

顺势而为

长城物业 25 年成长与梦想

THE 25-YEAR
GROWTH HISTORY AND THE DREAM
OF CHANGCHENG PROPERTY

长城物业集团股份有限公司
《21世纪商业评论》杂志社

著

CHANGCHENG PROPERTY
长城物业

长城物业 25 年成长与梦想
THE 25-YEAR
GROWTH HISTORY AND THE DREAM
OF CHANGCHENG PROPERTY

长城物业集团股份有限公司
《21世纪商业评论》杂志社 著

顺势而为

 海天出版社（中国·深圳）

图书在版编目 (CIP) 数据

顺势而为 : 长城物业25年成长与梦想 / 长城物业集团股份有限公司,
《21世纪商业评论》杂志社著. — 深圳 : 海天出版社, 2014. 1

ISBN 978-7-5507-0918-8

I. ①顺… II. ①长… III. ①物业管理企业—经济史
—深圳市 IV. ①F299.276.53

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第288655号

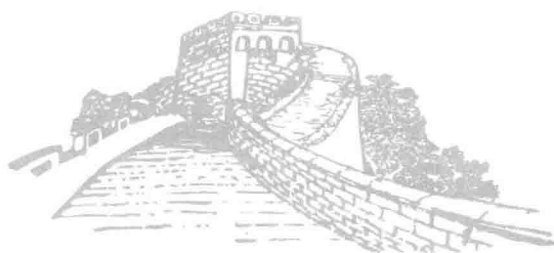
顺势而为 : 长城物业25年成长与梦想

Shun Shi Er Wei: Changcheng Wuye 25 Nian Chengzhang Yu Mengxiang

责任编辑 许全军
责任技编 梁立新
装帧设计 知行格致

出版发行 海天出版社
地 址 深圳市彩田南路海天综合大厦 (518033)
网 址 www.htph.com.cn
订购电话 0755-83460137(批发) 83460397(邮购)
设计制作 深圳市知行格致文化传播有限公司 Tel: 0755-83464427
印 刷 深圳市新联美术印刷有限公司
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 15
字 数 280千字
版 次 2014年1月第1版
印 次 2014年1月第1次
印 数 1-3000册
定 价 28.00元

海天版图书版权所有, 侵权必究。
海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。



CHANGCHENG PROPERTY

序言一

25年后，再度启程



陈耀忠

长城物业集团
股份有限公司 董事长
兼总裁

古语道，凡事预则立，不预则废。预测未来，这是老生常谈。随着人口结构的变化，科技的快速发展，企业生存与发展面临前所未有的挑战，商业社会为此呈现出转型升级的大浪潮，物业管理行业也不例外。

为此，我们需要通过科学系统的分析和切实深入的实践，摸索出事物内在的发展规律，并结合实际，推演出未来的趋向。

在行业转型升级的大浪潮趋势下，十年后的物业管理将变成怎样？

这个问题的答案充满诸多变数。唯一肯定的是，十年后，我已经退休了，而且在我退休前，倾注了我三十多年心血的物业管理行业也一定发生了巨大的变化。未来的变化就是我们在当下需要预测、关注、探讨的话题。首先，我对未来物业管理行业的发展有一个大环境上的基本判断：商业社会发展至今，行业边界趋于模糊，市场融合显现，跨界经营日趋增多；各类商家纷纷向消费终端的社区集结，社区成为商家必争之地。商业竞争态势由社区外向社区内快速转移，以社区为节点的网络化商业形态正在形成。

那么，作为最贴近消费者的社区主要运营商——物业服务企业必然会面临这种大的商业环境的变迁。与此同时，这种变化也为身陷物业管理成本快速上涨与物业管理费上调困难这一矛盾层面的物业管理企业，提供了解决问题的全新思路和开拓新型业务的机遇。

这也就意味着，物业管理行业的市场格局将发生颠覆性变化——未来的竞争不仅仅是物业服务产品之间或物业服务企业之间的竞争。在新的市场格局下，物业管理企业需要通过多元力量重构自身的竞争优势，而合作共赢的理念、资源整合的能力、跨界协作的模式将显得更加重要；传统的刚性金字塔组织模式将不再适合网络化社区商业运营要求，柔性的、跨界的网络化组织模式将取而代之，经营单元的网络化集群管理将表现出其独特的优势。

这些优势如何打造？企业的“转型升级”也早已是老生常谈，尤其对于在改革春风中始终走在前列的深圳企业而言，对于“转型”和“升级”的思考早已融入企业的经营管理中，融入企业发展的脉络和血液中。那么，面对全新的市场环境，长城物业需要从何处着手“转型”和“升级”？

在我的思考中，长城物业需要借助高速发展的科技，以纵向“泛升级”和横向“泛转型”的方式，驱动公司持续发展，实现在“流”和“源”两个层面上的创新。具体说来，我们将借助现代科技，在服务精细化、专业深化、经营精细化的方向上，改进传统物业服务模式，提高物业服务效率，大力实施酬金制，实现企业内涵式的突破性发展（“流”创新）；在另一层面上，我们将通过洞察顾客多样性需求和消费体验，在物业管理相关领域进行系统性服务创新，开拓新的利润来源，实现公司外延式的突破性发展（“源”创新）。

多年前，中国物业管理协会会长谢家瑾曾呼吁：为了应对环境变化，物业服务企业应积极发展物业延伸服务，并且相互促进，“抱团取暖”。在谢会长的启示下，过去数年间，长城物业进行了许多积极的探索和实践。

一方面，为了迎战越来越严峻的市场环境，我们提出应用现代科技改进传统物业服务模式，努力促成物业成本与物业缴费的良性调节机制，积极拓展物业相关领域的业务，已开始实施“1+N”的多角化战略。在未来5年内，同时也是长城物业第二个五年规划期间，“1+N”多角化战略将指引长城物业的发展方向。其中，“1”是指集团的核心性业务——物业管理。它是长城物业集团发展的基础性业务，也为其他新型业务带来稳定的现金流、顾客资源和人力资源。

“N”指的是在物业管理相关领域内的其他业务，在长城物业的规划中，未来5年内，我们将逐步开展社区商务、商旅短租、房屋经纪、商业运营、设备维护、家政服务、管理咨询、地产开发、长者服务、在线学习等其他业务。这些业务板块围绕着“物业管理”的核心，资源互补，合理配合，建立起战略协同和市场协同机制，在物业管理、地产开发和社区商务三大块业务领域之间，形成相互依存相互促进的内生式生态系统。

另一方面，作为“抱团取暖”呼吁的积极响应者，长城物业积极借助新技术，正在以平台式现代物业服务全面解决方案，构建作为物业服务企业栖息地的物业管理生态圈，以及作为诚信商家和物业服务企业栖息地的社区商业生态圈。希望在不久的将来，通过两大生态圈的相互促进相互依存关系，推动两个生态圈中的企业族群持续健康发展，从而在不同企业之间，形成相互依存相互促进的外生式生态系统。

其中，物业管理生态圈，指的是将长城物业的在线学习系统（人：能力成长系统）、物业服务系统（事：核心价值创造系统）和社区 U-Mall 系统（事：延伸价值创造系统），整合而成的物业服务升级转型解决工具——也就是我们所称的“云物业服务平台”。

长城物业将以平台开放、知识共享和管控集成的方式，为物业服务企业降低服务成本、提高效率、拓展物业延伸服务和提升顾客满意度。继而通过物业企业的结盟，形成物业管理共享生态圈，为生态圈成员的成长提供更敏锐的数据服务和长期跟踪服务，促进生态圈良性发展，获得新的市场竞争优势。

与此同时，长城物业将致力于抢占社区消费“最后 200 米”的竞争优势，通过商家资源开发、商业渠道运营、会员管理等经营方式，逐渐提供具有优势的综合性服务，并且构建包括线上（网站、呼叫服务）系统和线下网络（社区 U-Mall）在内的社区商务平台。我们计划，在未来的 3-5 年间，长城物业将通过整合的社区终端消费资源吸引诚信商家，在直营的基础上，实行委托经营与特许经营模式，积极快速地发展社区商务市场，构建可快速持续繁殖的社区商业生态圈，供物业服务企业和诚信商家共同栖息。进化论倡导者达尔文在《物种起源》中说：“能够生存下来的物种，并不是那些最强壮的，也不是那些最聪明的，而是那些对变化作出快速反应的。”为了行业的未来，也为了企业的生存与发展，我们应勇于面对挑战，敢于变革，拥抱未来；我们需要全新的思维方式，以合作共赢的理念、资源整合的能力、跨界协作的模式，共同推动物业管理向现代服务业转型升级！

长城物业集团股份有限公司总裁
写在长城物业成立 25 周年之际

序言二

不断超越的典范

我去长城物业集团调研过三次，每次都能让我看到一些不一样的东西。这是一个典型的深圳企业，拥有“敢为天下先”的胆魄和专注实干的精神，从一个国有地产公司的附属部门，成功走向市场，成为全国知名物业品牌企业。2012年，长城物业以近300个在管项目，6000多万平方米的在管面积，10亿元总资产，13亿元总收入和6000万元年净利润位居全国物业企业综合实力前三强。

这次陈耀忠总裁请我为《顺势而为：长城物业25年成长与梦想》一书写序，我在飞机上用3小时一口气读完了书稿，一直处在感动之中。这本书记载了长城物业从长城地产脱胎而出，起步、成长、壮大的历程，从侧面反映了深圳物业管理行业自诞生到走向全国的艰辛与辉煌，并向我们展现了一幅中国物业管理行业星火燎原的壮丽篇章。

我尤其欣赏时任长城地产公司房管部部长马兴文在上世纪90年代初就提出“做物业，必须跳出为地产做售后的概念，跳出做地产附属部门的思维”，让行业体现了自身的价值和尊严；我佩服长城物业走过的市场化、专业化发展道路，这成就了长城物业区别于有房地产开发背景的物业企业的独特商业模式，得到了市场的认同和业内外各界的尊重；我感叹长城地产的开明和“放手”，让长城物业有机会通过股份制改造进入新体制，由此保障了高层管理团队的稳定和对企业发展的长远规划与思考，不断打造大展拳脚的



谢家瑾

中国物业管理协会
会长

“业内率先”，在最短的时间进入行业最前列；我喜欢陈耀忠总裁提倡的“用心做事，琢磨穷理”，用心打造了长城物业的品牌，琢磨带来了长城物业无数的创新，由此成就了长城物业今天的辉煌。

从《顺势而为：长城物业 25 年成长与梦想》一书中，我们进一步从以下三方面深入了解到长城物业的成长和发展：

一是市场化转型。长城物业的前身是长城地产房管部，1996 年摆脱了依靠和附属长城地产的生存方式，1998 年完成了国有企业产权制度的改革；2003 年经深圳市人民政府批准，通过股份制改造，设立深圳市长城物业管理股份有限公司，成为国内物业管理行业第一家股份有限公司，在业内率先实施了员工持股，开始向现代企业制度迈进；2008 年建立了核心经营层的股权激励机制，从根本上激发了企业的内在活力，推动企业经营绩效的全面提升。

二是管控模式转变。2011 年长城物业正式推出阿米巴计划，推行组织结构扁平化。通过 IT 系统平台，改变原有层层管控模式，集团直接受理分布在全国 20 多个城市近 300 个项目的顾客报修、投诉、咨询等业务，实现了“沟通零距离，服务在身边”，确保长城物业在全国的业主能享受到同等、质优、快捷的服务。在新的体系下，原来的区域公司和城市公司不再承担审核和管控职能，而是专注于市场开拓，完善市场营销体系，为管理处提供共享服务和后勤支持。员工定编缩减了 500 余人，人工成本的上涨得到了有效控制，长城物业逐渐摆脱“大企业病”，成为一个由大量活跃的个体组成的鲜活生命体。

三是“1+N”战略发展。多年来，长城物业全面导入战略管理，通过内外部环境分析、内部能力分析、战略选择、战略执行和战略控制，凸显了战略规划对长城物业发展起到的全局性驱动作用。2010 年初，长城物业启动构建以物业管理业务为中心的“1+N”战略体系和社区商务业务的孵化。物业管理是 1，是长城物业发展的基础，在打造品牌、创造利润的同时，还带来庞大的净现金流、客户资源以及人力资源；N 指被纳入长城物业业务范畴的上下游产业，包括社区商务、公寓短租、商业运营、设备维护、管理咨询、地产开发、长者服务和在线学习。长城物业借助高速发展的网络技术，实现着物业管理生态圈向社区商业生态圈的延伸，在夯实主业基础上，多角化战略引领企业实现项目价值最大化，收获着可喜的社会效益和经济效益。

科学技术和网络技术的运用，颠覆性地重塑了长城物业的企业组织结构，革命性地改变着传统的物业管理模式，加速了向现代服务企业的转型，也推动着长城物业在业内的一个个“率先”和“创新”，确立了行业排头兵的地位，赢得了广

泛的尊重。据了解已有十多家来自全国各地的企业先后加盟了长城物业 IT 系统平台，共享着长城物业的客户关系管理系统、物业管理系统、在线学习系统、云智慧社区商务平台。这些企业无需重复研发 IT 系统、无需自建呼叫中心、无需基础设施投入即可轻松完成物业服务升级和社区商务拓展，由此开启了业内企业向现代服务业转型升级过程中合作共赢的新局面。

长城物业发展的每个阶段都凝聚着长城物业人的拼搏、勇气与智慧，尤其是团队在陈耀忠总裁带领下形成的“始终着眼未来”的战略眼光和极强凝聚力与执行力。我为行业有长城物业这样的优秀企业而感到骄傲和自豪，正是有了一批像长城物业这样的优秀企业，像马兴文和吴贤光这样的开拓者，像陈耀忠和曹科龙、梁志军、吕雨华这样的优秀职业经理人，我们的行业才有今天的成就和精彩！

我相信在以陈耀忠总裁为首的锐意进取的长城物业团队带领下，长城物业未来的成长之路依然会继续绽放出不一样的精彩，去实现“社区生活方式引领者”的愿景，并为推动行业的转型升级做出更大更多的贡献。



中国物业管理协会会长

序言三

科特勒寄语



米尔顿·科特勒

长城物业集团通过 25 年的发展，成为中国最大的物业服务企业之一，具有很高的品牌知名度，这是非常了不起的事情。我在中国和美国与陈耀忠总裁有过多次接触，他和他的管理团队给我留下了非常深刻的印象。他们充满激情、善于学习，市场意识和执行力都非常强。因此我认为他们的成功绝非偶然，他们的经验值得分享和借鉴。

这些年我一直在研究和探索各行各业关于市场业态及行业市场的规律，物业管理行业作为传统服务业，其市场形态与其他行业市场形态有着显著的不同，特别是在中国，这种不同更加明显。长城物业坚持以市场化推动企业前进，着眼于未来，这是我非常欣赏的地方，衷心祝愿长城物业在未来能够成为中国最亮眼的明星企业。



米尔顿·科特勒

2013 年 9 月 13 日于华盛顿

科特勒咨询集团 (KMG) 总裁、全球合伙人，
美国美中商务委员会 (SUBC) 主席、创始人之一

Words from Kotler

It's really remarkable for Changcheng Property to make the largest property service enterprise with sound reputation in China in only 25 years. I have met with President Chen Yaozhong in China and USA for several times, impressed by him and his management team. They are full of enthusiasm, expert at learning and equipped with strong market awareness and implementation capacity. I believe that they did not succeed by accident and their experience is worth sharing.

For years I have been studying the market tendency and patterns of various industries. As a conventional service industry, property management is distinctive from other industries in terms of the market status, especially in China. What I most appreciate of Changcheng Property is that it has been promoting the development of the enterprise through market-based efforts focusing on the future. I sincerely hope that Changcheng Property will make a brightest star on the market of China.



Washington, D.C. September 13, 2013
Chairman and CEO of Kotler Marketing Group,
headquarters in Washington, D.C.

序言一 / 02

序言二 / 05

序言三 / 08

第一篇》》

**化蛹成蝶 | 1987-1997 |
法人主体与生存能力孵化**

第1章 激荡的年代 / 002

成长在基建工程兵的肩膀上 / 002

工程兵的困境 / 004

一个地标的诞生 / 005

起步于星星之火 / 007

在改革激荡的时代 / 009

“深圳模式”席卷全国 / 010

本章大事记 / 012

第2章 到市场的浪潮中淬炼自己 / 013

独自启程 / 014

协调行业步伐 / 016

电脑化收费：创新第一步 / 017

专业化：水到渠成 / 020

本章大事记 / 023

第3章 火光的前夜 / 024

从“芯”求变 / 025

让“标准”令人敬畏 / 027

“国际标准”落地 / 030

“有限公司”：不仅仅是两字之差 / 033

短兵相接 / 035

不怕巷子深，先得炼“酒香” / 038

跻身第一方阵 / 041

本章大事记 / 043

第二篇》》

**蜕变重生 | 1998-2008 |
以“内部市场化”应对“外部市场化”**

第4章 从根基敲碎病灶 / 046

改革的红利 / 047

铁饭碗，该砸！ / 052

“软着陆” / 055

源头“活水”来 / 057

二次股改 / 061

改制启示录 / 064

本章大事记 / 067

第5章 全国第一标 / 068

北上，插旗 / 069

“南方的狼来了！” / 072

野蛮生长 / 076

本章大事记 / 080

第6章 长城脚下的征战 / 081

回龙观的“下马威” / 082

“南派作风”的北方胜仗 / 084

本章大事记 / 089

第7章 连城诀 / 090

地标风暴 / 091

丰收年 / 093

有所为，有所不为 / 095

本章大事记 / 098

第8章 第二战场 / 099

“多元化”插曲 / 100

从“管家”到“教练” / 101

学会两条腿走路 / 103

物业管理生态圈 / 105

地产新兵 / 109

本章大事记 / 113

第9章 停不下的管理升级 / 114

行业大阅兵 / 115

创新再造 / 118

从“满意”到“惊喜” / 120

B版体系落地 / 123

兼容“外脑”的智慧 / 125

本章大事记 / 129

第10章 “奥运物管”：一战天下知 / 130

“第1次”的N次方 / 130

“不容有失” / 134

“零投诉”的金字背书 / 136

本章大事记 / 139

第11章 从“阳光”中拿利润 / 140

小区里的“三权分立” / 141

乏力的“阳光” / 145

本章大事记 / 149

第12章 每个人都至关重要 / 150

与“不满意指数”死磕 / 150

“先照顾好那些照顾顾客的人” / 154

定制培训 / 158

“服务星光榜” / 160

本章大事记 / 163

第三篇

蓄势腾飞 | 2010—至今 | 拓展“源”，改进“流”

第13章 再摘“皇冠上的明珠” / 166

惊喜服务 / 170

本章大事记 / 172

第14章 IT之路：武装到“云”端 / 173

用数字变革“人”与“物” / 175

呼叫中心：“外来客”登陆 / 176

物业管理生态圈 / 179

物业也能“云”？ / 182

本章大事记 / 187

第15章 阿米巴：势在必行 / 188

“上面火，下面冰”？ / 188

“放羊”的启示 / 190

“放”与“管”：艰难的拿捏 / 192

“可以改，绝不停” / 195

本章大事记 / 199

第16章 “云动”未来 / 200

模糊的边界 / 201

在最后200米“一呼百应” / 204

瞄准“银发商机” / 209

N箭齐发 / 213

本章大事记 / 220

后记 / 221



化蛹成蝶

1987-1997 >>>>>>>>

法人主体
与生存能力孵化

第 1 章

激荡的年代

>>>

“做物业，必须跳出为地产做售后的概念，跳出做地产附属部门的思维！”

——马兴文

成长在基建工程兵的肩膀上

1978年年底，封闭多时的中国，到了历史转折的重大关口。

这一年，中国定下了改革开放的总基调，正式拉开改革开放的序幕。但开放的道路怎么走，却没有经验可循。于是改革开放总设计师邓小平提出：“可以划出一块地方，叫做特区，陕甘宁开始就叫特区嘛！中央没有钱，可以给些政策，你们自己去搞，杀出一条‘血路’！”

伟人的一句话，扫去了所有人的疑虑。一个属于深圳的时代正扑面而来。

1979年7月，在深圳荒滩野岭的一声炮响，惊醒了这个南疆偏僻的小渔村，蛇口工业区开始兴建，拉开了深圳经济特区建设大幕。成立之初，深圳特区一片荒芜。当时，全市只有一个仅700余人的建筑工程公司，一个10余人的建筑设计室，3个水泥、红砖和石灰厂，大型项目根本无法实施。

特区的建设，亟需基础建设人力。

如何解决这么大的建设人力缺口？1979年年底，基建工程兵一支队抽调了1041个精兵强将，组成一个团赶往深圳。在异常艰苦的施工条件下，这支队伍完成了深圳市政府大楼、电子大厦、泮溪酒家等一批重点工程，为深圳的宏大建设拉开了序幕。