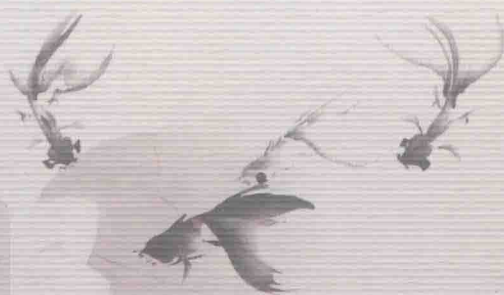


20-Year Love and Service
to Property Management



魚樂



上海三联书店

20-Year Love and Service
to Property Management



鱼之乐



上海三联书店

图书在版编目(CIP)数据

鱼之乐/张伟忠主编. —上海:上海三联书店, 2012. 11
ISBN 978-7-5426-4019-2

I. ①鱼… II. ①张… III. ①物业管理企业—企业文化—上海市—文集 IV. ①F299.275.1-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 254025 号

鱼之乐

主 编 / 张伟忠

责任编辑 / 陈启甸

装帧设计 / 图腾传播

监 制 / 李 敏

责任校对 / 鲍惠霞

出版发行 / 上海三联书店

(201199)中国上海市都市路 4855 号 2 座 10 楼

网 址 / www.sjpc1932.com

邮购电话 / 24175971

印 刷 / 上海叶大印务发展有限公司

版 次 / 2012 年 11 月第 1 版

印 次 / 2012 年 11 月第 1 次印刷

开 本 / 640×960 1/16

字 数 / 200 千字

印 张 / 13.5

书 号 / ISBN 978-7-5426-4019-2/C·453

定 价 / 28.00 元

序

——我心目中的上房物业

适逢上海上房物业管理有限公司(以下简称上房物业)成立 20 周年之际,张圣哲董事长请我为公司准备出版的《鱼之乐》一书写序。我把书稿认真看了几遍,非常喜欢,但几次提笔,总觉得仅就书稿内容写序,不足以表达我对上房物业以及一代创业者的感情和敬意。经与张圣哲沟通并得到同意,借写序的机会,脱开书稿谈谈我心目中的上房物业。

写到上房物业的创业,绕不开中国物业管理协会首届副会长李文洁。25 年前,李文洁辞去上海市静安区房地局局长助理,只身来到一家国有企业,带领郭玉媛和刚从学校毕业的张圣哲等 4 人在非常艰苦的条件中创建了上海市房产经营公司经租部,从为上海市委、市政府办公、宾馆及首长住所等特种物业提供公房管理起步,打造了上房物业的前身。并于 1990 年走上市场,介入当时上海最大的涉外商品房“玉兰花园”的物业管理,开始了第一个真正意义上的物业管理项目。在此基础上,瞄准长三角及西部 10 多个重点城市,形成业务快速拓展的发展局面。7 年之后,以 70% 的国内民营股东控股与台湾一家公司合资组建的上海上房物业管理有限公司正式成立,大步迈向市场,开始了上房物业的腾飞。

25 年来,上房物业从单一从事住宅管理为主,逐步成长为以物业服务为主营业务,兼营资产管理、停车场经营、不动产投资等业务的集团型企业。在 14 个地级以上城市,为 250 多个项目、超过 400 家机构、逾 35 万私人业主提供物业管理及相关服务。全委管理面积达到 1800 万平方米,物

业服务类型覆盖高端住宅、酒店式服务公寓、商业和办公楼宇、科技园区、医院、高等院校、体育场馆、展览馆、领事馆、交通枢纽、政府物业和工业厂房等(住宅占65%、公共物业占35%)。2011年营业收入超过5亿元,在中国物业管理协会组织的评选中位列“全国物业服务企业综合实力百强”第12位。

最让我折服的是上房物业提出的“依赖数代、十数代人的不懈努力,依靠系统、持续的法人治理与科学管理,矢志成为永续经营典范”,追求百年梦想、追求不断传承和永续经营的理念和实践,突出体现在以下三个方面:

一是不断调整、改善股权,构建透明、规范与稳定的法人治理架构,逐步实现了投资者和经营者分离。上房物业设立了健全的董事会和监事会,在企业业务方向、战略规划、核心与重大业务、团队构建、新业务培育等方面发挥着日益重要的作用。这在物业服务企业中是不多见的。

二是注重年轻人的持续培养与发展,注重几代经营者的不断传承。首任董事长兼总经理李文洁在1998年将总经理重任交给了当时32岁的张圣哲,自己仅任董事长一职。10年以后张圣哲从李文洁手中接过董事长重任,将总经理职务托付给了35岁的周超。张圣哲和周超不负众望,在经营管理和创新发展上打造了上房物业的骄人业绩。

三是注重科学管理。上房物业的科学管理体现在机制、制度、企业文化、员工行为各方面,覆盖于法人治理到企业运营的所有层面,一切作为都基于战略思考与有序管理。企业致力于以国际化视野与思维,成为客户最信赖的本土化服务品牌,为客户提供包含物业服务在内的物业资产管理为核心的房地产综合服务商。他们在住宅和公众物业领域致力于推动“‘99+1’房屋管家”(“1”,代表客户地位的尊崇和唯一,以及企业愿意和有能力满足其任何1项个性化的需求,“99”寓意将无限伸展的服务贡献给客户)。

20年弹指一挥间。从企业成长使命和百年老店的定位看,20年对于上房物业只是一个短暂的阶段;但从企业的发展看,它凝聚了整整一代人的艰辛付出与执着追求,展现了上房物业从起步到成功的光辉历程。在上房物业20年司庆系列活动之际,我要向上房物业的开拓者们表示最崇高的敬意,向为上房物业发展作出贡献的管理团队和全体员工表示最真挚的问候。正是有了一批像上房物业这样的优秀品牌企业,像李文洁、张圣哲

及周超这样的优秀职业经理人、管理团队与优秀员工，我们的行业才有今天的精彩！

看了公司将高管团队、部门经理、物业项目经理和基层服务员工十年来所写的近 80 篇文章、约 12.5 万文字集结成书出版的《鱼之乐》，从一个服务业企业的普通人群对事业、对企业管理，对人生乃至它们相互之间关联的种种思考与认知，深深感受到这些文章既不是单纯的谈工作与专业理论，也不是单纯地谈生活感悟，而是将两者有机结合起来，展现着上房物业员工的生活态度和对事业的执着。它超脱了上房物业的本身，传递着行业的希望，让我们读后欣慰、感动和振奋，从中吸取拼搏前行的力量。

上房物业将此次司庆的主题设计为“廿年征程，百年梦想”，从一个侧面反映出公司主要经营者的脚踏实地又志向高远。相信上房物业 20 年的传承和良性发展局面将继续保持下去，并会在今后的岁月中有更加令我们期待的新的辉煌。

衷心祝愿上房物业不断做大做强做富，作为行业内追求科学管理与永续经营的典范，为行业在后 20 年向现代服务业的转型升级中作出更大贡献。

中国物业管理协会会长

谢家瑾

2012. 10. 16

目 录

序	谢家瑾 / 1
---	---------

第一辑 术业篇

阻碍事业的首先是思维模式	张圣哲 / 3
用心做好每一件事	张圣哲 / 7
主管,你的另一个名字叫老师	张圣哲 / 10
谈压力	张圣哲 / 13
再谈压力	张圣哲 / 15
时间管理	张圣哲 / 17
想把事做好,能把事做对	周 超 / 19
我们为什么存在?	周 超 / 22
追求卓越目标	周 超 / 24
寻找自己的蛋糕	周 超 / 26
创新无止境	周 超 / 28
领导即服务	周 超 / 31
危机意识	周 超 / 33
与下属进行有效沟通了吗?	赵 磊 / 35
“微时代”,我们准备好了吗?	赵 磊 / 38
服务——含有真情的产品	陈 洁 / 41

最基本的往往是最重要的	朱 凌 / 43
入心的服务	巢爱莲 / 45
角马迁徙带来的启示	雷学民 / 47
基础管理,我们用心做了吗?	雷学民 / 50
企业用文化行走	孙 磊 / 52
在缺陷中完美	孙 磊 / 55
困难使人进步	孙 磊 / 57
沟通无止境	孙 磊 / 60
合适就好	张 健 / 63
看见世界 被世界看见	顾智强 / 66
谁动了我的制度	曹国志 / 69
超越自我	陈宏杰 / 71

第二辑 思学篇

突破自我	张伟忠 / 75
夕阳也会发光	张伟忠 / 78
重获新生	张国英 / 80
树木·树人	黄生华 / 82
心术	黄生华 / 86
四十不惑	赵 磊 / 89
谁是最可爱的人	黄为国 / 92
心态	徐建荣 / 95
从“最美司机”吴斌说起	徐建荣 / 98
没流下的眼泪	徐雅英 / 100
复盘	王 希 / 103
认真极处是执着	沈 峰 / 106
“两个装订夹”想到的……	周宁林 / 109
辩论赛随想	周宁林 / 112
“杜拉拉”陪我成长	姜丽娟 / 114

积极的心态	陈云勇 / 117
心灵的旅行	王 亮 / 120
“85 后”，我们在成长	程林海 / 123
如果爱，请深爱	陈 旭 / 126
致未来	王灵一 / 129
踏浪	沈仲文 / 132
我的世博心	尚 玮 / 134
每天进步一点点	陈宏杰 / 138
用心做好每一件事——从保洁工作起步	王维平 / 140
生命的折叠	胡国海 / 142

第三辑 鱼乐篇

因为平凡，所以快乐	宋雪梅 / 147
人生如旅行	宋雪梅 / 150
你快乐吗？	朱 凌 / 152
2004 年的愿望——经历着并快乐着	朱 凌 / 154
吸铁石	王云华 / 156
笑	冯 蕙 / 158
打印的声音	宋颖弢 / 160
我的新发型	宋颖弢 / 162
工作快乐	缪凌峰 / 164
静美无声	李 楠 / 167
都市打更人	刘恩平 / 170
“授”与“受”	金钟敏 / 172
物业人的气度	翁红梅 / 175
微笑的力量	杨利泽 / 177
电影《永不妥协》观后感	金 康 / 179
司刊情愫	陈维佳 / 183
爱司刊者说	张圣哲 / 185

生日赋	张国英 / 188
我的上海之行	康思慧 / 190
喜欢上房物业的理由	王维平 / 192
写在新年前的话	李燕飞 / 195
寻找快乐	李燕飞 / 197
幸福就在你手边	邵一霖 / 199
寻找春天	邵一霖 / 202
寻找自己的桃花源	邱卫国 / 205

第一辑 术业篇

闻道有先后，术业有专攻

——《师说》韩愈

阻碍事业的首先是思维模式

我们有过很多次与人合资的经历，既有国内企业的，也有台湾地区的，又有美国、新加坡等国外企业。就时间而言，既有合作时间不长的，也有20年后彼此更加信任而再继续合作的。1999年春夏之际，也曾在浙江与人合资组建过一家物业服务企业，我们认为双方在企业内的权益大小在其次，发挥各自优势、通过合作快速市场发展才更重要，因此仅希望让我方发挥多年积累的专业上的优势，主持业务运营与市场发展。企业很快就在市场上有不俗的表现，更取得了一个面向全国招标的物业项目。但紧跟着，我们发现合作方更注重持有更多的股权、企业冠名、谁负责审批及一些岗位安排等等。合作在治理结构及运营层面都遇到了问题，我本人同合作方高层多次交流，发现并非彼此对企业愿景、战略规划与经营策略、企业运营过程中的规范性、市场发展方法等存在质疑，而是令人有些莫名的诸如“我们主导该企业可能更方便，也更能保证己方利益”、“现在合作好不等于长远合作好，应早作设防”等潜藏在对方管理层内心的既有的思维在作祟。

这让我感到很棘手，显然，我们面临的并非是技术性问题，而是比技术更重要也更复杂的先于决策之前即作用大脑的遵循既有结构、路径或初始程序就实现对事物的假设、判断的思维习惯的问题。我们中的其他人可能也常常遇到这种情况。当你提出一个具有很好前景，使双方、多方共赢但又须共同付出甚至作出局部利益牺牲的构想时，对方并非因该构想的前景、现实操作性等拒绝你，而是诸如“先拒绝再讲”即阿吉瑞斯称之为“习惯

性防卫(defensive routine)”，合作中你们贡献太小我们牺牲太大，谁主导该构想的实施，今后利益分配多少等看似合理，其实已构成了思维智障的消极因素，而使一个原本只要彼此克服困难、牺牲些许局部利益就能实现的非常具有创意和价值的构想变得支离破碎甚至就此搁浅，成为泡影。

近一两年来，我一直在试图观察并研究这种不易被我们觉察的每个人都存在的既有的思维习惯以及它对个人或组织事业成功的影响。我将这种既有的思维习惯称之为“思维模式”。之所以这样称呼，是因为暂时找不到一个更准确的概念来界定这种不易觉察和检视又确实隐藏于我们心中的思维习惯或模式。后来我发现美国国际商务咨询与职业 NLP 培训权威约翰·塞莫尔提出的“思维元程序”(metaprograms)概念已很接近了，而当我重读彼得·圣吉的管理学巨著《第五项修炼》时，他提出的改善心智模式已几可取代我所讲的思维模式，甚至比我的提法更好，只不过为了强调这种思维习惯常常不自觉地先于大脑决策即启动思维程序，产生对事物的印象、假设和判断，又为了同我近期已多次在企业内呼吁“改善我们的思维模式”的口号保持一致，我在本文中暂以思维模式称之。

我的观察结果告诉我，思维模式不仅先于我们的大脑决策即作用于我们的初始思维，而且比智力因素更重要地影响着我们事业的成功与失败，一个积极、开放的思维模式是我们应该追求或重塑的；反之，一个消极、狭隘的思维模式在一开始就成为了我们事业前进的最大敌人。我们发现，消极、狭隘的思维模式通常预示着战略目光短视且专注于细节，仅注重本组织或个人的局部利益，将贡献大小与合作伙伴作简单的量化评估并当成分享合作利益多少的筹码，顾虑与协调因素过多等等。

思维模式很难讲对与错，但有积极与消极、开放与狭隘、先进与落后的差别。中国人常讲“吃亏就是便宜”，很多人纳闷，于现实利益而言，吃亏总是吃亏，焉有便宜可赚？这实在是一种思维模式的差异，个案上的吃亏往往是战略上胜利的开始，塞翁失马的故事只不过是古人无意中非自觉地验证了这个真理。仅高中毕业，退役后六个月找不到工作，现在则被称之为“台湾及全世界最杰出的企业家之一”，台湾著名的亚都丽致大饭店总裁严长寿先生在《总裁狮子心》一书中讲到：“我了解在工作环境中，我的学历最低条件也最差，唯一可以使自己迎头赶上的办法，就是无选择地学习和吸

收,而在充满防卫性的职场环境中,最受人欢迎的办法,就是做人家不想做的事”,故“别人没耐性、不乐意做的事,像丢垃圾一样丢给了我来处理,而我却能从中锻炼出全方位的工作能力”。严长寿先生还将之称为“垃圾哲学”,与郑板桥的“难得糊涂、吃亏是福”有异曲同工之妙。无独有偶,“全球最具影响力的 25 位商界领袖之一”,华人首富李嘉诚先生亦认为:如果一单生意只有自己赚,对方一点也不赚,这样的生意绝对不能干,“有时你看似是件很吃亏的事,往往会变成非常有利”。

其实,在共同的事业面前,我们不应过多地计较己方付出多少,因为这种付出有时候反而是因为我们比合作伙伴拥有更多、更理想的资源;谁主导事业推进并不重要,关键是找到堪负重任的人;利益分配虽然很重要,但我们更看重双方、多方合作后拓展出新的更大的市场、有共同的长远的利益。如果我们这样想,我们发现接下来的很多技术问题其实很好解决。除了个别行业,少有技术因素制约我们事业前进的。当一种积极、开放的思维模式作用于我们前进的事业时,我们发现事业不仅能成功而且自己胜任愉快,双方也合作融洽。米卢讲“态度决定一切!”(其实此话是美国著名哲学家,大演说家罗曼·W. 皮尔在名著《态度决定一切》中率先讲的),“快乐足球!”的时候,我是由衷地在内心为他、为中国足球鼓了掌。米卢想告诉我们的,决定中国足球命运的并非技术,而是态度,是非智力因素。我这样讲,一点也没有贬低我们的智力因素(技术、软件)对我们事业成功的重要作用;相反,积极、开放、先进的思维模式佐以信念,良好的人际沟通能力、健康的情绪等重要的非智力因素,会使智力得以更充分地发挥。而消极、狭隘、落后的思维模式则给我们的事业带来巨大危害,当那些消极、狭隘思维模式的宿主能力(智力因素)越强、越身居高位时,构成我们事业前进的威胁与阻力就越大,因为他们拒绝我们的理由已更井井有条、更冠冕堂皇、更让我们难以说服。更令人惋惜的是,他们的有些人还因其出色的拒绝、谈斤论两甚至为合作设置障碍的能力而津津自乐、引以为荣,以为那是一种难得的、高智商的技巧,殊不知正是这种“难得的、高智商的技巧”成就了“熟练的无能(skilled incompetence)”,使原本可以共赢的事业败亡。有些人终其一生亦不曾明白,为何其智商高达 140 却难成大事,而很多被其视为庸才者却不断跨越自我、超迈前贤。

那么,思维模式既然如此重要而又如此难以检视,它能否改变呢?我们总是透过自己的思维模式看待世界,而我们的思维模式却总是不争气地呈现不完整。深厚、沉重文化的潜移默化使我们陈旧的思维模式不易觉察、根深蒂固地存在于我们既有的心智之中,变成一种习惯,使我们的想法甚至行为自动化。我略偏激地提醒改善我们思维模式的难度是希望更多的人关注到思维模式对我们事业成功的重要性(其实西方人也在呼吁,称心智模式障碍是严重的非系统性),希望给初闻者以暮鼓晨钟,力所能及地播一粒启发思维的种子。然而,我个人依然认为,虽然有些困难,但思维模式是可以改善的、可以重塑的。只要你坚持且方法正确,它甚至是一组可以学会的技能。有二点建议:首先,改善思维模式,“须专注于以开放的方式,体认我们认知方面的缺失”,时时“发掘你内心世界的图像,使这些图像浮上表面,严加审视,可以开放的心态表达自己的想法,并以开放的心灵容纳别人想法”。艰难的是你必须以婴儿重生、凤凰涅槃的勇气去改造自己的思维模式。否则,既有的、陈旧封闭的思维模式任谁也赶不走。其次,很关键的就是学会系统思维,只有立足于客观,以战略眼光去看并对待我们(也包含合作方)的长远、全局利益,才能心甘情愿地、自觉地克服消极、狭隘、落后的思维智障。

张圣哲

2003年08月12日

用心做好每一件事

将“用心做好每一件事”确立为我们企业的核心价值观之一，并非是简单地由经理层倡导的一种工作态度和职业精神，而是从身体力行的实践角度由每一位员工自己为我们从事的事业下的定义。

“用心做好每一件事”仅八个字，朴实平易，回避了所有华丽与时髦，想凸显的是“用心”、是“每一件事”。事实上，要实践并做到这八个字，比认同这八个字要难得多，而认同的过程本身又是另一种用心的过程。

当今，服务业的构成精彩纷呈，很多服务领域已不是一句简单的“用心”就可以做好，更有甚者，不少尖端产品制造商也开始强调其核心竞争力并非产品技术而是服务。而且我们还得承认，即使同为服务业，物业服务行业的门槛还不是太高，核心竞争能力还不是太强。而要干好这一行，即便拥有创新思维，用心以外也别无他途。我们每天要做的往往离不开秩序维护、保洁、绿化美护、维修养护等等，不复杂也不难做，甚至可以说比较简单。因为我们客户的最基本需求在此，即便我们也在同我们客户的内心期望赛跑，但总体而言，满足这些客户基本需求还不算太难。但问题也出在这里，简单的事并不一定能一直做好，越简单的事越不容易坚守品质、越不容易始终如一，做好了一，做好了二，甚至做好了九十九，就是不容易做好一百。反过来讲，一件简单的事一直把它做好就是不容易、就是了不起。而将简单的事一直做好，讲求的是遵循规范，讲求的是自律和用心。这种用心从另一角度也可以理解为我们应具备的职业精神。都说世界上最怕