喜”，创新服务设计和创造性执行都是为了满足业主的“惊喜”，而企业文化则是确保员工能够让业主“惊喜”。不难看出，企业文化以故事为根基，创新服务设计能力很大程度上来自相关故事的挖掘，而有创造性执行的员工则多是故事的主人公。

那么，对于故事的“主人公”——许多基层员工来说，我的故事入选了，传播了，除了自豪感之外还能得到什么呢？这就不得不提龙湖物业非常关键且很有特色的“及时激励机制”了。

及时激励，“强制性”奖励

龙湖物业规定，全体员工工资总额的3%将全部用于基层员工的及时激励，每年强制性花完，不准有剩余。

先来看前段时间发生的一个故事。

重庆龙湖某个小区住宅楼外墙出于美观考虑，设计了一个铝合金的隔扇，从一楼到高层都有。小区安防班长发现后给工程中心打电话，认为这个设计不安全，怕不法分子会顺隔扇爬上去作案。于是管理层开始讨论，想出来的都是笨办法——在外面加铁丝网，但肯定影响美观；或者改成竖向设计，但成本又很高。后来，客服中心的基层员工在讨论时，有一位员工提了一个非常有意思的建议——那些隔扇板是用螺丝钉固定的，那么能不能把螺丝钉拧得松一点，这样并不影响美观，但如果不法分子爬上去就会掉下来，这基本上没什么改造成本——有时候，你不得不佩服他们的创造力。这个建议当然被采用了，这名员工因此获得了公司的及时激励奖金。

龙湖物业的及时激励机制是激发一线员工自动自发、热情周到并创造性地为业主服务的一项重要举措。

物业行业的一线员工，例如保洁、安保、客服人员的社会整体性评价不算高，因此除了收入，他们最需要的是尊重和肯定。

这么多年下来，龙湖物业管理层深刻地明白，对于服务行业的一线员工来说，对他们价值的及时发现与肯定有多重要。

正由于此，公司的故事和案例收集工作就非常重要，主要有三种方式：一是从基层的晨会开始，每天都要汇报前一天看到或者自己做到的有意思的做法，从基层到高层，层层将自己发现的故事进行讲述，挖掘典型案例；二是根据来自业主的反馈和感谢信等获得的信息，进行相关员工追踪，形成案例；三是在公司每个部门基层员工中树立标杆，让那些兢兢业业，主动给同事帮助的员工获得奖励。通过这三种方式，将3%工资总额的及时激励基金发放给基层员工。

及时激励基金主要奖励以下三个方向的员工行为——超过流程和标准为业主服务的行为、能够不断改善流程的创造性执行，以及能够实现低成本高效率的高效执行。另外在公司不同阶段也会设定不同方向，如2011年公司鼓励节能降耗，在这方面就也会有侧重。当然，同一个创新事例不会重复奖励。另外，以区域为例，为确保公平，奖励的形成要通过区域总经理和区域HR两层审核。凡是符合公司文化倡导方向和公司阶段性战略目标的行为都可以及时得到奖励，金额从100元到500元不等。

以管理200多号人的重庆龙湖紫都区域总经理邓爽为例，她每年通常会有超过10万元的及时激励基金，

除了奖励个人，也奖励团队。在她这里，通常会将60%用于奖励个人，40%用于奖励团队，一定要形成创新服务案例才能获得团队奖，并

要落实到个人。平均下来每个月都会有10%~20%左右的基层员工获得及时激励。激励基金鼓励给员工买一些他（她）非常想要的实物，当然也可以直接发奖金。

物业行业的一线员工，例如保洁、安保、客服人员的社会整体性评价不算高，因此除了收入，他们最需要的是尊重和肯定。在龙湖物业，他们是故事的主人公，他们做好了，业主对他们好，公司给他们奖励。这对他们来说非常重要。然而，尊重的内涵，除了自豪和奖励，还需要很多其他元素。在这方面，龙湖物业通过员工关怀计划给员工打造360度的尊重空间。

员工关怀：360度的尊重

一个基层员工说，现在没有“铁饭碗”的说法了，但在龙湖工作，感觉就是拿了一个“铁饭碗”，但它是一个需要努力工作才能获得的“铁饭碗”。

龙湖社区内流传着这么一个故事：一对业主母女在小区的林阴道上散步，边走边嗑瓜子，瓜子壳扔了一路。快到家时，女儿回头望了望，她拉住了母亲的衣角。母亲也回头看，发现有位保洁员，一直默默地跟在她们身后扫去满地的瓜子壳。事后，这位羞愧的

附文

【业主口述】

谜一样的龙湖物业

蔡爱峰 龙湖（重庆）紫都城业主

我是2006年入住龙湖紫都城的，算来也有五年时间了。

我的情况比较特殊——早上走得早，晚上回来很晚。正是这种忙碌，让我看到了很多别的业主看不到的细节。

比如说停车。地下车库满足不了业主需求，就不得不将车停到路面上，这里就有个规范停车的问题。小区车道能并行走三辆车，右边停满后，有人就会停在左边，甚至停到人行道上，这就比较危险。刚开始的一年多时间，安保人员天天不厌其烦地给每个停在左边的车子贴提示——告知不安全。这毕竟不是办法，他们就开始搞活动，搜集意见，找设计公司提供解决方案，并将方案提供给业主投票，将整个过程公示。现在就比较好了，将小区道路的前进方向重新做了设计，增加了很多停车标志，所有车都是靠右停了。每天早上起来，你会发现靠右停放的汽车后视镜都被物业人员掰进去了，避免不必要的刮蹭。

小区业主养宠物有个最大的问题就是随地大小便。于是物业在小区的草坪靠近树根的地方围了小栅栏，专门给宠物方便，每天定时来清理。这真的很有创意。还比如，他们会定期找人给我们磨菜刀、晒被子。说到晒被子，他们一家一家地来收，贴上标记，集中在楼

顶给你晒，晚上又给你送回来。端午节，你一回家，门口就会挂个香包。情人节，女士们出门，都会在保安那里收到玫瑰花。圣诞节，保安会装扮成圣诞老人，挨家挨户给有小朋友的家里送礼物。去年圣诞节有一个小孩生病了，到医院打点滴，凌晨1点才回来。发现没有收到礼物，就闹着要。父母没办法，就给物业打电话，大半夜的，保安又装扮成圣诞老人将礼物送了过来。

所以，真的有很亲切的感觉。

就在两周前，小区的保安在执勤时被人捅伤了。短短两三天时间，业主们就捐了8万块钱。在我家，我、我老婆和我妈都捐了。你问我为什么，我也说不上来，就觉得应该捐。捅伤保安的是这个小区原来的住户，那天喝醉了，硬闯进来，保安只好一直跟着他，估计是人家烦了，就发生了这样的事。这对我们其实教育很大，进出一定要带好门卡，不要给人家添麻烦。

最感动我的是在5·12地震时。那天我刚好在家里，地震发生后人都呼呼往下跑，到楼下也就等了五分钟，他们就把大桶饮用水和杯子给我们送来了。感觉平静后，大家都回家，也就十分钟左右，可能下一波地震又要来，保安保洁人员全部出动，挨家挨户敲门，让大家再撤出。你想想，当时停电了，一栋

楼三十多层，天气热，又危险，全是靠双腿跑完的。

再跟你说一个发生在我家里的事。也是在2008年夏天，我不在家，两个老人外出参加聚会后很晚才到家，热得很，想洗澡。家里的热水器比较复杂，他们操作不了，就给我打电话。那时大概是凌晨一两点了，谁能帮忙啊？我只能给物业打个电话试试。等我回来后，二老就和我讲，昨晚给我打完电话不久，物业就派人到家里给他们开热水器。

当然，你说有没有抱怨，也有，但他们对业主投诉的回复真的很快。无论是业主论坛投诉还是电话投诉，无论你是对的还是错的，他们都会非常快速地回复。怎么说呢？至少在态度上是到位了，也就没什么好说的了。

我是干管理咨询的，我很好奇的是，他们的很多服务不是标准化的，这是怎么训练出来的？维修工到你家里维修，他一定会跟你讲，哪种方式可以不花钱或少花钱。他们24小时随叫随到，有时上来做维修服务的是保安，我判断是一岗多能。但真实的情况是怎样的，一直没有搞明白。

只能说，我如果还买房的话，一定还买龙湖的房子。🏠

[本文由本刊记者潘东燕采访整理而成。]

龙湖物业给员工的薪资在国内任何一个城市，不是第一也是前三，给员工提供有竞争力的薪资，这是对他们的基本尊重。

母亲真诚地对保洁员说：“今后绝不会再这样做。”

这个故事印证了龙湖物业的企业目标——为客户提供高效优质的服务并影响他们的行为。在一个“人人都要面子”的传统文化语境下，要让一个人低声下气、心甘情愿地为别人服务谈何容易。周洪斌说，只有满意的员工，才有满意的服务，龙湖企业运营最大的心得是，让员工拥有快乐的心情去工作。在物业行业，快乐的前提则是获得尊重。

有竞争力的薪酬是基本尊重 周洪斌说：“龙湖物业给员工的薪资在国内任何一个城市，不是第一也是前三，给员工提供有竞争力的薪资，这是对他们的基本尊重。”龙湖物业每半年就会进行一次薪酬梳理，年末都会进行薪酬回顾，从职级等级、职务等级和薪酬等级三条线进行调整，最大程度地确保每一个员工每年都有晋升的感觉（三个等级中至少调整一个）。在龙湖物业，保洁员也是有分等级的，如一级保洁员、资深保洁员等。

尊重他们的前途：看到前面的路 龙湖物业在选人和培训上都很严苛。一个普通的秩序维护员也要经过两层面试才能录用。每个岗位都有素质模型，通过关键事件法对员工进行考察，尤其关注的是“能否从小事情中获得成就感”的个人特质。每个新进员工都要经过7天龙湖职业培训学校的入职培训，以企业文

化培训为主。同时要指定一个“师傅”和一个“师兄”，在工作上有任何问题都可以随时问他们，而这两个人有完全的责任去帮助新进员工适应岗位和公司。“师兄”是后备的“师傅”人选。

对于物业行业来说，保洁员队伍由于整体年龄偏长，有较长的工作和生活经验，因此稳定性相对较好。秩序维护队伍则多是年轻的小伙子，流动性较大。而从根本上来说，流动性强还因为觉得在这个岗位上看不到前景。

为了解决这一问题，从2010年起，龙湖物业除了门岗、中控室仍称秩序维护员以外，巡逻岗等全部改编为综合服务专员，并调整组织结构，划归至客户服务中心管理。着装上也进行调整，统一着类似于星级酒店服务人员的制服。同时拓宽岗位职责，强化岗位技能培训，综合服务专员除了巡逻外，还要随时应对各种业主需求，如基础的维修服务、消防和督导等，成为一岗多能的复合型人才。由于长期和业主面对面打交道，他们的服务经验也随之增长。晋升通道可以是客户服务部门，也可以是项目维保部门等，这样就打通了职业发展通道，简单重复枯燥的工作内容也被充分拓宽，这对于年轻人来说非常重要。

过得有尊严：从生活到工作的全方位关怀 前不久，重庆龙湖西城天街团队为一个“老男人”搞了一个生日会。这位老员工到龙湖物业十年了，整个区域

附文

【主管口述】

我的团长我的团

阳锐梅 龙湖（重庆）春森彼岸环境治理中心主管

我是1999年8月31日下午进入龙湖物业的，那一年我28岁。当了三年多的保洁工后，我被提升为保洁班长，一年后又被提升为保洁主管，四年后我当上了环境主管，分管保洁和绿化工作。我没有想到我在龙湖能够发展到现在，当时就是想解决吃饭问题。在进入龙湖之前，我是开小卖部的，没有什么文化。现在，我都觉得自己是个“人才”了。不少同行业的公司也来挖我。我是不会走的，没有一家公司有龙湖这样的氛围。

三年前我生了一场大病，我家不在重庆，这边没有一个熟人。公司就安排一个员工来照顾我，我是一个特别感性的人，每次说到这里，我都想哭，但我今天不哭。项目经理和区总也来看我。那种感觉真的没法说，后来我对我哥哥和嫂子说，你们还不如我的同事亲。

有个电视剧叫《我的团长我的团》，说到我的团队，真的很感慨。她们既能干，又能玩，离开她们久了，就会很自然地想她们。

2008年，蓝湖郡新建了两栋高楼，施工方拿了一栋楼让我们做保洁工作，另一栋他们自己做。等到要交房的前一天下午，施工方突然告诉我们，另一栋做得不符合标准，希望我们能够

也接下来做。只有一个下午的时间了，怎么办？我们从公司借调了一些员工过来帮忙，到了晚上11点，还有将近五十户没做，借调的同事走了。我们就开了一个小会，让大家自己说还能做多少。“我做五户！”“我做八户！”……就这样一个个抢着干，一直到凌晨1点钟才完工。那时是冬天，天气很冷，又太晚了，回去也不方便，第二天还要上班。大家就都主动留下来，去库房拿了一些棉被，围成一团睡了一晚上。我们的一个保洁班长让她老公熬了粥，买了包子，第二天6点多给我们送过来，吃完大家又接着去上班。这种氛围，哪个公司有呢？对于我们在蓝湖郡的表现，公司不仅给了物质奖励，还写成故事在整个公司传阅分享，这让我们感到非常自豪。

虽然我们拿的工资不高，但在同行业来说是比较不错的。更重要的是，我们不仅获得业主的肯定，还持续地获得公司的肯定。我现在的团队有二三十人，每个月平均下来都会有七八个人获得奖励，或是一笔“小财”，或是符合员工个性需要的实物。这个奖励很重要，它让员工很有信心，愿意为公司付出。不是因为钱，而是因为只要做得好，就能获得肯定。

我的团队不仅能干，也能玩。我们都是自己带午饭，常常会做一些好吃的互相分享。每隔两三个月，我们就会搞次厨艺大赛，每个人准备一道拿手菜，集中带过来比拼。有一次我们在给一栋楼做保洁工作的时候，突然有个员工说：“哎，今天太忙了，一口水都没喝哦！”是啊，好多人都没喝呢。为了提醒大家在忙的时候不要忘了喝水，一个员工就在墙上贴个标语——今天，你喝了吗？——她们真的很可爱。我常常会给她们做一些滑稽的动作逗她们开心，这里真的是有一种家的感觉。

工作这么多年，我有一个感受——其实业主很细心。比如我们来了新的员工，你做得好还是不好，他们一清二楚，都会反馈给我们，这让我们特别开心，说明他们真的需要我们，依赖我们。我现在就特别留意我们的员工和业主之间发生的各种故事，一定要让这些故事传播出去，流传下去。

在公司十多年了，我经常跟身边的同事说，我自己没什么感觉，真的，一转眼就过去了。这里的人理解我，肯定我，依赖我，只要他们还需要我，我就愿意干下去。合

[本文由本刊记者潘东燕采访整理而成。]

所有部门的同事录了一段 VCR 给他，讲了很多让人感动的故事，他看完后哽咽了。

龙湖物业副总经理杨杰是一个彻彻底底从基层员工成长起来的高管，他说，每次在讲一线员工的故事时，自己都很激动。如果企业内部都无法形成尊重，那何谈社会对他们的尊重呢？一个区域总经理告

诉我，她每个除夕都是和在岗以及未回家的员工一起过。2009 年龙湖物业推出的“员工关怀计划”，花费达百万元，围绕改善员工工作环境、生活环境、丰富业余生活及提供发展平台四个方面，设置员工活动室、为保安岗亭配置空调、配置可提高工作效率和质量的装备等。

附文

【老总口述】

服务就是一种感觉

周洪斌 龙湖集团物业中心总监、重庆新龙湖物业服务有限公司董事长兼总经理

先说一个我自己的故事吧。

我 1995 年结婚，1996 年情人节我对爱人说，明天给你买一束玫瑰花吧。她说太贵了，咱们买点菜，在家庆祝一下就好了。那天我买了菜，做好了在家等她。结果她一回来就生气了，说办公室所有女生都有玫瑰花，只有她没有。第二年，我买了 9 朵玫瑰花送到她单位，像做贼似地心怦怦跳。晚上回来她又不高兴了——谁不知道你是我老公啊，一点神秘感都没有。

第三年，我买了花让花店给她送过去，怕她不知道，写了张卡片。晚上回来她还还不高兴——本来挺高兴，你搞个卡片，把神秘的氛围都破坏了。第四年，我用移动积分换的一朵玫瑰花让人送去了。晚上回来她说，今年你怎么没送。我说实在太忙了，忘了。她却很高兴——那我还收到一朵玫瑰

花呢。我说，那说明你还很有魅力，我要更重视你啊。她就特别开心。之后就不断问我是不是你送的，是不是你送的……

服务主要是营造一种感觉，有些事可以通过结果承载，但很多事是没有结果的。这些年我一直在总结，物业服务怎么样才能让业主满意，最后得出结论，物业服务是过程和结果同样重要的一个行业。很多企业做了很多事，客户不一定满意。问题就在于他们更多是在追求结果，而不追求过程，客户感受不到你的尽心尽力。

在龙湖曾经发生过这样一件事情：楼上的业主家里是木地板，每天一大早出去遛狗。楼下住的老人神经衰弱。小狗爪子在木地板上发出的声音让他们睡不着，来投诉。我们做了很多工作，让他们一起沟通，都没解决问题。最

后一个员工想了一个“怪点子”：给狗织了四只袜子，每天出去时给狗套上。其实这并不能完全解决问题，但两户业主看到了我们的努力和诚心，都很感动，就和解了。

可见，服务是围绕客户需求所采取的一系列行动。物业服务的过程看得见能感知，结果有可能完不成，但你依然能够通过努力来达成满意。

其实，业主的满意是比较出来的，这种满意就是一种感觉，而这种感觉，我们可以通过设计来达到。应该说，创新服务设计是服务企业的核心竞争力。比如，清晨保洁员从水龙头取水，水声可能吵到正在休息的业主。我们就要求保洁员在取水的时候，用抹布缠住水龙头，让水顺桶流下，声音就会小很多。有一次业主看到了就很奇怪，为什么要用抹布缠着水龙头呢？我们

龙湖物业在先进设备的引进和使用上一直走在行业前列，如洗地机、高空作业设备等，在岗亭、住所等地方都配备有空调；一线员工大多戴白色手套，非常专业。这些都能够减轻员工的工作强度，改善工作环境，让员工轻松体面地工作。

此外，龙湖的每个项目小区都配备有员工活动室，

分阅读区、餐饮区、健身区、娱乐区等，员工可以阅览报刊、锻炼身体、看电影、上网了解新闻等。在住所配有微波炉和冰箱。在精神层面，龙湖物业每个月都有员工成长沙龙，主题不限，可以是工作技能的，也可以是化妆厨艺等。至于春游秋游和文艺活动，自然不用多说，一定是有的。最重要的是，由于优质服

告诉她之后，她非常感动。

我们对服务做了很多研究，发现必须挖掘出业主真实的感觉需求才能有成效。

2007年，重庆巴蜀中学从龙湖南苑附近搬走了，十多个业主就来投诉，说你这么大的社区怎么不配个学校？其实我们都知道配学校并不是物业能管的事，业主的真实需求是小孩上学不方便，每天要接送。虽然是十几户投诉，但其实有五六十户业主有这样的需求。于是，我们就联系了几家公交车公司，对比了价格，设计了几套方案，让有需求的业主来投票选定接送学生的班车方案，每个业主每个月出300元钱，解决了这个问题，业主再也没有因此投诉过学校配备的问题。后来这种解决方案推广到了龙湖所有的小区。

我们总结出了金字塔型的业主需求模型，发现业主主要有七大需求：第一是居家安全，第二是环境优美，第三是生活便利，第四是丰富多彩，第五是社区和谐，第六是保值增值，第七是尊贵的感觉。根据业态、阶段的不同，将这些需求进行组合、排序，再进行服务设计，就很容易达到业主满意了。

比如搬家请客这个事，你说业主真的就是为了和大家庆祝一下么？

其实他骨子里的真实需求是得到认同——这房子我买对了！好，那我们就要放大他这种感觉：我们会在那天向他所有来的朋友的车牌号，到小区门口不用询问就直接有员工给客人引路进去，派服务人员到他们家端茶倒水，在气氛最好的时候，客服经理会上门去祝贺他，让业主觉得很有面子。

另外，是不是优质的服务就一定

是高成本？我觉得不是。重庆人有个习惯，4月要晒被子，收起来来年再用。但各家晒被子很不规范，除了会产生棉絮影响环境之外，高层晒被子如果不规范也是很危险的。我们就去和他们沟通，结果引来很多投诉。后来，紫都城的项目团队研究了一个办法，上门去登记收被子，全体出动，在楼房的顶层拉上钢丝绳，集中晒被子，晒完之后再由物业人员统一送回业主户内。对这个举措业主很满意，员工也轻松了。这种服务是不花成本的，但业主最有感觉。

再比如，我们每个月定期给业主提供磨菜刀的服务。这个服务源于一

次业主访谈，女业主抱怨老公天天不在家，菜刀都没人磨，我们的访谈人员就记下来了。不久后，客户中心请了一个磨刀师傅过来，当天就磨了700多把菜刀。现在，我们已经将这一行为形成了一种服务设计，专门请磨刀师傅每个月到我们每个小区呆一天，他的收入有了保障，业主也享受到了便利的免费服务。业主被这种细节服务打动了，我们也没有增加太多成本。

此外，服务在不同时段的重点也要有变化，我们称之为服务的生命周期理论。一个业主，装修时和入住后对服务的要求是不同的，有孩子前和有孩子后对服务的要求也是不同的。这些我们都必须要考虑进去，才能真正地做好服务，对这种需求进行研究很有意思。

中国人的服务意识其实是很强的，但有两个问题：一是只站在自己的角度去提供服务，和服务对象想要的契合度不高，这是理念问题；二是过分注重结果，不注重过程，顾客感受不到你是尽心尽力的。我们的服务业在需求研究、过程变化和创新服务设计等方面还需要做进一步的努力。🏠

[本文由本刊记者潘东燕采访整理而成。]

表 2 龙湖物业服务模式演进

时间	服务定位	具体背景
1997 ~ 2002	满意	1997 年的重庆, 物业行业普遍停留在看楼护院、到点收费的状态。而“善待你一生”这一服务理念, 确定了龙湖物业的服务是以客户至上为中心的。这在市场行业处在单纯的“服务”买卖的当时, 是优于市场、高于客户期待的服务定位。
2003 ~ 2006	满意 + 惊喜	从 1997 年到 2003 年, 早已习惯龙湖式的物业服务的“龙民”逐渐表现出“审美疲劳”。“满意”的服务可以通过规范工作标准和员工的言行来达到, 但如何让员工主动为业主提供“惊喜”服务? 让员工“快乐工作、快乐生活”就成为辅助这一服务模式的重要内容。
2007 至今	满意 + 惊喜 + 幽默 + 乐趣	随着社会及行业发展, 客户对物业服务的认知和期望, 已不仅仅停留在问题被解决或简单的享受超值服务上, 而是期望在被服务的过程中, 能够感受到服务提供者所带来的精神层面的愉悦感和赢家的感觉。于是, 龙湖物业的服务模式又延伸发展为“满意 + 惊喜 + 幽默 + 乐趣”, 通过发挥员工主观创造性, 将服务人文化、趣味化, 用亲近感和新鲜感刺激客户的感知, 获得客户的认同及高满意度。

务形成的良性循环, 他们得到了龙湖业主的尊重。夏天, 业主会自发给他们送水果饮料, 过年给他们熬鸡汤, 煮汤圆。常常出现这样的情景: 很多公司客服人员搞不定的事, 只要保洁阿姨或综合服务专员出马, 就一次搞定。

公司就是靠山: 安心工作的“铁饭碗” 其实, 真正去了解这些一线员工的需求, 你会发现, 有安全感的稳定工作对他们来说非常重要。在国家还没有强制性要求给员工上社保和养老保险的时候, 龙湖物业就给每一个员工上了。龙湖物业还成立互助基金, 一旦某个员工有突发事件, 就用这笔钱资助他, 解决后顾之忧。

在龙湖物业一线员工的创造性服务和执行能力背后, 除了企业文化, 还有一整套严苛的体系、制度和流程管理。光是客服前台的工作就有 54 个流程, 应急管理则有 30 多个流程。全面预算管理、IT 标准流程、人力资源体系、八大健康指标 (员工满岗率、主动离职率、业主满意度、收费率、户均投诉量、计划完成率、报事完结率、人均管理面积) 的精确测算和六大

会议 (客户满意度分析会、投诉分析会、报事分析会、月度运营会、返修整改会、总经理联系会) 的企业把脉工作等, 都是保证龙湖物业企业文化能够有效落地的支点。

为了不影响住户的休息, 龙湖物管连夜晚小区的灯光亮度都有严格的标准限制; 晚上巡逻值班的队员们要换上软底鞋及佩戴耳麦; 为小区内上千种乔木和灌木生长更换泥土; 花园里的花草树木永远像刚洗过一般干净; 社区公共设施永远一尘不染……

龙湖物业做了什么? 它只是明白了: 1、企业文化靠谁来落实, 就由谁来创造; 2、谁为企业做了贡献, 谁就应该获得回报; 3、让离顾客最近的人说话; 4、每个人都有创造性, 关键是要激活他。在服务行业, “尊重”就是那个激活码。道理就是这么简单, 只不过龙湖物业不仅明白, 而且做到了。合

[感谢龙湖物业周洪斌、杨杰、邵玉群、杜珂、钟孝刚、阳锐梅、张曦、吴竟、邓爽等人对本次调研的支持。]