



绿城服务
企业文化读本

1000 SENTENCES

GREENTOWN
SERVICE



幸福
生活
服务
商



100 SENTENCES
GREENTOWN
SERVICE

目录

CATALOGUE

01
序言
PREFACE

05
理想
I D E A L

39
幸福
HAPPINESS

91
家人
F A M I L I Y

143
价值
V A L U E

187
美丽
B E A U T Y

序言

PREFACE

20余载，我们服务人穿越风云，来到全新赛道的起点。如何将每一天，变成服务能力更强、业主感受更好、员工成长更快的日子，这需要我们一起来设计。

真诚、善意、精致、完美。我们从绿城的母体文化出发，分娩出一个个具有绿城特质的文化名词与动作，也渐渐有了新的服务文化身份。

第一个身份，我们既是成熟服务的坚守者，也是新服务体系的践行者。过去二十年，我们以扫把与抹布为基础工具，以保安挺拔站姿和标准敬礼为服务进步，以帮长者业主拎拎东西、为园区看看孩子为公众口碑。这些事，我们坚持不懈，仍然在做，并且进化成一套套成熟的服务产品、标准与文化。同时我们也在不断研发新的服务体系，让自己成为能够适应新战场，跑赢新赛道的新型服务者。

第二个身份，我们既是本业优势的先行者，更要

做跨界运营的探索者。绿城服务在亲情化、市场化、智慧化，甚至在资本端，都得以积淀与锤炼，在本业内具备了一定先发优势。近几年，我们于无声处听春雷，将教育、康养、新零售等业务逐渐做到战略周期中来。虽然有些管理者已在做，但还没做明白，探路者的心智与勇毅还不够。因此我们必须敢闯敢试、蹄疾步稳，在探索向上的跨界运营中，尽锐出战、灵活避险、争流抢滩，让服务者见到更宽阔的湛蓝海面。

第三个身份，我们既是服务事业的合伙人，终是服务命运的共同体。过去，我们是从三五个项目，再到两三个城市，慢慢做起来的，现在2000多个项目，130多个城市，我们用智慧系统可以管控财务、品质、安全等，但还有很多内容无法一一覆盖。我们如何真正深入到单体，基层做强，腰部有力，顶层赋能设计。我想，这不是让管理者分散到基层，而是重心

下沉，敢于放权，让项目经理成为事业合伙人。这看似是在分，实际上是在聚。我希望，公司未来发展能以人本文化凝聚人，以激励文化激励人，能够在绿城服务文化的点滴渗透、稳定传承之中，实现大家在精神与物质上的双富裕。

无论续接过去的多少变化，多少艰辛喜悦。绿城服务以新的三个文化身份，笃定面对崭新未来。我们一起，在以服务为本心的工作场景中，坚持专注有力、文化永续，努力让每一个人、每一个团队都不负期许、焕发向前，做文化命运的共同体。



16

SENTENCES
IDEAL

理想

“

因为理想，绿城服务才有了
热爱、专注、责任、品质，
才有了不同于其他企业的灵魂。

”

01

我们是绿城人， 是理想主义的实践者

在我们的意识里，绿城应该成为这样一个企业：它的企业行为应该与理想有许许多多关联。绿城心甘情愿做一个理想主义者。

我们这群人最明显的特点，是有根深蒂固的理想主义色彩。你若把这种理想贯穿于产品和服务中去，这种理想就变成产品和服务中最精彩的部分，所有产品和服务也都会隐含着以人为本的人文关怀。这是理想主义者的源头与归宿。

因为理想，绿城服务才有了热爱、专注、责任、品质，才有了不同于其他企业的灵魂。

02

绿城最重要的依托是 绿城人内心的明亮和美好

公司的基本价值理念源于我们每个人的内心，绿城最重要的依托是绿城人内心的明亮和美好。在我们心中，只要有对未来生活的向往，只要能够感受到阳光、春天，哪怕是秋风、冰雪，只要内心尚存“让世界变得美好一点”的念想，我们就会充满力量，这也是绿城存在的最重要的动力机制。每个绿城人心中的那点明亮、那些光芒，会照亮我们每个人，也会照亮绿城走过的和未来的岁月。

03

绿城最重要的管理者 是“理想”

在绿城，有一个无处不在、无时不在的管理者，它的名字就叫“理想”。我们不要求所有的事情，但是主要的事情、赖以生存和发展的事情，比如说本职工作，做到一般的要求以外，公司有一个道义的要求，希望把它做到理想状态。

04

“以人为本”， 是我们最基本的认知

我们认为，“以人为本”的概念有两个界面：一是人品是产品之源；二是社会、客户、员工理应是公司存在、发展的受益者，是劳动果实——产品的受益者。具体地说，这个理念包含了两方面的内容：即产品是人制造的，产品又是为人服务的。以此为出发点，把所有工作做好，是我们最基本的认知。

05

讲道义，走正道，得正果

中国有 10% -20%的企业是用道义作为维系的纽带，只有这样的企业才能有长足的发展。讲道义，走正道，这是我们每个人所必须做到的，虽然人间正道多沧桑，但只有走正道才能得正果。面对各种考验，要能坚守住自己的初心，懂得过程与结果同等重要，只有付出非常的努力，才能得到非常的成功。

06

真诚、善意、精致、完美 是我们的核心价值观

“真诚、善意、精致、完美”八字，是我们价值观的浓缩，是我们共同努力的目标。我们应该明白，我们以真诚对业主，以真诚对同仁，认认真真去做事，在做事时以与人为善为出发点并贯彻做事的过程，争取把事情、把工作、把产品做得完美，尽可能、几乎是苛刻地去寻求服务的完美。

07

真诚、善意 是绿城服务员工的基本姿态

绿城服务强调真诚、善意，我们希望更多的时候和和气气，能够笑口常开。无论在公司内、公司外，无论对客户、对政府部门，一个和善的、沉着坚定的、自信的，一个可以被接近的、开放的、热情的表情和神情，实在太重要了。这是你自己在跟形形色色、方方面面的人打交道过程的一个基本姿态。

08

精致、完美是绿城人、绿城产品 与绿城服务的鲜明特征

宋卫平先生在2000年7月《关于“精致”的感想》的讲话中提到：精致的产品和服务的基础是工作的认真、精细和组织管理的严谨，个人的享有、享受的背后应该是辛勤的劳碌和付出。工作的整个过程都必须是认真的，是精心的，是精确的，是精致的，否则，无论是个人和团队、企业，都不可能是优秀的，都不可能是胜利者。

09

做幸福的光明使者

我们是幸福生活的建设者、推动者和实现者，我们是幸福的光明使者，这是绿城服务的价值所在，这是绿城服务人的价值。不管公司发展到什么阶段，这样的战略系统不会改变，并将持续探索、发扬光大。

10

将服务于他人和社会 当做人生的主旋律

做服务要心甘情愿的，将服务于他人和社会当做人生的主旋律，在绿城才有价值，希望绿城的绝大多数人的价值系统是利他的，是服务于社会的。

只有惠及他人，工作才有价值

这是宋卫平先生在2015年6月青干部汇报会上的讲话：如果我们不能惠及他人，惠及大众，惠及社会，惠及世界，我们的工作就没有价值，这是绿城的价值观，也是世界主流的价值观。我们用这样的一个心态、价值导向去做工作，才有真正的成就可言。人如果变成一架赚钱机器，或许有财富金钱的价值，却没有人文价值。

12

**公司应由敬业者构成，
只有敬业者组成的公司
才能生存，并得以发展**

这是宋卫平先生在1997年5月《敬业和工作文化》中的讲话，同时他还讲到：被动地接受工作的要求是很低级的状态，意义仅在于养家糊口。积极主动地完成工作，追求工作的完善，追求工作成绩的卓越，追求工作的崇高境界，这是真正的敬业，这是对社会的尊重，也是对自我的尊重。

13

种瓜得瓜，种豆得豆

我们信奉一个小学生也懂得的基本道理：种瓜得瓜，种豆得豆。这是值得品味整个人生的两句话——一个人生哲理：只有付出非常的努力，才能得到非常的成功。凡事皆有因果，好有好报，恶有恶报。

14

认真工作， 永远是安身立命之本

我们凭什么从无到有、从小到大，凭的是我们的理想和信念，凭的是我们对客户、对社会的一种真诚、一种善意，凭的是我们对工作的态度。不管是在什么行业，认认真真的对待工作，认认真真的对待每一件事，永远是安身立命之本。

认真是我们的目标， 是我们的目的，是我们的全部

这是宋卫平先生在2000年8月《关于“认真”的解析》中的讲话：在绿城的实践中，对客户必须是认真的，对产品品质和服务品质必须是认真的，对接受的指令，对自己的承诺必须是认真的，凡涉及到客户利益、产品质量控制的规章制度的执行必须是认真的。结果只是所有事情最终所呈现出的样子，在实现这个的过程中，我们所做的点点滴滴都是在塑造结果的最终模样。无需高瞻远瞩、运筹帷幄，认真做好手头的每一件小事，就足够支撑起我们的全部。

绿城追求的是社会综合效益， 而非纯粹的利润指标

“为员工创造平台、为业主创造价值、为城市创造美丽、为社会创造和谐”的企业使命，体现了绿城追求的是社会综合效益，而非纯粹的利润指标。绿城的价值体现不是赚多少钱，而是客户的满意度。把综合的社会效益置于企业单纯的经济效益之上，这是绿城基本价值观最重要的表述。我们相信，我们精心构筑的园区和我们精心营造的产品，将会给客户的生活和家庭带来一些幸福的感觉，这是我们的基本责任和使命。

25

SENTENCES

HAPPINESS

幸福

“

我们要以我们的劳动、我们的态度、
我们的“真诚、善意、精致、完美”，
打造一张名片，以服务他人、
尊重他人为荣、为快乐、为意义。

”

17

物业管理是一个光荣的职业， 做物业，就是要 做出一种境界和精神来

物业管理是一个光荣的职业，集团公司有决心将物管做好、做强。我们要以我们的劳动、我们的态度、我们的“真诚、善意、精致、完美”，打造一张名片，以服务他人、尊重他人为荣、为快乐、为意义；我们要做出一种境界和精神来，不管它赚不赚钱，赚多少钱，我们要注重自身学习、培训和提高，去努力营造一种友善的人际关系，开创中国物业管理的新局面。

18

物业服务行业， 是一个辛苦且劳心的行业

要使自己的产品和服务得到业主和各界的认同，要在竞争中生存和发展，实在是需要许许多多的人劳心伤神并付出艰辛的劳动。不用心，不辛劳，不比别人想得更细、做得更好的人，是不会获得业主的认可的。

这是一个最坏的时代， 也是一个最好的时代

李海荣主席在2015年《坚守价值之道 创新运营之术》中讲到：在互联网时代和充分竞争的时代，通过变革创新，物业服务不再是劳动密集型、低技术含量的行业；这样的时代，只要一线员工的智慧得到充分尊重和发挥，企业的发展、创新就能获得源源不断的驱动力。这样的时代，物业服务需要变革创新，但我们更应不忘初心，我们变革创新的出发点要始终落在为员工和客户创造幸福上。

从事物业服务， 必须具有强烈的社会责任感、 深切的人文关怀

物业服务的社会责任感，应体现在人与物、人与人之间关系的处理上。物业服务要创造出人和物、人之间共享和谐的环境；人居住在人和物、人之间和谐的日子里，不仅能满足人的生理需求，也更能满足心理需求。身体和精神的和谐统一，就会让人有一种如鱼得水、归鸟入林的感受。

21

物业服务无大事， 物业服务无小事

大和小从来都是相对而言，这中间微妙的转折，在于做物业服务的人。每一位物业人都是一名“杂家”，上至天文地理，下至鸡毛蒜皮，只为在必要时能帮上业主。我们前有秩序队长化身捕蜂人捅马蜂窝，化解业主头顶之患，后有项目经理开车为业主跨上飞机前速递重要文件。每一个物业人都是生活的多面手，无论多么棘手与紧急的问题，在他们面前总能迎刃而解，保障业主能有一个温馨舒适的居住空间与信任放心的心理空间。

22

面对繁琐的物业服务，
我们必须经过深思熟虑，
不要正面击碎，学会绕道而行，
才能从根本上解决问题

物业就像“黑箱”里面的人，外界只会看到问题提出质疑，无法理解问题背后的复杂性，越是这样，越要冷静面对问题，深入分析，运用自己丰富的经验，让一切都恢复秩序。

既然选择了服务这份工作，就不要怕它繁琐，不要怕它平淡，要知道不平凡的人都是做着平凡的事。对自己的工作要有认同感，既要经得住赞赏，也要耐得住清苦，守得云开见月明。

服务是美好的

服务是美好的，有性情的、能感知的、可体验的，最重要的是，可以做到别人认可，自己也非常有自信。正是因为服务没有一个具象的表现，才会有看似无止境的追求。

工作的时候，我们的脸部表情是有笑容的，在一个平和的、祥和的氛围中工作，员工之间、员工和业主之间的交流、沟通、真诚的相待，会慢慢多起来。

生命多精彩，产品多精彩

这是宋卫平先生在2002年5月的讲话：高品质的产品
是生产者生命精彩的转移，要达到产品精彩这个目
的，惟一的途径就是努力做到生产者的优秀，只有生
产者本身很精彩才有产品很精彩。

25

品质是公司的生命线， 是公司价值的直接体现

品质是发自内心的、是自发自愿的“良心活”，是我们每个提供服务者内心世界真、善、美的真实写照、表达与展现。从我们的眼神中、笑容中，那种温馨、关爱、真诚、自我尊严，都化作我们的服务品质，传递给我们的业主。不重视品质、不讲究品质，也是无视自己的尊严、无视团队的艰辛与努力、无视公司的未来。我们既然选择发展，就必须坚守品质。

26

品质领先进步，则企业生；
品质失控退步，则企业亡

企业的产品品质，关系企业生存、发展。品质始终领先进步，逆水行舟，则企业生；品质不时失控退步，顺流而下，则企业亡。

绿城一直在不断发现、战胜那些阻碍企业生存、发展的明显或隐性的“败相”。一个好的公司必须要能及时发现、改变、剔除企业“败相”。

27

**做服务行业的，要比任何人
更关注细节，正是无数细节的
累加，才会造就服务品质的惊艳**

整洁的衣着、标识的位置，甚至于垃圾桶上的压花，
品质感正是从这些细节处体现。量变引起质变，这个
简单的马克思主义哲学原理，我们一直在践行，我们
还要创新践行，在经验基础上，创造更多惊艳。

28

生意在服务中， 服务在生意中

李海荣主席在2017年的一次同行交流会上讲到，这个商业关系是物业服务发展最先要明晰的，只有做好基础服务，业主才会为我们的其他服务买单。

细微之行是壮举， 平凡之举有豪情

海南蓝湾长者业主突发疾病，管家羊有焕上演生死营救；宁波皇冠花园执勤路遇醉汉跌入窨井，保安吴荣乐、王永胜合力救援；济南全运村项目保安队员们六年如一日每天搀扶业主杨阿姨活动筋骨、睡前如厕。这些平凡日子里的插曲，才是我们这些普通人的不凡人生。这些员工可能会一直留在我们公司，也可能另谋高就，但因为他们所做的事，我们一定要记住他们平凡的名字，而记住是为了向不平凡永久致敬。

物业服务向生活服务升级， 是一个实践过程， 没有争议，无须怀疑

2007年，绿城服务于蓝庭试点园区生活服务体系，经过十余年酝酿和实践，服务的内容、界面、方式、商业模式、主体、业主和需求日益变得清晰，生活服务的战略也变得十分鲜明。宋卫平先生在 2017 年度总结表彰大会上指出：“物业管理行业的旧时代已经结束，今后，我们不是物业服务商，而应叫生活服务商。做幸福生活服务商，这是没有争议，也无须怀疑的！”

将高端物业服务竞争力， 变为公司发展的“新常态”

2016年7月12日，绿城服务于香港成功上市，尽管当时全球资本市场异常波动，但我们还是得到了市场认可，业绩走势稳固向好。我们希望借助资本市场给予的资本能量，更借助上市带给我们愈加优良的公司治理能力，将行业领先优势，将高端物业服务竞争力，变为公司发展的“新常态”。

32

**坚持发展不减速，
坚持品质不打折，
坚持园区生活服务不动摇，
坚持劳动者理应成为
劳动成果的享受者不改变**

这是李海荣主席在2013年度总结表彰大会上的讲话。彼时，公司经过多年高速发展进入一个新时期，这个新时期，一是自身发展有了瓶颈的迹象；二是行业市场有了强竞争的现象。二者叠加，绿城服务路在何方，年度会议上简简单单的四个坚持，唤起初心，激发斗志，刷新战略，使公司笃定创新前行。

园区生活服务体系是 绿城对人文理想的一次实践

绿城发展到今天，已经有相当的条件来实现我们的人文理想，园区生活服务体系就是检验绿城是否真正“以人为本”的试金石。公司不需要那些唯利是图的企业家，公司绝对不是以赢利作为唯一的价值倾向，在绿城可能赚的钱少一点，但赢得口碑，让居民的生活品质有所提升，这是我们这个企业的宗旨和目标之一。

34

园区服务的商业逻辑应该是， 家人社群根据志趣方向， 形成服务生态

我们认为，园区服务是有一个独特的商业逻辑的，它应该是，通过更多有科技依托、有情感依附、有品质背书的服务，让园区中的业主，成为彼此信任的伙伴、家人。家人社群在教育、健康、养老、商业等每个领域，均可以根据志趣方向，形成服务生态。

咨询模式是植入绿城基因 最快捷的方式

绿城服务推出“联盟服务”，通过管理平台和技术平台两个层面，对外输出企业管理咨询、硬件改造升级、物联网平台等物业服务全方位运营方案，这是绿城品质力的前置体现，更是绿城基因在物业服务行业内传播，惠及更多企业发展的快捷方式。

生活之美，起于本心， 落于微末

这是李海荣主席在2018 年度总结表彰大会上的讲话，只有对服务达到一定境界的深度理解，才能把美好生活的愿景落于微末，才会在工作的同时感受到服务的愉悦与美好。

37

用科技连接服务的美好

我们一直致力于线上技术与线下资源的连接，显著并基础性地改造园区内的生活及工作，科技让工作更简单、服务更便捷，连接大于存在。

移动互联网时代给物业行业 带来创新作为，既脚踏实地， 也站上了云端，学会了在服 务区域中应用智能手段

在杭州举办的G20峰会之中，许多安保、工程、会场等服务，运用了科技手段的联动、响应，物业人很快便能融入到有科技要求的服务保障中去。

物业行业要走的路还很长。要经过一次又一次诸如G20峰会等大赛的历练，才能逐渐扩容并增强那颗服务之心，将世界上一切可以服务的区域和机会，揽入囊中，以工匠和科技之心奉献新时代的行业价值。

面对未来，我们要 用科技引领发展， 用创新提高能力

2018年度十年员工座谈会暨五一员工座谈会上，李海荣主席谈及公司未来的发展方向时表示，面对未来，我们将锚定“幸福生活服务商”愿景，将积淀的丰富经验与创新的技术理念相结合，不断开拓进取，创新有为，每个人都应有底气对公司未来发展充满信心。

我们应把国学词汇中那些美好的词语，设定为服务是否抵达的一种指标

2017年，李海荣主席在集团多个会议上传达：国学文化应该成为我们服务者的一种底层认识。我们无意于做国学文化的布道者，但愿意从自身服务所体现的精神风貌上，提升业主对于服务的信赖，对于附属了文化的服务的心悦。我们觉得，“信”与“悦”都是国学词汇中美好的一部分，所以可以将这些设定为服务是否抵达的一种指标。

人人都是服务者， 人人又都是被服务者

早在2015年，宋卫平先生就提出“业主自治共管”的概念。2018年9月，以众筹、共建、自治、分享为核心要义的“幸福里”在绿城服务的16个园区业委会的发起下应运而生。

园区自治共管模式或许是绿城生活服务最好的模式，让更多的业主参与到生活服务中来，众筹业主的服务时间和专业技能，共建人人都是服务者、人人都是被服务者的自治模式，营造彼此互助、和谐共处的邻里文化。这本来就是社会的基本描述，也是人类城市化过程里面非常重要的助推和加速。

25

SENTENCES
FAMILY

家人

“

员工是家人的组成部分，
是生活服务的主体。

”

42

公司的产品首先是人

所有能提供“好的服务”的企业都是由一群“好的人”构成，即只有生产者和服务者本身精彩，才有产品和服务的精彩。

43

公司存在的理由： 为了员工的成长

公司存在的理由，最基础的目的是通过赢利改善员工的生活水准、工作水准，而更为深层的目的在于：员工的成长。

我们强调的以人为本，一方面是为客户提供满意的产品，另一方面就是为了员工的成长。其中，员工的成长是最根本性的。

44

把企业还原成学校

人是企业之本，员工是企业的最大财富，是企业经营管理的主要内容。把企业还原成学校，这是绿城能够有今天的重要机制之一。学习是我们这个企业得以进步的一个非常重要的载体和表现形式，但是关键在于有好的校长、好的教务主任、好的老师。作为管理者，一定要有培养人的意识。公司要把人才培养、考察、推荐作为一项经常性的工作，以此来带动其他工作的开展。

绿城是一所学校，在这所学校里最重要的还是自己，良师益友可能会有，但不管大学还是公司，还是要靠自学为主，自身的进取心、责任心才是起决定性作用的因素。

培养人，是企业的使命

绿城是一个企业，这个企业是一个社会的企业。它以社会效益，以及社会运行中的利益均衡作为诉求。松下幸之助也说过，企业是培养人的。是在学校的教育之后，企业通过实践继续培养人。在松下理论里面，这甚至是企业的唯一使命。我相信这样的理解。

46

员工是工作者， 理应是工作成果的享有者

人力是一种资本，人力资本与货币资本有机结合，才能成为公司的重要财产。公司的所有员工，都是公司工作的承担者和劳动者，通过其智慧的奉献，用心的投入，辛勤的劳作，为公司创造利润，赢得发展。既然人力是资本，劳动又创造价值，员工就应该分享劳动成果。

47

员工是家人的组成部分， 是生活服务的主体

宋卫平先生在 2017 年度总结表彰大会上表示：绿城服务第一个要做的事，是明确员工是最重要的家人组成部分；最重要的任务，是把员工服务好，这也是公司发展的基本逻辑。为家人营造，更为家人服务，这是绿城服务始终坚持的理念。

48

让已有的、未来的人才之驹 都能在肥沃的草原上成长为 千里之马

人才的最大价值，是为用户提供服务后所体现的溢价价值。我们往往在使用现有价值，忽视溢价价值的挖掘。这部分溢价价值，可以跳出公司，为社会所用，超越一司之利，变为社会财富。

让已有的、未来的人才之驹，都能在肥沃的草原上成长为千里之马，人人有地成才！面对生活服务的壁垒与门槛，他们都能破壁、跨越，而不是离开公司什么都做不成，离开行业什么都不是，我们要做生活服务人才的风向标与输送带，这是企业成长的实力展示，更是胸襟开阔的社会道义。

公司的第一要务是关心员工

我们做服务的，第一个必须把我们的团队成员和他们的直系亲属服务好。

衡量一个好公司首要标准、唯一的标准就是，它里面的工作者能不能养家糊口、安身立命、解决基本的生活问题。这个公司的第一要务是关心员工。

50

业绩是暂时的， 工作者的进步和优秀是长期的

业绩是暂时的，常常是过眼云烟，但我们的进步和优秀是长期的，甚至会代代相传到永恒，会带来国民素质和社会的进步，更会带来企业的持续发展。而且人是长期活跃于社会之中的，我们人生之中一些正面的东西、闪亮的东西，对整个社会是有好处的。

51

绿城是一座大舞台，
生、旦、净、末、丑，各显其能，
只要你满怀热情，
在绿城就能找到适合你的位置

绿城定位是以商业模式运营的社会公益事业，绿城也是各位成员发现、提升、实现自我价值的一个公共平台。这是绿城的生存之道、发展之道。

三大业务集团，三十余家分子公司，近百家专业公司，绿城服务所涉及的行业远超想象，修炼基本能力，保持探索的心，终会找到中意的岗位。

52

优秀的管理者， 多是后天磨砺出来的

历史上的优秀管理者，确有少数是因为天分和天才，但绝大多数肯定是后天磨砺出来的。管理者在严格要求自己，面对严谨的工作要求同时，必须带领和要求自己的下属在工作的锻炼中成为优秀的管理者。

带动员工和企业共同成长， 是管理工作的本体

管理者的要务，在于让每个人的良知、良心、良好的那一部分在团队里得以茂盛生长。如果员工们工作的心态境界都变得非常纯正、非常端正，他们的知识、远见、能力就会有非常大的提升。真正好的管理者是有爱心和目中有人的管理者，他的最好的感动莫过于下属的成长和进步，把他们的精彩视之为自己最大的成就。这其实也可以视为公司管理工作的本体，甚至是管理的全部内容。

54

管理者最大的职责是培养人

管理者最大的职责不是做事情，而是做好“人”的工作，就是培养人，培养团队，这是管理的第一要义，这也是把事情做好的根本。

55

同道共识，方谓同仁

惟有工作的认真、对业主的认真、对服务品质的认真，惟有这些方面的同道共识，方谓同仁。

工作，是人品的体现， 工作是神圣的

做好工作，是我们的立身之本。工作像是一种宗教活动，我们对待工作要像教徒对待宗教一样，这是神圣的。做好工作，是我们的立身之本。工作就是人品的体现，公司直接把每个工作过程，视为每个人的人生价值所在。对自己承担的本职工作，别人交待的工作，我们要尽可能去完成它，尽可能做到最好的状态。做好自己的工作，让自己安心，让公司放心。这一管理方式没有任何情面，因为你的工作不是关系到一个人，而是涉及到客户、同事以及你的家人。所以公司里的任何工作，在我们的眼中都是神圣的；所以在公司的管理者、最好在每一位工作者的眼里，工作都是神圣的。

工作要有自信心

把事情做好的前提在于自信，要有一种“要么不做，要做就做第一流”的志向。把工作做好，有什么难的，其实无非是要辛苦一点、专注一点、操劳一点、琐碎一点。在战略上，我们要藐视困难，有信心有决心，那是一种心灵的力量。这种力量来自我们对社会的一种道义。

58

笨一点没关系，但要有责任心

公司对情商的要求大于智商，笨一点没关系，如果没有情感、无动于衷，没有责任心，在价值标准方面，损人利己、是非颠倒，没有一个光明面对待工作、对待伙伴，这些人在公司里是待不长的。

59

良好的工作习惯、心态， 是人生的最大财富

工作是为自己做的，哪怕得不到相应的回报，但得到了相应的工作经验、工作技能和工作技巧，养成了良好的工作习惯，培养了良好的工作心态，这也是人生的财富。

好员工要更多地 关注公司整体运营

如果我们对公司的整体经营运作情形不了解，不知道公司的现在和将来，不会替公司“算账”，如果这些问题全部不在我们的考虑范围之内，那么我们就不知道自己的前途在哪里，不知道自己的人生价值在这个公司的舞台上有多大的余地，更不会对公司有认同感。

61

只有先具备能力， 公司才会给你权利

要了解自己所处的行业，熟悉我们正在做的事和所处的环境，这是一种认知能力的体现，也是执行动力的牵引，公司是个大平台，有这些能力才有登台施展才华的机会。

工作者应该自省、自觉

把自己的工作做到良好和优秀的程度，有刻苦的工作精神，极端负责的责任心，娴熟的工作技巧，良好的协调能力，这些其实是最基础的安身之命、养家糊口之本。在这个世界上，我们只能以自己的刻苦、聪明、勤奋，以自己工作的优秀来证明个人素质的优秀，从而享有工作成果的丰硕甘美。

唯有不断学习才能适应变化

现在我们有一个基本的共识：绿城是一所学校，是一个学习型组织。因为这个世界唯一不变的就是变化，绿城人唯有不断地学习和训练自己，才能实现所谓的管控优势，使其成为公司生存的支柱。

64

一个公司的永续发展，
需要更多的直面坦白

这是李海荣主席在2019年五一员工座谈会上的讲话，
尽管公司版图在变大，人员数量在增多，业务种类在
变多，但最重要的是，保留这种直白、简单、纯洁、
纯真的特质。

65

走在前面，不要被淘汰

希望我们每位员工都能走在同仁前面，不要被团队淘汰；希望我们每个团队都能走在企业前面，不要被公司淘汰；希望我们公司能走在行业前面，不要被时代淘汰。

做到工作争气、服务服气、 自身正气

这是李海荣主席在集团2017年度总结表彰大会上的讲话：我们企业的风气，就是让敢创新变得更重要，让肯担当变得更重要，让勤学习变得更重要，让乐服务变得更重要，让讲真话变得更重要，让重一线变得更重要，让崇道德变得更重要，让强自律变得更重要。

21

SENTENCES

VALUE

价值

“

把文明成果落实到每户人家，
让他们能够享有它，这是我们的使命。

”

67

管住大门，打开房门， 面向每一个人

2018年7月19日，宋卫平先生在一次生活服务研讨会上指出，生活服务一定是人做出来的，更是面向人的，在这个前提上，还要注重业主的安全工作，就是帮他们守住家门，社会治安自然是一方面，老人家与孩子的单独出门要保护好也是职责，总体上就是：管住大门，打开房门，面向每一个人。

68

**我们要把业主当成自己的家人，
把业主的事情当成自己的事情，
这样我们的工作才有进步，
才会被认可**

无论是空间上还是心理上，物业与业主的距离都要更近一些，稍有共情能力的人，都会明白物业工作的特殊性。因为信任，物业和业主不仅仅是简单的甲方乙方的雇佣关系，把业主的事情当成自己的事情，关心业主所面临的问题，看似有些过界，实则是对工作的追求。

69

唯有家人最珍贵，
唯有健康最珍贵

绿城服务做健康不设退出机制。

服务包含很多门类，但是像健康诊断、医疗、康复、护理，能有这么清晰的需求门类是不多的。人类除了安全以外的第一需求就是健康，如果这个企业还有价值和必要存在，我们在健康这个门类上面是不可能退出的。

70

无论外面多么乱多么浮躁，
只要回到园区就是一处安宁祥和的
小天地，这里老有所依，幼有所养，
花儿绽放，邻里和睦

宋卫平先生曾对媒体描述，绿城服务的园区应该是这样的：不论外面多么乱多么浮躁，只要回到园区就是一处安宁祥和的小天地，这里老有所依，幼有所养，花儿绽放，邻里和睦，就如《桃花源记》里所描述的一样。

把文明成果落实到每户人家， 让他们能够享有它， 这是我们的使命

宋卫平先生在 2018 年度总结表彰大会上说：生活是包罗万象的，生生不息的，源源不断的，生活里面有太多内容需要做连接，通过这些连接与创造，把文明成果落实到每户人家、每个孩子、每位长者，让他们能够享有它。这是我们的责任，是我们的使命，也是我们的机会。

用真诚善意去赢得理解与尊重

业主配合是你的福气，不配合就要你付出努力让他们来配合你。再挑剔的业主，也会被友善的坚持所打动。而这个通过服务来改变的过程，便是服务的价值与意义。没有情感投入去做事，机器人也可以做得到，这也是机器无法完全取代人的重要理由。

73

我们的价值所在就是 客户脸上的一个微笑

我们的价值所在就是客户脸上的一个微笑。工作或许是谋生的需要，或许是为了实现自身价值。在一份工作中有怨、有恨、有苦、有悔都是很正常的，但是我们最好能把这些情绪都努力压缩，努力工作，为他人、为社会做好本职工作，这种工作状态和工作境界是值得称道的。

74

不辜负业主的信任， 是我们工作的原则

在绿城服务的园区里，遇到突发事件时，业主的第一反应是找物业，再联系政府组织。这不仅仅是物理距离很近，更是长期服务过程中形成的托付与信任。这份信任，我们不能辜负。

75

业主的意见、建议， 永远是企业进步的动力

如果没有业主对生活品质的追求，就没有绿城服务的发展；如果没有业主的信赖和支持，就没有绿城服务的壮大；业主的意见、建议，永远是我们得以持续发展的动力源泉。

76

守护底线，为公司装一盏 安全360度的守护灯

安全没有满分，万物皆有裂缝。行业责任边界不够清晰，我们更应守护底线，我们要通过一条条细致的规则约束，一遍遍认真的巡检排查，为公司装一盏安全360度的守护灯，更要弥合认知、边界、工具的裂缝，将人、物与科技能量无缝链接。

77

最极致的服务往往是察觉不到的，如春雨般，润物细无声

南方的冬天总是难见落雪，偶有一次，赶在早晨出门前清扫完主干道的积雪，并为露天停放的车盖上遮雨布。好的服务就是身处其中时，觉得一切都恰到好处，驻足留意时，也能会心一笑，明白我们付出的努力。

78

替业主想得多一点， 是我们基本的思维方式

在绿城育华学校的校训里，第一个字是“仁”，“仁”的字形由两个“人”组成，意谓你和我们是一样，你应该替我们考虑，我们也应该替你考虑，即设身处地替他人着想。正如我们一直强调的“替业主想得多一点”，这是绿城服务基本的思维方式，绿城服务形成的很多口碑都源于此。

79

为业主创造更多的价值

我们营造的园区应有益于人精神的改善、应有益于自身的改善，所以在我们的园区里，应尽量体现一个文明的含量，一个安定、安全的含量。我们的价值就是营造更多精致的产品来满足业主的各种需求，为业主创造更多的价值。

提供优秀的生活服务 是公司的价值所在

服务，是针对人的，就是对于住户生活品质的一种亲切、亲近的有效持久的影响。希望绿城的生活服务，能从对物业的管理和服务，进一步转到对人的管理和服 务，这是我们产品的一个创新的部分，一个有特色的部分，使我们今后的园区更加和谐、更加宜人。

物业负责提供好服务， 让服务区域、建筑外观于 人的内在感受，历久弥新

房产决定了建筑的外在风貌，但好的物业能让其历久弥新，让业主实现有品质的居住，从而感受生活的美好。物业的服务质量和标准应不断研究与提高，特别应研究住户生活水平提高后所出现的高层次、高品位、高需求的服务，以及业主的心理和内在需求，这些才是我们物业服务所要达到的目的。

使用新颖高效的工具为业主服务

哪怕是向日月星辰学习，向春花秋月学习，学习始终是人生的主要内容。从最基础的四保服务，到如今围绕人和房产的全生命周期发展战略，绿城服务在秉承初心的同时，积极顺应社会发展变革的浪潮，不断学习迭代进化，将最新颖高效的工具应用于为业主的服务当中。

非常时期服务价值更大

这是李海荣主席于新冠肺炎疫情期间致员工的一段话：我们是服务者，我们处于一线的岗位上，进退之间，我们选择守土有责，迎难而上，我们选择了一条更有价值的路。我们都是平凡人，但我们今天要做的事，注定跟我们这个行业一起，载入不平凡的历史之中。

无论是疫情这场硬仗，还是今后发展过程中所遇的困难，都必须要不负关怀，不负期待，不负时代，以战斗的倔强姿势，坚持到最后的胜利！

最可贵的评价来自于业主

我们非常愿意得到业主的意见，满意的、赞美的和不满意的、批评的，这是我们工作中的一个动力和一个非常重要的价值所在。在获取一个最大的经济效益和收取一个良好的业主的满意程度这两者之间做一个取舍，我想一个好的企业，应该以后者为最主要的目标价值。

85

业主脸上洋溢的笑容，
是我们的服务共识和天条

绿城今日之成绩，不是我们比人家能干，而是我们比别人更踏实、更实诚，我们比别人更愿意业主脸上洋溢笑容，这是我们的价值，也是我们服务的共识和天条。

让业主家人的房檐，张灯结彩

以生活服务为念想，为理想，为梦想，让业主家人的房檐，张灯结彩。房檐下走过的每一个人因服务而生动鲜活，春风拂面。

给长者更好的关怀， 是我们服务人心中的一天条

这是李海荣主席于2020年新冠肺炎疫情下养老院封闭式服务期间致椿龄荟员工的一段话：给长者更好的关怀，是我们服务人心中的一天条。非常时期，这份守护价值更大，这份守护付出更多，这份守护履行了绿城服务人的天职。

13

SENTENCES
BEAUTY

美丽

“

我们做事的一个归宿点是要在
我们力所能及的范围内，
让世界变得更加美好。

”

中国城市化进程，如果离开了 物业服务，那是不可想象的

这是宋卫平先生在 2018 年度总结表彰大会上的讲话：城市化进程中的城市文明和这个科技时代带来的科技的进步、文化的改变、艺术的发展，需要一个培训和链接，需要一个团队，一个机制，一种模式，这就是我们的行业——生活服务。

世界上一些优秀城市之中的优秀房子，在优秀的物业服务之下，价值不会动摇

我们深信，世界上一些优秀城市之中优秀的房子，在优秀的物业服务之下永远屹立在那里，他们的价值不会动摇。涵盖优质物业服务的优质房产品应该受到正确认识，它不会因为各种外在的原因而贬值。优质房产品的抗跌性，在于产品本身和其后续附加的物业服务，在于好的城市、好的服务、好的资源价值叠加。

不要与趋势作对

这是宋卫平先生2017年在绿城服务集团战略研讨会上的讲话：所谓大势，起于青萍之末。这个“青萍之末”就是人心、人性，人心向善、人性向美。每个服务对象的内心，其实也是希望生活过得好一点，希望这个世界好一点。这是大势的根本，质朴与纯粹的理由。

建筑构成了城市的容貌， 生活服务造就了城市的神韵

每一个园区都是一个微型的社会，建筑的风貌、园区的氛围，都在无形之中幻化为这座城市的气质。物业服务向生活服务升级之后，让这些气质在生活中流动，最终体现在生活面貌上，一幅幅生动画面注定造就城市的神韵。

我们相信世界是美好的

宋卫平先生在 2003 年度总结表彰大会上的讲话：我们无法左右社会上其他部分的真、善、美关系，但是在我们公司的内部，在我们管理的社区、学校、项目，我们还是要努力去创造、去实现这些真善美。心怀乌托邦，洞察人性的复杂，知世故而不世故。

创造非常美好的、自由的家园

作为一家全国性的物业服务企业，我们有必要，也有这个使命，让更多优秀的人才在一起，为更多有需要的人去创造非常美好的、自由的家园。也许“蓝天白云”我们管不了，我们就管“鸟语花香”。不管以后有没有绿城，绿城希望成为很多人工作过、开心过、痛苦过、成长过、为中国很多人提供过很多美好家园的企业。

我们要为创造更好的生活 提供可能性

这是宋卫平先生在2015年6月在青干部汇报中的讲话：生而为人，终归要为人类过上更好生活创造可能性。我希望通过各位的成长，给这个世界多一点阳光，多一些关爱，多一些温暖。希望大家在这条路上走得很坚定，同时内心非常的阳光，非常快乐。

为社会创造和谐

物业服务和生活品质建设的关系十分密切，因为它在维护园区稳定、改善生活质量、解决社会就业、延伸建筑生命等方面发挥着不可替代的作用。追求企业的进步和发展，它实现的本质是个人价值和社会道义。

这个时代里，经营好企业， 服务好业主，就是公司对于 社会最大的爱与善

2019年11月，李海荣主席与住建部调研组交流时，讲到一个企业如何为社会创造价值时，她认为，企业与社会的关系就是在热爱的基础上，向善向美而为，才能保持长远的发展，才能在发展过程中保持战略定力与愿力。

我们在改变一个国家、 一个社会、一个地区的种种

我们在改变一个国家、一个社会、一个地区的种种，使得它更符合所谓知识分子的一种理想。我们把创造的园区当作一个作品，是我们生命的转移。我们的价值、我们的精彩、我们的精神、我们的文化，经过砖瓦，经过花草，经过我们的建筑规划设计，经过我们的服务，转化为一个有形的园区。这样的园区是有灵气的，它不是古板的，不是死气沉沉的。它的一草一木、一砖一瓦，都应该是和善的、深沉的。我们的身体、精神会日渐衰亡，但我们的价值可以转移到园区的花草上面，可以转移到园区的建筑上面。它们是一个延续。我们对待我们的作品，就像对待自己的生命一样。

我们应无愧人生、无愧城市、 无愧社会

每一个人都是要死的，你能留下来什么？我们以往所受的教育，教导我们应该给别人能留下些什么。假若，生命能转化成产品的精彩、客户的微笑，也就无愧人生了。

某种程度上说，我们宁愿不赚钱，但是必须把事情做好，必须对得起别人，对得起这个城市，对得起这个社会。

我们走在正道上， 这是绿城发展的重要原因

我们为什么要做产品，为什么要做服务，它和人生、宗教，到底是一种什么样的关系？这是一个基本课程，我们为什么要赢利？我们赢利的目的是什么？我们认为，我们提供很多很优秀的产品和服务给我们的客户，实现赢利，赢利的目的是在于可以为更多人提供更优秀的服务。以此循环到永远，没有尽头。

我们必须认识自己生命和工作的价值，不仅仅是养活自己、在给自己创造比较好的工作条件，同时还应该有更高的精神追求。绿城作为一个平台，创造一种机会和可能性，希望绿城培养出一批人来，为社会所用，为城市的美丽所用，为很多人带来有价值的东西。

100 |

在力所能及的范围内， 让世界变得更加美好

我们做事的一个归宿点，是要在我们力所能及的范围内，让世界变得更加美好。

产品的背后是人，事业的背后是人。我们共同的行为准则，都是基于我们每个人内心深处的善因。我们想要改变事情的过程和结果，主要的着眼点是要改变人，必须要对他的“心”、他的价值理念、他的世界观、他的方法论进行相应的调整。

我们是理想主义的实践者，我们要放眼这个世界，从世界文化的范围内来认识一个国家和民族，来认识人类的过去、现在和将来，要有这种胸怀或气度，中国要主动地与世界文化接轨。绿城永远不要变成一个狭隘的民族主义者，要有相互的理解、宽容和认知。