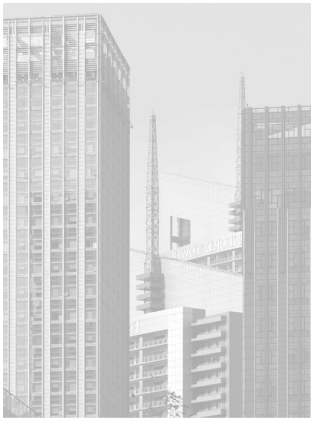
江苏省装饰装修行业协会(商会)



江苏省装饰装修行业学习交流读本

新形势下装饰行业发展的探索与实践

顾　问：纪　迅　毛家泉

主　编：王有党

副主编：刘　瑗　高　枫

编　委：王有党　刘　瑗　高　枫　沈维先　陶仁寿　陈　沪

既埋头拉车，又抬头看路

（代前言）

“不谋万世者，不足谋一时；不谋全局者，不足谋一域。”在宏观经济形势和市场环境发生巨大变化的新形势下，位居全国第一方阵的全省装饰行业如何保持持续健康发展的态势？这是涉及新形势下行业生存发展的重大课题。2014 年 6 月，省装协第六届理事会秘书处发出通知，组织开展全省装饰行业发展趋势和对策大讨论，力求集聚全行业智慧，展望长远谋划当前，着眼全局审视自己，把准行业脉搏，找准前进方向。

新形势新在哪里呢？主要新在三个方面。

其一，宏观经济“新常态”。“新常态”下，宏观经济从高速增长放缓到中高速增长，由量的快速扩张转向更加注重质的有效提升，投放市场的“蛋糕”，不能再指望又快又多，普通产能过剩的矛盾更加突出；经济增长模式从粗放式增长变为创新和消费驱动增长，对企业内涵提升和创新能力提高提出了更高要求，同质化低水平竞争的路子已经走不通了；同一般经济增长时期相比，更加突出防范风险，由快转稳，稳中求进。与此同时，“新常态”又蕴含新机遇，就建筑装饰企业而言，最直接的如新型城镇化、中西部地区崛起、技术变革、“一带一路”战略等，就有非常多的商机，关键是有没有抢占先机的眼光和内功。

其二，行业发展新趋势。特别是在信息化条件下，互联网、云计算、大数据、物联网等技术的迅猛发展，正在强烈地冲击现有建筑装

饰企业的业务模式，提供市场服务的主体，满足市场的方式，乃至整个业态，都正在发生颠覆性变化。大批互联网企业，乃至电台、电视台等媒体企业，还有家电、家居设备生产企业，都在如火如荼地进军建筑装饰领域。如果建筑装饰企业不尽快运用现代信息技术对传统思维、营销、生产和管理模式来一番脱胎换骨的改造，走信息化与工业化深度融合的道路，就有可能被边缘化，甚至被市场淘汰。如果说建筑装饰行业在上一轮发展中，搭上国家工业化和城市化这班车，取得了长足发展，那么在下一轮发展中，能否搭上信息化这班车，领到持续发展的“入场券”？就看我们如何未雨绸缪了。

其三，转型升级新要求。我省是名符其实的建筑装饰业大省，在全国同行业总体领先。目前，我省有资质的建筑装饰企业达 4000 余家，带动就业 150 多万人次，全国装饰（幕墙）百强企业和一级企业数量、行业年产值等指标均居全国同行业前茅。我省建筑装饰行业以其众多的企业群体、较大的产值规模、广阔的市场前景、广泛的产业关联度、庞大的从业队伍等特质，为全省经济社会发展做出了新的贡献，在全省发展全局中的地位日益彰显。但是，建筑装饰业又是传统产业，转型升级的要求迫切、任务艰巨。全省建筑装饰行业中，南北差距明显，龙头骨干企业与一般企业差距悬殊，特别是同质化竞争激烈，一般产能过剩，优势专业和高端产能不足的矛盾突出。这些现象严重制约全行业的整体发展，亟需以现代理念和模式改造，以新生产力武装，加快行业现代化步伐。

面对新形势，全省装饰行业如何应对？概括地说，一是创新思路，二是拓宽出路。

你能站多高，就能看多远；你有多强的学习力，就有多大的创造力和竞争力。因此，必须加强对行业发展趋势和对策的思考与探索，

强化前瞻眼光和战略思维，做到既埋头拉车，又抬头看路。要把装饰行业企业的发展，放到国家和省的发展全局中去考量，深入研究和适应建筑业改革的新政策、新举措，在企业的经营实践中落地。要打破小生产意识和小富即安思想，以强烈的危机感和紧迫感，努力适应新形势、把握新趋势、研究新问题、探讨新思路，促进理念更新、管理创新、科技进步、素质提升，在把握全局中增强发展信心，在研判趋势中抓住发展机遇，在全面深化改革和产业结构优化升级的新一轮发展中赢得主动。

当前和今后一个时期，应着力探索转型升级的路径，着重在五个方面拓宽出路。一是走“专精强”的道路。培育企业自身的专长，引导市场细分，在专业细分中培育“大树”，化解普通产能过剩，高端产能不足，在普通项目上低层次同质化无序竞争的矛盾。二是走集约化、规模化发展的道路。以市场为导向整合资源，培育更多的装饰企业“航母集群”，提升规模效应。三是走联合发展的道路。联大、联强、联专、联特，扩大跨企业、跨行业、跨区域、跨国界联合，促进上下游产业链整合，加强与资本市场对接，实现携手并进、合作共赢。四是走科技和人才兴业的道路。不断壮大科技与人才实力，适应未来市场，增强发展后劲。五是走信息化与工业化深度融合之路。这是装饰行业现代化的必由之路和突出重点。这些路径能否走好，事关建筑装饰行业在未来市场竞争中的成败，必须高度重视，结合企业自身特点努力探索与实践，找准适合自己的发展道路。

这本小册子集纳的文章，是从全行业征集的文章中选编的，我们依内容角度，大致分类为创新、品牌、改革、发展、服务等 5 个篇章，并对每篇文章加了点评式按语，便于读者检索和阅读。

这些文章，是作者企业或市协会对实践成果的经验总结，是从不

同角度探索有自身特点发展道路的理性思考，对新形势下行业持续健康发展有较好的参考价值。但由于种种原因，有的文章还不够精细，有的观点还可商榷，但本着看“神”为主，看“形”为辅的赏析原理，主要选取的是其中有亮点的思路和做法，而不仅是文章本身，所以对原文未作大的改动，由读者各自去粗取精。若有所补益，则甚幸！

也愿这些文章能作为良好的开端，开全行业勤学善思、躬行求索风气之先，逐步形成浓厚的研究氛围，引出更多更好更管用的研究成果。



2015 年 6 月 12 日

目　录

迎接挑战 创新发展　实现江苏建筑业发展新跨越

江苏省住房和城乡建设厅副巡视员　纪迅…… 1

信息化是建筑装饰行业现代化的必由之路

江苏省装饰装修行业协会（商会）会长　王有党…… 4

对装饰行业未来发展的思考

江苏省装饰装修行业协会（商会）原会长　毛家泉…… 13

创新篇

拥抱互联网大潮　实现金螳螂持续健康发展

苏州金螳螂建筑装饰股份有限公司…… 22

适度多元　独秀一枝

江苏环亚医用科技集团…… 29

智能科技是驱动建筑装饰现代化的重要引擎

江苏国贸酝领智能科技股份有限公司…… 35

创新为企业创造价值

江苏合发集团有限责任公司…… 39

打造成品住宅装修精品　擦亮企业发展市场品牌

江苏紫浪装饰装璜有限公司…… 44

品牌篇

内外兼修　打造品牌

苏州柯利达装饰股份有限公司…… 48

创新树立品牌　管理提升质量

无锡王兴幕墙装饰工程有限公司…… 55

以人为本创新　引领行业发展

江苏红蚂蚁装饰设计工程有限公司…… 63

打造鸿升　品牌先行

江苏鸿升装饰工程有限公司…… 69

改革篇

对接资本市场　实现强劲发展

南京柏森实业有限责任公司…… 74

股权激励推动企业进一步发展

江苏天茂建设工程有限公司…… 78

关于装饰企业集团化发展的思考

江苏华发装饰有限公司…… 83

要素组合和利益均衡引领下的“项目股份制”

江苏协和装饰工程有限公司…… 91

“创投”——创新家装经营模式的尝试

江苏中兴一品装饰股份有限公司…… 96

发展篇

改革为铁军淬火添翼

南通承悦装饰集团有限公司…… 99

着力提升发展内涵　加快推进转型升级

江苏华宇装饰集团有限公司…… 103

稳中求进　永续经营

江苏建设控股集团有限公司…… 111

转变经营理念拓市场　提升内在素质促发展

江苏建林建设集团有限公司…… 116

危中求机　乘势发展

江苏南方雄狮建设工程有限公司…… 124

服务篇

积极探索装饰行业协会与政府、企业互动发展的新模式

南通市装饰装修行业协会（商会）…… 129

情系企业实践宗旨　开拓创新彰显特色

常州装饰装修行业协会…… 135

合作共赢　探索中小装饰企业转型发展新思路

无锡市装饰装修行业协会…… 145

搭建三个平台　丰富服务内涵

南京市装饰行业协会…… 151

迎接挑战　创新发展
实现江苏建筑业发展新跨越

江苏省住房和城乡建设厅副巡视员　纪 迅

“十二五”即将过去，“十三五”就要到来了。“十三五”期间，江苏建筑业将紧紧围绕“一个目标、三个转变、六个创新”开展工作，努力实现江苏建筑业发展的新跨越。

“一个目标”就是要把江苏从建筑产业现代化试点省变成示范省。2014 年，江苏省被住房和城乡建设部列为建筑产业现代化试点省份，省委省政府高度重视，当年 10 月出台《关于加快推进建筑产业现代化 促进建筑产业转型升级的意见》，为加快建筑业发展和率先转型升级指明了方向。一是提出了三步走的发展战略。2015 年～2017 年为试点示范期；2018 年～2020 年是推广发展期；2021 年～2025 年是普及应用期。到 2025 年，建筑产业现代化建造方式将会成为江苏建筑主要的建造方式。二是加大了政策的扶持力度。省政府对践行建筑产业现代化的企业，在资金、土地、科技和人才方面给予优惠政策，并每年拿出 1.5 亿元专项资金，补贴建筑产业现代化企业和项目。三是加强领导。省政府成立了建筑产业化推进小组，推动建筑产业现代化发展。四是强化企业在建筑产业现代化中的主力军作用。实施工厂化生产、装配式施工，力争通过 10 年的努力，把江苏从建筑产业现代化试点省变成示范省。

实现“三个转变”。一是实现建筑业管理由粗放管理向精细化管理转变。2012 年，江苏省住房和城乡建设厅就开始打造建筑企业

诚信平台，实现“数据一个库、监管一张网、管理一条线”，经过3 年的努力，现已基本建成。平台的建成，实现了电子地图显示、动态监测、“两场联动”和人员跟踪，对于打击违法分包、转包和挂靠，促进项目管理水平提高和保证工程质量发挥了重要的作用。二是实现从普通建筑向绿色建筑转变。今年 7 月 1 号，江苏省颁布了《江苏省绿色建筑发展条例》，成为了全国第一部绿色建筑地方法规。早在2008 年，江苏省就在全国率先设立了省级建筑节能专项引导资金，每年 2 亿元，专门用于鼓励支持省内建筑节能和可再生能源、绿色建筑示范推广。近期，我们正在研究制定《江苏省绿色建筑行动计划2025》，力争把绿色建筑推向一个新的台阶。三是实现建筑工人从农民工向建筑产业工人转变。建筑业要实现现代化，首先建筑队伍要现代化。要通过改革，逐步把建筑农民工变成真正的产业工人。

为确保目标的实现，要坚持“六个创新”。

1.坚持股权模式创新。建筑业要全面深化改革，股权模式创新至关重要。股份制通过法人治理结构，使股东、董事会、经营层各司其职、各尽其能，有效制衡，可以很好地促进生产力的发展。通常实行股份制的企业股权有继承权，老子可以传给儿子，容易出现家族式企业。但是江苏部分建筑企业提出股权不传给儿子、也不传给女儿，谁干的好谁就可以来当股东，目的是通过股权流转，让优秀的人才在事业上有上升的渠道，同时使股权始终掌握在在岗在职的人员手中，从而增强企业的核心竞争力。

2.坚持管理方式的创新。改变过去项目经理大包干模式，加强企业总部对项目部的指导，使总部成为决策中心、金融中心、安全质量的监管中心、科学技术和新材料的推广中心、人员和机械设备

的调度中心。

3.坚持施工方式的创新。一是建筑业与机械化相结合，实施工厂化生产、装配式施工。二是建筑业与 BIM 技术结合，使土建、安装、装饰之间的配合更加科学，减少现场变更。三是建筑业与绿色建筑相结合，实施太阳能与建筑一体化等。

4.坚持经营方式的创新。在传统经营方式的基础上，通过互联网，进一步拓展经营市场，使经营方式由现实走向网络。

5.坚持市场开拓创新。江苏建筑业要狠抓新型制造业市场，向核电、轨道交通、大飞机等项目发展。扶持建筑企业参与国际工程承包，参与一带一路建设，支持有条件企业通过与大型国际承包商建立战略联盟取得更大更快的发展。

6.坚持品牌创新。在新常态下，江苏建筑企业将更加注重诚信建设和履约经营，做有责任感的企业，打造江苏建筑品牌。对员工更加关心、对社会更加负责、对质量要求更加严格，这是新一代江苏建筑企业的追求。

信息化是建筑装饰行业现代化的必由之路

江苏省装饰装修行业协会（商会）会长　王有党

深入推进信息化建设，促进信息化与工业化深度融合，加快全省建筑装饰行业由传统到现代的转变，这是关系建筑装饰企业在产业结构优化升级的新一轮发展中，如何拿到发展的“入场券”，在市场优化配置资源的新一轮“洗牌”中，如何立于不败之地的大问题，是涉及行业企业未来发展生存悠关的战略性问题。

一、信息化是建筑装饰行业转型升级的战略机遇

信息化是当今世界发展的大趋势。人类社会已经进入信息化时代。信息化是继农业、工业革命后的第三次技术革命，它给人类带来的影响是空前的。信息化正在改变我们的认知方式、生活方式、生产方式和社会治理方式，以其无所不在的渗透性，让人无处藏身的透明性，以空前的效率、品质、经济、便捷，颠覆传统，改变世界，造福人类。信息化帮助人类上天入地下海、破解宇宙秘密、探测生命代码，宏观可望，微观可握，把许多幻想和神话变成现实。信息化已经把地球真正变成了一个村庄，人们的联系和交流天涯若毗邻。信息技术层出不穷，信息产业及所带动的新兴产业方兴未艾，无论对国家、企业和个人，信息化都是现代全球竞争的制高点。只有在汹涌澎湃的信息化浪潮中勇立潮头，乘势而上，才能把握发展先机，立于不败之地。

信息化是覆盖我国现代化全局的战略举措。信息化是推动经济社会变革的重要力量，也是我国产业结构优化升级，实现工业化和

现代化、增强国际竞争力与综合国力的关键环节。上世纪八九十年代，党和国家就高瞻远瞩，明确提出“大力推进国民经济和社会信息化，是覆盖现代化建设全局的战略举措，以信息化带动工业化，发挥后发优势，实现社会生产力的跨越式发展”。国家于2006年颁布了信息化15年发展战略，把信息化建设提到关系国家民族兴衰的高度来认识和推进。国家“十二五”规划和党的十八大，都对信息化建设做出新的部署。“互联网+”战略已在各个领域如火如荼的实施，已取得显著成就，展现出巨大生命力。今年9月，江苏省颁布了推进智慧江苏建设的实施意见 ，把信息化发展推向智慧化建设的更高阶段。要求全省抓住和用好新一轮科技革命和产业变革机遇，在互联网经济发展大潮中赢得主动、取得更大突破，大幅提升全省信息化发展水平，促进新型工业化、信息化、城镇化和农业现代化同步发展，从根本上推动江苏经济社会转型升级。住房城乡建设部在2011-2015年建筑业信息化发展纲要中要求，高度重视信息化对建筑业发展的推动作用，通过统筹规划、政策导向，进一步加强建筑企业信息化建设，不断提高信息技术应用水平，促进建筑业技术进步和管理水平提升。建筑装饰业是建筑业的重要门类，无论从国家大局、行业进步，还是从企业自身发展的角度，都应当积极响应、大力推进信息化建设。

信息化是建筑装饰行业由传统转向现代的必由之路。信息化是以培养、发展以计算机为主的智能化工具为代表的新生产力，是使社会经济向高效、优质方向发展的历史进程。应用信息化技术改造提升传统产业，是推动社会生产力创新发展的重要途径。建筑装饰业是国民经济中重要的传统产业，亟需以信息化改造，以新生产力武装。从我省建筑装饰行业的现状看，截至2014年3月底，全省二

级以上装饰装修（幕墙）企业总数 1305 家，一级企业个数占全国的十分之一强。拥有甲级设计资质的装饰、幕墙企业数量也居全国前列。2013 年的产值已达 5200 亿元，约占全省建筑业总产值的 1/4，全国建筑装饰业产值的 13%，是名符其实的建筑装饰业大省，在全省经济社会发展中的地位日益彰显。但是，我们除金螳螂、红蚂蚁等部份骨干企业外，信息化程度相对较低，生产、营销、管理和服务方式仍比较传统，已经成为行业持续健康发展的瓶颈，必须树立强烈的危机感、紧迫感，抓住机遇，以信息化建设做为转型升级的强大动力和现代内涵，加快全省建筑装饰业由传统向现代的转变。

从近年来我们组织观摩的南京青奥会议中心等一批大体量高难度精品工程，以及金螳螂等一批大型骨干企业的发展经验来看，可以为我们提供深度思考和启迪。一是只有运用现代信息技术施工与管理，以及大量新材料、新设备、新工艺的运用，才能锻造现代化的、更能攻坚克难的建设队伍和现代化企业。二是只有信息化和工业化的深度融合，工程建设中运用 BIM 等先进技术，单元式设计、模块化制造、装配式施工，精准化对接，实现建筑形体与产品的成功转换，才能高效率、高质量地打造出高难度、高水准的现代建筑精品。三是只有以现代信息技术及相关新科技武装起来的先进生产力水平，才能获得更高的市场份额，尤其是高端市场的竞争的“入场券”。信息化是引领建筑装饰行业未来发展的风向标。

二、全省建筑装饰行业信息化建设的成绩、差距与原因

成绩明显。我省建筑装饰行业对信息化建设的见识和行动较早，全行业信息化建设已推动 10 年，召开了五次推进会。信息技术的应用普及率不断提高，骨干企业普遍建立了门户网站、办公自动化 OA 系统、企业资源管理 ERP 系统、BIM 系统、客户用户服务系统等，

提高了企业管理和施工的现代化水平，涌现了一批信息化建设的先进企业。他们的先进性在于，一是起步较早，信息化建设已有较高水平。二是根据企业实际，重点突破，实绩明显。三是对下一步信息化建设有明确的规划和思路。而且，这些企业共同感受到信息化对企业素质，对竞争力和效益提升的巨大作用，推进信息化建设的自觉性不断高涨。特别是金螳螂的信息化建设，已经实现了从管理到技术的普及，从初级到高端的跃升，从内部到社会的延伸，是全省建筑装饰行业信息化建设的标兵。他们建立和运用 BIM 系统，结合 3D 扫描技术和移动终端，进行设计与施工管理；运用 GPS 和 MES 系统进行材料与供应链管理；建立 BI 综合管理体系，管理层依托 BI 系统，直观掌控公司在全国各地的项目状况和主要经营指标，进行经营决策。去年 5 月以来，金螳螂成立电商公司，以 O2O 模式高起点进入家装领域，吸引国内外数十家知名品牌材料商加盟，实现网络与实体经济的直接结合、信息化与工业化的深度融合、上下游产业链的优化整合，已经取得了丰硕成果。还有不少企业以不同方式纷纷“触网”。他们的探索和实践，决不仅仅是销售方式的变化，而是丰富了建筑装饰行业信息化内涵，延伸了功能，对整个业态将产生革命性影响。这个影响，可以归纳为“三变”：一是推动企业管理、生产、经营、服务模式的革命性转变；二是推动行业业态的颠覆性转变，信息化与工业化在建筑装饰工程中的深度融合，导致施工方式、现场管理、人才结构的重大变化，现有许多现场施工工种，也将消失成为历史；三是推动装饰行业加快由传统行业向现代行业的转变。

差距不小。一是发展不平衡。存在苏南苏中苏北差距，骨干企业与一般企业差距，先进企业与落后企业差距。二是运用不充分。

有的企业虽较早建立了一些信息技术系统，但使用不经常、不连续，时间一长，成为摆设。三是思路不开阔。不少企业的信息化水平停留在文字处理、财务管理等办公自动化及简单信息传递阶段，未向施工现场管理和企业管理决策延伸。有的企业虽然初步建立了内部管理信息系统，但缺乏跨行业的联系合作与发展机制，更缺乏有效的信息采集分析和利用系统，使信息化建设的路子和利用空间过于狭窄。

原因明确。主要是对信息化建设的认知不够、能力不足。一是认识不到位。小生产意识，小富即安的思想，传统的经营管理思维，对企业发展到一定阶段后前进方向的迷茫，对信息化潮流及其与企业发展的关系认识模糊，是阻碍信息化建设的思想根源。对信息化建设认识表面化、简单化、神秘化、短视化，认为信息化成本太高，没有必要，或只是以信息技术模拟企业目前的运行状况和管理方式，不明白信息化对推进管理观念、管理机制转变和提高综合竞争力的革命性意义，是阻碍信息化建设的认识误区。二是规划不到位。不清楚信息化是什么、为什么、本企业要什么，对信息化建设缺乏科学的战略规划方法，以及服务于企业发展战略和商业利益的行之有效的实施步骤，有的盲目跟风、浅尝辄止，信息化建设的综合优势无法发挥。三是人才不到位。信息化建设需要既懂企业管理又懂信息技术的复合型人才。许多企业因资金、制度、管理等方面的原因，缺乏对高素质人才的吸引力，且有的企业经营者对信息化也知之甚少，无法形成人才培育和吸引的机制。

这些原因，导致一些企业在优化升级中迷失方向，缺乏动力，进步缓慢。在市场竞争中面临窘境，普通项目同质化竞争激烈，面对高技术项目望而却步，无缘“入场”。

三、以信息化提升全省建筑装饰行业现代化水平

强化认知消除误区。当前要着力克服三种偏差。一是以传统的眼光看待新生事物。不能在过去的经验里固步自封，现代科技的发展、尤其是信息技术的发展带来的能量无可限量，决不能用传统的思维去衡量。二是在现代口号掩盖下的传统思维和传统模式。不能把信息化简单地看成是一种营销方式和技术转变，而是要很好地研究信息化对我们思维方式、生产方式、企业管理、行为方式带来的重大变革。对装饰企业来说，带来的是整个思维模式和运行机制脱胎换骨，如果只有一些现代包装，戴顶新帽子，下面还是稻草人，可能吓到麻雀，但没有战斗力。三是盲目模仿，定位模糊。企业推进信息化建设实现转型升级，应首先弄清楚信息化是什么，分析自身的情况，在自己的企业里最迫切需要解决的问题是什么，怎么落地生根等，然后循序渐进，融入和改造自己的生产、经营、服务的理念和模式，提升企业的内涵和竞争力。国家提倡和推进信息化和工业化融合，有的建筑装饰企业误以为工业化就是工厂化，结果不顾自身条件盲目建厂，资金沉淀在里面，产品质量、批量和效益都上不去，成了“鸡肋”。工厂化生产只是建筑产业现代化的一个表征，必须有现代工业化的生产理念与营运方式作为灵魂。中小装饰企业如果都建厂，就会回到“前店后厂”、“村村点火、户户冒烟”的小生产模式，无法实现标准化、大批量、低成本，不符合社会化大生产的要求，必然效率低下。学习先进理念和经验，必须结合实际，不能照搬照套。自然生态里有蚂蚁、有大象，企业界也是一样。自然界的物种里面蚂蚁和大象各有生存空间，短期内是不能转换的，它要构成生物的多样性，这是自然法则。我们的企业，大象和蚂蚁在市场经济里面也各有生存和发展的规律和空间，不同的是依个体

把握得好与不好，可以相互转换，关键是怎样达成转换的条件。

开阔眼界自加压力。我国特别是我省正处于工业化、城镇化和现代化建设快速发展期，建筑装饰行业有着广阔的发展空间和光明的发展前景。根据中国装饰协会的估计，未来 3-5 年，国内的装饰存量市场需求每年将达 12000-15000 亿元，家庭住宅装修新增市场需求量每年至少 6500-8000 亿元，公共建筑装饰的新增市场需求量每年至少 8000-10000 亿元，巨大的市场需求将支撑建筑装饰业维持较高的发展速度，并不是有些人说的那样进入“严冬”，建筑装饰行业正经历“黄金十年”，迎来“白金十年”。但是，行业的前景不等于企业前景。因为提供市场服务的主体，满足市场的方式，将不断发生变化。互联网、云计算、大数据、物联网等技术的迅猛发展，正在强烈地冲击现有建筑装饰企业的业务模式，促进建筑装饰产业形态的变化。大批互联网企业，乃至电台、电视台等媒体企业，还有家电、家居设备生产企业，都在如火如荼的开展装饰装修业务，进军建筑装饰领域。如果传统的建筑装饰企业不能及时地把这些信息技术成果应用于营销、设计、施工和管理，就有可能被边缘化，甚至被市场淘汰。如果说建筑装饰行业在上一轮发展中，搭上国家工业化和城市化这班车，取得了长足发展，那么在下一轮发展中，能否搭上信息化这班车，领到持续发展的“入场券”？我们必须未雨筹缪。

明确目标把握方向。国家和省关于信息化建设的规划部署为建筑装饰行业的信息化建设提供了大目标、大方向、大背景、大舞台。住房城乡建设部《2011-2015 年建筑业信息化发展纲要》，确定了建筑业信息化发展的具体目标。其中虽未对建筑装饰业单独划分，但建筑装饰企业作为设计和施工企业，应参照执行。按照总体目标、

具体目标，以及对勘察设计类企业、一级施工企业、二级专业分包企业、专项信息技术应用等类别的相应规定，审视和确定各自的信息化发展重点目标。《纲要》确定的总体目标是，到2015年，基本实现建筑企业信息系统的普及应用，加快建筑信息模型（BIM）、基于网络的协同工作等新技术在工程中的应用，推动信息化标准建设，促进具有自主知识产权软件的产业化，形成一批信息技术应用达到国际先进水平的建筑企业。全省建筑装饰企业，有的已经实现这一目标，并根据行业特点和市场需求，延伸到跨行业的信息化合作。有的已经基本达到。但许多企业还处于初级阶段。比如，《纲要》要求二级专业分包施工企业建立一个平台，即信息基础设施平台，两个应用系统，即企业办公自动化系统和企业管理信息系统，目前不仅二级企业，有的一级企业也尚未达到。《纲要》目标实现期已到临界点，必须下大力推进，并做为“十三五”期间持续推进的重点目标。

着眼市场内联外合。就象信息化不是单项技术，而是支持系统一样，信息化建设也不能单打独斗，而是企业内外、行业内外的广泛联合。一是建筑装饰企业与信息技术研发企业的联合，因企制宜，量身订做适合本企业特点，又符合建筑装饰行业信息化标准的技术系统，提升企业的信息化水平。二是具备实力的大企业与电商联合，既发挥建筑装饰企业的专业优势，又发挥电子商务成熟的信息技术支持体系的优长，构建网络经济与建筑装饰实体经济的整合平台，合作共赢。三是中小企业联合“触网”，打破各自为战、独木难支的局面，联合打造为中小企业生产、营销和品牌推介服务的信息化共享平台。四是联合装饰材料供应商、服务商与电商等，打造货真价实、方便快捷的供应链信息和销售服务平台，用信息化手段将企

业和客户、供应商等合作伙伴连接成一个完整的价值链结构，既有利于降低装饰企业和用户成本，又整合带动上下游产业链，实现多赢。

科学规划稳步推进。信息化建设对企业来说，并不是一蹴而就的，它是一个长期的过程，需要不断的探索实践，要有科学的战略规划和符合本企业实际的实施步骤，长计划短安排，突出重点，先易后难，量力而行，循序渐进，确实管用。“管用”是出发点和立足点，是获得认可和长效发展的依据。“管用”不仅是技术层面的问题，建立和完善信息化的支撑体系，形成与信息化进程相适应的经营管理机制，才是信息化建设的关键步骤。所以，在规划实施中，尤其要注意将信息化建设真正融入到企业管理、生产、营销和服务中，建立更加科学的管理体系和快速反应的经营、服务机制，帮助企业快速、稳步发展。信息化是人与技术的结合，首先是“化人”，大力培育、广泛吸引相关人才，使企业经营者和员工素质适应信息化建设的要求，是提高企业整体素质、推进企业信息化的基础工作，是规划和实施的核心。因此，要把人的现代化建设作为企业现代化建设的重中之重，抓紧抓实。

对装饰行业未来发展的思考

江苏省装饰装修行业协会（商会）原会长　毛家泉

现在装饰行业都处在转型升级期，每个装饰企业都面临着如何转型，怎么转？向什么方向转？比较迷茫和困惑，一些企业家也都在探索这个问题。去年年底我参加中装协成立 30 周年活动，在企业家高层论坛上不少企业家发表了很多真知灼见，特别是对企业未来发展发表了很多很好的意见，听了以后，很受启发，也引起我对装饰行业未来发展趋势的思考，下面想从四个方面来展开，把我的所思所想与大家作个交流。

一、专注于某一领域做专做精同样可以将企业做大做强

做大做强与做专做精并不矛盾。从省内外一些企业发展实践来看，专注于某一领域做专做精同样可以将企业做大做强，做成行业的排头兵、领头羊。这里需要强调的是，不是要求所有企业都要做大做强，一定要根据企业实际情况，能做大做强的毕竟是少数，但可以做专做精，打造百年老店。

深圳中孚泰专注于大剧院装饰工程建设。

中孚泰董事长谭泽斌先生说：中孚泰一生只做一件事 ，就是专注于大剧院装饰工程建设，“以专注之心，成就专业之事”。在 2010—2012 年建成的中国 11 座大剧院中，中孚泰参建了 9 座，数量位居全球第一；2013 年以来，全国在建的大剧院，中孚泰市场占有率近 80%。为了专注于大剧院装饰工程建设，中孚泰收购了一个设计院，专门设计大剧院，2013 年还成立了中国建筑装饰行业唯一声学

装饰科学研究院。现在中孚泰已经成为行业标准的制定者，剧院建设的专家与领导者。中孚泰的发展历程充分说明，做专做精同样可以把企业做大做强。

宁波泰升定位于建筑墙体系统方案解决专家。

宁波泰升建设工程有限公司对企业的定位是：建筑墙体系统方案解决专家，专一、专注这个领域。该公司研发的 TS 保温装饰一体板，是一种很好的外墙外保温材料，其将节能与外装饰两大功能有机结合在一起，而且品种多，型号全，能满足不同建筑造型的需要，可以仿石材、仿金属、仿木材，TS 保温装饰一体板的推广应用，外装饰效果非常好，很有发展前途，对现在的幕墙工程是一次革命，也是一种挑战。该公司成立时间不长，仅 10 年时间就通过“三步走”战略，第一步立足浙江，第二步在福建、长三角，第三步 2013 年完成了全国地级市 60%的销售代理，并正在逐步形成全国销售网络。公司的目标是争当行业的领头羊，做到全国第一，目前他们已经做到了。宁波泰升公司成功的实例再一次证明，专注于某个领域既可以做专做精，同样可以做大做强。

江苏环亚把握商机进入医疗净化工程第一方阵。

江苏环亚经过对市场充分调研，看准了医疗净化工程的市场潜力和商机，专注于医疗净化工程以及医疗系统信息化软件开发应用，做得非常好，非常成功，受到中装协领导的认可，在行业内有一定的影响和知名度。 经过几年的努力，江苏环亚已经进入医院净化工程第一方阵，处于全国领先地位，近几年，连续被评为全国建筑装饰百强企业。江苏环亚的成功得益于专注医疗净化工程这个细分市场，成为我省做专做精，进而做大做强的典范。

做专做精同样可以做大做强的观点已得到行业的认可。

李秉仁会长在中装协成立 30 周年庆祝大会上所作的主题报告中，谈到专业化发展趋势时指出，做专业化细分市场的领军企业，是一条非常可行的路径。在新的历史时期，建筑装饰企业的专业化生产经营，既是市场的客观需要，也是企业自身成长的需要，更是行业发展的趋势。李秉仁会长还指出，建筑装饰企业的同质化是造成业内不良竞争局面的重要原因，而专业化、差异化发展是解决这一困境的一条有效途径。我们装饰企业必须准确把握本企业经营特色，分析企业优势是什么？市场需要什么？我们能做什么？搞好市场定位很重要。不能人家做什么我们就做什么，跟在人家后面跑。每个企业一定要做到有所为，有所不为，只有有所不为，才能做到有所为。我们要把目标选在别的企业有所不为的领域，别的企业有所不为的领域正是我们企业有所为的发展空间。

二、企业做大做强必须对接资本市场

我国装饰行业上市情况。

到目前为止，全国公装企业已有 7 家，幕墙企业有 2 家，家装企业有 1 家上市。苏州柯利达经过几年充分准备，终于今年 2 月 26 日在上海证交所首次公开发行 A 股上市，这是继金螳螂首家上市后，我省第二家装饰公司 A 股上市。

企业上市是为了对接资本市场，进一步做大做强企业。企业上市为企业发展提供了强大的资金支持。企业上市以后，根据市场需要和企业业务发展情况还可以增发股票，如苏州金螳螂上市以后增发股票，扩大企业融资渠道，对企业发展，对做大做强企业至关重要。

但是企业上市是对有条件上市的企业和需要上市的企业而言的，不要求所有企业都去上市，这是不可能的，也是没有必要的。

多种渠道对接资本市场。

由于企业上市的门槛较高、难度较大，现在一些企业通过其它渠道进入资本市场：如借壳上市，全国装饰行业有 3-4 家企业就是借壳上市；新三板上市，南京国豪等企业目前正积极准备新三板上市；通过并购进入资本市场，南京柏森选择被深圳广田股份上市公司并购，成为了广田股份控股子公司。

南京柏森被并购后解决了公司发展中的资金瓶颈。有深圳广田做坚强后盾，柏森在市场中投标的底气更足了，承建的项目规模越来越大，现在能做以前不能做、不敢做的大项目，大大提升了市场竞争力。广田柏森模式对一些想上市又不易上市的企业来说不可不是一个好的模式，关键在于企业要按照上市公司要求做好规范管理，以便于上市企业并购，实现对接资本市场的目标。

并购是企业做大做强的重要手段。

一些上市公司也利用其资本优势，并购相关企业，整合社会资源，以更好地发展自身。

1982 年诺贝尔经济学奖获得者斯蒂格勒是这样评价美国企业成长路径，并购式成长是企业保持高速成长的重要手段，没有一个美国大公司不是通过某种程度某种形式的兼并成长起来的，几乎没有一家公司主要靠内部扩张成长起来。美国思科公司上市后，进行 174 次并购，企业规模越来越大，与其说是做大的过程，不如说是买大的过程，美国五大军工巨头也是通过频繁的并购发展起来的。

我国也有装饰企业并购的一些实例。

苏州金螳螂于 2012 年 11 月 20 日并购美国 HBA51%的股权，实现强强联合，优势互补，通过 HBA 将业务拓展到省内外和境外；为了进军家装市场，金螳螂与天津爱蜂潮信息服务有限责任公司共同

出资，设立金螳螂装饰电子商务公司，打造金螳螂家装 e 站；金螳螂朗捷通公司为了进一步做大做强建筑智能化，收购怡和交通智能公司。

浙江亚厦为了做大做强，以 3.99 亿收购了万安智能 65%的股权，进军绿色智能建筑；于 2014 年 9 月正式收购盈创科技部分股份，快速进入建筑 3D 打印领域。

苏州金螳螂、浙江亚厦等上市公司积极有效地利用资本市场这个平台，探索和实践了并购式的发展思路，从而加快资源整合和产业链延伸步伐，所以企业要做大做强必须拥抱资本市场，必须走并购发展之路。还有一家装饰企业，只有二级资质，一年做 6 个亿，现在决定收购一家一级资质企业，进一步做大做强企业，可以说并购也是企业迅速做大做强的一条捷径。

三、智能建筑、智能家居是装饰行业新兴细分市场

智能建筑、智能家居已成为未来建筑发展方向。

智能建筑、智能家居是智慧城市的重要组成部分，缺少智能的建筑是不完整的建筑，是缺乏灵魂的建筑，智能建筑将改变我们的工作方式和生活方式，也将大大提高人们生活品质，建筑装饰行业对此要有使命感和紧迫感。

尤其是智能家居发展很快。如江苏中讯电子科技公司专门生产和安装智能家居产品，其产品具有视频监控、智能警告、红外线夜视、摄像等功能，适用于家庭安防，小孩、老人远程看护等，与手机相连，用户随时可以了解家庭情况。另外，随着装修透明化，通过智能设备，可以随时掌握现场装修情况以及产品生产和运输过程，有利于提高工程质量和确保工程进度。

建筑装饰是与建筑智能结合最为密切的行业。

因为智能设备和终端都要融入到建筑装饰设计和施工中，都要固定在建筑物墙面或顶面上，而建筑装修是形成建筑最终产品的最后一道施工工序，所有其它工序都必须在装修前做好，或者预留好，都要与建筑装修配合好，否则将影响到建筑装修整体效果，所以，建筑装饰必须要与建筑智能高度融合在一起。为用户提供高质量的建筑装修，由建筑装饰企业来实现智能建筑和智能家居的结合是最理想和最具优势的，所以，在江苏装饰装修协会内成立建筑智能化专业委员会是合情合理和有前瞻性的。

智能建筑市场很大，发展潜力更大。

随着科技进步，行业之间的界限愈来愈模糊，跨界经营越来越多，一些行业凭借自身优势，进入建筑装饰行业，作为建筑装饰企业若不进入智能建筑市场，必将被其它行业所占领，而失去这个市场。

据有关资料显示，智能建筑占新建建筑的比例约为 10—15%，另外，既有建筑智能化的升级改造和运行维护，也将为智能建筑和智能家居带来巨大的市场需求，为装饰企业进入这个领域提供广阔发展空间。我国建筑装饰行业通过不同渠道已经开始进入这个领域：通过资质增项进入这个领域，我省不少建筑装饰企业都有建筑智能化资质增项；独立成立建筑智能化企业，例如苏州金螳螂成立朗捷通建筑智能化公司，苏州国贸成立酝领建筑智能化公司，常州华新技术开发有限公司专门从事建筑智能化设计施工；通过并购进入建筑智能化行业，如浙江亚厦 2014 年与万安智能签署《合作框架协议》进入绿色智能建筑。

四、拥抱互联网是建筑装饰企业必然选择

建筑装饰企业必须要有互联网思维。

我们生活在互联网高速发展年代，我们每个人都在和互联网打交道，互联网无处不在，整个社会已经离不开互联网，互联网改变了人们生活方式，也为商品和服务开启了一个全新的传播方式和营销渠道，使传统行业生产方式和销售方式产生颠覆性的变化。在中国建筑装饰协会成立 30 周年高层论坛上，苏州金螳螂总裁杨震先生作了金螳螂的互联网思维的演讲。他认为，在互联网高速发展时期，如果我们还停留在建筑装饰行业层面上来看问题，可能看不到企业存在的问题，或者看到的全是问题。对于装饰企业来说，应该跳出固有的思维，站在一个新的高度上去规划企业未来发展之路，用互联网思维，用信息化技术，突破传统商业模式，装饰行业才能有突破性发展。

上市公司纷纷开始触网。

金螳螂通过收购很快进入互联网。金螳螂收购家装 e 站，揭开装饰行业触网的序幕，标志着装饰行业即将进入互联网时代。他们计划三年投资 10 亿，打造专业家装和小公装 O2O 交易服务平台，在全国 50 个城市建立储运中心，2000 个城市设立点，再把服务落地，为全国消费者提供标准化、全透明、一口价的家装电商 O2O 一站式服务，真正实现线上交易、线下展示体验的 O2O 的完美闭合。

浙江亚厦也是通过收购来完成对互联网业务的介入。浙江亚厦将互联网思维引入到企业经营中，为此，成立了全资子公司未来加电子商务有限公司，最近又收购了深圳市炫维网络技术有限公司，炫维网络以“集成家”为概念，将设计、施工、家具、家电、硬装、软装及家居生活服务融为一体。

建筑装饰行业开始进入互联网时代，互联网将引发装饰这个传统行业巨大变革。

相关行业通过互联网也进入建筑装修领域。

现在不仅是装饰行业开始触网，进入互联网时代，现在新闻媒体通过互联网也开始进入装饰行业。据 2015 年 1 月 29 日扬子晚报报道，扬子晚报家居 O2O 诞生“扬家网”将打造家装验房、设计、采购、施工、监理等线上线下一站式服务。扬子晚报家居行业全媒体电商平台的成立，标志着新闻媒体也进入家装互联网领域，另外小米雷军也涉足家装行业。

互联网必须和传统装饰行业紧密结合。

互联网对传统商业经营模式产生颠覆性影响，互联网的核心是扁平化、去中介、大平台，给消费者带来更加公开透明的一站式服务，但是互联网取代不了传统产业，要真正为消费者提供高质量低价格的服务，离不开传统行业，离不开建筑装修产品的标准化和工业化。只有实现标准化和工业化生产，才能进一步降低成本，大大提高效率，从而把工业化产生的部分利润返还给消费者。所以互联网经济需要传统装饰行业有力支撑，传统装饰行业需要互联网技术的提升。互联网一定要和传统装饰行业相结合，发挥各自的优势。

五、整合社会最优质资源，为装饰行业发展服务

现在我国已经进入整合时代。我们讲工业化生产不要求每个企业都去建工厂，买设备，而是要善于整合社会资源，把社会上的品牌资源整合起来，为我所用，这才是高手。这里举的几个例子说明企业是如何整合社会最佳资源为装修服务的。

2014 年 12 月 4 日，金螳螂与莱克电气公司签约成为战略合作伙伴，这是家装行业和家电行业的跨界联姻，莱克旗下碧云泉品牌全系列小家电产品将通过供应链的整合进入金螳螂装修供应配套体系。莱克是全球家居与环境清洁行业的领先品牌，金螳螂与莱克联

姻可谓强强联合，优势互补，惠及亿万消费者。

上海现代建筑设计集团公司和广州尚品宅配公司，都是善于整合社会最佳资源为社会提供一站式服务的高手。通过整合，实现从产品导向型企业向产业导向型企业发展，为业主（消费者）提供便利性服务；减少各个行业之间的对接，一次性完成咨询、设计、施工各个环节，对业主是一种利好。

上海荣欣专做家庭装修，该公司善于整合国内一线品牌产品，起码是国内前三名产品，为我所用。皮阿诺橱柜、欧派门、东鹏磁砖、卫星水管、西门子开关、多乐士涂料，由于批量大、价格便宜，做到质优价廉，将更多利润返还给业主，因而更具市场竞争力。

因此，整合社会资源是现代化大工业生产的必然趋势，作为装饰企业不仅要有互联网思维，还要有整合资源的思维，两者不可缺一。

作为装饰企业要发挥自身设计优势、现场安装优势，认真研究装修部品部件的标准化，用尽量少规格的部品部件，组合出多种不同尺寸型号的产品，通过部品标准化，实现流水线作业、工业化生产，大大提高工效，降低成本，同时加强施工现场安装力量，使工业化大生产的效果在施工现场得以体现。

创新篇

拥抱互联网大潮　实现金螳螂持续健康发展

适度多元　独秀一枝

智能科技是驱动建筑装饰现代化的重要引擎

创新为企业创造价值

打造成品住宅装修精品　擦亮企业发展市场品牌

新形势下装饰行业发展的探索与实践

编者按：装饰行业融入互联网，拥抱信息时代，是转型升级的必由之路。作为行业的“领头羊”，苏州金螳螂对信息技术的运用见事早、行动快、思考深、效果好。金螳螂以前瞻眼光和战略思维，紧密结合企业实际，推进信息化与工业化深度融合，促进思维模式、运行模式和发展模式的革命性转变，加快了企业现代化步伐，对行业转型升级具有重要的引领作用。

拥抱互联网大潮
实现金螳螂持续健康发展

苏州金螳螂建筑装饰股份有限公司

一、互联网思维正在颠覆传统行业

2013 年以来互联网思维成为各行业谈论的热点。一些凭借这种全新商业模式取得巨大成功的品牌牢牢吸引住大家的眼球。

在需要浓厚品牌积淀的汽车行业，一个运营仅十年的公司取得的成就令老大哥们艳羡。这就是特斯拉，上市仅 5 年股票市值已达 280 亿美元，而拥有 110 年历史的菲亚特市值仅为 86 亿美元。特斯拉坚持线上直销、线下开设体验店的模式，提升用户的参与感，通过打造极简、极致的电动汽车，利用互联网快速传播良好口碑，成功创造了电动汽车市场的高需求。

创业仅三年的公司成功跻身世界手机厂商前三甲，这便是大家熟知的小米。它凭借“专注、口碑、极致、快”的模式，让品牌估值超过 400 亿美元，创造了一个商业神话。这些公司不是个案，他

们代表着当下一种商业现象：极快的速度、巨大的成功，在这些品牌背后我们也看到了一些共性，那就是互联网思维。互联网思维，就是在互联网影响力不断增强的背景下，企业对市场、用户、产品、营销和创新，乃至整个价值链和生态系统重新审视的思维方式。

互联网正在改变信息分享模式、降低沟通成本。在中国经济新常态的形势下，互联网思维所衍伸的轻便、高效的商业模式将迸发出巨大的生命力，传统行业被颠覆不是危言耸听。

二、金螳螂对于互联网思维的运用

互联网思维所提倡的扁平化、去中介、大平台等思路将为传统装饰企业注入强大的生命力，为经济新常态下的装饰企业指明转型的方向，装饰企业的升级势在必行。目前，金螳螂正加快拥抱互联网的步伐。

金螳螂对于互联网思维的认识和运用有以下 6 个维度。

1.用户思维

金螳螂在保持原有传统公装行业发展目标不变的前提下，近期又投入 2.7 亿成立金螳螂家装电商公司，打造家装电商品牌“金螳螂·家”。“金螳螂·家”=金螳螂+家装+互联网，是一个以家为核心的深度垂直、服务闭环的一站式家居服务平台。

“金螳螂·家”将会打造一支完全可控的强大地面作战部队。以客户为中心，提升客户的实际体验感是目标，用 F2C 模式工厂直采，用一流的施工质量和一流的服务提升客户满意度，真正服务好每一位家装客户。在公装领域，金螳螂一直以来都将“以客户为中心”作为服务原则。公司坚持施工、营销双条线满意度调查，获取真实客观的客户体验，并及时落实反馈，依靠优质服务打造口碑。

2. 平台思维

平台思维就是开放、共享、共赢的思维。它可以促使产业链和价值链的重新分配，提升价值的流动效率。

施工大平台是金螳螂今年全面推进的战略之一。50/80 管理体系是金螳螂施工管理的重要工具。

经过不断优化，金螳螂创新性的将 50/80 平台化，由线下升级为线上，并于今年在各施工分公司全面推广。凭借线上 50/80 管理工具，管理人员可以实时对每个项目的过程监控，从而达到真正意义的管理全覆盖。

同时，在施工大平台上可以实现对每个项目进度、材料、人员的动态控制，有效提升了质量管理，最终达到均质化管理的目的。

金螳螂的营销条线也正在进行平台化建设。营销大平台打破了过去单兵作战、各自为阵的营销模式，将营销团队整合，打通原有信息壁垒，将所有信息统一在平台管理。营销人员通过手机 APP 填写营销日志，一方面信息互通，同时留下工作痕迹，实现了可追溯，强化了工作质量。

全员学习是金螳螂企业文化重要组成部分。金螳螂商学院搭建的“知识管理与在线学习”E-learning 学习平台，通过线上公开课形式来培养远程学习者的自主学习能力。同时，围绕个性化定制的翻转课堂实现了被动接受向主动学习的转变。

在品牌建设方面，金螳螂同样实现了平台化管理。截止到目前，金螳螂官方微信平台粉丝数量超过 10 万，精品项目介绍阅读量破 15 万次，并在各子平台之间形成联动。公司搭建的金螳螂微网站可便捷的与微信等网络互动咨询平台链接，实现了金螳螂品牌展现、互动营销，有效塑造了金螳螂品牌形象。

3. 迭代思维

雷军在阐述小米成功之道时曾说，天下武功、唯快不破。金螳螂人对此的理解就是坚持创新。尽管装饰行业属于劳动密集型产业，但金螳螂坚信，只有依靠技术进步，才能实现装饰企业快速持久的发展。

BIM 和 3D 扫描技术原本在建筑领域大放异彩，金螳螂积极研发优化，率先将这两种技术引入装饰领域，成功打造装饰行业首个完整运用 BIM 技术的项目--南京青奥会议中心。该项目大量采用不规则曲面的设计，在传统装饰施工工艺看来这几乎是不可能完成的任务，然而，金螳螂凭借信息化技术圆满实现效果，对于误差的控制精确到毫米。

3D 打印是近两年发展起来的新科技。金螳螂快速的对其研究消化，并推广到项目施工中。凭借其快捷、精确、高效等特点，3D 打印在项目的样品制作、深化设计等方面发挥了巨大作用。

4. 大数据思维

大数据思维，是对企业现有资源的再认识和再开发。大数据管理是互联网技术带来最显著的变化。BI 管理驾驶舱便是金螳螂大数据管理的代表。

一方面，决策层通过 BI 全面监控公司指标，辅助企业运营管理。另一方面，BI 对不正常指标进行预警，一旦出了问题，相应的责任人、管理层就会收到工作任务信息，必须采取行动并及时汇报。BI 管理驾驶舱在金螳螂日常管理中扮演着智能总经理的角色。

针对供应链的管理，金螳螂采用 MES 系统在这一阶段对材料进行追踪。每项原材料都有唯一的条码，在生产的各个环节都会被扫描记录，实现供应商生产的过程全透明。同时，条码系统对货物的管理整合到 ERP 系统中，公司就可实现对于材料的生产周期、需求

量、覆盖面等各项指标的分析，为优化提供依据。

对于出厂后的物流管理，金螳螂开发了 GPS 系统，要求材料的供应商在每一辆货运汽车上安装 GPS 定位系统，对货物出厂时间，运输轨迹全程追踪，从而实时对各个供应商的物流状态进行掌控。

在人才管理方面，金螳螂使用 E-HR 等工具，构建基于大数据的人力资源管理模式，随时随地收集关于工作现场、员工个人和员工互动互联数据，将员工行为与情感数据化，用人员动态记录、360°考核等方式，降低管控成本，实现人力资源对业务运营的支撑。

5. 碎片化思维

随着互联网进入移动时代，时间碎片化、内容碎片化成为常态，手机成为重要的接口。受条件所限，项目现场很难实现随时随地宽带上网，移动互联网很好的弥补了这一缺陷。

手机现场拍照、直接填写进入系统，将会使数据采集更加及时精确；预警信息直接发送至手机，各条线及分公司也将在此基础之上形成自己的 BI 分析、预警管控系统，项目的风险管控及成本把控也将进入精细化、可视化层面。

同时，手机 APP 与客户满意度调查相结合，真实地将满意度情况反馈给公司，及时服务、响应甲方的需求。

6. 社会化思维

社会化思维是互联网思维的最直观体现。免费、开放的特点为信息共享提供了极大便利。集思广益、博采众长为公司提供了更多发展思路，企业有机会接受更大范围的评价反馈。

金螳螂·家的商业模式中引入了社会化参与的模块。消费者对于施工每个节点需要作出评价，对于工人需要给出星级分数，项目过程中有任何疑问都可以立即通过手机 APP 反馈。这一评价体系客

观中立，为公司和客户提供真实的参考，既满足用户参与感，也提升了公司业务水平。

对于金螳螂内部而言，企业文化的塑造离不开员工的参与，明日之星、狮王争霸、最低价在哪等一系列年度活动点燃了大家探讨业务的热情，更提升了员工对于企业文化的认同。微信群文化是金螳螂管理的另一特色。各部门各条线围绕自己的工作都建立了微信群，大家在这里讨论工作、交流生活、分享心得，每个人都能参与到公司的管理中，很多微创新、合理化建议就是在这种宽松的氛围中诞生的。

三、金螳螂未来趋势：智能总经理

金螳螂目前正在积极部署 E 化蓝图，这是一种未来互联网思维下智能化、人性化、创新、节能的管理系统，它将在公司管理、项目运营、项目现场管理等层面扮演智能经理的角色。

E 化系统将最大限度实现量化管理，减少重复劳动、重复汇报，通过对工程信息的拆解线上操作，系统后台对信息的再提取，省略大部分报表，使流程提速，使信息互通互动，E 化系统同时具备预警和信息提取功能，及时提醒和预警工作任务、项目风险等，使项目运营受控。尽管还有很长的路要走，但金螳螂相信，互联网思维下的 E 化管理将是装饰企业的发展方向。

可以预见的是，伴随着 O2O 模式的演化、以大数据为支撑的各类平台飞速发展，去中介化将成为大势所趋，传统企业将被迫触网，并加速向全渠道战略转型。

对于装饰行业而言，电商模式将逐步成熟，垂直电商走向规模化。借助移动互联网、大数据、大平台、云计算等工具，无论管理、施工、营销还是服务，都将发生重大变化。而为适应这种变化，以

结构扁平化、高效率为代表的企业管理新模式，也将应运而生。

装饰行业正在开启自己的互联网时代，金螳螂期待在这全新的发展阶段留下浓重的一笔，也期待更多的建筑企业顺势而为、华丽转型，共同推动建筑行业走向全新高度。

编者按：江苏环亚在企业优化升级中坚持一业为主，适度多元的发展思路，打造出自己在医院净化工程装修以及医疗信息化、软件开发等方面专业优势，是占领细分装饰市场，进入全国相应领域第一方阵的成功范例。他们把握国家政策走向，预测行业发展趋势，确定企业战略定位，抢抓先机，坚持管理、技术、人才创新，营销、品牌创新，提升市场竞争力，实现营业收入持续增长。

适度多元　独秀一枝

江苏环亚医用科技集团

江苏环亚医用科技集团创立之初是典型的传统建筑装饰企业，多年来我们坚持创新创业，不断转型升级，已发展成多业并举、协同发展的企业集团。现作为医疗专业整体解决方案提供商，业务覆盖医疗专业工程、医疗信息化软件开发与系统集成、医用物流信息系统、医院整体建设、医疗投资建设等多个领域。集团连续 5 年入围中国建筑装饰行业百强企业，并获 2013 年全国装饰行业医疗卫生类最佳专业化装饰企业、常州市软件和信息服务业“十强企业”等诸多企业荣誉。

一、创新思维，战略新定位，实施产业大转型

企业的转型战略，来自于外部市场的驱动，更来自于企业自身对市场变化和趋势的深刻洞察。1993 年，我们成功创业并迅速成长，到 2001 年具备了一定的规模和实力，挖了第一桶金。随着国内外经济带来的波动及其变化，生存的环境和空间遇到了较大的压力和挑

编者按：江苏环亚在企业优化升级中坚持一业为主，适度多元的发展思路，打造出自己在医院净化工程装修以及医疗信息化、软件开发等方面专业优势，是占领细分装饰市场，进入全国相应领域第一方阵的成功范例。他们把握国家政策走向，预测行业发展趋势，确定企业战略定位，抢抓先机，坚持管理、技术、人才创新，营销、品牌创新，提升市场竞争力，实现营业收入持续增长。

适度多元　独秀一枝

江苏环亚医用科技集团

江苏环亚医用科技集团创立之初是典型的传统建筑装饰企业，多年来我们坚持创新创业，不断转型升级，已发展成多业并举、协同发展的企业集团。现作为医疗专业整体解决方案提供商，业务覆盖医疗专业工程、医疗信息化软件开发与系统集成、医用物流信息系统、医院整体建设、医疗投资建设等多个领域。集团连续 5 年入围中国建筑装饰行业百强企业，并获 2013 年全国装饰行业医疗卫生类最佳专业化装饰企业、常州市软件和信息服务业“十强企业”等诸多企业荣誉。

一、创新思维，战略新定位，实施产业大转型

企业的转型战略，来自于外部市场的驱动，更来自于企业自身对市场变化和趋势的深刻洞察。1993 年，我们成功创业并迅速成长，到 2001 年具备了一定的规模和实力，挖了第一桶金。随着国内外经济带来的波动及其变化，生存的环境和空间遇到了较大的压力和挑

战。究竟去向何方？纵观装饰行业市场发展情况，许多拥有超前意识的企业在资产不断积累的同时，利用自身的管控经验，为企业未来的发展走向做远期战略规划，即重新定位。对此，我们也从自身发展的需求上作了深层次的思考。我们清醒地意识到沿用创业期的模式已没有出路，果断地决定将发展战略重新调整定位，高定位、高起点,逆势创业、转型升级，从而做精做强。

新的发展战略定位为：把握政策导向，整合自身及外部资源，走适度多元化发展之路，向高附加值、高成长、高技术行业发展，由转变到裂变再到叠聚，打造环亚的核心竞争力。

“思路决定出路。做对的事，总比把事做对更重要。”随着战略定位方向的调整，我们抓住了两次传统专业、产业转型的好机遇。

一是开拓经营战略助推转型。2002 年，政府对卫生基础设施加大投入的政策出台，机会来临。在整合原产业、专业资源的基础上,我们首选了与自己装饰业同轴且具一定资源优势的医疗净化专业工程行业，想尝试实行传统产业与相关专业渐进的转型。四年的埋头苦干,我们突破了医疗净化专业工程的行业壁垒,在净化行业着陆并迅速发展。2005 年进入了行业第一方阵，市场覆盖 20 多个省市。

二是开拓新兴产业加速转型。信息化与工业化的融合和智慧城市建设的推动又提供一个大机遇。2010 年，在香港、台湾参观考察，他们先进的医院信息系统解决了“看病难”和“看病烦”这个社会通病的情况，引发我们瞄准并准备切入医用信息化，当时有人认为这个行业“烧钱”、“玩概念”，别趟这浑水。而我们认为自己在医疗专业工程行业有基础、有资源，在做产业的同时引入信息化技术，两者完全合拍,战略方向不错,很有前景。在大胆预测、缜密求证和相关专家的指导下，再一次锁定并抢占了与医疗同轴于一体的

现代朝阳产业——医疗信息化系统工程这个先机，迅速成立了专为医疗信息化提供服务的医用信息系统工程公司,投入大量的财力物力，引进数十名高端信息化专家和研发生产应用人才，并与 IBM 等国内外先进的厂商全面合作，加快信息标准化和公共服务信息平台建设。这项工程服务民生，是社会医疗事业发展的必然趋势，前景广阔。

由此,集团迎难而上实现了企业发展思维创新与突破,实施了传统建筑企业的重大变革。

二、创新发展，结构新构筑，加快产业转型

在结构上采取不同策略,寻找新增长点,是转型升级的重要内容,是市场变化的要求,也是企业的挑战。

—是开拓自主创新， 业务结构新构筑,抢先机。成功转型医疗专业工程行业后，一方面着重自主创新,进一步优化业务结构,不断形成新的利润增长点。通过自主创新、研发，并积极与有关厂商、院校合作,多项专利和新工艺升级了手术室和 ICU 的信息系统,多项施工工法被评为省、市级施工工法。2010 年运用自己的研究平台和专利研究的环亚 OR Max 数字化手术室系统又升级进入了数字化系统领域，并成为整体方案提供商,赢得了调整发展的先机,也赢得了医疗洁净市场的更多份额。另一方面是延伸产业链,在医疗专业工程业务得到发展并有一定经验和市场后,重点放在了整体解决手术室净化方案优势的最大化上，以及为客户带来高附加值进行设计、施工、技术、服务、咨询、物流的一体化运营模式，构成真正的高效率、高质量的一站式服务和一个完善的业务链，既降低了成本，更提高了同业竞争力。

此外，信息化专业工程业务初具规模时，2011 年重点转向区域

医疗信息化发展，促进信息资源的整合共享和挖掘利用，并逐渐架构起一张全面覆盖医院建设的网络。2012 年又将医疗信息化再次拓展为医院整体建设和投资。2013 年积极实施智慧城市多领域的规划设计、技术研发、生产和工程运用，将医用信息系统工程公司提升为智慧城市有限公司，投身并推动智慧城市建设，赢得了智慧城市多领域建设市场的先机，搭上了科技、信息进步的快车，形成集团新的核心竞争力。

二是坚持适度多元，产业结构新构筑，抢市场。在企业业务成功转型的同时，坚持突出装饰、净化工程的支柱板块，适度多元，积极探寻多个业务模块，实行经营结构转型。一方面以理顺新旧产业，将新能源、新材料、信息化、现代物流、大数据作为主攻方向，开拓新的产业。另一方面对传统产业注入新元素，进行技术升级和信息化改造，寻找新的业务，推动块状经济调结构增效益。集团多元化发展的特点：

1.从传统装饰业(1993)—新材料(2006、2011)—医疗物流(2011)—智慧医疗(2012)—云计算数据中心(2013)—智慧城市建设(2013)。

2.从传统装饰业(1993)—医疗专业工程(2003)—医疗信息系统(2010)—整体建设投资(2011)—细化为医疗投资建设(2014)。

这两条多元化主线，形成了公司产业的多板块布局，实现了装饰行业向适度多业并举的跨越式发展，也确保了较短时间内为公司带来最高的价值和利润，有效实现了企业结构的创新与突破。

三是政策导向，经营结构新构筑，抢机遇。近几年，集团以国家、地方和行业政策与规划为导向，在确保装饰、净化、信息化等专业工程优势地位的同时，紧扣市场重点、新点、热点，来调整经营结构。

党的十八大确定的混合所有制发展战略,又为企业发展带来了一个重要战略机遇期。我们牢牢抓住这个新政新规的大好机会,与国家开发投资公司和中国医药集团进行战略合作,进行一系列的探索, 国家开发投资公司和中国医药集团旗下的基金分别于 2011 年、2013 年投资江苏环亚集团。中国医药集团和国投集团将从市场开发、技术创新、科学管理等方面给予江苏环亚集团全方位支持，为集团的跨越式发展注入了新的活力，走出了一条产业资本与金融资本融合的新路子。

三、创新驱动，高效发展,提高核心竞争力

企业的转型升级,根本在于从要素驱动转向创新驱动,只有这样才能打开市场新空间,拥有核心竞争力。

管理创新，构筑新优势。我们从体系建设开始，苦练内功，建立了四个管理体系，信息化和集团管控规范，实现了公司管理的集成化、程序化、信息化，使管理更加精细、可靠和完整。公司先后通过 ISO9001-2000 质量、ISO14001 环境 GB/28001-2001 职业健康安全管理体系三合一认证，双软企业和 CMMI 三级认证等。最近又全力推进全集团 ERP 系统和企业文化体系建设项目,现代企业制度建设又上了一个新台阶。

技术创新，打造新起点。随着医疗专业服务工程、智能化、信息化、系统化的广泛应用，集团积极采用强强联合、多方合作的方式,实现了自主技术品牌建设与业务实践相结合，并迅速实现产业化。二十余项专利技术日趋成熟，推动技术支持产业再上新台阶,四十余项软件开发、系统集成专利和成果,成功应用于智慧医疗、智慧城市等建设。

人才创新，激发新动力。铺舞台:以二个规划五项机制为导向，

即员工共同愿景、个人职业生涯规划，跟踪培养、技能培训、轮岗锻炼、定岗考核机制、双向选择竞聘上岗制度,拓宽了员工成长发展的通道。集团现有各类专业人才 600 多人，中高级职称者 100 多人。强培训:每年投入百万元进行岗位培训和员工继续教育；投资近 300 万元，组织 200 多名中高级管理人员分赴北大、清华、上海交大、江理工等大专院校、科研机构参加培训和深造。近二年集团组织全员培训和各类主题专训 60 多场，参训率达 100%,全面提高了员工综合素质。

营销创新，拓展新市场。集团以区域为中心，在华北、华东、东北、华南、华中、西南、西北设立了区域性销售中心，并在省会城市或重点城市建立销售网点，形成覆盖全国的营销网络。同时借助新的营销思想，即二次、多次服务营销，深化营销机制和营销管理，拓展市场的营销渠道。实现营业收入年均 30%以上的增长，不断扩大了环亚在行业内和客户中的影响力，为公司的发展打下了坚实的基础。

质量、品牌创新，推动新跨越。公司秉承精心设计、精心施工、精心组织、精心管理的理念，受到了各界的信赖。承建了北京协和医院、北京三〇一医院、解放军总医院、上海华山医院等 800 多家医疗专业工程和几十项省、市、区的重点建设工程项目。公司多次获得鲁班奖、国优奖,省市优质大奖 100 多个。

我们围绕企业战略定位、转型升级，做了一些探索。企业无论大小，都必须有自己的发展定位，并不断转型升级,形成自己特有的核心竞争力。否则企业就会处于一种危机经营之中，随时随地都可能被竞争对手从这个市场中排挤出局。

编者按：建筑智能化是现代信息技术运用于建筑功能提升的革命性跨越。江苏国贸酝领认为，工程科技是持续改变世界的重要推动力量。该文阐述了现代建筑装饰工程的新内涵、智能科技是提升建筑功能新应用的重要支柱之一等观点，并对建筑装饰工程智能科技的关键点进行了探讨，内容新、科技含量高，关乎建筑装饰业发展的未来方向。

智能科技是驱动建筑装饰现代化的重要引擎

江苏国贸酝领智能科技股份有限公司

一、工程科技是持续改变世界的重要推动力量

国家主席习近平 6 月 3 日在人民大会堂出席 2014 年国际工程科技大会并发表题为《让工程科技造福人类、创造未来》的主旨演讲，强调工程科技是改变世界的重要力量，发展科学技术是人类应对全球挑战、实现可持续发展的战略选择。中国把创新驱动发展战略作为国家重大战略。习近平表示，工程科技与人类生存息息相关。工程科技创新驱动着历史车轮飞速旋转，为人类文明进步提供了不竭动力源泉。中国经济社会快速发展，其中工程科技创新驱动功不可没。

当今世界，科学技术作为第一生产力的作用愈益凸显，工程科技进步和创新对经济社会发展的主导作用更加突出。实现梦想、应对挑战、创造未来，动力只能从发展中来、从改革中来、从创新中

来。发展科学技术是人类应对全球挑战、实现可持续发展的战略选择。这一切对工程科技进步和创新提出了新的使命。

二、现代建筑科技装饰工程新内涵

现代化的人居和工作环境,对基于提供支撑条件和功能空间不断提出新的要求,因此人们对建筑工程建设也越显现及注重后期实施重要过程的装饰阶段，由此，对现代建筑的装饰工程予以新的科技内涵，主要从以下几方面：

- 适应建筑装饰行业新材料、新工艺、新产业的新格局；
- 实现建筑工程建设绿色、环保、节能的新目标；
- 满足现代建筑业务运行和高效管理实施信息化的新要求；
- 提供现代建筑使用安全、便利、舒适的新功能；
- 顺应科技装饰工程的新发展；
- 推动装饰工程造福人类的大跨越。

三、智能科技是提升建筑功能新应用的重要支柱之一

智能科技是支撑现代建筑新应用重要支柱之一，智能科技工程的新诠释：

- 智能建筑——可持续发展的“绿色建筑”

基于建筑物的测控和信息网络等基础设施，具有形成获取、处理、再生等运用建筑内外信息的“综合智能”，建立提供高效、舒适、便利和安全的功能环境，并具有符合人类社会可持续发展及生态平衡的创作力。

- 绿色建筑——传承建筑现代功能的延续

是与建筑物相关的人、建筑与环境三者高度协调的整合体，具有物类化生命体的感知、判断、推理和决策的综合智商能力，能表现出良好行为的可持续性建筑。

• 智能科技——助推绿色建筑发展的持续动力

依托于现代信息科技不断发展的时代背景，积极地推进人们对建筑科技应用的渐进认识及理性回归，更有效地提升建筑汇聚人文和科技功效及开拓更大的发展空间。

四、建筑装饰工程智能科技关键点探讨

• 坚持国家主导建筑绿色综合性能的工程建设目标

“绿色建筑”建筑工程整体现代化的综合特征，智能化建设应树立绿色建筑的技术理念及对其重要支撑作用；

智能建筑将建立为一个生态、节能、环保的信息化体系，从信息化网络、测控体系、管理方式等创造绿色环境；

环境综合监控系统，将作为建筑智能化技术性配置的专项被推行应用。

• 把控建筑装饰工程中智能系统工程构成内涵及关联需求

信息化应用系统---应成为满足智能化系统工程应用需求及工程建设的主导目标；

智能化集成系统---应成为建筑智能化系统工程展现智能化信息合成应用和具有优化综合功效的支撑设施；

信息设施系统---应为建筑智能化系统工程提供信息资源整合具有综合服务功能的基础支撑设施；

建筑设备管理系统---应成为建筑智能化系统工程营造建筑物运营条件的基础保障设施；

公共安全系统---应成为确保智能化系统工程建立建筑物安全运营环境整体化、系统化、专项化的重要防护设施；

机房工程---应成为智能化系统工程中向各类智能化系统设备及装置提供安全、可靠和高效地运行及便于维护的基础条件设施。

五、智能科技将成为推动建筑装饰工程发展的重要引擎

体现现代科技的信息技术、生物技术、新能源技术、新材料技术等交叉融合正在引发新一轮科技革命和产业变革。这将给人类社会发展带来新的机遇。未来在建筑装饰工程中，新一轮科技革命和产业变革将同人类社会发展形成历史性交汇，因此体现工程科技进步和创新特征的智能科技，将成为推动现代建筑装饰工程发展的重要引擎。

现代建筑的装饰行业，将在更大范围深化工程科技领域的交互和融合，加强行业内跨学科、跨领域的合作，共同开展科技研究，推动信息交流和人才培养，适应并顺应建筑科技装饰工程的新机遇，迎接科技智能装饰工程新一轮大发展的新局面，让建筑装饰工程科技造福人类、创造未来。

编者按：创新是企业进步的不竭动力。江苏合发围绕三个创新，即理念创新、技术创新、组织创新，不断创造价值，从而推动企业不断进步。本文亮点有：实行工程项目承包责任制，调动项目管理人员的积极性；技术创新是企业赢得市场的根本途径和锐器；充分尊重人、尊重人的价值，激发员工的主动性和创造性。

创新为企业创造价值

江苏合发集团有限责任公司

成立于 1995 年的江苏合发集团有限责任公司是一家集幕墙设计、研发、生产、安装于一体的综合性省级集团型实体，是中国第一批进入国家双甲（甲级设计和壹级施工）的幕墙企业。2002 年被建设部聘请为国家标准《建筑幕墙》编写单位。现为中国建筑金属结构协会铝门窗幕墙委员会副主任委员单位，是国家重点高新技术企业。

集团公司总部在南京新街口商务区，幕墙加工基地位于江苏丹阳市皇塘工业园区，占地面积 65000 平方米，建筑面积 39800 平方米，拥有从德国、日本、意大利引进的多条自动化加工中心及生产流水线。公司固定资产 1.18 多亿元，流动资产 1.5 亿多元。现有员工 502 人，其中具有高级职称的技术、管理人员 85 名，中级职称的技术、管理人员 168 名。

创新是企业的灵魂，是企业持续发展的保证。

创新，是现代企业进步的原动力，是增强核心竞争能力，实现

持续成长的决定性因素。在当今科学技术和经营环境急剧变化的复杂环境之中，企业必须要把握管理创新发展的新趋势、新要求，不断进行管理创新，把创新渗透于管理整个过程中。企业要取得持续发展，必须要在理念、技术、组织及制度上不断创新，运用新的理论指导企业管理，在变化中求生存，在创新中求发展。

一、理念创新

理念创新是企业管理创新的灵魂。理念创新就是企业打破陈规陋习，克服老旧思想，为取得更好的经济效益，而树立全新的管理思路。管理理念创新首先要改变传统的思维模式，摒弃“等、拿、靠、要”思想，打破“大锅饭”，实现多劳多得，充分调动全体员工的积极性、主动性和创造性。例如：公司承接签订的工程项目，由公司指派或采用竞聘上岗等方式由项目经理进行工程承包。主要管理流程：⑴公司承接中标的工程，经集团公司成本部审核确认成本后，交由工程部进行发包；⑵工程部与集团成本部确定承包费用比例后，由工程部和意向承包人（各项目经理）进行招标或协商，确定该工程承包人；⑶承包人与公司签订工程承包协议后，按承包合同要求组织工程施工，并按合同规定交纳相关管理费用。公司给予项目经理和项目部更多的自主权，使公司的工程项目管理体制更能适应市场的竞争，更有利于发挥项目管理人员的水平，调动项目管理人员工作积极性，确保了工程质量、提高了公司工程效益。

二、技术创新

现代企业要想获得更多的经济效益，取得更大的社会效益，赢得竞争上的话语权，就必须进行技术创新。核心技术优势决定着企业在市场的认知度以及获得市场的广度和深度。技术创新已成为企业赢得市场的根本途径和有力锐器。因而公司在技术上不断创新，

建立自身稳定的技术支撑体系，形成有自己知识产权的技术创新能力。以下三例作简要介绍：

1.常州大剧院：设计人员在常州大剧院工程时，大胆技术创新，形成了两项技术创新成果，一是倾斜式不锈钢单向索承玻璃幕墙系统设计；二是与常州工学院合作，将建筑工程中的预应力技术，运用到单向拉索玻璃幕墙中。

（1）倾斜式不锈钢单向索承玻璃幕墙系统设计。建筑物由四段不同半径的圆弧组成，在圆心点固定的基础上，不同的建筑标高位置其半径亦有所不同，随建筑标高的增加其半径也随之增加。由于建筑立面造型及建筑艺术效果表现的需要，外围护采用了单层单向（竖向）不锈钢拉索幕墙，单索玻璃幕墙支撑结构采用钢结构框架和拉索体系；钢柱固定在主体结构的上下结构梁上，钢柱标准间距为 8.4m、高度为 12.5m，钢梁固定在钢柱的顶部和底部，钢梁和钢柱形成拉索张拉的支撑框架后，在钢框架上下钢梁之间竖向布置 5 根不锈钢拉索（6 个玻璃分格），形成幕墙的支撑体系。

（2）建筑工程中的预应力技术应用到单索玻璃幕墙中的拉索张拉。在进行拉索张拉前，先将竖向不锈钢拉索安装到位，采用扭矩扳手先将拉索拉直，使拉索的拉力在 10KN 左右，拉索在每个施工张拉步骤中按“先中间，后左右两侧”的顺序进行，即在每个施工张拉步骤中先张拉钢框内中间竖向拉索，中间竖向拉索张拉完毕后，再张拉其左右两侧竖向拉索，以次进行，直到竖向拉索张拉完毕。传统上采用的是人工张拉，普通工程能达到设计要求，因本工程的特殊性，人工张拉无法达到要求。因而在工程中，与常州工学院合作，将建筑工程中的预应力应用到本工程的单索幕墙的拉索张拉，很大程度节省了时间和费用。本工程在申报鲁班奖时，得到了专家

一致的认可，获得了鲁班奖。

2．世博会西班牙馆：独创了双曲面异形玻璃幕墙连接技术。

世博会西班牙馆为西班牙建筑师贝娜蒂塔·塔格利亚布设计，外型复杂，多为无规则双曲面异形，充分的体现出了曲线的韵律之美，设计独具匠心。如何解决无规则双曲面异形技术设计施工难题，我们设计师不断技术创新，在滑轮中得到了灵感，设计出了双曲面异形玻璃幕墙连接技术。此技术为次龙骨上方有一圆形螺栓，将此螺栓安装一个多面旋转的端点，即为圆形滑轮，次龙骨能在上面多面旋转。次龙骨达到玻璃面的角度后，再将此次龙骨与圆形滑轮端点焊接牢固。此项目获得了全国建筑装饰奖。同时此技术获得了专利技术证书，证书名称为一种用于异形框架幕墙连接的万向球铰圆盘机构。

3．邯郸文化艺术中心：大体量的 GRC 板的使用，即新材料的使用。

仿青铜幕墙与白釉玻璃的组合，犹如城台与美玉的结合，一坚一柔、一实一虚、一深一浅，印证着岁月的痕迹，承载着邯郸沧海桑田的历史记忆。这就是邯郸文化艺术中心的写照，一座体现邯郸历史文化和现代城市文明的标志性文化工程与地标性建筑。

为了体现出城台般的青铜墙面，本工程采用了大体量的 GRC 板，GRC 板采取抗碱玻璃纤维与低碱度水泥相结合，同时在 GRC 板面上做旧处理，即为将板面镀铜后再酸洗处理，达到青铜效果。按原来设计，要使用金属铜来做旧，而现在这样使用 GRC 板，不但节省了不可再生的铜，并且达到了设计所需的效果。

三、组织创新

企业组织创新就是通过调整优化管理要素人、财、物等资源配

置结构，按照新的组织结构和比例关系，形成新的管理模式，使企业获得更多的效益。人作为企业组织创新重要因素，因而企业的组织创新不断调整优化人力资源，并注重开发人力资源，以及对人才的培养。人才合理配置、有效的激励机制及先进培训体制是现代企业人力资源管理中重要内容。

公司对部门进行了调整优化，制定很多激励机制，更大空间让员工的智慧和才能得到全面发展和充分的施展。同时尊重人格、尊重人的价值，激发了员工的主动精神和创造潜能，最大限度地调动和发挥人的积极性。例如：公司成立合发集团总公司下属的子公司“江苏合发集团建筑幕墙设计研究院”（下称幕墙设计院），独立进行幕墙设计咨询及投标咨询的经营活动，目的是为了促进合发幕墙设计咨询及投标咨询相关业务的市场化，打造“合发设计”的专业品牌，同时降低公司运营成本，提高公司效益，增加员工收入。还有培训机制的创新。公司培训对象不仅仅局限于新员工，针对老员工也建立一套培训项目，以促进老员工知识更新。例如对生产车间员工进行了单元板块生产及进口单元板块设备使用（德国威格玛电脑控制的卧式四轴加工中心）的培训；技术部的全员专业培训，如德国慧鱼背栓、化学锚栓及锚固件等产品、沈阳恒安点式玻璃幕墙、瑞士严实系统门窗等多项专业培训。

企业只有在不断地创新中才会走得更高、更远、更稳。企业要持续发展，就要抓住机遇，为企业注入新的活力，加大创新力度，在竞争中不断促进企业自身发展。

创新为企业不断创造价值。

编者按：装饰工程质量是装饰企业的生命线。江苏紫浪在成品房装修中实施精品工程战略，强化精品意识，进行精细管理，打造精品工程，依靠每道工序的规范施工和每位员工的良好行为来确保工程优质。他们还把经验上升到理论，把理论转化为工作流程、作业规范，出版了《成品住房装修施工管理指南》，促进工程创优进一步理性化、规范化。

打造成品住宅装修精品
擦亮企业发展市场品牌

江苏紫浪装饰装璜有限公司

公司成立伊始，参与装修了新加坡仁恒地产在上海开发的外销房仁恒广场，又恰逢建设部开始推广精装修成品房的契机，公司领导层决定把江苏紫浪装饰的发展思路定位在住宅全装修领域里做大做强，构筑“设计、施工、服务”一体化商业模式。十多年来，江苏紫浪坚持实施“品牌战略”，依靠科技进步，打造成品住宅装修精品工程，为企业的稳健发展开创了新的局面。

开展创精品工程活动是实现企业转型升级的重要内容，是企业持续健康发展的重要保障。创精品工程活动不仅产生了较大的经济效益，更为企业创造了较好的社会效益，同时也在优化施工方案、提高劳务队伍功效、企业管理升级等方面发挥了重要作用，使企业的品牌影响力提升到一个新的高度，为企业拓展经营注入了新的生机和活力。

在创精品过程中，公司强化组织领导，创新管理机制，推行质

量管理、环境管理和职业健康安全管理三大体系，优化资源配置，塑造了“精品至上，服务至优”的良好企业形象。

一、强化精品意识，明确创精品目标

首先是建立创精品工程领导小组，选择责任心强、技术精湛、质量意识高、管理优秀的骨干担任项目经理；精心挑选施工经验丰富、技术过硬、责任心强的成员组成合理、精干、高效的项目管理班子；依靠一支高素质的员工队伍，通过严格科学管理，确保创精品工程目标的实现。其次，根据职责要求，把质量管理的职责分解落实到人，做到目标一致，分工明确，责任到位。其三，以动员大会、技能比武等形式强化精品意识，让全体员工知道创优质工程的重要性，将创优质工程的措施贯穿于每一位员工的行为中，贯穿于设计、施工方案、质量计划、技术措施、材料物资、检验与试验等质量活动的全过程，依靠每道工序和每位员工的良好行为，确保工程优质。

二、总结装饰经验，编制施工指南

公司结合多年的成品房装修经验，通过知行合一，把经验上升到理论的高度，把理论转化为工作流程、行业规范，出版了《成品住房装修施工管理指南》，得到上级主管领导、专家、学者的一致认可。专家评语：这是一本“合时而著”的书，顺应了社会发展和行业发展需要，及时为住房全装修提供了规范和标准支持，具有拓荒的价值和创新的意义。

通过主编《成品住房装修施工管理指南》，给公司的“争创精品”立规矩定方圆，促使各项管理工作更上一层楼。

三、严格规范标准，推行全优管理

为了确保创优目标的实现，公司按照 “精、细、严、实、突”的管理思路，“依据规范、高于规范”，使工程各项管理均达到较

高的水准，工程质量整体处于行业领先水平。

在精品工程施工全过程中，公司采取了一系列措施，规范项目管理的基本内容、工作流程，完善“过程精品”的管理体系，做到优化施工组织设计，规范施工行为，优选施工方案，严格技术交底，精心选择绿色环保材料，全过程掌控工程质量。根据工程特点和场地条件，公司合理布置现场平面，定人定位管理；同时，项目管理人员和班组人员事先熟悉图纸，熟记“标准、图纸尺寸与要求”，掌握操作规程、规范、标准、施工技术、贯标的有关内容，确保在施工中有的放矢，实施精细管理，优化资源配置，降低成本消耗，保证了项目管理的持续改进，为创优质工程奠定了基础。

四、坚持技术创新，提升工程质量

技术创新是保证精品工程升级的途径之一。企业在加强质量管理的同时，更要体现科技进步，这不仅直接决定企业竞争力，并且对产业和经济的发展有着重要的基础作用。在项目施工中，我们坚持技术革新，同时严格按照操作规程去施工，以力求达到质量最佳、效果最好。由于公司对每项工程既要确保施工质量，又力求减少消耗，所以对技术力量很重视，做到“人尽其才，才尽其用“，充分调动大家技术革新的积极性。

施工过程中某些工艺的革新，如：卫生间地面防水问题、天棚吊顶施工的处理等等，均有我们的独到之处，为创精品工程提供了保证。

五、落实目标责任，严格质量验收

公司在质量管理中自始至终贯注一个“严”字，严明组织、严密工序、严格检测、严肃纪律，一切从严，精工细作，精益求精。项目部坚持“谁主管，谁负责”的原则，对照各级管理人员的目标

责任，以实施质量管理体系为主线，严格质量验收，将“思想到位、认识到位、行动到位、标准到位、责任到位、执法到位、效果到位”辐射到项目管理的各个层面、各个环节，落实全员责任制。

公司专门设立了质量、技术、安全、文明施工精品工程检查小组，全年有步骤地对公司所辖项目进行检查验收，发现问题，及时纠正，确保各个项目优质达标。

六、树立服务理念，擦亮企业品牌

打造精品工程，售后服务是重要环节，公司做到想业主所想，急业主所急，对业主的负责。从项目的洽谈，到施工、维修各个阶段，贯穿“做一个工程，得一片赞扬，交一批朋友，占一方市场”精神，让业主深感江苏紫浪这个合作单位是值得信赖的。

成品房装修和一般的工建项目不同，有自身的特殊性，即工程的质量，除建设方外，所面对的是千千万万、形形色色的小业主，对企业而言是合理的误差，而对小业主说，却是100%的错误和不满意。所以在工程结束后，公司都及时通告每位客户，回访制度和快速响应，让业主真正感受到服务的延伸增值。“为建设方分担责任”，许多业主对江苏紫浪重视质量、重视信誉的服务也给予了高度的评价，同时也为公司在建设方心目中增加了亮点。

创精品工程是企业发展的源动力。在全体人员的精心打造、奋力拼博下，公司多次获得全国建筑装饰奖、鲁班奖参建奖、省市优质奖项等殊荣。公司认识到，坚持“对社会对人民负责，靠技术靠品德”的建筑装饰价值取向，精益求精，严格内控，持续改进，勇于创新，不遗余力地全面推进创精品工程活动，才是实现建筑装饰施工企业科学发展的必由之路，才能实现企业经济效益与社会效益的双丰收，才能为企业的科学发展赢得更广阔的空间。

品牌篇

内外兼修　打造品牌
创新树立品牌　管理提升质量
以人为本创新　引领行业发展
打造鸿升　品牌先行

新形势下装饰行业发展的探索与实践

编者按：苏州柯利达在长期发展中，逐步确立和增强品牌意识，实施品牌战略，取得较好成效。本文结合柯利达实例，从形象宣传和内涵提升等方面对企业品牌的塑造和维护展开论述，其理念和做法值得业内企业学习借鉴。

内外兼修　打造品牌

苏州柯利达装饰股份有限公司

企业品牌是指企业名称为品牌名称的品牌。企业品牌传达的是企业的经营理念、企业文化、企业价值观念及对消费者的态度等，内涵包括商品品牌和服务品牌等。建筑装饰行业是一个劳动密集、快速变化且高度分割的领域；而建筑装饰市场则是一个分散而高度竞争的市场。在成熟的市场竞争中，品牌已经成为企业最低成本的使用资源，最大限度的获取利润、实现自我发展目标所拥有的核心资源，品牌战略可谓是企业通向成功的最佳途径。

苏州柯利达装饰股份有限公司在发展的历程中，逐渐确立和增强品牌意识，长期以来，持之以恒坚持企业品牌目标，内外兼修，取得了积极成效。

目前，“柯利达装饰”已经获得苏州市知名商标、江苏省著名商标以及苏州名牌企业称号。2014 年度中国品牌价值评价结果，“柯利达”获评企业品牌价值 2.45 亿元，位列建筑装饰品牌十强第 7 位。2015 年 2 月 26 日，柯利达 A 股成功上市，成为中国装饰行业主板上市第一股。

一、“柯利达装饰”品牌的形成

2000 年 8 月 28 日苏州柯利达装饰工程有限公司成立，至 2005 年为公司创业阶段。五年间，企业以“做大、做强”为发展方向，以扩大企业经营规模为核心，专注于企业资质的增项与升级。通过企业自身实力的不断加强，在激烈的市场竞争里，公司于 2004 年中标了第一个工程规模 300 万元以上的内装项目——科技园一期室内装饰工程，并凭借该项目获得了第一个省优质工程奖。随后又承接了第一个外装项目（工程规模 400 多万）——新区出口加工区办公楼。

公司在初创时期本着“立足于本土市场”的发展规划，将发展的重点放在了苏州市内，且主要业务分布在酒店、医院、学校、博物馆等公共设施领域，企业知名度较低。“踏踏实实搞设计，认认真真做工程”是公司初创时期的重中之重。通过合作业主之间的“口口相传”，为企业发展和区域品牌形成奠定了良好的基础。

随着公司资质水平、等级范围的提升和施工水平的提高，2006 年公司承接了第一个千万元以上的项目（苏州科技园三期外装），收获了首个全国优质工程奖项。随后发展势头愈发强劲，迎来了公司发展的高峰时期，在成功进入中国 2006 年度建筑装饰行业百强企业之后，于 2007 底，凭借苏州大学炳麟图书馆项目获得了第一个中国建筑工程“鲁班奖”。公司的设计、施工能力得到了很大的提升，在全国有了一定的知名度，企业的品牌意识进一步增强。

为了扩大企业规模，进一步做大做强，柯利达装饰立足苏州、辐射周边、走向全国，成立了 23 家分公司和营销网点，市场遍及华东、华北、西北、西南、东北，并先后收购了苏州祥正手普有限公司和苏州承志装饰股份有限公司。公司加工中心的二期厂房也正式

建成投产，企业的发展规模越来越大，企业的品牌知名度也在逐步提高。凭借强劲的实力，苏州柯利达装饰股份有限公司在中国建筑装饰行业百强企业中的排位不断靠前。实施品牌战略，打造“柯利达装饰”品牌，成为企业发展的重中之重。

二、“柯利达装饰”品牌的定位

1．主要目标客户

柯利达装饰成立十五年来，积累了不同地区、不同领域、不同层次的许多客户资源。不同的客户对企业的利润贡献差异很大，在长期发展过程中，企业逐步确立了重视高价值客户和具有高价值潜力客户的观念，实施了“以大客户为核心”战略，对大客户的信息进行收集、整理与分类，建立大客户管理战略及计划，开展顾问式的营销行动。

2．发展战略定位

为避免同质化竞争，柯利达装饰适时调整企业发展战略，以“建筑幕墙+公共建筑装饰”平行推进为业务模式，在不断提高公共建筑装饰精品工程业绩基础上，以科技创新为先导，将发展重点放在了建筑幕墙装饰上，选择了一条适合自己发展的品牌战略定位道路。

随着柯利达装饰的发展、壮大，企业将品牌目标定位为“中国建筑装饰知名品牌、光电幕墙龙头品牌、江苏省建筑装饰龙头品牌”。

三、“柯利达装饰”品牌的形象宣传

企业品牌形象是品牌形成和发展的基础，会影响客户对于品牌的忠实程度，从而影响该品牌的市场份额乃至企业的生存和发展。企业培养自己的品牌就需要进行品牌形象设计，通过各种形象符号来刺激潜在客户，在员工和客户心智模式中建立鲜明的企业形象，将其品牌信息与目标客户达成心理共鸣，通过长期的宣传，在潜移

默化中逐渐让企业的品牌概念深入人心。

1．公司 Logo 设计

苏州柯利达装饰股份有限公司，简称“柯利达装饰”，其内涵：“柯”的本意是斧柄，是古代建筑（装饰）行业最常用的工具之一，代表着一种工具、利器，意味着披荆斩棘，开拓进取，表示柯利达装饰从零起步、立志创业；“利”不言而喻代表着利益、价值，寓意柯利达装饰要不断为员工、为股东创造价值，创造效益；“达”的本质是到达、通达，实现既定目标和梦想，所谓“达则兼济天下”，意味着柯利达最终目标应该是承担更多的社会责任，承载更多社会价值。

公司 Logo 的原创者是中国著名青年设计师、柯利达装饰股份有限公司副总经理、设计总监陈锋先生。Logo 由三部分组成，包含了弧形、圆形、方形三种造型元素，各元素之间回环聚合，浑然一体，多变但不失厚重。Logo 两侧均是字母“K”造型，中间白色部门为字母“L”造型，红色部分为字母“D”造型，KLD（柯利达）音、形、意兼备。Logo 由白、红、黑三色组成，被誉为永不凋零的经典搭配，其中红色部分代表了热情与活力，象征着柯利达人内心深处如火般的工作激情；白色部分神似柯利达人朴实的双手，大家以心为核，紧密团结，充满力量感；黑色具有高贵、稳重、科技的意象，logo 中的黑色部分象征着柯利达科技装饰的潜在气质，庄严大气的外在形象。

整体而言，logo 表现出柯利达人简单、朴实、睿智、深厚的人格魅力，传统而不固执，创新而不浮夸；和谐、包容、充满强大的凝聚力与扩展感。

2．品牌形象的整合传播

企业的品牌是一种象征，是企业的无形资产。它代表着装饰企业对于交付给业主的品牌特征、利益和服务的一贯性承诺。

在市场竞争中，品牌不是一个静态的概念，而是根据产品的不同时期的生命周期，来确定品牌所承载的内涵，所以品牌的发展是动态的，其传播策略也同样是动态变化的，随着企业品牌的发展阶段而发生相应的变化。

苏州柯利达装饰股份有限公司在企业品牌塑造时期，企业品牌的传播基础是立足于企业设计与施工实力，通过做精品工程、优质工程，给业主们留下良好的印象，通过“口碑”进行传播，树立并扩大企业品牌的形象和影响力。随着企业的发展，“柯利达装饰”品牌不断成长壮大，传播方式开始向着多渠道、多样化方向进行探索。主要采取了三种宣传方式：

一是广告宣传。户外广告对于品牌的知名度而言是最有效的传播手段，柯利达装饰在沪宁高速苏州段竖起了多块广告，用于对沪宁高速上来往密集的政商旅客进行视觉上的宣传，让柯利达的名字先进入潜在客户群体的视线当中。

通过在国家、省、市行业协会相关的出版物，尤其是业务存在省份当地专业刊物、政府机构刊物、商业协会刊物上，刊登公司执照、资质、荣誉等相关介绍，以及公司内部员工编写的优秀稿件文字，以此提升企业的知名度。

二是内部宣传。《柯利达》创刊于 2011 年 8 月 28 日，是公司内部刊物。作为柯利达企业文化的重要载体，《柯利达》曾获得过中国建筑装饰行业十佳刊物、中国建筑装饰行业企业优秀内刊最具影响力奖，并连续三年蝉联中国建筑装饰行业企业优秀内刊特别奖等荣誉奖项，在丰富企业文化、增加团队凝聚力的同时，充分发挥

了企业内刊喉舌与品牌宣传的功能。

企业 VI 系统的建设。公司建立并完善了企业 VI 系统。通过系统的、齐备的 VI 元素，构成了对柯利达形象的整体、深度认知，有利于企业品牌内在统一与外在整体性的达成。

三是网络宣传。不同于报纸杂志以及电视广播的简短推广方式，通过网络营销的推广，企业品牌可以长时间的在互联网上停留，从而避免消费群体因一时不察而忽略了整个品牌。公司正在全面发展自媒体平台，如网站、内刊、微信、微博等。

四、“柯利达装饰”品牌的内涵提升

一是借力资本市场，实现战略转型升级。

柯利达装饰作为行业标杆企业之一，认识到上市对企业发展具有十分重要的意义。上市不但能完善公司治理、改善经营管理、扩大品牌影响，还能够募集必要且充足的资金，提升产业研发能力，增强企业发展的后劲。为此，公司在 2010 年初启动了上市计划。经过前期股份制改造等大量工作的完成，公司在专业机构的指导帮助下，逐步完善了股份公司内部组织机构、财务管理等制度，并修订了内部控制手册，制定了符合公司实际情况的战略发展规划，全面确保公司人员、机构、财务、资产及产、供、销系统的独立性和完整性。

为了实现公司做精、做强、做大、做长，成为一家对社会、对股民负责任的公司，柯利达装饰承诺，股票上市后，募集资金将全部用于公司主业，分别为建筑幕墙投资项目、木制品工厂化项目，企业信息化项目以及设计研发中心项目等。目前，公司股票在资本市场表现良好，为企业发展注入了强劲动力。

二是以科技创新为依托，推动产业转型升级。

在有效推动产业化进程的同时，公司紧紧抓住“绿色兴业”这一战略主题，将产业化进程与绿色建筑设计紧密结合，积极推进在幕墙产品的系统开发、工程设计、工艺标准制定等方面的技术研发工作，大力鼓励和推动企业发展具有自主知识产权的核心专利，提升行业的竞争优势。通过评优扶先、分析挖掘，一大批实施效益大和技术水平高的先进技术脱颖而出。公司已取得发明及实用新型专利 142 项，其中可自由拆装的窗及双曲面单元幕墙系统等 41 项专利荣获全国建筑装饰行业“科技创新成果奖”，苏州山塘雕花楼会所装饰工程等 35 项工程荣获全国建筑装饰行业“科技示范工程奖”。

同时，公司将绿色环保装饰材料的研发与建筑装饰产业化进程紧密结合起来。为不断完善光电幕墙的各类资质，确保光电幕墙公司的经营能尽快步入正轨，从 2011 年开始，经过一系列的资源调整与补充，光电幕墙公司在人、财、物等方面都得到了很大的提升，柯利达光电幕墙公司也获得了江苏省建设厅颁发的建筑幕墙工程、金属门窗工程专业承包一级资质，以及建筑幕墙工程设计乙级资质。

迄今为止，柯利达装饰已获得鲁班奖 4 项，全国建筑装饰奖 28 项，并从传统装饰行业步入到科技含量较高的光电领域，成为中国建筑装饰行业一家具有较强核心竞争力的科技型企业。

柯利达装饰将继续积极开展江苏省名牌和中国驰名商标的申报工作，并不断通过“内外兼修”的品牌塑造模式，进一步扩大公司的社会影响力和市场竞争能力。

编者按：科技创新是企业发展的重要动力，是企业品牌的重要支撑。王兴幕墙最大特点是重视科技进步，重视技术创新，重视工程质量，已获得专利600多项，其研发的产品和承建的工程科技含量高，在社会上有一定的影响和知名度。分析其原因，一是有国际化的视野，与国际著名集团公司建立长期合作关系；二是拥有国际一流的加工设备；三是有一支训练有素的研发队伍。

创新树立品牌　管理提升质量

无锡王兴幕墙装饰工程有限公司

无锡王兴幕墙装饰工程有限公司创建于1994年，总部坐落于无锡市滨湖区太湖新城，并在无锡市惠山区技术经济开发区建立了建筑节能门窗、幕墙和钢结构生产基地，在无锡市滨湖区经济开发区建立了智能建筑传感科技研发中心，总占地面积21万平方米，建筑面积15万平方米。公司在上海、杭州等地设立了5家分公司、办事处，并与德国著名集团公司建立了长期合作关系，是一家集建筑门窗、幕墙、装饰、钢结构研发、设计、制造、施工、服务、进出口于一体的集团型股份制有限公司。

公司现拥有国家颁发的《建筑幕墙工程专业承包壹级资质》、《建筑装饰装修工程专业承包壹级资质》、《金属门窗工程专业承包壹级资质》、《钢结构工程专业承包壹级资质》、《建筑幕墙专项工程设计甲级资质》、《建筑装饰专项工程设计甲级资质》；获得国家级企业信用等级AAA、江苏省企业信用等级AAA；国家标准化

管委会颁发的采用国际标准产品标志证书；质量管理体系认证、职业健康安全管理体系认证、环境管理体系认证证书；江苏省著名商标、江苏省名牌产品以及光电幕墙高新技术产品认证证书、呼吸式双层幕墙高新技术产品认证证书、建筑门窗节能性能标识证书等。

近年来，公司的整体规模、市场开发、经营信誉、产品质量、产品品牌、客户服务、经济效益等方面均得到了全面的发展与提高，走出了一条加强企业管理、注重科技创新、树立王兴品牌的稳步发展道路。

一、抓改革、转机制，提升企业发展原动力

公司前身为创建于 1968 年的一家默默无闻的乡镇小厂。1994 年，面对企业没有生机、员工缺乏活力、市场竞争激烈的困境，企业进行改制，由王建峰总经理出资更名为无锡王兴幕墙装饰工程有限公司。改制后，针对市场对钢门窗产品需求逐年减少情况，及时调整产品结构，开发新产品，建立幕墙生产线，先后引进德国、美国、法国、意大利、日本等国家的先进设备和顶尖技术，审时度势，树立和落实科学发展观，把发展作为企业的第一要务，以全省和上海市场为基本点，周边城市为发展点的市场开拓战略，加大开拓经营力度，以科技创新、优质的工程质量、品牌工程的效应、完善的售后服务体系，来赢得良好的社会效益和口碑，全面提高市场占有份额。同时，着力强化内部管理，团结带领全体员工在困难中顽强拼搏，在机遇中生存发展，使原来连年亏损面临破产的企业起死回生，由小变大，由弱变强，由原资产百万余元的小企业发展至总资产数亿元的公司。近年来，企业保持了稳步发展的良好势头，在建筑市场的社会影响力和知名度得到提升，为企业进一步发展壮大奠定了基础。

二、抓创新、促效率，打造企业发展核心竞争力

创新——民族进步的灵魂，也是一个企业发展的不竭动力。随着时代变迁、形势变化，只有落实科学发展观和创新才能永立潮头，走在时代的前列。公司高度重视技术创新工作，加强技术人才培养和队伍建设，建立健全企业自主研发体系和产、学、研结合的研发体系，以不断投入生产实践的创新成果来提高自己产品的附加值，加快发展方式转变。公司成立了科技研发中心，明确中心职能，参与制定和执行公司技术发展、技术创新、技术改造、技术引进、技术开发规划和计划；承担重大科技成果转化为生产力的研究及推广工作；组织推广应用新技术、新材料、新工艺和新设备；承担引进技术的可行性论证；消化、吸收同行业的先进经验、技术和创新任务等。公司先后与国内外知名学府以及世界型幕墙门窗公司合作，研发并推广了高性能的生态节能门窗、智能电动遮阳百叶系统、DSE（双层呼吸式幕墙）、太阳能幕墙技术等代表国际顶尖水平的节能断热门窗、幕墙技术。到目前为止，已获专利 600 余项，得到知识产权保护，提高了企业生产效率和创造企业的“亮点”、“卖点”，形成企业独特的品牌优势，并促进了企业组织形式的改善和管理效率的提高。

三、抓质量、创品牌，提高企业的社会信誉

质量是企业的生命，也是企业的立足之本。公司领导在项目施工中高度重视工程质量，明确质量目标和责任，完善质量管理制度，亲自参与项目部的施工管理，将科学管理、规范操作、优质服务融合到市场运作中，定期对全体员工尤其是设计、制作、施工人员进行质量教育，提高责任人的质量操作技能和质量意识，严抓施工过程检验和质量控制制度，使施工质量得到用户的一致好评。

1．狠抓质量，创建施工样板。公司承建的上海烟草（集团）公司科教中心行政楼幕墙工程，采用了呼吸式双层玻璃幕墙系统，该系统是当今世界最先进幕墙系统，以环保、节能、生态为基本设计理念，用了十大节能技术，零配件和控制器采用欧洲进口，玻璃选用按国际 LOW-E 低辐射玻璃标准国内生产，型材按德国著名公司的高于欧盟和国内有关标准的企业标准生产。针对该工程技术含量高、施工难度大、质量要求严等情况，公司抽调精兵强将组建项目部，编制了切实可行的施工组织方案，总经理亲自挂帅，总工程师担任项目经理，深入现场反复勘测论证、集中研究、优化方案，凭着对工程的高度重视、高度负责，从国外引进先进的幕墙数控机械加工设备，确保单元板块的加工质量。上岗操作工人输送到国外进行技术培训，聘请德国幕墙专家讲课，请资深专家亲临现场指导、检查质量。在施工过程中，做到精心组织、精心施工，有问题及时研究、沟通、协调解决，把众多施工难点一一转化为工程亮点，确保了施工进度和质量，赢得了业主高度赞扬。该项工程是生态节能新型建筑的代表，被列入上海市节能设计示范工程、同时被上海市作为公共建筑节能及施工质量观摩交流活动样板工程，并荣获中国建筑工程鲁班奖、上海市优质工程白玉兰奖。

2．强化管理，塑造“王兴”品牌。市场的竞争说到底是品牌的竞争，品牌体现企业形象，反映企业的综合实力和产品知名度。公司在认真总结以往企业品牌建设的基础上，采取一系列管理措施，结合目标管理、基础管理、过程管理、技术管理和施工管理，全面夯实各项管理基础。公司教育员工要干一项工程，树一块牌子，创一方信誉，开辟一片市场；高度重视工程开工前的质量创优策划，分解落实创优目标和创优计划，充分做好技术准备，同时优化组合

具有综合素质的项目经理部，按照策划目标认真抓好施工管理；精细创优管理，加强对项目管理考核、检查与管理体系内部审核，检查后及时发布检查通报，定期进行项目管理考核和总结；加强管理制度建设，充实完善公司原有的现场管理制度，定期检查管理制度的操作和落实。

在加强管理机制的同时，公司高度重视以质量求品牌，以品牌求发展的战略方针，树立企业市场形象。如上海市高级人民法院审判法庭办公楼，是一座具有时代性的大型建筑，整个大楼外立面为玻璃幕墙、铝板幕墙，主楼南立面大厅入口为净空高度 40 米的钢结构拉索点支式全玻璃幕墙，大厅两侧采用明框断热式玻璃幕墙外罩大型铝合金遮阳百叶，通过控制百叶开启角度，可营造出丰富的立面效果及遮阳节能效果，形成了它独一无二的、现代的、品味不凡且富于变化的外立面效果，同时又表达了一种庄严、公正、开放和透明的形象。但由于该工程是国内较早采用大型电动铝合金外遮阳百叶系统及高性能玻璃的幕墙工程之一，工程复杂、结构多样，加上工期紧、工程量大，公司副总经理亲临一线，靠前指挥，果断决策，公司各部门服务到现场，依靠集体的智慧和力量以及建设者对法学文化和建筑文化诠释，对细节的不屑追求，该工程不负众望，按时、保质、保量完成了设计和施工任务，递交了一份出色的答卷——荣获中国建筑工程鲁班奖、上海市优质工程白玉兰奖、上海市金属结构建设工程金刚奖。

思路决定出路，理念决定发展。公司长期以来坚持以质量为生命、以安全为基石、以效益为中心、以科技为动力，全面实施质量品牌战略，真正树立起全面质量和全员质量意识，成功地设计、施工出结构新颖、构思独特、质量上乘的现代高层建筑幕墙、铝合金

门窗，为城市建设增加了一道道亮丽的风景线，建造了一座座具有时代特色的标志性建筑，先后荣获中国建筑工程鲁班奖 10 项，全国建筑工程装饰奖、科技示范工程奖 25 项，国家优质工程奖 6 项，扬子杯奖、紫金杯奖、白玉兰奖、钱江杯奖、金刚奖、金石奖、优秀建筑幕墙奖、太湖杯奖 89 项。各项荣誉的获得归根到底是品牌的效应。今天的质量就是明天的市场、后天的效益，只有不断提高工程质量，不断创造精品工程，企业才会有社会信誉，才能有品牌的感染力、顽强的生命力和一定的知名度。

四、抓培训、育人才，增添企业发展后劲

公司坚持以人为本，把人才视作企业生存之本、发展之源，提出“汇百川之水成浩瀚大海，集天下贤士创王兴伟业”的用人理念和人才带动战略，求贤若渴，诚聘各类专业人员，并本着“唯才是举”的用人原则，打破传统的用人观念，摒弃论资排辈的旧习，不拘一格为年轻的优秀人才脱颖而出创造了发展平台，他们各有所长、相互渗透、优势互补，先后有多名优秀的青年设计人才被选拔到领导岗位上，并涌现出许多优秀技术能手、项目经理，在各自的岗位上发挥一技之长，实现他们的自我价值，形成了推动公司可持续发展的优秀团队，成为支撑王兴公司这个大家庭的“栋梁”。

公司为适应不断发展的要求，一直坚持“环境引才、岗位育才、留住人才、用好人才、重奖英才”的人才管理机制，十分重视人才培养。在工作中采取“以老带新、以师带徒”的方式和“请进来与走出去相结合”的办法，组织培训，开展学知识、学技能等活动，来提高员工的思想素质和业务水平，先后邀请资深专家来公司讲授国内外新理念、新工艺，每年选派多名技术骨干赴德国、法国、意大利等国培训深造，凡同行业举办技术交流会、研讨会，公司都积

极派出业务骨干参会，不仅开阔了他们的视野、同时提高了综合素质和业务水平，成为一支善于开拓创新和攻坚克难的技术队伍。

五、抓管理、尽责任，推动企业走稳步发展道路

加强企业管理是企业生存和发展的必要前提，是企业生命力的不竭源泉，更是企业发展的核心动力。

1．加强学习，强化管理，做好员工队伍稳定工作。公司领导班子坚持思想理论学习，注重把党的基本理论、路线、方针、政策作为重点，结合企业实际，有效推进思想观念创新，以认清形势，提高认识，明确方向。注重引导和帮助员工树立正确的世界观、人生观和价值观，坚定共产主义理想信念；注重进行普法知识教育和企业规章制度学习，使员工学法、懂法、守法遵规；积极开展“职业道德”、“社会公德”、“家庭美德”的建设活动；开展创建“文明工厂”、“文明车间”、“文明班组”等活动。通过学习教育，使员工胸襟开阔思想进取，能够全面辩证地认识企业所负的责任及其所处的形势，树立“我靠企业生存、企业靠我发展”的信念，增强了振兴和发展企业的信心和决心。

2．改变管理方法，提高管理绩效，保持行业竞争优势。公司领导班子成员坚持用科学发展观开展工作，结合发展形势和企业实际，多角度、全方位认识问题、分析问题、解决问题。在生产任务日益增多、工作千头万绪之时，突出重点抓管理、抓创新、抓质量，认真履行各自工作职责。同时倡导全体员工发扬企业主人翁精神，结合企业实际多提合理化建议，为企业的进一步发展献计献策。广开言路，从“因循守旧”到“求索创新”，改变了员工的思想观念，凝聚了团结奋斗的合力，保持了在本行业技术竞争优势，为企业赢得更加广阔的发展空间。

3．创新管理模式，在现代企业管理和精细化管理上取得突破，加快提升企业发展质量。为进一步提升企业的工厂化、工业化水平，适应新形势下的市场发展和国际化市场要求，近年来公司加大投入，增加了大量技术装备，以良好的加工生产环境，提高生产效率，提高市场竞争力。同时，公司加快以信息技术为先导的工业化建设，通过管理系统、信息平台实现采购管理、销售管理、仓库管理、优化下料生产及工艺管理、设计管理、客户管理、结算管理等主环节的有效结合，整合企业各种资源，形成一个具备高效企业模型的管理模式。

4．树立“以员工为本，为员工服务”的思想，切实维护员工合法权益。企业不仅是员工获得物质来源的地方，也是员工情感寄托的场所、成长的学校。为此，公司投入了大量资金，建造了新厂房、办公大楼，配备了中央空调、电脑、办公用具等改善员工的工作环境，员工们穿上了统一的工作服装，精神面貌焕然一新。同时为解决员工居住困难，公司改造了员工公寓，并利用业余时间开展丰富多彩的文体活动，提高了员工的生活质量，陶冶了员工的情操。公司领导经常深入基层，倾听员工呼声，了解员工疾苦，切实解决员工关注的疑点、难点、热点问题和员工生活中的实际问题及后顾之忧，真正做到释其所疑、解其所难、帮其所需。公司定期组织员工健康体检，维护员工身体健康，使员工有更加充沛的精力投入到工作中去，关心企业、呵护企业，真正成为企业的主人。总之，切实维护员工的合法权益，妥善处理员工的各种利益关系，是构建和谐企业的本质要求，也是助推企业和谐稳定健康发展的有效保证。

编者按：江苏红蚂蚁在家装领域不断创新经营模式，率先提出“先体验后装修”、“先施工后付款”家装新模式；最早建立产业园和文化创意园；首推低碳家装理念，工程全过程贯彻低碳环保节能方针；坚持高品质装修，在业内和用户中赢得好口碑。这些新的理念和成功实践，铸造了企业品牌，对家装行业发展具有示范引领作用。

以人为本创新　引领行业发展

江苏红蚂蚁装饰设计工程有限公司

江苏红蚂蚁装饰设计工程有限公司成立于 1999 年，是一家涵盖“住宅装饰设计、苏式高品质施工、建材选购、家装体验、木作产品定制配套”等一站式全产业链的专业家装企业。成立至今，红蚂蚁装饰专注为中高端精英阶层提供“高品质集成定制家装”，凭借“品牌源于品质，口碑来自真诚”的企业理念，已为 7 万余中高端家庭缔造了高品质家装，公司所设计、施工的众多工程也荣获了全国设计类及优质工程类大奖，形成了“全国家装看苏州，苏州家装看红蚂蚁”的良好口碑。

红蚂蚁能够取得今天的业绩和荣誉，在于其恪守“以客户为本”的宗旨，不断推陈出新。红蚂蚁装饰先后推出的“低碳家装”、“家居文化创意产业”、“业主分项验收”、“先施工后付款”、“8 大风格测定系统”等等先进的理念和营销模式，获得巨大成功，树立了其在家装行业以及消费者之间的家装行业领跑者新形象，推动

传统的家庭装修跨入“家居文化创意”新境界。

“先体验后装修”“先施工后付款”创造家装新模式

红蚂蚁装饰集团企业董事长李荣认为，“家居装修，不只是对家居环境的重新塑造，更重要的是一种生活品质的缔造”。所以对于红蚂蚁来说，装修已经不是传统意义上的空间改造，而是蕴含着家居文化创意的“生活方式”的缔造。装修的意义不在于房屋的翻新或者饰品的摆放，而是能够通过合理的空间规划让生活变得更加便捷和舒适，从而提高消费者的生活质量和生活幸福指数。然而对于大多数的消费者来说，装修无法提前看到成品且提前“买单”，因此在以往行业相对不规范的时期，装修行业的口碑并不是特别的乐观。基于此，红蚂蚁装饰在全国家装行业中率先提出了“先体验后装修”以及“先施工后付款”两大理念并形成机制，赢得大批“忠实粉丝”，打下了良好的市场基础。2011 年，创意家居综合体—红蚂蚁家居文化创意园开园，与此前建立的集成定制产业园两大基地，标志红蚂蚁的发展进入了更高的阶段，对整个行业具有示范作用。

作为中国家居文化创意产业的领军企业，红蚂蚁一直致力于“用世界的家居文化，打造中国的创意产业”，在行业内率先将家居文化、创意服务、产业配套、低碳理念等融入装修，改变业主的生活方式和品位。近些年来红蚂蚁“先体验后装修”理念倡导了业主对待装修的新思维。对于红蚂蚁来讲，家装并不单是对空间的改造，而是对生活方式的缔造和提升，因此它不是简单的“装修”，而是一种“生活方式”的具象化体现。而消费者对于装修或者说生活方式的缔造没有一个系统的了解和观感，因此，最好的方式是先去体验、了解已经完成了的“生活体系”，进而在专业设计师的帮助下，描述并构造属于自己的生活体系。从而终结了“看效果图定装修”

的传统做法，开启了“先体验后装修”的全新模式。

为了增加消费者的信任度以及更好地体验感受，红蚂蚁装饰率先在行业内推出“先施工后付款”的模式，打破行业“开工前就交付合同金额 60%-90%”的传统。这种让消费者先看到装修效果再付钱的形式，不仅让消费者延缓资金压力，更重要的是倒逼装饰企业保障质量，提高诚信度和客户信任感，用自己的行动来不断提升自己与行业的美誉度。

全国首推“低碳家装”，让家更安全，让业主更安心

对于红蚂蚁来说，装修并不是各种元素的堆砌和叠加，而是要考究内在空间的设计是否具有视觉美观度，是否适合人们居住舒适、安全、健康，是否有文化的底蕴，是否能够促进人与空间、人与人之间的和谐相处，“以人为本”的设计、施工、服务，才是衡量家装的真正标尺。经过红蚂蚁长期的调研发现，很多消费者除了基本的对于家居美观、功能等要求外，最重视的即为是否安全、健康、低碳。“装修污染”已成为社会关注的焦点之一。为此，红蚂蚁装饰首推“低碳家装”理念，并加大对低碳家装的研发及推行的力度。

在红蚂蚁装饰看来，低碳家装是在“环保家装”的基础上提升到的新的品质高度。其不单考虑装修的结果，更加注重装修全过程的健康、减排，以及业主居住后使用过程中的节能、环保。家庭装修一般分为设计、选材、施工、售后等几个环节进行。要做到家装的生态环保低碳，最重要的就是要严把这几个关口，严格按照国家标准甚至是高于国标的标准来实行。

首先，红蚂蚁装饰将设计作为环保低碳的第一步。因为设计如果不合理，后期施工会产生问题，进而造成不必要的浪费或者使用过程中的不方便。因此，在空间设计中应该合理布局，尽可能地利

用好每一寸空间、利用自然资源，多用自然采光、自然通风，减少空调及照明设备的使用，减少碳的排放。同时，设计师在设计中多运用环保、易再生、可回收的装饰材料，如竹地板、竹胶饰面板、硅藻泥等，少用或不用纯实木地板；多用或全用水性漆，少用或禁用油性漆。设计庭院时，地面尽量不见泥土，可种植草坯来净化空气，另外，还可使用雨水收集系统，利用天然水对庭院绿化进行循环浇灌。家庭日常用水系统方面，可采用太阳能热水器，还可以运用家庭净水系统和软水系统，来满足家庭饮用、洗刷等需求。卫生洁具方面，选用节水马桶和节水淋浴来减少水资源的浪费等等。

其次，在选材过程中，要引导消费者选择符合国际环保标准或通过国际质量认证的优质家装建材和软装饰陈设品。水、电路施工要选用优质管材及配件，尽量选用耐压、耐高温、密封性高、经久耐用等性能的管材和配件，以延长使用寿命长，减少维护成本，并注重产品的可回收和再利用性。同时，要选用由工厂加工好的成品或半成品，或以现场安装为主的材料，减少现场加工和湿作业，减少工地施工带来的各种灰尘、垃圾和噪音等不良环境污染。

在施工过程中，除了施工现场的环保整洁外，最重要的在于施工工艺，要求对包括水电安装工艺、墙地面固化防潮抗霉工艺、吊顶安装工艺、防水工艺、涂料油漆环保工艺、腻子防锈工艺等装修全过程中的各项环保工艺，按照国家相关施工标准进行专业操作、规范施工。

水电路改造前，要有专业的水电工程师进行实地勘测，制定水电路规划方案，避免材料、工时的浪费，更有利于日后检修维护；基础材料进场时，质量要严格把关，有效杜绝后期施工中的质量隐患。从前期施工，到后期安装，特别是隐蔽工程，要按照装修工程

验收标准进行严格验收，减少工程质量隐患，在提升装饰装修效果的同时，也将材料的使用率大大提高。

从 2006 年至今红蚂蚁装饰坚定不移地实施“低碳家装”，为无数家庭营造了健康、安全、高品质的生活环境，赢得了广大业主的认可，更引领了家装行业“低碳、环保”发展。

15 年坚持高品质，赢得客户信赖与支持

在消费者之间流传这一句话，叫做“高品质家装就找红蚂蚁”。这句话代表了红蚂蚁装饰在消费者心目中的“品质属性”。当然，红蚂蚁 15 年来一直坚定不移地走“高品质路线”，在苏州家装市场占有率位列首位，客户回头率为 65%，客户转介绍率也遥居苏州第一。红蚂蚁装饰拥有 200 名资深项目施工总监；4000 名持证上岗工人，平均从业 10 年以上。红蚂蚁装饰独创行业 9 大高品质施工监管制度、12 项创新专利工艺、2045 道手工工序、5320 类欧标低碳环保材料等等。另外，红蚂蚁装饰通过实行施工工艺科学化、施工流程标准化、项目班组固定化、施工管理军事化、施工纪律严格化、质量监管立体化等等，保证了施工质量及品质服务。确保施工质量 100%达标，客户 100%满意。“先施工后付款”也成为业主“监督”红蚂蚁施工品质最有力的保障。

红蚂蚁在施工中坚持高质量、高品质，获得社会广泛认可，在 2013 年度苏州市（第十九届）家庭示范工程评选中，获奖项目数量最多。

红蚂蚁追求设计高水平，拥有 300 余名具有海外经历的顶级设计师，平均从业 8 年以上。为了能够达到设计的高水平、高品质，红蚂蚁装饰有着严苛的“考核方式”。每月定期组织设计师进行手绘及电脑操作考试，每年举行两次大规模的企业内部实景及手绘设

计大赛，用来考核设计师年度的设计水平，并设立奖惩措施。在这种“高压”的考核模式下，红蚂蚁的设计师不断突破自我，学习先进的设计理念，在行业竞争中越来越好，成为佼佼者。除考核之外，红蚂蚁装饰更加注重提高设计师的学习能力。为开拓视野，学习西方建筑美学，企业每年都会组织精英设计师出国游学；为了让设计师不断更新潮流家装的设计理念，红蚂蚁为设计师外聘讲学老师、购买大量的设计类书籍；为了让设计师能够深入了解、学习中国传统文化，并将传统文化与西方设计理念结合，有意识地将文化艺术带入到家居设计中，展现更符合现代人的生活需求的设计方案，红蚂蚁装饰聘请深谙传统文化的艺术顾问，不定期邀请他们来红蚂蚁开关于传统文化的讲座等，在“考核”与“学习”的双重强化下，红蚂蚁装饰的设计师队伍水平不断提高，得到了广大业主和同行的赞赏。

编者按：江苏鸿升以创品牌作为企业的发展目标，以“品牌的背后永远是服务”为宗旨，将社会责任作为企业发展之本。他们以国内外同行顶级企业为标杆，确立“质量打造企业品牌、创新提升企业品牌、公益活动彰显企业品牌”发展理念，企业在技术、管理、服务方面的品质不断提升。

打造鸿升　品牌先行

江苏鸿升装饰工程有限公司

江苏鸿升装饰工程有限公司成立于 1997 年 3 月，经过 18 年的励精图治、快速发展，已成为一家业务涵盖建筑装饰、建筑幕墙、消防、建筑智能化、钢结构、金属门窗、空气净化等设计和施工的大型综合型建筑幕墙、装饰企业。公司按照“思想观念创新、经营思路创新、运营管理创新”的经营理念，努力拼搏，视困难为考验，化挑战为机遇，求真务实，迎难而上，取得了良好的经济和社会效益。

质量打造“鸿升”品牌

公司从创办伊始，就确立“质量就是明天的市场”为经营理念，奉行以“诚心”开拓市场、以“专业”占领市场、以“服务”巩固市场，注重打造企业形象。

工厂化生产。为了全面提升工程项目综合水平，公司投资建立了 15000 平米与工程配套的建筑幕墙、金属门窗生产基地，以期全面加快推进生产工厂化、加工配套化、装配现场化进程，实现以创

新技术为先导、以研发设计为中心、以产品配套为基点的工厂化整体战略目标。

专业化设计。公司从以设计为龙头的发展战略出发，建立以中青年设计师队伍为核心的设计院，聘请具有多年设计经验的资深优秀设计师，形成了设计师全程参与、设计总监总负责、专家班子总顾问的一站式模式，为把好设计图纸、投标文本关打下了坚实的基础，提升了设计水平与质量。

品牌化管理。为了更好地为经营创造条件，公司实施了全方位的品牌战略，包括创建优质工程，为客户提供良好的竣工回访服务等。并且还通过创建安全文明标化工地，全面推行质量、环境、职业健康安全管理体系；通过企业形象视觉识别系统标准，统一和规范施工现场、职能部门办公场所标准、形象等，不仅有效地树立了江苏鸿升装饰品牌窗口形象，同时也展示了江苏鸿升装饰品牌的风采。

系列化服务。品牌的背后永远是服务。公司始终贯彻“把顾客放在第一位”理念，坚持做到“前期策划服务、过程精品服务、售后满意服务、后期延伸服务”，将服务的范围不断拓展，使业主获得比图纸和合约规定更满意的价值和更超值的服务，形成了“鸿升”独具魅力的品牌特色。

多年来，公司始终坚持对每一个承接项目不分包、不转包，均由公司内部调节分配和全程管理，坚持以“优质的产品、优质的施工、优质的服务”取信于市场。企业历年承接工程质量合格率达到100%、单项工程优良率一直保持在 90%以上，使企业步入
了“做一项工程，创一块牌子，拓一方市场”的良性循环轨道。

公司先后获得了中国建筑装饰行业百强企业、全国建筑幕墙行

业 50 强企业和江苏省建筑业百强企业的光荣称号。十多项工程被评为全国建筑工程装饰奖；上百项工程评为省级优质工程和省级文明工地；多项研究成果被列入专利项目。

创新提升“鸿升”品牌

创新是一个企业做大做强的前提。在竞争日益激烈的市场面前，不进则退，唯有不断创新，才能不断提升和增强企业的内涵和动力，公司在理念、技术、经营、管理等方面始终走在行业的前列，保持和发展自己的品牌地位。

市场创新。市场决定企业的生存和发展。因此，公司从成立之初，就把目光紧紧地瞄准住市场。公司总部积极顺应国家经济发展的区域布局，适时提出市场创新目标，整合营销资源，大力拓展区域市场。近年来，在原有的经营区域基础上，鸿升的品牌旗帜又相继插到了北京、安徽、浙江、河南、东北等地，到 2014 年底，公司已基本上完成了涵盖国内大部分省份的营销网络战略性布局。

加强信息化管理。公司近几年注重加强信息化工作，进一步明确了信息化工作职能和任务，加大资金投入，完善了公司局域网、分公司局域网和公司宣传网站等项目的建设，实现了办公内网与外网物理隔离，总部与分公司基本实现了网上资料上传和更新，大多数工地实现了远程监控。依靠信息化建设，公司管理人员进一步转变了工作方式、工作作风，进一步提高了工作质量和效率，逐步建立了办事高效、运转协调、行为规范的公司管理体制。

扩大多渠道合作。由于建筑装饰项目的单一性而非连续性的特点，决定了建筑装饰企业产值的不稳定性，从而直接影响到建筑装饰企业的效益和可持续发展。针对这一特点，近几年，公司凭借企业品牌、超强的规模实力、精湛的施工技术、科学的工程管理和一

流的客户服务，加大合作力度，与国内多个知名地产商、多个高级酒店管理集团建立了战略合作关系，保证了企业承接工程项目来源的多元化和稳定性，进而增强了企业效益的稳定性和可持续发展的能力。

奋力打造经典工程。经典常常和完美联系在一起，谁做得完美，谁就创造了经典。在多渠道长期合作的基础上，公司对承接的合作伙伴的项目全力精心施工，力争每个项目都能成为精品工程，使合作伙伴放心，使长期合作的基础更牢，用一个个经典工程凸显了鸿升高质量的内在品质！

公益彰显 “鸿升”品牌

一个富有责任心和爱心的企业，一个诚信的企业，一个有着良好声誉的企业，才是一个有竞争力的企业。为此，多年来，公司在奋力打造企业品牌、做强企业的同时，始终将“社会责任”作为企业的发展之本，以推动社会和谐发展为己任，积极广泛地参与社会公益事业。

在加强技术研发与应用以形成企业竞争优势的过程中，通过与相关院校的产、学、研联合，集成校企资源优势，开展多种形式的合作等，不但增强了企业的创新能力、技术实力，同时也为合作学校大学生实习、就业提供了稳定的场所。此外，公司每年
还拿出一定资金资助合作学校的困难大学生。

2012 年公司成立了帮扶基金会，每年都拨付 50 多万元，用于节日送温暖及助学、救济有特殊困难的员工。对外，公司党支部和工会还积极参与市、区各级政府组织的送温暖帮扶活动。

海尔有一个著名的说法：“国门之内无名牌”。这无疑是我们国内每个企业都应该和必须努力奋斗，使之发生根本变化的方向和

责任。这些年来，我公司虽然凝心聚力地作了一些实践和探索，但我们深知，能打造出顶尖知名品牌的道路还很长。今后，公司仍将以创国家、世界品牌为企业发展目标，在技术、管理、服务方面向国内外同行业顶级企业学习，以它们为标杆，通过日积月累的不懈努力，争取早日跃入国内知名品牌行列！

改革篇

对接资本市场　实现强劲发展
股权激励推动企业进一步发展
关于装饰企业集团化发展的思考
要素纽合和利益均衡引领下的“项目股份制”
“创投”——创新家装经营模式的尝试

新形势下装饰行业发展的探索与实践

编者按：南京柏森从企业发展的战略思考中认识到，企业要做大做强，对接资本市场是有效途径。他们选择了被上市公司深圳广田股份并购的方式，成功对接资本市场。他们以宽阔的眼界和胸襟，实现了“三个调整”，即由老板到 CEO 的角色转换与心态调整；公司管理的规范化调整；市场管理的提升调整，使柏森从理念到业务模式都发生了根本性的转变，底气更足，发展势头更强劲。

对接资本市场　实现强劲发展

南京柏森实业有限责任公司

南京柏森实业有限责任公司是一家在南京成长起来的中国装饰行业百强企业。从 1996 年到 2014 年，柏森人经历了装饰行业大发展的 18 年。18 年来，公司从一家年产值 1000 万的小公司发展成为 2013 年产值 6 个亿、利润达到 2500 万的大型装饰企业，行业的辛酸苦辣和项目中标成功的愉悦，柏森人都品尝到了。从构建公司平台，建设现代化企业，到引进人才，培训公司技术骨干，引入发展资金，在艰辛中做强做大南京柏森。在这 18 年里，我们抓住了南京和江苏装饰市场的机会，2012 年把柏森公司在产值上、利润上和公司管理上做到了中国装饰行业百强排名的第 43 名，也是南京装饰企业第一次达到这个高度，我们为自己的成绩感到高兴。但在高兴之余，柏森的发展压力也越来越大：缺人才缺资金，无法提升管理。我们认识到柏森公司的未来只有对接资本市场，企业才能是真正的现代化管理企业，才能有更大的发展。为了这个目标我们面临两个

选择，一个是自己独立 IPO，另一个是被上市公司并购，这两种形式都可以解决我们所面临的问题，实现发展柏森的理想。

中国装饰行业已有六家上市公司（上市和借壳），行业内龙头装饰企业与一般装饰企业已“不存在”竞争。在充分自由竞争的装饰市场，是上市企业不做的项目我们在做，一般装饰企业在公司正规化、现代化管理的过程中，企业成本越来越高，利润空间越来越小，很快就会有生存的风险。柏森的经营者经过深思熟虑，为了更好地抓住装饰市场发展的机会，决定停止自己 IPO 的道路，选择被深圳广田股份并购，加入广田股份做其控股子公司，通过广田股份上市公司的资源配置，一起把广田和柏森做大做强。

广田并购南京柏森成功的关键是三个调整。第一，董事长和公司人员的心态调整；第二，公司管理的对接调整；第三，市场管理的提升调整。把这三个调整做好，这次并购就有可能成功。其中，最主要的是董事长和管理层在心态上的转变。董事长和管理层必须调整心态和工作状态，迎接新的局面，进入新的工作环境，完成对广田股份公司的承诺。

在这种并购中，受影响最大的是原公司的老板——董事长陆宁。对陆宁来说，首先必须接受从董事长到总经理的调整，从原公司老板到现公司小股东的调整。在新的岗位上，陆宁做为新公司（广田柏森）总经理就要对大股东负责，要对公司所有新老员工负责；其次柏森要在广田的支持下，利用广田股份这一上市公司的资源，把柏森做大，柏森和广田一起发展。在这种思想的指导下，原董事长和管理层及时调整到位，顺利完成各项并购工作，全身心地进入发展广田柏森的工作状态。被广田并购后，柏森公司员工在新领导班子的带领下，所有管理人员和普通员工心态也很平稳，各项对接工

作顺利完成，员工没有一个辞职，都努力工作，对广田柏森的未来充满希望。

从 2014 年 4 月份被广田并购到目前情况看，柏森公司已比较好地完成了广田股份的并购计划和目标。

柏森被并购后，公司体会到的优势是很多很大的。广田股份做为上市公司，做为装饰行业前三名的优秀装饰企业，本身就有很深的内涵和企业文化、企业力量，和大企业的包容性，柏森在被收购后已深深体会到了。柏森从前碰到问题自己摸索，研究了还不一定有正确方案，现在可以向大股东询问并得到支持，又方便又节省资源，可以把有限的时间更多地投入到承接业务、管理施工和创造利润上，节约了很大的费用和精力。广田股份利用上市的资金优势对柏森的支持将会是广田柏森发展过程中的一支强心剂和助推剂，柏森能做以前不能做不敢做的大项目，这将大大提升广田柏森在市场上的竞争力。我们认为，一般的装饰公司如果在市场上出问题，大都是资金链的断裂，国家现在调整结构，“优胜劣汰”，一般企业是无力抗争的。由于有资金优势，装饰企业一定会强者恒强，龙头企业才有真正的项目、真正的市场。

从广田柏森半年来的市场营销策略和成绩上看，并购的效应已渐渐地显现出来。公司高层、营销人员与客户洽谈业务时的底气，比并购前足了很多，广田股份提供了多种金融（资金）解决方案，通过 BT、类 BT、买方信贷等方式支持广田柏森的业务拓展。有了广田资金和总部的专业技术支持，广田柏森的业务对象将发生根本性的变化。把大装饰概念引入广田柏森，把装饰、幕墙、绿化、展览、强弱电等整合在一份合同内，这样既提高了产值，又提升了公司的项目综合管理能力，使柏森有了从来没有过的力量和信心，从并购

前合同平均 1000 万-2000 万，到现在已经出现签单 5000 万以上的合同。据我们分析，今后广田柏森公司的业务量将会大增，这都是并购的成绩，也是上市公司的力量。

在现代企业发展过程中，不能闭关自守坐井观天，要对企业负责、对员工负责，迎合市场的要求。在这种思想指导下，我们选择加入广田股份，是从根本上解决柏森发展中的难题，把柏森公司做大做强。现在的广田柏森只完成了并购的第一步，下面还有很多路要走，但是在这半年里，柏森人看到了一片新的天空。我们将会在新的环境下，探索出一条企业发展新的途径，把广田股份和柏森公司的这次并购做成行业内的一次成功的范例。

编者按：股权激励是提升企业整体业绩的有效举措，它体现的是内部利益关系的合理调节对人的积极性的引导作用。江苏天茂认为经营企业就是经营人才，而股权激励就是经营人才的重要举措。他们通过模拟股权激励，使企业高管从打工者变为主人翁，既稳定队伍，又实现业绩快速增长，前不久，企业在资本市场已成功进入新三板行列。

股权激励推动企业进一步发展

江苏天茂建设工程有限公司

股权激励的背景

随着现代企业的发展与扩张，不管是东方还是西方，中国企业还是外国企业，人才不能充分发挥价值、人才流失等问题往往成为企业难以突破的管理瓶颈。想要突破瓶颈，行之有效的方法就是对人力资本进行开发和激励。

过去的十多年中，已经有几百家上市公司和成千上万的非上市公司实施了股权激励政策，企业在股权激励下快速成长起来，通过股权激励重新焕发了青春。这些被激励的企业高管从“打工者转换为企业主人翁”， 保持了高度的稳定性，将自身利益与股东利益紧密结合，积极主动参与企业决策、承担风险、分享利润，积极主动地关心公司的长期健康发展与价值增长，使企业业绩实现了快速增长。股权激励已经成为企业提升整体绩效不可或缺的管理工具。

天茂公司的发展现状

江苏天茂建设工程有限公司是一家总部设在南京的具有工程装饰设计甲级和施工一级的装饰公司，主营建筑装饰装修工程设计与施工，建筑幕墙工程设计与施工。公司施工的工程主要集中在江苏，北京，海南等城市，近三年获得国家优质工程奖 6 项及江苏省优质工程奖 10 項，文明施工工地 10 项，技术工法 2 项。两次入选全国装饰行业百强企业。

百尺竿头，怎样更进一步？公司董事会从北京等地企业的考察学习中得到启示：必须创新管理，更充分地调动员工的积极性，通过股权激励，形成员工自我管理机制，形成公司和员工共谋发展与双赢的经营模式，打破人才瓶颈,留住和吸引人才，为公司发展提供人力资源支持和保障，以此提升盈利能力，提升质量管理，提供给客户高品质的服务。

股权激励方案主要内容

公司拟定了股权激励方案，其关键点如下：

一是从人力资本附加值、历史贡献、难以取代程度三个方面确定激励对象范围。根据此原则，将公司的激励对象分成了两个层面：第一层面是核心层，为公司的战略决策者，人数约占员工总数的 1-2%；第二层面是管理中层，为担任部门经理以上职位的管理者，人数约占员工总数的 8-10%。

二是进行人力资本价值评估，结合公司业绩和部门业绩的实现情况，综合确定激励力度。在此，引入股权激励的考核机制：将考核分为公司绩效、部门绩效、个人绩效三个层面，对于层面比较高的员工，强化对公司的绩效考核；对于层面较低的员工，强化对个人绩效的考核。

三是按激励层面确定激励方式，实现企业与员工的双赢。公司

将工程产值利润确定为标的物，将标的物增长额确定为股权分红。例如，如果 2014 年目标利润为 1000 万，则超额部分提取一定额度进行分红。

四是将股权激励的授予期设为 3 年，每年 1 次，分 3 次授予完毕。三年完成以后，再根据情况考虑二期股权激励方案。

五是签署授予协议，细化退出机制，避免法律纠纷。其一，对于合同期满、法定退休等正常的离职情况，已实现的激励成果归激励对象，所有未实现部分则由企业收回；对于只出勤不出力的情况，则激励资格自动取消。

根据这样的关键点，公司将股权激励方案的要件进行归纳，其中定位是基础，定量是核心。

1．定君：主要针对银股控制权而言，企业最好有控股股东。公司股权原集中在家族成员持有，公司将此股权集中的模式，作了改革，家族成员持有部分股权，总经理持有部分股权。

2．定位：划定企业内部的利润与成本中心，如：总部职能部门、项目部。

3．定类：确定股权激励方案中股份的性质，前两年为身股，价格为零，加劳动分红基金。

4．定岗：确定各利润与成本中心，参与股权激励的有岗位项目部团队、总部职能团队、设计院、对外发展部。

5．定人：确定企业内部所有参与股权激励的岗位负责人，测算其全部利益的项目部核心人员、总部各职能部门核心员工、设计院核心人员、对外发展核心人员。

6．定量：确定股权激励方案的利益总量和各利润中心、成本中心的利益总量，主要是身股的分红比例。

7．定规：保证股权激励方案实施的有效规定，如起止时间、违规处理、保密等有关规定。

股权激励的效果

在股权协议签订的当天，模拟老板制度的威力已经显现，当天晚上就有好几个部门负责人自发地带领团队开会至深夜，研究下一步部门的重点工作。舒珍董事长说：“以前都是我领大家开会，我来操心公司的发展问题，我在那一刻不仅感觉到了欣慰，更多的感受是多了那么一群人帮我一起扛起肩上的重任，顿时感觉到轻松了许多，这就是股权激励的力量，他们在拿公司的事当自己家的事来干。”

时光如梭，股权激励方案实施近一年来，公司已经发生了很大的变化，股权改革已初见成效，到 2014 年 7 月底，公司已完成了原定产值目标的 80%。年底超额完成产值目标和利润目标，实现了定量分红。

股权激励实施期间的人员变化更是让董事长惊讶和开心。股权激励之前有两个部门负责人总是让人不放心，一个满脑子的负能量，有时候发点牢骚；一个工作总是无法全力以赴，有点不在状态。股权激励之后，这两名负责人完全不用动员，态度完全不一样，充满激情，真正把公司的事当作自己家事干了。

经营企业就是经营人才，而经营人才，就要满足人才的合理需求，企业实施股权激励，是满足人才需求的必经之路。不管是上市公司，还是非上市公司，股权激励既是一种利益分享制度，同时也是一种竞争工具、发展手段。实施它，企业有可能踏上高速发展的道路，基业长青；不实施则会固步自封，优秀人才大量流失，企业被一个个的竞争对手所超越。

随着管理层的扩大和管理层次的增多，在所有权和经营权逐渐

分离之后，不可避免地会产生委托代理、内部人控制等问题，因此非常需要建立一套适宜的激励与约束机制，以减少委托代理成本，实现经营者与企业所有者的利益趋同。而解决这一问题最好的方式就是实施股权激励，以帮助非上市公司解决用人难、留人难的问题，用股权吸引和留住经营人才，建立牢固的核心团队，推动企业长期发展。

股权激励的实施，有三大好处：

一、能有效改善公司治理的结构，实现共同治理，从而有效解决企业继承与治理的问题；

二、能有效降低企业内部监督与交易成本，实现管理专业化，让老板们从繁杂的事务性管理工作中脱身，真正行使治理权力轻松掌控企业；

三、能使企业经营者从“打工者转换为企业主人翁”，将自身利益与股东利益紧密结合，积极主动参与企业决策、承担风险、分享利润，积极主动地关心公司的长期健康发展与价值增长，最终实现激励动态化、长期化，并形成良好的激励与约束的机制，强化企业核心层与骨干层的长期稳定。

公司在完成 3 年的股权激励政策之后，还要进行银股和期权的改革，循序渐进地进行股权激励，逐步实现公司既定的股权激励目的。对老板来讲，股权激励不是一种简单的分钱方式，如果认为只要把利润分给员工，他们肯定跟我同心干事业，这种简单想法在管理上很难长效。因为股权激励是门科学，需要变革激励在先，提升管理制度在后，单单依靠股权激励就能解决企业的所有问题是不可能的，必须在实践中不断发现问题并及时做出调整，才能保证股权激励发挥最大的正能量。

编者按：集团化作为现代企业所追捧的产业组织形式，它对于企业的做大做强、保持良好质态起到越来越重要的作用。江苏华发根据组建企业集团的条件和要求，结合公司发展实际，循序渐进组建集团公司，力求实现管理模式的创新、产业互补的联动、资本运作的优化、信息化建设的强化，为企业进一步做大、做强、做长久创造条件。

关于装饰企业集团化发展的思考

江苏华发装饰有限公司

集团化作为现代企业所追捧的产业组织形式，它对于企业的做大做强、保持良好质态起到越来越重要的作用。特别是当下装饰行业中的龙头企业开启了并购潮流，从而进一步延伸自身的业务范围，创造了喜人的效益。因此，如何实现单体企业向集团公司的升级，需要每一个单体企业去认真的思考。对于我们这样一个成立 20 多年的装饰企业而言，如今也绕不开集团化发展这个课题，对此我们做了一些工作，下面就谈谈关于公司集团化方面发展的思考：

一、明确方向，做好积累

集团化，它不是一个概念、一个名词，不是单体企业单纯为了集团化而临时联合几个公司进行工商注册将公司名称从某某公司变成某某集团，它是一个过程，是积累到一定程度后水到渠成的结果，因此，走向集团化首先要做的就是明确集团化发展的方向，并根据集团化的条件进行量的积累。这里，对于装饰企业而言，要做的就

是制定好企业的发展战略，以集团化发展为核心，各项工作围绕这一主题而展开。只有方向正确了，公司的发展才能沿着正确的轨道加速地前进，不走回头路。

首先，成立集团公司并不是空口说白话，它对公司资本有着严格的要求，最起码 5000 万元，这体现的是一个企业的资本实力。尤其在当今大的经济形势下，经济和投资的下行导致社会流动资本的缩减，现在的装饰项目有不少都是以资本换项目，这对于那些有着强大资本实力的集团公司来说，在市场竞争中体现出单体企业无法企及的优势。因此，要想走集团化发展的装饰企业必须做好资本积累的工作。而如何做好资本的积累，一部分还是要靠企业不断地以效益为中心，扩大盈利空间，另外就是做好资本运作。而在这点上，目前还有一个最为追捧的方法就是上市。

其次，集团公司还有一个条件就是成员多元化，即母公司要控股 4 家具有法人资格的企业，且总注册资本在 5000 万元以上。这也就是集团的涵义之所在，一个单体企业不能叫做集团，它必然是由 5 家单体企业结成的企业联合体，而这 5 家企业中有 1 家母公司，控股其他 4 家，且 5 家企业总注册资本在 5000 万元以上。这样组织形式的形成更是一个长期的积累过程，选择控股哪家企业是公司长期进行市场评估后才能作出决定的。

同时，通过对比装饰行业中的集团公司，可以看出它们都有着一个共同点，就是业务的多元化。在这点上，又可以从横向与纵向两方面来看。就横向而言，主要就是装饰企业的资质。任何一个装饰集团公司都不是只有建筑装饰装修专业承包一项资质，它们所具备的资质都是尽可能地具备与建筑装饰装修专业承包配套的其他资质，比如房屋建筑工程施工、建筑装饰设计、建筑幕墙工程设计与

施工、金属门窗工程专业承包、钢结构工程专业承包、机电设备安装工程专业承包、建筑智能化工程专业承包、城市园林绿化、园林古建筑专业承包、消防设施工程专业承包等，从而尽可能地扩大业务范围。

就纵向而言，主要就是产业链，它们不局限于单一产业，而是构建完整产业链。一是尽可能多地囊括公共建筑装饰装修、住宅装饰装修、和幕墙工程三大类，覆盖酒店装饰、办公行政空间装饰、住宅精装修、医疗建筑装饰、文化建筑装饰、金融场所装饰、商业空间装饰等七大专业细分市场。二是完善建筑装饰产业链，即设计——工厂化部品部件加工——材料供应——施工等环节。就如在内装上有木饰面、门窗、家具的生产基地，在外装上有幕墙生产基地，在园林绿化上有园林种植基地等等。三是加速建筑装饰与网络的联结，完成“触网”，推行电商模式。

此外，集团公司还有着科技上的优势，不难发现，科技运用在集团公司发展过程中起着越来越重要的作用。这主要体现在管理上的科技运用，现在的集团公司不可能再像过去那样人盯人的管理模式，而是运用科技手段来进行管理。因此，信息化建设成为走向集团化的一个必不可少的积累过程，也许有人会说，信息化建设只要购置先进的技术、软件和引进配套的人才就行了，其实不然，也许这种技术、软件在一个集团公司运转得很好，但是这不代表着就可以完全移植到另外一个集团公司。每个集团公司都有着自己的特殊性，因此只有立足本集团公司的实际需要，通过自身与新技术、新软件的不断磨合才能拥有适合自身的技术与软件，才能真正实现现代化的管理。

二、顺势而为，组建集团

既然方向已经明了，走向集团化就是顺势而为，只有当所有条件都已成熟，组建集团才能让企业更上一层楼。因此，在这点上说，走向集团化是企业发展到一定阶段的必然选择。而目前的华发正处于这样的阶段。

首先，就组建集团公司对于注册资本和成员企业数量要求，华发 2013 年完成了增资工作，目前注册资本 5000 万元，独资江苏扬建集团扬州华发钢构幕墙有限公司（3000 万元），控股扬州华发装饰设计事务所有限公司（302 万元）、扬州新扬建工程建设有限公司（2600 万元）、华发贸易公司（注册资本拟 1000 万元左右），同时公司下设泰州、海南、深圳、北京分公司，参股江苏扬建集团有限公司、扬州市广陵区华建农村小额贷款公司、扬州经济技术开发区扬建农村小额贷款公司。从以上方面看，华发已经完全具备了组建集团公司的基本条件。

其次，华发目前具备建筑装饰装修专业承包一级、建筑装饰设计专项甲级、建筑幕墙工程设计与施工一级、金属门窗工程专业承包一级、钢结构工程专业承包二级、机电设备安装工程专业承包三级、建筑智能化工程专业承包三级资质，主要涉及公共建筑装饰装修和幕墙工程两个部分，涵盖酒店装饰、办公行政空间装饰、医疗建筑装饰、文化建筑装饰、金融场所装饰、商业空间装饰等六大专业细分市场。

第三，华发初步形成了产业互补的经营格局。一是通过参股江苏扬建集团有限公司、控股扬州新扬建工程建设有限公司，华发实现了土建与装饰的结合，形成了一定的总承包实力，公司已总承包承建了扬州残联、扬州南门遗址保护工程、扬州华发钢构幕墙生产基地、宋夹城南城门楼、宋夹城球馆等工程。二是华发装饰设计事

务所有限公司的独立法人化运作、门窗幕墙生产基地的运作，不断完善着华发建筑装饰完整的产业链。其中，设计公司的运作一方面发挥着设计先行的优势，为公司在承接工程上发挥作用，同时规避了设计单位不能参与招投标的规定；门窗幕墙生产基地的运作一方面降低了门窗、幕墙成本，另一方面实现了公司在门窗、幕墙质量上的掌控，从而能够更好地保证工程质量。三是通过新注册成立贸易公司，一方面延伸建材的产销链，另一方面能够更好地缓解营改增后公司的税务压力。

此外，除了上述组建集团公司条件已成熟外，华发还存在着客观的需要。一是突破规模瓶颈的需要。华发经过 20 多年的发展，由 1992 年产值 425 万元到如今稳定在 5 亿元以上，怎样达到 10 亿元，这是华发目前面对的一个规模瓶颈。从华发现有的市场规模来看，扬州市场整体的工程量增加不会很明显，而且竞争在不断加剧，因此突破口不在这边；泰州市场是公司重点培育的新兴市场，目前已有近 2 亿元的规模，但是大多是凭借集团总包优势和 BT 项目，要想实现更大的突破在近期内有难度；海南市场、深圳市场虽有一些起色，但产值增长速度不快。

二是发展互补产业的需要。目前华发的产值基本上都是建筑装饰与幕墙，设计、门窗等占得比例很小。如何发展这些互补产业，现有的管理模式肯定不行。设计公司虽然已法人化运作，但是其运作模式并未完全走向市场，仍受现有华发管理模式的影响；门窗、幕墙生产基地要尽快实现法人化运作，现在的工厂化管理仍处在摸索阶段。因此，华发虽然已经构建了完整的产业链，但是设计、工厂化部品部件生产、材料供应等互补产业发展不足，从而不能发挥其在产业链的优势。

三是增强整体实力的需要。当前的装饰行业发展比较成熟，装饰企业数量众多，一方面大的企业在二、三线城市设立分公司，另一方面更多的大型企业、更多的个人涉及装饰行业，成立起一些装饰公司，同质化竞争严重，市场竞争不断加剧。以扬州本埠市场来说，300 万元以上 1000 万元以下的国有投资项目要想承接，必须要和扬州市国有资产预选承包商名录中的企业进行竞争，公司的盈利空间受到压缩。同时，装饰行业成本的上升已成定数，新定额的执行，人工工资的连年攀升，企业对外融资的难度加大，严重制约公司进一步发展。

四是人才成长平台的需要。企业的发展最终还是依赖于人才。因此，为人才提供成长的平台至关重要。没有平台，就意味着人才的流失，这对于一个单体企业而言是很困难的，因为它的组织架构总是在有限的范围内，而在这一点又恰恰是集团公司所能提供的。

三、理清思路，有序推进

组建集团条件成熟和客观的需要，华发在 2014 年董事会、股东会上就提出组建集团公司的议案并获得全体股东通过，争取在明年完成组建。而当下，华发正在进行的就是理清组建集团公司的思路，有序地推进这项组建工作的开展。

第一，管理模式的创新。现如今，华发的管理模式是总经理负责制下的法人治理结构，经理室成员负责分管生产、技术、管理、财务、造价等工作，分工明确，各负其责。但是这样的模式不能适用于集团公司的管理，因为随着成员企业的增多，光靠一个人要管好某一方面工作是不可能的。必须要将谋事与做事严格分隔开来，走以资本为纽带的管理模式，正确处理好总部与成员企业的关系，发挥 1+1＞2 的效果。此外，公司针对规模瓶颈，还将有步骤地开拓

外埠市场，发挥集团总包优势，下一步拟在重庆设立分公司，做好这些区域市场的开拓。而这些分公司的管理也依赖于管理模式的创新。

第二，产业互补的联动。一是除了继续做好华发目前公共建筑装饰装修和幕墙工程外，涉足住宅精装修。因为目前住宅精装修成为房地产开发的一种趋势，华发将考虑与定制家具生产企业形成联动，从而更好地进入这一细分市场。二是增强现有设计公司的发展能力。目前设计公司存在的主要问题，一方面是综合性设计人才素质不高，从而导致公司整体的设计水平受影响，在市场竞争中不具备强有力的竞争优势，因此公司将进一步解放思想，大胆地引进高素质人才，通过设立工作室的方式给引进人才充分发挥才能的空间，从而积极带动其他设计人员设计水平的提高；另一方面是设计师创新意识不强，公司将加大优胜劣汰的考核，通过拉开差别，促进良性竞争。三是利用好门窗、幕墙生产基地资源，做好产品的创新。在门窗上除了现有门窗的生产外，抓住绿色节能材料的趋势，研发和生产高性能门窗；在幕墙上，加大研发单元式幕墙、光伏幕墙，这两种幕墙虽然已经在苏南地区普及应用，但是在扬州、泰州市场还未得到推广，因此，华发力求开先河，抢先机。在其他产品上，还将进行装饰金属构件、木饰面生产方面的生产或联姻。四是抓好贸易公司的运作，积极推进产品的购销。

第三，资本运作的优化。目前华发的资本运作主要是对外投资，适时介入短期理财。如何做好融资工作，保证资金安全，防范风险是我们要做的一项重要环节。对于融资，目前装饰行业也有一个十分流行的方式就是上市，对此华发并不排斥，也在做一些前期的调研和准备工作，但是上市要求企业具备更高的管理水平，对于此，

我们还有一定距离。因此，目前华发着重要做的就是：继续加大对外投资的优化，确保投资效益的最大化；加大与银行的合作，增加银行授信；做好工程资金的回笼工作，减少公司资金使用的成本。

第四，信息化建设的强化。集团公司对于信息化建设上有着很高的要求。特别是如何应用科技手段来实现对项目的实时动态管理，对集团成员实现资源的共享等。这点，国内很多企业都有着很好的经验，根据自身的实际，开发了专门的软件。在这方面，华发信息化建设上还有不少的路要走，目前仅拥有 OA 办公自动化平台、用友财务管理、用友材料管理、新点造价软件和各类设计软件等，像装饰行业内普遍使用的 ERP 系统目前还处在试点阶段，而 BIM、3D 等技术均未涉及。

应该说，集团化是一项长久的系统工程，2015 年华发将力争完成集团公司的组建，但是组建后必然还有很多工作要做，这一点我们始终保持清醒，绝不盲目乐观，力争解决集团化运作过程中出现的各种问题，从而最大限度地发挥集团公司对于华发发展的积极作用，将华发做大、做强、做久。

编者按：项目股份制是企业进行项目经营管理方式的变革。它是以项目为目标单元，以资本和股权为纽带建立起来的类似企业法人的二级组织。项目股份制将企业、项目管理团队通过资本组合与利益挂钩，充分调动项目管理团队积极性，既实现企业利益最大化，又稳定队伍。江苏协和近年来通过对项目股份制的探索与尝试，有效提升了管理水平和综合效益。

要素组合和利益均衡引领下的“项目股份制”

江苏协和装饰工程有限公司

“项目股份制”在建筑施工企业中早已不是新颖的词汇，它是以项目为目标单元，以资本和股权为纽带，建立起一个类企业法人的二级组织，项目股份制从某种程度上来说，是资本自由组合在工程项目管理中的具体体现，它既非借贷经营、也非私募基金，更有别于项目虚拟股份制。

成立于上个世纪末的江苏协和装饰工程有限公司，是江苏省优秀建筑装饰企业、扬州市先进企业。公司规模从成立之初的千万产值已跃升至如今的逾 6 亿元的年产值，这其中与企业对规模项目进行股份制经营密切相关。从 2012 年开始，企业经营层大胆决策，围绕“企业要素组合和利益均衡”的目标和要求，尝试对企业承接的规模项目实施项目股份制。截止目前，企业已经完成和正在实施的股份制项目已达 5 个，合计标的近 5 亿元。从实施的结果来看，推

出的项目股份制对项目管理团队、企业经营层、管理层骨干等形成了有效的激励，有利于企业管理优秀人才队伍的稳定，同时还强化了项目的全过程监督，在施工成本控制、质量安全管理意识提升、效益提增、企业分配结构的完善上均取得较好的效果。

一、项目股份制及其构成要件

通过近年来对建筑装饰项目股份制的探索与尝试，我们认为，项目股份制是投资人围绕目标项目，对预估投资数额进行等额分成，按一定的规则进行股份认购，项目资金在企业内部相对独立运营，投资人共同监督项目管理过程，并按照股权比例享有利润分红的项目经营管理方式。

当然也并非建筑装饰项目都有可能或者有必要实行股份制，一般可以主要考虑以下几个条件：

1.具备一定的规模，项目标的一般在 5000 万元以上为宜；

2.项目合同有确定的付款节点和付款比例；

3.建设方有良好的资金状况，能够保证未来按照合同约定时间支付相应的工程款；

4.要对投入资金成本总额进行测算，找到成本投入与收益最大化的相对均衡点；

5.项目投资人主要包括企业自身、本项目管理团队、企业高管层、企业管理骨干；

6.企业方应当占据项目投入的控股股东位置；

7.项目资源尤其是资金实行封闭运营，项目进行独立核算。

二、对推行项目股份制的可行性分析

项目股份制推行，是由时间、项目、要素、管理等多种因素来确定的，就江苏协和目前完成或者正在施工的项目而言，对项目进

行股份制投资经营，其可行性分析是重要的基础。

首先，项目股份制是实现企业人力和物力等要素科学组合的有益尝试。建筑装饰行业的企业在日常的经营中，总是围绕着以决策团队、项目管理团队以及劳务分包团队等为主要内容的人力资源，和以资金、材料、设备等为主要内容的物力资源等展开运营的。项目股份制在项目生产经营中，将人力资源和物力资源进行科学地结合，发挥出最大的效用，是近年来我们实施项目经营管理方式变革的重要课题。以资金（资本）为纽带，将主要核心团队人员集中于同一个项目，是实现企业要素科学组合的一种项目管理方式。项目股份制能够撬动企业向高质态、规模化、效益最大化方向发展。

其次,项目股份制是实现企业与员工利益均衡的推进剂。项目生产经营是建筑装饰企业的生存之本，是企业的核心要务，是企业获取收益的根本途径。项目股份制的根本目的，是企业法人引领项目管理变革，激励企业管理团队，实现企业效益最大化。将项目管理团队成员、高管人员以及管理骨干，通过资本组合、利益挂钩，不仅在分配机制上实现了调整，即股东以项目股权为基础获取一定的收益，在项目管理的过程中也将会带来更多的责任意识，企业在满足高质量项目管理和骨干员工更高预期收入时，达到了企业追求的利益最大化目的。这种最大化的利益是经济效益和品牌效益的综合体。

第三，项目股份制是稳定人才队伍、提高管理能级的重要举措。工程项目的优质管理，其评判标准不仅囿于经济效益的多寡，还要与创建优质工程、安全文明工地等相结合，也要与项目管理人才队伍培养成效有关联。项目股份制作为资合的经济组织具有双面性，既有盈利的可能，也有亏损的风险，这就绑定了项目管理人员工作

压迫感和对个人预期权益的追逐，从人性的角度看，会激发管理人员正方向潜能，在项目实施中更多关注于项目管理的成效，利于稳定企业管理人才队伍、提高项目管理团队的能级，对建筑装饰项目管理质态提升也会带来非常有利的结果。

三、项目股份制实施过程中关注的问题。

项目股份制作为企业进行项目经营管理方式的变革，它的实施也需要一定的条件，才可能达到预期的效果。我们认为，作为一种要素组合和利益均衡相结合的运营方案，在实施过程中需要我们重点关注一些问题。

1．项目投资成本预期和投入比的测算。从已经实施的几个项目来看，我们一是抓住总成本投入与合同预算标的比例的均衡点（区间）。一个项目的资金、人力资源等要素的投入在 40%-70%之间均有可能，问题是超过均衡点（区间），我们要素投入的机会成本加大，投入的边际效应亦会发生递减；低于均衡点（区间），我们的经济效益又不能最大化。二是企业与自然人投入的比例问题。企业投入的资金要占据绝对控股地位。项目收益应当由企业占据主要受益人地位，才能确保企业有积累，能够给企业股东、广大员工带来更多的收益，企业也才能够可持续、稳定地发展下去。

2．处理好项目投资人（股东）与隐名股东权益保护的问题。这是在项目股份制中常见的现象。因工程项目标的较大，等额股权往往数额也较大，部分管理人员不能单独购买投资，合伙投资的情况就可能会出现，他们会推举代表代为持有合伙人共有股权，这个就需要企业注意保护隐名股东的合法权益。协和装饰就采取了相关的措施，合伙人签署委托投资协议，并予以见证，特别是在最终利润分配时直接支付实际出资人，保障了部分隐名股东的合法权益。

3．项目封闭运行过程监督管理机制的执行。项目封闭运行主要针对的是资金的封闭性。资金从投入到最终的分配，我们都进行了单独核算、单独建账，调动了投资人、项目管理人员主动监督项目管理的积极性，怠工、浪费等现象得到了较大的改善，特别是公司监事会也加大了对项目过程管理、债务清偿、本金返还等相关事项的监察力度，按照“用 2-3 年时间清偿全部债务后，按投资比例进行利润分配”的方案，目前首个项目已基本清偿了外部债务和部分投资本金，经初步核算经济效益较为明显，剔除财务成本因素外，投资回报率达 30%以上。

近年来，协和装饰不断探索和完善“项目股份制”的管理模式，努力将企业现有的要素资源进行科学组合，充分调动各方的积极性，在企业与员工之间寻求更大的利益均衡，着力培养和留住了一批高素养、优秀的项目管理人才。

当然，项目股份制并非江苏协和装饰公司的独创，我们也不是行业内最为成功的典范，但从我们实施的几个项目案例来看，确实给企业综合效益带来质的增长和飞跃。我们以协和装饰项目股份制实施情况为基础，对项目股份制作一些简单的分析，与业内同行围绕“企业项目管理绩效提升”这一主题，共商大计、共寻出路、共谋发展，亦为实现建筑装饰行业集约、节约、绿色、健康发展而共同努力。

编者按：江苏中兴一品通过“快乐家装”和“创投模式”达到规范家装管理、稳定经营骨干队伍的作用。“创投”使骨干队伍强化对企业文化和企业管理的认同，真正与公司融为一体，从而促进企业进一步发展。尽管他们的“创投”经营模式还处于实施验证阶段，但仍不失为有益的尝试。

“创投”——创新家装经营模式的尝试

江苏中兴一品装饰股份有限公司

江苏中兴一品装饰股份有限公司成立于1999年,注册资金1000万元，是一家集工程、设计、施工、材料销售为一体的装饰集团，员工400余人。通过15年的滚动发展，江苏中兴一品已发展成无锡市一家大型家装企业。公司是国家建设主管部门资质认定企业，通过了国家认证中心ISO9001：2008质量管理体系和ISO14001：2004环境管理体系认证。公司已被江苏省科技厅认定为民营科技企业，公司总部已被列为无锡市文化创意产业和企业文化建设重点单位，公司作品多次荣获包括全国室内设计“金堂奖”、“筑巢奖”、“金琮奖”和“江南之韵”全国室内设计大赛金奖在内的多项大奖。在工程质量和材料控制方面，公司不断总结和提升，形成了一套国内先进的施工管理体系，每年有多项工程被评为省、市优质工程，公司同时被评为省、市优秀家装企业。

但是，目前我公司虽为无锡市规模较大的家装公司之一，经营范围却仍未突破江苏省。江苏省本土家装公司能够在全国范围跨区

域经营的也是寥寥无几。随着家装行业的日渐成熟和政府对该行业管理的逐渐规范，我们认为，制约本省家装企业外拓发展的瓶颈有两方面，一是家装行业门槛低，企业的管理模式和标准难以在每个分公司固化；二是核心管理人员不稳定，影响企业发展。

针对问题一，我公司通过 16 年经营实践，不断总结完善，形成了一套“快乐家装”管理规范，并已在无锡市验证多年。针对问题二，我们也是通过不断总结和优化，计划以“创投”模式予以解决，并正在无锡实施验证，这里着重介绍“创投”模式。

“创投”是指用模拟股份制的方式，培养支持企业经营人才跨区域发展的新创的企业经营模式，主要做法是：

1.新成立分公司资金投入比例：分公司总经理 10%，总公司 90%；

2．分公司年度分红比例：分公司总经理 51%（10%个人股权+19%分公司经营股份+总公司创投基金借给分公司总经理的股份 22%），总公司为 49%。

3．分公司总经理除具备规定的任职资格外，担任分公司总经理之前必须到公司总部进行 6-12 个月验证性考核。考核期间，分公司总经理候选人组建好团队，按总公司的经营思路和管理制度，在无锡市指定区域模拟分公司开展运营工作（总公司已将无锡市场划分为若干片区）。主要考核以下内容：

1）认同公司的企业文化；

2）贯彻执行公司各项管理制度；

3）带领团队在指定区域完成相应业绩。

根据公司考核标准，年完成 1000 万产值，具备到县级市开设分公司资格；年完成 2000 万产值，具备到市级城市开设分公司资格；年完成 3000 万产值，具备到省级城市开设分公司资格。

4）省级分公司参股市级分公司，市级分公司参股县级分公司，并享有相应分红。

通过“创投”模式的实施，总公司可以作为集团的人才孵化基地，向各地源源不断地输送与企业价值观相同、完全执行总公司经营思路并且能力满足要求的分公司总经理人选。同时，分公司总经理在分公司（省级、市级或县级）拥有股份，并享有 51%分红，有效提高了分公司核心人员的稳定性。

创新创造价值。我们相信，只要我们坚持创新，不断总结、修正，“创投”将为江苏中兴一品装饰在市场上开拓出更加广阔的天地。

发展篇

改革为铁军淬火添翼
着力提升发展内涵加快推进转型升级
稳中求进　永续经营
转变经营理念拓市场　提升内在素质促发展
危中求机乘势发展

新形势下装饰行业发展的探索与实践

编者按：改革才有出路，改革才有活力。南通承悦通过实施改革三部曲：改革产权制度，创新管理制度，改革人才机制，使员工精神面貌焕然一新，企业实力明显增强，企业知名度明显提高，公司产值从2003年的4000万元到2013年的20亿元，提高50倍，跻身“江苏省建筑装饰十强”、“全国建筑装饰百强”行列。

改革为铁军淬火添翼

南通承悦装饰集团有限公司

南通建筑大军从上世纪60年代起，在参加国家重点工程建设中特别能攻坚克难，被誉为“江苏建筑铁军”。南通承悦装饰集团有限公司前身为南通四建装饰工程有限公司。公司2003年6月由南通四建装潢分公司改制组建，改制前，年施工产值仅4000万元。改制后，新的领导班子为了企业发展，通过认真仔细地摸底、调查，分析企业走向市场的困难与希望，明确了企业发展的方向和道路。

大家一致认为，只有改革，企业才能有发展，改革是企业发展的内在动力。方向明确了，班子有了底气，也有了办法，企业体制的改革、现代企业制度的逐步建立，奏响了企业启航前进的三部曲。

一、改革股权制度

按《公司法》规定，股东就是公司的所有者，大股东是公司的主要决策者，而一线创造效益的主要经营骨干，即使是很优秀也只能是高级打工者，无法参与公司决策和分红。这样，企业内部势必形成两个利益群体。实践告诉我们，一个企业只能有一个利益共同

体，否则，企业就难以和谐发展。为改变这一现象，南通承悦装饰集团有限公司设立股权流转机制，即：股权所有者所持股权相互之间不可以随意转让；持股股东退休退股，上至董事长，下至一般股东所有的股权均不得继承。同时，无股权的且符合初次认购股权条件的公司经营骨干，经董事会同意，股东大会通过后，可认购部分股权，成为新增股东。流转机制还规定股权必须是南通承悦的在职在岗的人员持有，机制的设置有效保证了股权不被继承，这样，公司的股权就始终处于流动状态，股权始终掌握在公司在职在岗的经营骨干手里，让每一个优秀的员工都有上升的管道，极大地调动了一批年轻有为的经营者的积极性，使他们能够看到希望：只要工作努力就能进入公司决策层，肩负起决策企业的重任。

二、坚持管理创新

企业改制前，作为南通四建直属的装潢分公司，完全执行总公司的管理制度和规定。改制后，作为独立法人的企业，根据建立现代企业制度的需要，必须要有一套与现代企业制度相适应的、切实可行的管理制度来管理企业，规范员工行为。为此，公司借鉴了总公司企业制度建设的做法和经验，对原有的切合企业实际的管理制度进行充实、完善、提高，对已经不适应企业现状、阻碍企业发展的规章制度全部废止，按照管理现代化的目标，建立了《员工管理办法》、《员工绩效考核办法》、《员工薪酬实施办法》、《科技进步奖励办法》、《人才引进及见习试用期管理规定》、《专业技术人员技术能力考核（考试）办法》、《合同评审制度》、《财务管理制度》、《安全生产管理制度》、《质量管理制度》等一整套新的管理制度，并使各项制度贯彻到位，落到实处。同时，在全公司推出创优的三条举措：一是与项目负责人签订项目工程质量责任

状，对获奖工程按规模奖励，对造成质量事故或工程质量不合格的予以处罚。二是把项目质量目标逐级分解，分级管理，责任到人。三是制定了各个生产岗位的质量管理制度和质量标准，规范质量管理行为，从而有效地规范了企业管理，推进了企业发展。

三、改革人才机制

公司营造人才至上、人才优先的原则，给有上进心的员工提供发展平台。人才培养人人平等。大刀阔斧地改革用人制度，重用专业、敬业、有创新精神的复合型人才，为他们创造良好的工作环境和发展空间。一方面，大力引进各类优秀人才，增加人才数量，扩大人才队伍；另一方面，对现有人才进行培训，帮助他们提高技能和更新知识，为企业发展提供人才和技术保证。

通过三项制度改革，给企业带来了三大变化。

一是员工精神面貌焕然一新。通过创建学习型企业，积极倡导和培育宽容、和谐的企业文化。企业的发展，环境的宽容，让员工认识到自身的价值，看到了自己的希望，也找到了“大家庭”的感觉，感受到“大家庭”的温暖，享受到了企业发展给员工带来的实惠和快乐。员工的心与企业贴得更紧，大家心往一处想，劲往一处使。企业骨干和管理人员中，刻苦钻研业务、脚踏实地干实事的人多了，当评论员、只说不干的人少了，大家勤勉敬业，融洽共事，共谋发展。员工中互帮互学，献爱心、送温暖蔚然成风。汶川、玉树地震，员工主动向灾区捐款 20 多万元。公司员工患重病，不用领导发动，一周内捐款近 5 万元。

二是企业实力明显增强。人才开发为企业构筑了人才高地。现在，公司有一级建造师 32 人，二级建造师 61 人，高级工程师 14 人，工程师 60 人。其中，有 2 人进入中国建筑装饰协会专家库，5 人荣

获全国建筑装饰优秀建造师称号，12 人获江苏省建筑装饰优秀建造师称号。公司施工队伍遍布全国十多个省市，设有北京、上海、南京、南通、苏州、西安、海南 7 个地区分公司和幕墙门窗、木制品 2 个专业子公司。2013 年，公司施工产值达 20 亿元。

施工能力增强，不仅体现在施工产值的增加和专业范围的扩大上，还体现在总包施工大型项目上。泰州中国医药城会展中心，占地面积约190亩，一期工程建筑总面积60732平方米，广场面积60000多平方米，室内外装饰造价约 2 亿元，工期 188 天，工程质量目标为国家优质工程。这是我公司历史上总包施工面积最大、工期最紧、质量目标最高的项目。该工程设计独特，立面复杂，施工难度很大，但在公司董事长的坐镇指挥和全体施工人员的共同努力下，按期完成了施工任务。首届中国(泰州)国际医药博览会在这里召开，来自全国 600 多家厂商参展，参观人数达 3 万多人次，大家对会展中心的现代气息，人性化设计和完美的工程质量均给予了高度评价。

三是企业知名度不断提高。公司以诚信为本，坚持诚信经营，打造了企业的诚信品牌。严格的现场管理、文明施工，树立了良好的现场形象；施工人员统一着装，言谈举止规范，树立了员工的良好形象；严格规范的质量管理，落到实处的创优措施，为企业带来了累累硕果。创品牌、树形象，南通承悦声名鹊起，跻身“江苏省建筑装饰十强”，“全国建筑装饰百强”行列，荣获“江苏省优秀装饰企业”称号。社会信誉的提高给企业带来了丰厚的回报，很多客户慕名而来，有的主动邀标或上门洽谈施工任务。可以预见，南通承悦装饰集团有限公司，必将在未来的发展道路上团结拼搏，奋勇争先，跨越发展，永不停步。

编者按：江苏华宇围绕管理模式、经营模式、管控体系、经营格局、经营方式的转型升级，着力提升发展内涵。华宇推行的“优势发展模式、先进管理特色”等核心竞争力要素，以及分公司责任经营新模式和权力分配、风险防范的管控体系等做法，调动了经营者和员工的积极性，取得了管控有力、运行稳健的发展新格局，企业产值以每年12.5%的速度递增。

着力提升发展内涵　加快推进转型升级

江苏华宇装饰集团有限公司

江苏华宇装饰工程有限公司是扬州市装饰行业的龙头企业，其规模、总量连续多年位居苏中、苏北行业前列。曾经跻身三届“全国装饰行业百强企业”、五次“江苏装饰企业十强”和“江苏建筑业优秀企业”。公司在全国设立8个分公司和若干直属项目部，队伍遍布深圳、北京、上海、武汉、海南、成都和江苏省内部分地区。目前，公司与中直机关、国家外交部、华侨城地产、万科地产、龙湖地产、阳光股份地产等单位建立了装饰工程施工战略合作关系。

近年来,华宇公司快速、健康、稳健的发展，企业总产值每年平均以 12.5%的速度递增。这主要得益于政策环境改善，依托创新驱动发展以及新技术应用，更得益于全体华宇人的不懈努力和精细化管理的贯彻实施。长期以来，华宇倡导的“优势发展模式、先进管理特色”等核心竞争力要素正以“四两拨千斤”态势推动企业持续健康发展，构建企业发展新格局。

一、着力管理模式转型升级，围绕“制度”积淀发展后劲

多年来，华宇公司始终如一坚持建设学习型组织，这是一个长期而漫长的过程。在各级领导班子及广大员工的不懈努力下，公司逐步建立起具有自身特点、符合自身发展的学习型组织。华宇人从制度建设入手，逐步开启了一个乐于学习、善于学习的新风尚。我们深知，只有建立、健全、完善各项制度，切实做到以制度管人、管事、管权，形成较为有效的制度约束规范，才能真正实现企业管理有章可循、有据可依。华宇人紧扣行业发展脉搏，深入开展制度建设探索与实践，培养团队的学习气氛，产生了积极的作用和深远影响。

一是梳理汇总，着力完善制度体系。2005 年底前，公司按照“科学完整、体系健全”等具体要求，从实际需要出发，以综合性制度为方向，完成了对现行制度、流程的梳理与识别；同时，根据实际情况，对各类制度进行必要的废、改、立以及补充与完善，突出有效性与可操作性，建立健全横向配套、纵向贯通的制度体系，同时为未来的制度创新预留充足的空间，具备稳定性又有适度前瞻性。

二是以制促学，着力提升整体素质。公司始终把提升华宇人整体素质，作为企业内部制度建设的基础性工作。华宇人始终坚持不喊口号、不流于形式，真切希望通过自身努力，成长为复合型人才。无论是法律法规、操作规程、企业制度等方面的学习，还是岗位技能、三级教育等方面的培训，华宇人自觉学习、终身学习已蔚然成风，涌现出一批技术能手、学习标兵。华宇团队中的成员也通过相互学习，取长补短，不仅加快成员成长，而且整个团队素质也大幅提高。经过这些年的培育，一支爱岗敬业、务实奉献、愿意追随的团队活跃于华宇的每个点和面。

三是依制选才，着力做好人才选拔。在选才用才方面，我们也曾面临着这样或那样的问题，经过多年的磨合与改进，逐步完善和优化了选才机制，满足企业长期发展需要。一方面，畅通了沟通渠道。依制建立了经常性、多途径沟通渠道，通过管理层和员工的相互沟通，员工了解企业需要什么人才，管理层清楚员工发展方向，从而更利于企业后备人才的储备及培养；另一方面，建立了考评体系。依制建立激励机制，完善各项考评办法，将考评结果与工资、岗位挂钩，建立了能上能下、能进能出的用人机制，激发员工工作热情，推动团队效能不断提高。

二、着力经营模式转型升级，围绕“机制”增强发展动力

我们和多数建筑企业一样，也曾长期实行经济承包责任制，这种模式在相当长的时期内对调动员工积极性、推动企业快速扩张发挥了积极作用。但这以经济要素为主体的经营模式也客观存在着重规模轻管理、重效益轻质量、重眼前轻长远、重局部轻全局等种种弊端，直接损害企业的品牌形象，导致企业发展的不可持续。近年来，我们积极探索经营模式的破局之策，总结推广了分公司责任经营的新模式，从而实现了两个方面的突破，推动了企业转型升级的进程。

一是实现了“经济承包”向“责任承包”的跨越。传统的经济承包责任制过多地将关注点放在数字上，包产值、包分配、包上缴，公司关心数字、项目追求数字，以包代管、包而不管的问题就不可避免。而分公司责任经营则更多地将关注点放在企业可持续、高成长性发展的关键要素上，将市场开拓、人才培养、执行制度、品牌塑造等“软指标”变成与经济绩效同等重要的“硬责任”，分解落实到分公司并纳入考核，形成公司所想即分公司所求、公司所谋即

分公司所为的良性联动局面。

二是实现了“前台操作”与“后台管理”的分离。针对过去公司、分公司、项目部职责重叠、责任不清的实际情况，我们通过管理流程的再造和升级，明确界定公司与分公司，分公司与项目部的角色分工。分公司负责工程项目的整体协调，承担材料采购（双轨监管制）、施工核算、变更签证等职能；项目部负责项目现场的施工组织，承担施工进度、工程质量、安全生产、文明施工等职能。这种前后台职能分离的做法，既有利于分公司按照责任经营的规则和公司的管理制度加强调控与协调，有效地增强了公司层面的管理监控能力，又使得项目部心无旁骛、专注现场，切实提高管理水平，多出精品项目，从而提升公司的合同履约质量，维护企业品牌形象，为经营开拓赢得口碑、赢得市场。

三、着力管控体系转型升级，围绕“效益”提升运行质态

点多面广、分散经营的行业特点使得建筑企业的运行管理错综复杂，我们同样也面临着效益如何来、风险如何防控等一系列业内普遍存在的难题。实践告诉我们，如何“分权”与“分钱”是企业管理的两大课题，分好了互惠多赢、活力倍增，分不好制造危机、激化矛盾。近年，我们双管齐下、狠下功夫做好权力分配和利益分配的文章，取得管控有力、运行稳健的明显成效。

一方面通过权力制衡约束绝对权力。一个企业权力过于集中就会动力不够、权力过于分散又容易造成管理失控，甚至滋生腐败。因此，我们提出加强权力制衡、约束绝对权力的理念，公司内部上到董事长、总经理，下到项目经理、现场主管，都以职责界定权力，以流程限定权力，任何人都只能在职责范围和流程框架内行使自己的权力。对材料采购、工程结算、劳务分包等敏感业务，我们都建

立了一整套多节点独立操作、节点间相互牵制的工作流程，有效降低了“跑冒滴漏”现象的发生机率。目前公司决策公开透明，管控及时有效，企业保持良性健康的运行质态。

另一方面通过阳光分配杜绝灰色收入。作为一个民营企业，主要管理骨干志同道合，真心干事，合理的收入分配既是企业宗旨所在，也是相互关心、彼此负责的必然安排。近年，我们结合经营模式的优化调整，对经营层的收入分配进行较大幅度的调增，“开正门、堵旁门”，让所有管理人员干得舒心，拿得安心。截止去年，我们将项目效益的 45%左右用于分公司和项目部的考核分配，广大经营管理人员工作激情高涨，个人的私心贪欲也自然逐步消除，管理团队更加纯洁，工作效能更加提高。

四、着力经营格局转型升级，围绕“创新”拓展成长空间

多元化不是企业转型升级的全部，但在条件允许的情况下，推进产业链的延伸，拓展我们成长的空间也是企业发展的重要思路。

一个以装饰装修为主业的专业企业，要想在风起潮涌的市场竞争中立于不败之地，唯有与时俱进、创新前行。我们致力于转变发展方式、加快转型升级，取得三个方面的业绩。

一是创新发展格局，积极推进产业链延伸。近年，我们将公司的经营触角逐步延伸到房地产开发、工业制造等领域，先后投资成立了扬州华鹏建筑劳务有限公司、扬州华天木业制品有限公司、扬州华伟置业有限公司、江苏华格幕墙有限公司、扬州华悦建筑装饰设计有限公司、惠州市盛康实业有限公司等实体企业。这些企业稳定运营，质态良好，聚合成华宇品牌的新亮点、新特色。

二是创新施工方式，积极推进工厂化生产。针对建筑行业技术工种紧缺、后继乏人的现实情况，我们将解决“用工荒”的关注焦

点放在施工方式的创新上，积极探索减少用工、提高效率的新途径。2006 年起，我们开始尝试装修部品的工厂化生产，将石材、木制品等在工厂完成加工制作，现场进行装配安装，这种施工方式使得部品质量有保证，现场用工大量减少，而且也有利于节能减排、低碳环保等新材料、新工艺的推广应用，具有极高的商业价值和社会效益。2009 年我们投资了 600 多万元成立了扬州华天木业制品有限公司，并建成 6000 平方米的生产基地，在生产方式创新上再迈大步。截至目前，累计投资 5300 余万元，在广东惠州投资成立惠州市盛康实业有限公司，建立了集厂房、公寓一体的门窗、幕墙生产基地；在扬州维扬工业园征地 30 亩，投资成立了江苏华格幕墙有限公司，建标准厂房 14000 平方米，生产综合楼 8000 平方米，拟在单元式幕墙、大板幕墙生产上有所突破。另外，我们还加大了科技应用和自主研发的力度，公司与扬州大学建筑科学与工程学院进行校企合作，开展专项课题攻关，一批技术成果先后获得国家和省、市表彰。

三是创新管理手段，积极推进信息化建设。我们早在 2004 年就着手企业管理信息系统的开发应用，2013 年又与专业管理软件公司合作对原集成管理系统（MIS）进行升级开发，由办公自动化起步，到目前为集成经营管理、工程管理、物资管理、财务管理、人力资源管理等功能模块，基本覆盖企业管理的主要方面。企业管理信息系统对公司加强管理监控、提高管理效能、实现信息共享起到积极作用，也在很大程度上优化了资源配置，降低了管理成本，提高了企业效益水平。

五、着力经营方式转型升级，围绕“创建”积蓄品牌内涵

在“提质量、保安全、树品牌”的思想指导下，我司坚持“以质量树品牌、以品牌拓市场”的经营方针，致力于求真务实闯市场，

精益求精铸精品，工程质量、市场信誉日益提升。重点做好两方面的工作。

一方面，抓质安，树品牌新形象。近年来，华宇积极开展企业品牌创建工作，为公司品牌增添新的内涵。一是争创精品工程，树华宇新形象。公司多次捧回了全国建筑工程装饰奖，彰显了华宇雄厚技术实力和良好社会形象。二是打造企业文化，提升企业内涵。公司积极引导将工程创优作为各分公司、各项目部的自觉行动，不唯“创优”而“创优”，而是把“创优”当作企业文化创建来抓。据不完全统计，优质工程数量成倍提升，质安理念正发挥出它巨大的正能量。

另一方面，重创建，彰显华宇魅力。近年来，华宇在业界取得了骄人的成绩，享有较高的声誉与好评，得益于各级领导的关心和支持，更与广大员工的呕心沥血、无私奉献分不开的。2014 年，“江苏省放心消费单位”花落华宇，正是最好的佐证。近年来，我们加快了企业创建的步伐：一是加大宣传力度，营造创建氛围，做好“身影”与“声音”交相辉映的宣传工作。通过抓好企业对外宣传的名片—企业网站，构建好企业与员工沟通的桥梁—企信通，搭建好企业宣传阵地—微信平台等多形式，多渠道进行宣传，展现华宇新时代的“身影”。同时，通过报刊杂志、技能竞赛、摄影大赛、品牌创建等多方式、多途径向社会各界发出华宇特有的“声音”。二是细化创建措施，明确相关责任，全面推进创建工作。在开展企业创建时，公司多举措宣传，进一步加深广大员工对企业创建的理解和认识，明确工作内容、强化目标管理、细化任务分解，将工作任务细化到相关部门、具体人员，确保职责明确、目标明确、措施明确，推进企业创建工作的顺利开展。

当前建筑业发展正处在一个转型升级、跨越发展的关键时期，新跨越带来新机遇，新形势伴生新挑战。今天的华宇人更清醒地认识到，要想实现更高的目标和愿景，我们还有很长的路要走，还有很多的瓶颈要克服和跨越。华宇人正以敢为人先的勇气、开拓创新的志气、奋发有为的豪气，心怀行远之志、脚迈坚实之步，开拓创新、扎实工作。

编者按：江苏建设通过梳理企业发展历程、特点和优势，打基础、扩平台、调结构，管理上水平，企业凝聚力不断增强。面对新的市场形势，他们稳中求进，描绘了新的发展蓝图，决心将江苏建设打造成一家真正有高度、有实力，厚积薄发的企业。

稳中求进　永续经营

江苏建设控股集团有限公司

2014 年 2 月 9 日，由江苏建设控股集团有限公司等共同投资兴办的江苏建设控股集团绿色装饰产业园正式揭牌并投入运营。

绿色装饰产业园的开发建设标志着江苏建设向集团化、规模化、产业化经营转型的一次突破。

援藏工程开启企业品牌路

就像一切成功者都需要经历时间的积累，在等待一个机会爆发。江苏建设 1992 年正式开业后，用了大约三年的时间，逐步闯出了自己的市场，形成了一定的规模。1996 年以后，公司连续被评为江苏省建筑装饰优秀企业。不过，初步树立品牌的机会，却一直等到了 2001 年。这一年，江苏省政府有一个包括三个工程的援藏项目：政协礼堂、会议中心、幼儿园，总投资一亿多。在七家单位竞标的角逐中，江苏建设最终胜出。中标之后，总经理杨大伟亲自带队到西藏，三个工地一起上，这一干，就从 2001 年干到了 2003 年底，江苏建设的品牌随着援藏工程的完成一起树立了起来。更可喜的是，江苏建设的队伍在经过这一战役的锻炼之后，愈加成熟，不管是现

场施工，还是安全管理，不管是团队协调，还是细节把控，都展现出了一个品牌企业的风采。

西藏自治区政协礼堂工程装饰以西藏民族文化为特色，既有汉族现代艺术气息，又有藏族的远古艺术风貌，达到了藏汉民族文化的完美结合和统一。 江苏建设承接了该工程观众厅（500）座、大会堂、小会议室、外立面幕墙的室内外装饰装修，还有机电设备安装、智能化系统的安装、舞台设备、消防系统的安装。最终这项工程获得 “拉萨市优质工程”、“江苏省建筑装饰优质工程银奖”、“全国建筑工程装饰奖”的荣誉。 位于西藏拉萨市仙足岛的江苏高原生态园会议中心，也荣获了“拉萨市优质工程”、“江苏省紫金杯建筑装饰优质工程奖”和“全国建筑工程装饰奖”。

此后，江苏建设加快自己品牌建设的步伐。2006 年，公司通过竞标承接了国家体育场“鸟巢”部分装饰工程。作为 2008 年北京奥运会的主体育场，“鸟巢”以其生动的造型和高科技的应用而闻名于世。它的第四层是包厢，相当于外国元首等各类贵宾的 VIP 看台，江苏建设承接的就是这部分的装饰工程。精细、精准、精确，“鸟巢”的高标准、高要求颠覆了以往人们对建筑装饰装修工程属于粗放型体力活的认识。由于“鸟巢”贵宾包厢看台呈椭圆形结构，相关节点错综复杂，施工放线一旦弄错或有偏差，将会严重贻误工程进展。为杜绝这种情况发生，施工技术人员对每一条线和每一个点进行测量和定位，为了确保准确无误，先后反反复复校对了 5 遍之多。项目技术负责人为确保工程每一道工序按时验收通过，每天要在“鸟巢”走上 20 趟，一天的里程超过 20 公里。凭着强烈的使命感和责任心，江苏建设 70 多位能工巧匠在近 2 年中没有一个人回过常州。

江苏建设因为参建“鸟巢”，公司的实力受到了市场的认可。2007 年，江苏建设又承接了“水立方”国家游泳中心部分装饰工程。最终，作为参建方，江苏建设因为“鸟巢”，捧回了“鲁班奖”，因为“水立方”，捧回了“全国建筑工程装饰奖”。截至 2014 年，公司已连续七年荣获中国建筑装饰行业百强企业称号和全国建筑工程装饰奖明星企业；二十多项工程荣获中国建筑工程鲁班奖、全国建筑工程装饰奖；几十项工程获得了省级和市级优质工程奖。公司连续被评为全国“守合同重信用”企业、全国建筑装饰行业企业信用 AAA 级单位、江苏省 AAA 级重合同守信用企业，并多次获得江苏省建筑业最具成长性百强企业，江苏省建筑装饰优秀企业和常州市优秀施工企业称号。由江苏建设参建的天津海河教育园区（北洋园）一期综合配套工程（体育场、游泳馆及公共实训中心外幕墙工程）又被评为 2012—2013 年度中国建设工程“鲁班奖”。

“虚实”结合，文化筑巢企业家园

务“虚”，就是从员工思想道德和诚信敬业的层面入手，有的放矢对员工进行“见贤思齐”、“立德修身”等国学中管理之道的思想教育。通过对典故剖析，同时融合了当代社会的现实意义，使员工深受启发并产生共鸣。随着公司发展，年轻人已成为企业的中坚力量。年轻人应该怎样工作、怎样发展自己，实现自己的梦想，公司通过实施“走出去、请进来”策略，搭建多种平台，采取自行培训、岗位轮换、座谈会、研讨会等方式来培养员工终身学习的习惯，组织学习国内外同行的先进理念和专业技术，从而提高不同层次员工和管理层骨干的综合素质，鼓励他们在各自的岗位上建功立业。

务“实”，就是从为员工办实事、做好事着手，千方百计调动

员工的主观能动性和积极性。员工生日、婚丧喜庆、逢年过节、身体病痛等，公司领导都会专程登门祝贺和慰问。在外施工的人员，家里有什么困难，只要得到信息，公司就会立即派人帮助解决。前些年，一位在施工一线多年的老员工，在休假时间给朋友帮忙搞装修时不慎摔伤。杨总得知后，立即安排项目部的工作人员前去探望，并送去慰问金。这位员工十分感动地说，在江苏建设工作有尊严、有温暖，在这里，我们不再是“打工仔”。

科学管理，“三个台阶”迈上新高度

江苏建设从 2004 年改制至今的发展每三年划分为一个阶段，到目前为止已走过三个阶段：打基础、扩平台、调结构。

2003 年 9 月公司改制为自然人持股的有限责任公司后，制定出了公司的第一个三年计划：从 2004 到 2006 年，“打基础”。 2007 年到 2009 年，公司开始了第二个三年计划：“扩平台”。这一阶段，公司每年的增长率达到 30%，到 2009 年，年产值已经达到了 6 个亿。

平台扩大了，公司的第三个三年计划就是在 2010 年到 2012 年期间“调结构”。意识到原来的管理班子成员年龄偏大，公司开始调整股东结构和人才结构，吸收年轻的新鲜血液，西安、北京、无锡等分公司的负责人都成了股东。常州总部对分公司的政策也非常宽松，各项激励政策极大地鼓舞了分公司开拓市场的干劲，大家憋着劲地往前冲。分公司的负责人成为股东，一方面他们有了主人翁意识，对“江苏建设”这块牌子更加爱护，对工程质量的要求也更加严格更为自觉，另一方面，江苏建设的队伍也更加稳定了，企业的凝聚力更强。

经过三个“三年计划”的发展，企业已建立了一套规范化的规章制度，形成了一支业务能力强、思想作风硬、勇于不断创新的精

英管理团队。2013 年，江苏建设的年产值超过了 14 个亿，而且已连续多年资金到账超过 10 个亿。

登高望远，新蓝图绘就新境界

随着公司管理越来越规范，从 2013 年起，江苏建设推出了第一个“五年计划”，新的发展蓝图激励企业向更高的台阶攀登。

在江苏建设新的五年发展纲要中提出的总目标是：以集团化、规模化、产业化经营提升企业核心竞争力，将目前的劳动密集型企业转型成智力密集型企业。到 2017 年末，集团综合产值（销售额）要达到 39.5 亿元，综合利税要达到 4 亿元。

为了达到这些目标，很多工作已经开展起来。例如，集团已经开始对内部的运行机制进行微调，2014 年的目标是集团总部直接经营项目要达到年产值的 60%。在此之前，公司的项目经理是分到各个分公司的，有时候会出现好的项目经理没有好项目做，好项目却缺少好项目经理的情况，在各分公司楚河汉界各自为阵的情况下，协调不方便。现在所有的项目经理集中到集团的工程管理中心，由集团统一调配，就可以达到资源的优化。

占地 100 亩、厂房面积近 2.2 万平方，建有二条铝合金幕墙和木制品加工制作生产线的绿色装饰产业园已经投入运营并形成产能，所生产的各类部品、部件和木制及板式家具用于公司承建的大中型工程和住宅精装修项目，企业的发展方式开始从单一的设计施工向工厂化生产、装配化施工为主要内容的装饰产业化发展道路转变。

江苏建设正努力破浪前行，力求永续经营，将企业打造成一家真正有高度、有实力，厚积薄发的标杆企业。

编者按：江苏建林在发展思路和经营理念上，突破“宁做鸡头，不当凤尾”的“小老板”意识，千方百计联合大企业，勇闯大市场，营造大平台，谋求大发展。同时，站在更高的起点上，积极培植企业文化、提升企业素质、打造企业品牌，努力使企业做优、做强、做长，实现可持续发展。

转变经营理念拓市场
提升内在素质促发展

江苏建林建设集团有限公司

江苏建林建设集团起步于 2004 年，规模不大，属于发展中的、成长型的企业。公司以装修装饰为主，集土建、安装、市政、劳务、设备租赁等为一体，目前具有“建筑装修装饰工程专业承包一级”、“建筑劳务分包一级”等资质；总注册资本金 1.018 亿元。

2014 年，公司实现综合产值 8.03 亿元；在工程创优方面取得了较为理想的成绩；同时还被市委、市政府授予“扬州市文明单位”光荣称号。

江苏建林之所以能够发展到今天，得益于省、市、区主管部门和行业协会的正确指导，得益于业内同仁的鼎力相助，同时也得益于公司内部全体员工的齐心协力、奋力拼搏。

回顾企业的成长历程，主要有三个方面。

一、搭船出海拓市场，开辟企业快速发展的新途径

公司刚起步的时候，经营资质仅为装饰装修三级，注册资本金

也只有 518 万元，管理人员不足 10 名，既没有固定的办公场所，也没有稳定的施工队伍，更谈不上创什么品牌。只是凭借一股强烈的创业热情，整天跑码头、找工程、拉队伍、筹资金。

如何才能有我们自己的市场？如何才能有我们自己的品牌？在历经若干无以言状的艰辛之后，我们感到：在发展思路和经营理念上，必须要突破“宁做鸡头，不当凤尾”、“只当主角，不做配角”的“小老板”意识。在羽翼还没有丰满的时候，我们只有千方百计融入大企业，借助他人已经成功的舞台，闯进大市场去谋求发展，才能打造企业快速发展的新平台。

观念一变天地宽。新世纪初叶，我们不失时机地抓住上海筹备世博会和轨道交通大发展的机遇，主动融入上海申通地铁集团，与上海建工集团合作，发挥自身优势，先后承建了地铁 1 号线延长路站、4 号线浦东南路站、7 号线肇家浜路站、9 号线马当路站、10 号线上海图书馆路站和交通大学路站、13 号线大渡河路站等二十多个地铁站的装饰工程（大渡河路站含结构工程）。特别是在世博会的前一年，我们一下子拿下了地铁十个站的装修装饰工程，一时曾被誉为“地铁装饰专业户”。

2011 年初，我们凭借中建五局的品牌，成功地中标了中国人民银行合肥中心支行营业办公用房的内外装饰工程，工程总造价达 5077 万元，这是我们创业以来承接的单体造价最高的装饰工程。

2013 年 5 月，我们与江苏省建联手承接淮安绿地广场（淮安市政府）北主楼内装工程。该工程单体面积 4 万多平方米，造价近 5000 万元，而且是与装饰业大王“金螳螂”同台竞技。最终，我们在确保安全、优质的前提下，比“金螳螂”承建的南主楼提前 2 个月完工，令建设方刮目相看。有鉴于此，绿地广场的业主又主动与我们

接洽，先后又签约装饰工程 5 个，总造价近 5000 万元。

2014 年 6 月，我们借助中铁四局的平台，顺利进入杭州轻轨交通建设市场，当年完成产值 3000 多万元。

经过几年的努力，我们已经成功地融入上海、广州、南京、合肥、长沙等地的一些大型建筑企业合作圈，有的长期保持紧密合作关系，成为互惠共赢的战略同盟。

搭上“大船”，不仅给我们企业的发展插上了腾飞的翅膀，更重要的是通过与大企业的合作，我们开阔了视野，获得了许多新信息、新技术、新工艺；吸纳了许多新思维、新模式；学会了许多开拓市场、巩固市场、搞活经营的策略与方法；拿到了许多依靠我们原来的自身条件无法拿到的好项目、大工程；促进了企业管理水平和经营能力的迅速提升，从而使我们能够站上一个较高的瞭望点，观察市场、把握市场、开拓市场。

特别是通过与大企业的联合经营，我们的管理人员、技术队伍得到了很好的锻炼，企业综合素质得到了快速提升。我们施工的陕西师范大学图书馆获“鲁班奖（装饰参建奖）”，上海宝成小区 CA 楼装饰工程获“白玉兰杯”奖，20 多座上海地铁站装饰工程获“文明施工优胜奖”或“上海市文明工地”称号，等等。

二、放大自身优势，拓展企业规模发展的新领域

我们建林集团，是以装饰装修起家的专业企业。随着逐渐与大企业的融合、对大市场的了解，我们越来越觉得：企业要做大做强，必须要有优良的质态，要有一定的规模。否则，企业就没有市场竞争能力，就难以搏击市场风浪，就难以规避市场风险。而要发展规模，仅靠单打一的装饰装修是远远不够的。因为，一般情况下装饰装修项目，工程量小、施工战线短，加之建筑装饰市场“僧多粥少”、

业务难找，要想实现规模发展，是难上加难。

随着与大企业联合经营的不断深入，我们驾驭市场的能力也不断得到提升。于是，我们便依托装饰的优势，大胆地将经营触角向土建、市政、安装方面延伸，放大自身优势，开拓新的经营领域，以推动企业向规模经营方向发展。

2007 年，时值上海绿地集团迅猛扩展房地产市场之际。我们抓住这一难得的机遇，主动融入绿地建筑公司，开始承接土建工程。经过几年的努力，无论市场怎样变化，我们一直是“绿地建筑公司”的最佳合作伙伴。先后承接了合肥、徐州、淮安、盐城等地绿地房产的土建（也有装饰）工程，累计施工面积近 200 万平方米。

为了不断提升企业的经营能力，2008 年初，我们借助江苏省建的品牌优势，成功中标了中国人民银行合肥中心支行工程，承接了该项目的土建、安装、内外装饰和室外总体等全部工程，成为施工总承包企业。竣工后的该项目，成了当地的标志性建筑，并赢得了业主的高度赞誉。

2012 年秋，在黄果树风景名胜区改建、新建工程的招商中，我们主动出击，以最大的诚信，感动了招商团，一次性签订 3 个多亿的改造项目。其中包括景点改造、市政道路、给水排水、民族中学、档案馆、图书馆等工程。

2013 年底，继高质量完成 51 层广州达镖国际大厦的安装、装饰工程之后，经合作单位推荐，我们与台湾哥弟集团建立了关系，洽谈开发 200 万平方米商住楼的建设项目。目前，已有 4 个工地进入施工阶段，一期中标的施工总面积达 60 万平方米，合同总造价近 20 个亿，并确定我们为总包单位。

市场经营领域的拓展，特别是借助装饰优势带动土建发展，再

以土建的规模实力促进装饰的增量，不仅加快了企业的发展速度（持续保持 20%的年均增长率），而且还有力地推动了企业经营结构的调整，安装、市政等专业工程经营比重逐年上升，有效地优化了企业运营质态。

三、培植企业文化，赋予企业持续发展的新内涵

文化，是企业的根脉，也是企业精神、企业品牌的集中体现，更是企业做长、做久、持续发展的核心动力。为此，创业以来，特别是经营策略调整后，我们坚持将培植企业文化、提升企业素质、打造企业品牌，作为实现企业持续发展的根本来抓。我们的做法，主要体现在以下三个方面。

1.以强化学习为抓手，注重“人才培养”。

建立学习型的团队，培养优秀的企业员工，打造企业长青基业，是我们的梦想与追求。

创业十年来，坚持从董事长做起，带头学管理、学业务、学技术。为适应工作的需要，董事长先后参加了北京大学、清华大学“建筑总裁班”的学习、进修，以求提高自己的综合素质。

坚持每年吸纳专业对口的本、专科大学毕业生，并根据需要，对他们实行定向培养，以求增添公司的发展后劲。

经常不断地组织公司员工进行岗位培训、比武，以提高他们的技术业务水平；对年产值达亿元的项目部，每年聘请项目所在地建工学校的老师到工地讲课；对特殊岗位的员工实行带薪培训，使他们能够持证上岗。这样做，既切实提高了施工队伍的素质，又极大地丰富了企业的文化内涵，收到了非常明显的效果。去年 7 月份，在市总工会组织的“扬州市工人先锋杯装饰镶贴职业技能竞赛”比武中，我公司参赛的 3 名选手，分别获得冠、亚军和

第四名。

2.以严守诚信为根本，注重“企业信誉”。

信誉，是企业素质的体现，更是企业立身市场的根本。我们长期坚持将“诚信塑品牌、坚韧求发展”作为企业的宗旨，将道德、诚信建设，作为培植企业文化的重要内容。

做事先做人，“承接一个项目，做优一项工程”。 无论工程大小，我们总是“投放的精力一个样，管理的模式一个样，创优的要求一个样，考核的标准一个样”，处处彰显企业的“诚信”，事事体现公司的“信誉”。

由于注重企业信誉，合作单位给了我们高度的评价和信任。

连续 6 年被江苏省建评为“优秀合作单位”。

去年 5 月 17 日，上海绿地建筑公司将该企业“华东地区文明安全、质量标化工地现场会”，放在我们盐城绿地商务城 6#地块项目部举行，与会人员对现场的“安全管理”、“质量管理”、“标化管理”、“文明施工”等方面给予了一致好评；盐城电视台对此也做了如实客观的报道。

7 月 19 日，参加“绿地集团 2014 年上半年集团工程管理总结交流会”的 100 多名与会人员（绿地集团总部高层管理人员、绿地集团全国各地工程管理部经理、以及海外各项目的负责人），莅临我集团公司承建的徐州新城区绿地商务城 B1-2、3 地块项目施工现场进行观摩。施工现场内码放整齐的各种建筑材料、规范标准的外墙脚手架、防患于未然的安全通道、无处不在的安全警示、图文并茂的安全教育画廊、齐全完备的各类施工示范标牌、符合设计规范的施工质量等等，无一不给全体观摩人员留下极其深刻的印象。

正因为注重“信誉”，我们才能够在市场竞争日益激烈的今天，得以在上海、广州、杭州、贵州等地立住脚跟，不断发展。

3.以规范管理为途径，注重“工程创优”。

实施工程创优战略，是强化工程规范管理、实现企业持续健康发展的“牛鼻子”。

我们认为：开展工程创优，有利于企业开拓市场，占领市场，巩固市场；有利于企业强化管理，规范施工，优化质态；有利于企业培养人才，锻炼队伍，提高核心竞争力。

为保证工程创优工作有序有效向前推进，去年初，我们对照有关施工规范、结合企业实际情况，编制了《工程创优工作手册》（试行稿），让每一个项目部、每一位管理人员都一目了然，明白创优“做什么、怎么做”。同时，我们以项目部为单位，将创优的目标、责任分解到人头，确保创优工作的每一项任务有人问、每一个环节有人管、每一件事情有人做，不留盲区。此外，我们还设立了“工程创优专项基金”，落实创优经费，奖励有功人员。

随着创优战略的不断实施，工程创优已经成为全公司上下的自觉行动。仅去年，我们承建的盐城绿地商务城 6#地块、徐州绿地商务城 B1-2、3 地块，荣获“江苏省建筑施工标准化文明示范工地”称号；中国人民银行合肥中心支行营业办公用房内外装饰工程、淮安新城区实验小学装饰工程，获得军装协“金奖工程”奖；泗阳体育馆游泳馆工程，先后荣获“江苏省文明工地”称号、宿迁市“项羽杯”奖、“江苏建筑十项新技术应用全国先进示范工程”奖、“全国建筑装饰行业科技示范应用奖”，其内外装饰工程分别获得“全国建筑装饰工程”奖。

展望未来，对建筑施工企业来说，是“机遇与挑战并存，希

望与困难同在”。我们要正视当前经济发展的新常态，认识新常态下经济发展的新特点、新规律，坚决贯彻执行国家关于“工程质量治理两年行动”等规定和要求，切实抓好施工队伍管理、施工流程管理、工程创优管理，努力使我们的企业更好更快地向前发展。

编者按：南方雄狮是一家年轻的装饰企业，他们以“学先进、信愿行、走正道”为经营理念，在市场行情趋紧，装饰行业发展困难的形势下，努力提升企业内涵，不拘常规、顺势而为，坚持走差异化发展道路，并勇闯海外市场，实现了企业跨越式发展。

危中求机　乘势发展

江苏南方雄狮建设工程有限公司

江苏南方雄狮建设工程有限公司是一家年轻的装修装饰企业，成立于世界性金融危机蔓延的 2009 年。面对因房地产市场低糜带来的装修装饰行业的不景气，南方雄狮人不拘常规、顺势而为，坚持走差异化发展道路，实现了企业跨越式发展，2013 年成功晋级建筑装饰、建筑幕墙设计与施工一体化双甲企业行列，2014 年被评为江苏省明星企业，目前公司已展开国际化发展布局。

避实就虚，以小城镇经营壮实力。企业初创时期，在资金、技术、社会知名度等方面都不能与同行大企业竞争。但在行业企业把经营目标盯着政府、国有大企业的大项目，鏖战超一线、一线城市，经济发达的大城市时，南方雄狮却把经营的重点放在苏南、浙北的地、县级城市，甚至深入乡镇，赢得了大量的发展机会。公司先后承接了苏州市吴中区伦敦塔桥、吴江区人民法院，无锡新鸿坤商业广场，浙江嘉兴秀洲区希尔顿•逸林国际酒店（五星）、海盐杭州湾经济开发区管委会大楼等项目的内外装饰或幕墙工程。

审时度势，借民企民资稳根基。中国经济进入新常态后，南方

雄狮意识到长期以来靠政府投资主导 GDP 增速的时代将一去不复返，民营企业、民间资本主导经济发展的时代即将来临。因此把与民营企业打交道，从民营企业拿项目作为公司经营工作的主攻方向，先后与亨通集团、康力集团、恒力集团、新加坡腾飞集团、东恒盛酒店管理公司等达成战略联盟，每年都能确保与它们有一定规模和数量的合作项目。

厚积薄发，经略内地促提升。由于中国一线城市、沿海开放城市发展相对饱和，于是国家把投资的重点放在了中西部地区，西部开发、中部崛起必将成为新常态下中国发展速度最快的地区。南方雄狮经过几年的积累后，顺势而为，近年先后与大型国企五冶、十三冶、中冶科工、新兴保信达成战略合作，迅速成立了西南、西北分公司，在贵州贵阳、陕西西安、宁夏银川、四川成都拿到了项目。目前公司承接的贵州省政府“十二五”重点建设项目贵阳星河湾开元国际大酒店（五星），内外装总造价达 2 亿元，已经完成竣工验收，公司单独承接超大型装饰装修项目的能力进一步得到巩固。

顺应大势，布局海外拓空间。面对国内房地产市场回暖乏力，装饰装修行业产能严重过剩的现状，南方雄狮积极顺应国家一带一路战略的实施，于 2014 年分别注册成立了南方雄狮装饰幕墙（香港）设计院有限公司和江苏南方雄狮沙特有限公司，把经营触角伸向境外海外，寄希望于充分依靠中国与有关国家既有的双多边机制，借助既有的、行之有效的区域合作平台，积极主动地参与沿线国家的开发建设，寻找新的经济增长点，谋求站在世界视野上加快企业的发展。目前在海合会成员国沙特公司的努力下，沙特“舍格拉大学附属医院”、“阿尔卡其大学附属医院”等项目施工已得以顺利推进，相信随着国家一带一路战略的成功推广，公司海外市场将会逐渐壮大。

转型升级，持续发展绘宏图。为适应企业管理信息化智能化标准化、产业升级创新创优创特、城乡建设低碳绿色节约的要求，南方雄狮一切以市场需求、科技进步、企业效益为导向，不断进行转型升级，增强企业可持续发展的动力。2011 年通过了 ISO 质量、环境、职业健康安全三位一体的管理体系认证，使全员在生产、经营活动中有了非常严密和逻辑的过程控制方法，管理结果优质率大大提高。为适应项目建设异地化国际化趋势，2013 年又全面导入 ERP 管理体统，推进企业管理的“流程化、模块化、工具化”建设，实现公司项目管理总部集约化管理与工程管理中心、内外装事业部、项目部分权管理的无缝对接，实现材料采购、仓储，现场施工组织、质量、安全全过程管控，确保工程进度、质量、安全、成本达标，走在江苏省建筑行业信息化管理的前列，被评为省信息化与工业化融合试点企业、四星级数字企业。2012 年成立科技办，不断增加科研经费和人员投入力度，坚持以自主开发为主，合作开发为辅的科技创新思路，与国内多所著名高校和国家级的光伏企业实行院企、企企合作，开展装饰新产品、新技术、新工艺研发，人才培训和引进工作。目前公司已拥有了“光电幕墙”、“热循环式幕墙”等多项省级高新技术认定产品和“光伏透光幕墙”、“调节百叶窗”等九项江苏省建筑装饰行业创新成果奖以及“吊顶企口拼装”、“轻钢龙骨轻质防火墙”、“光电幕墙”等近五十项实用新型专利和发明型专利，被苏州市认定为“苏州市幕墙工程技术研究中心”和“苏州市名牌产品”企业。2014 年成立了道尔斯建材科技（苏州）有限公司，全套引进美国、意大利幕墙、门窗、钢结构生产线，在满足自身产品需要的基础上，目前正在与海外建材生产商、经销商洽谈中外合资建厂与海外贸易合作事宜，意在打造新型建材出口产业基

地，培育建筑制品新的经济增长点。

瞄准先进，自我鞭策聚人心。南方雄狮以“学先进、信愿行、走正道”为自己的经营理念，心怀善念，堂堂正正做事，光明磊落做人，既相信自己，也相信别人，自觉向比自己优秀的企业、智者学习，围绕企业的愿景目标，始终坚持“理必求真、事必求是、言必守信、行必踏实”的行事指南，自尊自强自信，不惧艰辛、锲而不舍地行动，促使自己不断成长进步，不断向先进靠拢，最终实现自己也成为先进的自我提升要求。2014 年企业被评为江苏省信用管理贯标企业、重合同守信用企业、AAA 级资信企业。人才是企业竞争的根本，南方雄狮非常重视人才队伍的建设和培养，他们利用各种渠道网罗人才，特别是近两年同行出现较大的裁员趋势，南方雄狮却逆势而为，大量接纳中高端人才，仅今年就吸收项目经理以上人才达 20 余人，充实到各级管理层，并保有一定的后备人才储备。同时注重发挥行政条线在人才使用、管理上和工会联系，发挥工会团结基层员工的桥梁纽带作用，建立人才行政、技术双线晋级成长和绩效工资机制，为人才发展提供空间。此外，同时积极支持工会维护员工权益和开展文化娱乐活动，落实工资、福利、奖惩制度，以凝聚人心，保持企业人才队伍活力。2015 年 5 月南方雄狮又申请成立了中共基层党支部，意在：一方面充分发挥党支部的战斗堡垒作用和共产党员的先锋模范作用，为公司永续发展注入正能量；另一方面充分发挥其团结影响力，保持员工队伍的重点岗位、骨干人才的稳定和思想作风健康向上；再一方面就是充分发挥其监督、监察功能，确保企业正确发展方向和项目部、驻外机构等企业管理系统的气正风清。

稳步前行，立足当前看未来。习近平主席为我们描绘的“中国

梦”，已经、也必将继续激起全球华人特别是中国人民实现中华民族伟大复兴的蓬勃热情和无限创造力。实现中华民族伟大复兴的“中国梦”，需要几代乃到十几代、几十代中华儿女为之付出长久的艰辛奋斗，一场建设“中国梦”的伟大工程也必将在中华大地长期波澜壮阔地存在着、发展着，在这一进程中中国建筑装饰装修企业必将继续保持其在中国经济生活中不可或缺的重要地位，也必将找到其前景更加多元、广阔、稳定的发展道路。雄关漫道真如铁，而今迈步从头越。南方雄狮人怀着不仅要创造质优的、最具使用价值和审美价值的上乘建筑给社会，而且还要把正知正念和积极、健康、向上、善良、友爱、美好等正能量的精神价值观传递给社会。深感自己的责任，更能清醒地认识到自身的不足。南方雄狮才刚刚起步，在同行业里还是个小弟弟，与兄长们比还有很大的差距，但我们不畏艰险，将一如既往地倡导学先进的良好风尚，始终坚持“以正合以奇胜，顺天应人，毋忘在莒”的企业精神，无论何时何地，都不忘记创业的艰辛，不忘记做人的准则，不忘记企业肩负的社会责任，在社会变革的大潮中，不拘常例，不违常情，因应时势，顺势而为。我们将继续坚持稳健的经营策略，保持低负债低风险的资金运作模式，始终站在企业长远发展的高度看问题，做谋划，避免求大求全，超前扩张，不为短期的利益放弃原则，丢失根本；继续做好挺进中西部和境外海外的市场布局，积极谋划智能家居市场的开拓，保持企业强劲的发展势头；继续克服实施原创性带来的重重困难，坚定走信息化、工业化、标准化发展道路，实现企业管理的科学化现代化；继续坚持发展以人为本的企业文化，让干部、员工与企业一起成长，让企业的发展成果更多地惠及员工群众，让企业的发展成果更多地回报社会。

服务篇

积极探索装饰行业协会
与政府、企业互动发展的新模式
情系企业实践宗旨　开拓创新彰显特色
合作共赢探索中小装饰企业转型发展新思路
搭建三个平台　丰富服务内涵

新形势下装饰行业发展的探索与实践

编者按：南通市装饰协会（商会）注重把握好协会定位，积极探索协会和政府、企业互动发展的新模式，增强协会服务能力。他们主动为政府提供政策依据，接受政府委托，开展对企业发展有益的工作，搭建“人才服务、沟通服务、品牌服务”三个平台，服务功能进一步强化。

积极探索装饰行业协会与政府、企业互动发展的新模式

南通市装饰装修行业协会(商会)

近年来，南通市装饰装修行业协会（商会）坚持以科学发展观为指导，不断创新工作思路，重视行业的改革发展，以创建 5A 级社团为目标，把四大类、103 项考核内容作为参照系，通过认真“贯标”，有效地促进了协会工作的规范化、系统化和标准化建设，初步形成了与现有经济社会发展要求相适应的行业组织结构和行业组织运行模式，建立了行业协会与政府职能互联、互补、互动的工作机制，使行业微观管理与政府宏观管理相融合，互为载体和动力，在构建和谐社会中较好地发挥好了桥梁和纽带作用，协会凝聚力不断增强，威信不断提高。协会先后被国家民政部评为“全国先进民间组织”，被江苏省民政厅评为“江苏省百强行业协会”。前年，又被省民政厅评为中国社会组织 5A 级社团，是南通市唯一获得此级别的社会组织。

准确定位，确保有为有位

协会（商会）自 2004 年成立后，秉承“提供服务、反映诉求、规范行为”的宗旨，从规范行业行为、推进行业自律建设、为企业谋发展入手，推动行业全面发展，做了大量的实质性工作。

准确定位，理顺关系，是培育协会行业利益代表的重要内容。

实践中，协会作为全市装饰行业利益的代表，和政府部门之间是互依互存互融共赢的关系。如果说把政府职能定位为“社会公共利益整体代表”，体现是整个的“面”，而协会定位为“全市装饰行业共同利益的代表”，体现的是全市装饰行业这条“线”。在处理“面”和“线”的关系上，协会准确定位，努力有为。例如，2011 年，协会根据家装企业的要求和装修业主的反映，组织人员修改了 2006 年版的南通市《住宅室内装饰装修工程施工合同》，报经南通市城乡建设局和南通工商行政管理局审核批准后实施。近年来，协会针对行业暴露出问题，两次修改“行业自律公约”、“家装企业服务标准”等规范行业行为的规章制度，确保了协会成为代表全市装饰企业的利益，以及政府和业主解忧排难的行业代言人地位，确立了协会与政府的新型关系。

把握关键、转变职能，是培育行业协会承接政府职能转移的关键切入点。

政府转变职能，委托新的载体完善管理社会，是改革发展的必然。协会顺应改革发展需要，主动创造条件，培植有效载体，对接政府职能转移。近年来，协会每年都广泛进行行业调查，针对全市装饰行业在发展中暴露出的问题，对装饰行业发展提出对策建议和科学预测，先后向建设行政主管部门提交了《关于促进南通市建筑装饰业健康有序发展建议》、《关于南通市装饰行业的现状分析和工作建设报告》，为相关部门政策制定提供依据。2010 年协会代政

府起草了《关于规范南通市住宅室内装饰装修管理意见》，填补了南通市政府对装饰行业行政规定的空白。同时，南通市城乡建设局结合职责范围，支持协会的职能落实、转化工作内容,把属于装饰协会的社会职能，转移给协会；把更适应于行业承担的管理职能，委托给协会行使。转化工作角色，由封闭转向开放。南通市城乡建设局对外地装饰设计施工企业进市资质信誉核准时，注意倾听协会意见；制定行业发展重大决策时，先听取协会的意见，作为科学决策的一个程序。此外，南通市城乡建设局循序渐进地把一些装饰行业公共管理规定、办法，如“工程意外伤害保险”、“农民工工资预留”、“建筑装饰工程施工现场综合考评”等，授权给协会组织培训。

主动对接，确保有职有责

主动服务是立身之本，是协会生命力和活力的源泉。作为独立的社会组织,协会畅通工作渠道，较好地发挥了连接政府、企业和业主的桥梁与纽带作用。

首先，强化自身载体功能。协会在主动对接政府转移部分职能中，注重不断强化协会自身载体功能。近年来，受南通市城乡建设局委托，协会成立由各种专业工程师、高级工程师组成的专家委员会，承担每年度的评优工作。以此为契机，协会把争先创优作为推动企业科技进步的重要手段，积极组织会员企业参加中装协、江苏省装协、南通市城乡建设局组织的各项评优活动。南通四建、南通金轮、南通三建装饰企业先后跨进了江苏省十强装饰企业行列；南通四建装饰公司 7 次荣获全国百强装饰企业称号。此外，还有多家企业和个人获得全国和省市优秀装饰企业、优秀企业家、优秀建造师（项目经理）；多项工程获得全国和省市建筑装饰优质工程奖、

家装示范（优质）工程奖等荣誉。

其次，强化服务功能。协会成立服务中心，下设咨询服务组、宣传策划组、培训服务组，各副秘书长分管联系各组的工作。在承接政府委托的服务职能时，协会主要搭建好三个平台：一是搭建人才服务平台。装饰行业工程技术人员的职称评审一直成为被“遗忘的角落”。2010 年，协会主动向南通市人事局职称办反映，市职称办委托装饰协会统一受理全市装饰行业技术职称的申报工作。近年来，工程类和经济类共有 100 多人获得了高、中、初级职称，为企业发展创造了人才支撑的条件，深受企业的好评。二是搭建沟通服务平台。协会坚持为会员企业解决发展中的困难，认真沟通企业与政府、企业与社会、企业与企业之间的关系。受税务部门的委托，在协会成立了“纳税人之家”，协会主动对接税务部门，达成了家装企业“查账征税”、“定额征税”制度，既增强了企业依法纳税的意识，又确保了税务机关征税来源。三是搭建品牌服务平台。协会不仅通过帮助会员企业提升资质，发展企业资质等级提供服务，而且，通过每年度评市十佳装饰企业、十佳材料生产经销厂商、十佳设计师，推荐会员企业参加市级和省级“消费放心示范单位”、“零投诉企业”、“价格诚信单位”等评选活动。截止目前，会员企业共有 5 家被评为“南通市消费放心示范单位”；3 家会员企业获得“南通市消费满意单位”、“零投诉企业”；2 家获得了江苏省“价格诚信单位”。为提高户主装修认知度，宣传塑造企业形象，协会还举办了八届嘉年华、博览会，一批知名度高、服务质量好的家装企业和材料供应商，纷纷受到消费者亲睐。

强化自律，确保有律有力

近年来，协会通过对服务、自律、诚信体系建设的不断规范，

有效减少了行业矛盾纠纷,为政府化解行业矛盾提供了缓冲平台,增强参与社会管理的能力。

一是规范服务行为，不断提高参与社会管理的能力。大力推行业内依法经营、诚信经营，将提升行业发展水平，作为协会参与社会管理的工作目标。针对工程招标领域最低价中标、相互压价、串标围标现象,协会修订行业自律公约规范会员企业的行为;针对家庭装饰以次充好、虚报价格、服务不规范的现象，协会制订了“家装企业服务标准”和“家庭装饰人工费指导意见”，并报经南通市工商和建设行政主管部门审定颁发,提高了会员单位的法规意识,增强了协会维护市场秩序的能力和水平。

二是规范制度建设，不断提高自我管理能力。几年来，协会先后制定修改了协会章程，和常务理事会议事规则、理事会议事规则、秘书处议事工作规则及各专业委员会工作条例，完善了财务管理制度、党支部工作制度、消费维权监督站工作程序等规章制度。由于协会日趋规范的制度，逐步形成了自我约束、自我管理、自我教育、自我服务的管理机制。

三是规范诚信体系建设，不断提高行业自律能力。为规范全市家装市场的经营行为，提升家装企业整体形象，更好地服务于社会，服务于广大消费者，协会组织人员到外地考察取经，学习先进经验做法。此外，为强化工程质量管理，减少投诉现象，增强饰后服务意识，在南通市文明办和市城乡建设局、房管局、质监局、工商局、市消协的具体指导下,在全市家装行业开展文明规范服务达标活动，为促进全市家装企业规范化运作，树立企业良好信誉打下了扎实基础。

消费维权监督站、施工现场综合考评、校协合作联盟领导小组

是受南通市消协、城乡住建局，相关院校分别委托协会开展的常态性工作。例如，消费维权监督站是南通市建立的首家行业商会消费维权监督站，监督站由专业技术人员和具有丰富调解工作经验的专职人员组成，专门受理家庭装饰工程质量与设计施工合同方面的问题，监督站专设了投诉接待室，制订了维权监督站工作职责、工作程序、调解纪律等制度，并对来访业主反映的问题分类解决，为业主提供了方便、快捷的处理途径。监督站成立来，先后共受理各类消费投诉案件 100 多件，对会员单位投诉处理率 100%，非会员单位处理率达 95%。近年来，协会采取上下联运、预防矛盾引发的做法，有效地防止了“小问题”引发“大矛盾”的情况。

编者按：常州装饰协会注重抓好自身建设，坚持服务宗旨，开展了多项卓有成效和富有特色的工作和活动，会员队伍不断扩大，服务内容不断丰富，服务水平不断提升，协会的影响力和工作成果赢得了政府的认可、社会的肯定和广大会员企业的赞誉。

情系企业实践宗旨　开拓创新彰显特色

常州装饰装修行业协会

随着建筑业的快速发展，装饰装修已成为建筑业中一个重要的、不可或缺的组成部分，一大批建筑装饰装修施工企业通过市场竞争的洗礼，在建筑施工大军中脱颖而出、崭露头角。为了团结和引领常州地区装饰企业的发展壮大，2004 年 3 月，常州地区的 13 家建筑装饰企业根据行业和企业发展的自身需求，发起成立了江苏省建筑行业第一家由企业家创办的民间社团组织－－常州装饰装修行业协会。

自成立以来，常州装饰装修行业协会始终坚持以“遵守国家的宪法、法律、法规和政策，遵守社会道德风尚，维护行业利益，培育、建立和完善装饰装修市场运行机制和行业自律机制；以经济建设为中心，充分发挥社团组织在政府与企业之间的桥梁纽带作用，提供服务，反映诉求，规范行为”为宗旨，联合全市装饰装修行业各方面力量，积极推动和引领会员企业可持续发展，着力增强全市装饰装修行业的综合实力。多年来，按照章程的各项规定，协会开展了多项卓有成效和富有特色的工作和活动，其影响力和工作成果

赢得了政府的认可、社会的肯定和广大会员企业的赞誉。会员队伍不断壮大，会员数量从成立时的数十家发展到今天的近 200 家，会员队伍的构成包括了公装、家装、幕墙、净化、金属门窗、智能化、装饰建材、教学科研、环境检测和广告策划等多种专业门类的企业和单位，使行业协会所要发挥的作用更适应社会的发展和需求。

一、强化制度建设、健全工作机构、明确工作职责是推进、深化和创新协会工作的根本保证。

1．制度建设

没有规矩不成方圆。一个组织的建立，首要是建章立制。协会自成立起，通过不断地摸索和总结，在制度建设上进行不断地完善和创新。为了对协会重要工作和重大事项进行民主决策，以及有效落实各项工作和活动，建立健全了会员代表大会（每年一次）制度，协会年度工作总结及财务预决算向会员大会报告制度，常州装饰装修行业协会议事规则，理事会、监事会工作会议（每半年一次）制度，会长工作会议（全年二次）制度，会长轮值（每季度由协会常务副会长进行轮值）制度，秘书长工作会议（每年一次）制度，协会财务第三方审计制度，协会重大事项、工作和活动向政府主管部门报告制度，武进、金坛、溧阳三辖区建筑业协会联谊会制度，会员企业办公室主任工作例会（每季度召开一次）制度，会员企业信息员联谊活动（每季度活动一次）制度；为了规范会员企业的行为，提升常州装饰装修行业的社会诚信度，建立了常州装饰装修行业协会自律公约、常州市装饰装修企业不良行为处罚办法、常州地区住宅装饰装修企业准入与清出实施细则等制度；为了构筑诚信家装，维护消费者利益，制定了常州市家庭装饰工程质量保证金管理办法、常州市家庭装饰工程投诉处理暂行办法；为了加强协会秘书处及其

各专业工作机构的日常管理，建立了秘书处专员工作人员的岗位职责、秘书处日常工作及协会财务管理制度、协会经费使用管理办法，以及家装委、设计委、材料环保委、宣传培训委、专家小组、创业建筑职业培训学校管理办法。为了使协会的各项制度让会员企业知晓，协会秘书处将 20 多项制度编制成册印发到各会员企业。

2．机构建设

建立适应装饰业发展需要的组织机构。随着装饰装修行业的快速发展，其企业的专业化程度越来越高，在公装、家装和幕墙专业的基础上，近几年具有净化、节能环保和智能化较强专业企业也纷纷加入到装饰行业。根据装饰行业专业构成发生的新变化，为了加强管理和协调，结合实际的需要，协会组建了设计委员会、家装委员会、净化专业委员会和智能化专业委员会等 4 个在市民政部门登记注册的分支机构；经会员大会审议通过，成立了工程施工委员会、建筑装饰幕墙委员会、建筑装饰材料环保委员会、宣传培训咨询委员会等 4 个内设机构。

在组织机构的建设方面具有特色的是：

1）创立监事会。为了维护广大会员企业的切身利益，确保行业协会健康和规范的运作，强化行业协会内部的监督机制，在协会成立之时就同时成立了协会监事会。监事会按照其工作职责开展工作，对协会的各项重大事项的决策进行事先、事中和事后的全过程监督，并向会员大会进行报告。在民间社团组织中建立监事会的举措常州装饰装修行业协会当属首创。

2）建“纳税人之家”。积极与市总商会、国税和地税等政府主管部门协商和协调，成立了常州装饰装修行业“纳税人之家”，为会员企业搭建了一个与税务部门进行沟通、对话的平台。通过近几

年的运作，为会员企业在减轻税负方面做了许多实实在在的工作，深受会员企业的欢迎。

3）创办培训学校。为了有效开展服务工作，积极提升会员企业员工的劳动技能和素质，由协会出资在市民政部门登记注册创办了具有法人资格的常州市创业建筑职业培训学校，到相关大专院校聘教师组织开展多种课目的教学和培训，近几年为会员企业培训了数千名持证上岗人员。

4）设立满足消费者需求的家装投诉站。随着人民生活水平的不断提高，家庭装饰市场的经济总量日益增加，但家装市场由于准入门槛较低、管理缺失等种种原因，致使家装市场出现鱼目混珠、队伍参差不齐的乱象，价格和质量又是社会普遍反映的热点问题。为此，协会在常州市消费者协会指导和帮助下，成立了常州市装饰装修行业协会消费者维权投诉站，专门受理家装咨询和投诉。近几年来成功解决了数百件投诉案件和数千起有关家装的咨询，在一定程度上化解了社会矛盾，主动为政府分担责任，维护了家装施工企业和消费者各自的合法权益。

二、以全方位、多层次开展交流学习活动为载体，凝聚行业精神，开拓企业视野，增强发展动力，创新服务内容。

常州装饰装修行业协会成立十余年，始终坚持以组织各种形式的交流和学习为载体，来凝聚行业精神、开拓企业视野、增强发展动力和创新服务内容。

1．组织赴国外和境外考察

了解和掌握国外和境外建筑工程装饰装修发展趋势和新技术、新材料、新工艺的应用是国内装饰企业的迫切需求。为此，协会于 2011 年和 2012 年先后分三批组织了企业的老总、设计师和工程技

术人员 200 多人次赴日本、香港、澳门和台湾进行住宅产业化进程和装饰设计的专项考察，使会员企业了解和观摩先进发达国家建筑业的发展趋势和住宅产业的现代化，开拓了眼界，强化了对国外、境外建筑装饰业发展的感性认识和先进理念的了解和把握。

2．组织到国内装饰企业考察学习

近几年来国内经济发达地区的建筑装饰业发展的速度相对较快，他们的先进经营理念、先进管理模式、先进的精品意识、先进的设计水平都是我们常州装饰企业需要学习的内容。为此从 2008 年起，协会就逐年组织企业相关人员共计 500 多人次先后到深圳洪涛装饰、长城装饰、金粤幕墙公司、苏州金螳螂、苏州红蚂蚁、浙江中冠装饰、九鼎装饰、台州装饰、武汉装饰、上海北玻等数十家知名装饰企业进行参观、考察、学习和交流。通过实地考察和与同行的交流，使我们学到了外地同行所实施的品牌战略、人才培养、市场开拓、科技创新、企业文化建设等方面的宝贵经验。

3．组织参加全国性的与行业相关的展会和会议

采取多种形式让企业了解和掌握建筑装饰发展的趋向和潮流。常州装饰装修行业协会通过各种途径了解信息，积极组织企业参加国内相关的全国铝门窗幕墙行业新产品博览会、现代建筑国际论坛、装饰新材料展示推介会、暖通空调制冷产业博览会、建筑节能建材展览会、筑巢奖学术论坛、全国住宅装饰会议等展会、论坛、会议，借助这些平台引领企业跟上创新发展的步伐。

4．组织参观国内装饰精品工程

强化企业精品工程意识，增强企业的市场竞争力是协会的一项重要工作。常州地区的装饰企业虽然在工程创优上做出了积极的努力，到目前为止已经创建了近百项的鲁班奖和装饰国优奖，但创优

的意识、创优的水平和质量管理与国内知名企业还存在着较大的差距。为迎头赶上先进地区、先进企业的创优步伐，增强企业的市场竞争力，协会先后组织企业参观了北京“奥运”工程、上海世博会工程，参加国内装饰精品工程观摩会，到北京、天津、深圳、上海、成都、苏州等地的装饰知名精品工程进行专题考察学习。通过观摩和考察，进一步提升了会员企业工程创优及品牌效应的紧迫感和责任感。

5．开展横向交流，提升协会服务水平

充分满足会员需求是协会的永恒追求。如何提升协会的服务水平，创新协会工作内容是我们应尽的努力。近几年来常州装饰装修行业协会采取“走出去、请进来”的形式，分别到天津装饰协会、太原装饰协会、南通装饰协会、苏州装饰协会、无锡装饰协会、张家港装饰协会、南京装饰协会、镇江装饰协会、湖北黄石装饰协会和温州总商会就协会的服务内容、制度建设、行业自律、反映诉求、搭建平台、家装投诉和自身建设等问题进行学习、探讨和交流，兄弟协会的先进经验为进一步搞好常州协会的工作注入了新的活力和动力。

6．举办理论讲座，开办辅导培训

面对当今世界快速发展的经济和激烈的市场竞争，企业的发展和定位需要为企业提供和输送具有指导性的理论支撑。多年来协会多次为企业举办理论讲座和实用性的业务培训。先后邀请上海财经大学兼职教授、法学博士、中国劳动学会薪酬专业委员会理事刘大伟作了“劳动合同法法条详析及其应对策略”专题讲座，组织企业相关人员到上海参加《劳动合同法》相关法律文书的写作培训，以提高企业人力资源管理的水平；邀请北京建工大学赵世强和上海复

旦大学陆德明教授、省建筑市场管理协会汪士和会长以及江苏建设控股集团蒋钟云副总裁分别就“工程精细化管理”、“宏观经济分析”、“营改增”、“建筑市场管理条例”、“施工企业新资质标准”和“农民工风险与应对”等专题为会员企业分别举办了高层次的“企业家研修班”和“企业经理高级理论讲座”；邀请相关认证机构、财政税务部门、建设主管部门和相关技术部门的专家和法律工作者为企业举办了新版“工程施工合同书”、“质量规范”、“企业工法编制”、“建筑施工企业税务纳税实务操作”、“建筑施工企业财务管理”、“QC 成果编制与申报”、“企业新资质标准”、“企业三合一信用考核标准”、“企业工程评优申报资料编制”等数十个专题培训班。理论讲座和业务培训应用大量生动而又具体的案例、国家相关的法律法规为会员企业进行了具有针对性和可操作性的指导，从而帮助会员企业在遵守国家法律法规的前提下积极规避风险，切实维护企业的合法权益。

三、倾心构筑诚信家装，打造常州家装品牌，规范净化家装市场，造福社会惠及百姓。

长期以来，“家装”是社会和老百姓十分关注的热点问题。协会通过对家装市场的调查分析，常州地区的各种类型的家装公司数以千计，但管理规范且具有施工资质的正规家装企业屈指可数，而那些散兵游勇的游击队却是不计其数。家装市场上坑蒙诈骗的欺诈案件屡屡发生，这种严重扰乱家装市场的行为一方面冲击了正规的家装施工企业，一方面就是使老百姓的切身利益受到了极大的损害。由于管理缺失和准入门槛较低，致使家装的社会诚信指数和信心十分低下和脆弱。根据这种不正常的社会现象，常州装饰装修行业协会主动把“净化家装市场、重塑家装诚信”作为己任，与正规家装

企业形成了“以打造诚信为抓手，促进常州家装行业的健康发展”的共识，并围绕以下四个方面的抓手来重塑常州家装形象。

1．建立常州家装诚信联盟，提升家装企业社会公信力

常州装饰装修行业协会在行业内部通过广泛的宣传和多次的论证，形成了“净化常州家装市场、重塑常州家装形象、从我做起从头做起”的共识，率先在家装骨干企业中建立起常州家装诚信联盟。14家知名度较高的家装企业积极响应签约，并以向协会缴纳诚信保证金的形式履约“诚信联盟”的各项条款。协会通过常州市文明办和常州日报社、常州晚报、中国常州网等媒体向社会全面宣传常州家装诚信联盟，并在《常州市民出行手册》上全面推介常州家装诚信联盟企业，使常州市民可以了解“诚信联盟”家装企业的基本情况，正确选择家装企业，避免上当受骗。常州家装诚信联盟的建立极大地维护了业主的利益，同时也进一步提升了家装企业的社会信誉度。近几年来，由于企业的原因，通过相应的鉴定程序，家装诚信保证金已向业主赔付了数万元之多，兑现了诚信联盟企业向社会的承诺。同时，为了更好地维护企业与业主的合法权益、常州装饰装修行业协会会同工商行政管理部门重新修定颁布了可作为法律依据的常州市家装施工合同文本，并在常州市所有家装企业强制使用。

2．持续开展家装系列服务活动，扩大诚信家装的社会影响力

为了向社会和市民扩大常州家装诚信联盟的影响力和知名度，近几年来，常州装饰装修行业协会会同常州市消费者协会，携手《常州晚报》，持续组织常州家装诚信联盟的十多家企业，借助建材大卖场、大型展览场馆、大型商场和星级宾馆等人气旺盛的场所举办“和谐家装消费年”、“家装诚信年”、“家装品质年”和“家装放心年”活动，接受市民家装的咨询，协助市民家装的谋划，与市民进

行零距离、面对面的沟通和服务。在活动期间，凡和常州家装诚信联盟企业签约的家装工程，均可享受到行业协会、消费者协会、常州晚报新闻媒体和协会专家组的全过程的检查、监督和服务。自活动开展以来，先后有数百项家庭装修工程与家装企业签约进行施工。为了接受社会的监督，活动组委会向所有签约的施工现场颁发了“家装诚信年示范工地”铭牌。活动组委会自始至终对在建工程进行检查，听取并向施工方反馈业主的意见和建议；各家装企业进一步加强了施工管理，采取措施落实整改，兑现对业主的各项承诺。在开展活动的过程中，先后二次组织了较大规模的常州市“L&D 陶瓷杯”和“好莱客杯”诚信家装施工大奖赛。大奖赛除设置文明施工奖、水电安装奖、瓦工工艺奖、木工工艺奖、油灰工工艺奖、安全施工奖、施工组织奖、视觉效果奖等奖项外，还通过对工程的整体评判设置金奖、银奖、铜奖和优秀奖，以此来鼓励企业、告慰业主。通过大赛，一方面向社会展示了我市骨干家装企业的施工和服务水平，一方面用诚信企业的实际行动向社会和广大市民证明常州家装市场的正能量，取信社会、惠及市民，达到了常州市民的认同和信赖的预期目的。

3．举办设计竞赛，开设知识大讲堂，展示家装品牌企业的实力

为了进一步提高社会和市民对常州家装行业正规企业的认知度，巩固和提高其诚信基础，展示家装企业的品牌和实力，常州装饰装修行业协会连续多次牵头组织了“都来德·尼高杯”、“万达中国 SOHO”、“万都国际家居杯”、“御翠天峯杯”等室内设计大奖赛活动。数百名家装设计师向各项大赛报送了数以千计的设计作品参赛。协会聘请了政府有关部门的领导和省内外业内专家组成组委会和评委会，对参赛作品进行评审和审定，并举办家装设计获奖作品展

向社会和市民进展示，编辑出版《常州装饰装修行业风采录》和《常州市室内设计获奖作品集》向社会无偿宣传。与此同时，协会还与常州主流媒体紧密合作，在电视台和电台开设家装知识大讲堂，采取常州家装骨干企业按专题轮流主讲的形式，向市民普及和传授家装知识。

常州装饰装修行业协会在针对社会热点、净化家装市场，采取措施积极缓解家装矛盾方面所做的工作和取得的成果，受到了政府部门和中装协充分肯定和认可。协会被中装协住宅委授予“全国住宅装饰装修行业管理、服务先进协会”称号。被江苏省消费者协会和常州市评为“江苏省百佳示范单位”、“保护消费者权益先进集体”。

常州装饰装修行业协会自办会以来，在政府主管部门和上级协会的指导和关心下，依靠广大会员企业，围绕自身建设和创新服务内容方面做了大量的工作并取得了显著的成果。协会连续 9 年被评为“江苏省装饰装修行业优秀协会”，连续 2 年被评为“全国建筑装饰行业文化宣传先进集体”，并被评定为“中国社会组织 AAAA 级社团组织”和“常州市优秀社会组织”及常州市总商会“常州市工商联五星级商会”。

编者按：无锡市装饰协会探索以协会平台优势整合产业链，联合中小企业共建共享的新模式，引导中小装饰企业避免重复投资，摈弃“小而全”的小生产模式，提升抵御市场风险的能力。在协会协调和推动下，由 6 家企业出资组建江苏森旺木业科技有限公司，以解决无锡地区装饰企业在产品化施工方面的短板，引导、支持中小装饰企业转型发展，合作共赢。

合作共赢
探索中小装饰企业转型发展新思路

无锡市装饰装修行业协会

无锡装饰装修行业在国家宏观经济强势发展的带动下，经过数十年的持续快速发展，涌现出了一批领先企业，也创造了众多优质精品工程，为无锡的城市建设和建筑产业的发展作出了突出贡献。但是，由于受到一些“瓶颈”因素的影响，尤其近两年，随着国内外宏观经济的萎靡，建筑装饰市场竞争日趋激烈，行业传统业务已经进入微利时代，相当一部分本地装饰企业面临着严峻的考验与挑战。

无锡市装饰装修行业协会本着“为企业服务”的宗旨，充分利用平台优势，对全市的行业发展现状与趋势进行调研，并多次组织主要公装与家装企业领导座谈研讨，根据行业“十二五”发展规划纲要的指导思想、重要方针与主要目标，就如何提高产业化水平、如何提高利用市场配置资源的能力、如何提高企业的专业发展能力

以及如何提高行业技术进步等众多方面进行充分的分析、探讨与交流，研究探索无锡市装饰企业改革转型发展的新思路、新措施。

一、无锡装饰企业发展的现状及问题

改革开放以来，无锡装饰企业历经了从少到多、从小到大、从弱到强的发展历程。改革开放初期的八十年代，无锡成立了第一家中港合资的华德装饰工程有限公司，到 1990 年，无锡也仅有一家一级资质装饰企业，但发展到 2014 年，全市已有一级资质装饰企业 25 家（含幕墙装饰企业），也涌现出一批业绩显著、贡献突出的行业领军企业。如王兴幕墙、金城幕墙、恒发幕墙、龙升幕墙等获得全国幕墙企业五十强的荣誉称号，使无锡成为唯一一个有四家企业进入全国建筑幕墙行业五十强的地级市。而新华东装饰、东方新格装饰、锡山三建装饰、隆阳装饰、会典装饰等一批建筑装饰企业坚持走精品化发展道路，都创出了国优——全国建筑装饰工程奖。同时以中兴一品装饰、创佳装饰为代表的本土家装企业也创出了自己的品牌特色，多年来坚持诚信服务、优质优价取得了良好的社会信誉和经济效益。然而随着我国经济增速放缓，面临着日趋复杂严峻的经济形势，我国装饰行业的发展速度出现拐点，无锡装饰行业的发展也深受影响，无锡装饰企业面临着新形势与新困难。

1．无锡装饰企业虽然数量众多，但跳不出装饰“大行业、小企业”的逻辑，企业规模普遍偏小，虽然有二十多家一级资质企业，但没有一家年施工产值超过十亿元，缺乏像苏州金螳螂、浙江亚厦这样的航母型标杆企业来引领无锡装饰行业的发展与提高。

2．无锡装饰企业同质化竞争现象比较严重，发展模式单一，有相当部分企业仍停留在传统的粗放式的生产与管理阶段，企业的管理意识、品牌意识、服务意识等方面都有待进一步加强和提高。企

业普遍缺乏高端的管理类、技术类和商务类人才，更缺乏高素质的施工技术工人。

3．由于同质化竞争严重，企业缺乏自身特色，使无锡装饰企业在市场竞争中往往处于比较被动的地位。尤其是在目前“僧多粥少”的市场环境下，更加剧了发生恶意竞争的可能。企业竞标多在以价格为主的低层次层面上开展竞争，“伤敌一千、自损八百”，即使得到了项目，也难以取得理想的经济效益，加之又缺乏现代化的管理手段，使企业的盈利水平不断下降，缺乏可持续发展的动力。

4．从外部因素来分析，建筑业的进一步发展与改革，要求消除市场壁垒，建立统一开放的建筑市场体系，本地建筑装饰市场或将进一步放开，外地的大型建筑装饰企业必然会越来越多地涌入无锡市场；另一方面，随着各级政府机关停建楼堂馆所而重视民生工程、生态工程和基础设施工程以及宏观经济形势下房地产市场的持续低迷，“僧多粥少”的局面将更为加剧，市场竞争环境也必然会更加恶劣。

二、促进企业联合、谋求共同发展

“十二五”规划提出并强调，把发展转变到协调发展、创新发展、绿色发展、共享发展；而随着市场竞争环境持续动态变化，企业间竞争程度不断加剧，企业创新活动与转型发展的成本和风险水平也不断增加，单靠个别企业自身的力量难以最快速度或是最大程度的聚集各种资源推进企业的转型发展。为了加快转变无锡装饰行业的发展方式、寻求新的均衡发展、实现可持续发展的目的，无锡市装饰装修行业协会从 2013 年起，多次组织主要装饰企业进行研讨动员，使大家统一思想，充分认识到发展所面临的突出困难，既是挑战，亦是机遇。认识到为了更好地促进企业创新驱动、转型发展，

企业间应当合作共赢，变同行业竞争为相互合作、优势互补，走联合发展的道路。经过认真总结、深入调查研究，结合本市装饰企业的实际情况，协会提出首先要紧抓产业化这条主线来推动我市中小装饰企业转型升级，并以此为抓手，全面提高行业信息化水平，推动信息化和工业化的深度融合，这与中国建筑装饰协会所提倡的“机械化、工厂化、专业化、信息化”理念不谋而合。

在协会的协调和大力推动下，经过深入的前期市场调研分析，由江苏京城装饰、江苏新华东装饰、无锡东方新格装饰、江苏静远装饰、无锡精工装饰、无锡长城装饰等六家企业为发起人共同投资组建了江苏森旺木业科技有限公司，并以该公司名义在宜兴陶瓷产业园区内一期兴建了占地 30 亩、建筑面积 3 万平方米的木制品生产加工基地。该项目规划总投资 1 亿元，计划于 2015 年 5 月建成，建成后将形成年产值近亿元的产能；同时森旺木业公司的经营也不会仅仅局限于装饰木作部件的生产与销售，公司的投资者将会在金属制品、不锈钢制品、石材等多种建筑装饰材料贸易领域展开深度合作，以此为平台，业务向产业链的上游延伸，发挥“协同和互补效应”，实现资源效应最大化，甚至在将来深化资本合作，强强联合，进军资本市场。此次合资建立装饰产业基地的大胆尝试，对于推动无锡中小装饰企业的转型升级具有极其重要的意义。

1.有利于促进企业由传统粗放型产业模式向现代工业化集成化产业模式转变。建筑工业化、产品化将会成为建筑业发展的主流，建筑装饰业作为现代建筑业的重要组成部分，必须顺应潮流，工厂化、工业化、集成化，是建筑装饰行业发展的必经之路。随着企业规模不断扩大，对装饰部品部件需求量越来越高，没有工厂化、工业化、集成化作支持是适应不了企业做大做强的要求的，而合资建

设装饰产业基地快速并有效的解决了无锡装饰企业在产品化施工领域的这块“短板”。

2．有利于提高企业的核心竞争力。以前，企业参加重大工程项目招投标活动时，在施工样板房过程中，往往要受到外包配套单位种种因素的制约，因样板房效果不佳而丧失项目的经验教训各企业都深有痛感。有了木制品加工基地后，就能掌握装饰木作施工质量、工艺、工期的主动权，提高企业的综合实力。

3．有利于发展低碳、环保的绿色建筑装饰。投资建设木制品加工生产基地，符合国家产业政策和建筑行业发展趋势。该项目立项时就被宜兴市政府列为2014年重点项目，得到了相应的政策支持。该项目将采用先进的生产设备和工艺，严格按照节能减排、低碳环保的标准进行建设、生产。

4．对具体的工程项目来说，实现装饰部件木作工厂化生产后，一是减少大量的施工现场工作量，减少一线劳动力，缩短工期；二是能够大幅度提高现场文明施工程度，减少现场环境污染，符合节能环保绿色施工的原则；三是能够有效地提高工程质量，满足人们对建筑装饰的欣赏要求；四是能够减少建筑装饰成本，提高经济效益。

5．现代企业要形成大规模协作群的生产效率优势、大型企业的竞争优势和垄断优势或是新技术开发、使用所需要的资源规模优势等，单靠个别资本的积聚和集中是几乎不可能实现的，现代企业融资结构的变化决定了产权结构的分散化，而产权结构的分散化必定要求所有权与经营权分离。森旺木业的投资者们将不会直接参与公司的经营管理，公司的日常经营和决策具体由董事会和聘任的职业经理负责。装饰协会的会员都可以成为森旺木业的股东，未来产业

基地建成后也将会优质优价优先服务于入股的会员单位。

6．信息化与工业化的“两化融合”能提升企业生产效率，是企业转变发展方式的重要抓手，是提升企业创新能力的重要基础，是企业转型升级的内在动力。通过合资建厂的推动，借助工厂化生产带来的规模效应，企业可以顺势整合上游产业链提升原材料控制力，辅以信息化手段建设集中采供平台，实现材料、设备、劳务等生产要素的共享，同时通过信息系统以最快捷方式的对各企业新展开项目的工程造价信息进行反馈和调整，将带来生产成本的大幅降低。

协会作为企业之家理应肩负起行业发展的更多责任，促进企业间加强合作与交流，促动企业间多走动、多沟通，走联合发展的道路。而企业通过协会的协调与推动，摈弃传统的非黑即白、非敌即友的极端思维模式，既健康竞争又相互依存，共同创造良好的生存空间，共享价值链的利益，无锡装饰行业企业通过合资建设产业化基地的推动或将走出一条合作共赢的康庄大道。

编者按：南京市装饰协会根据新形势下企业需要，创新服务手段，丰富服务内涵，着力打造“人才服务、融资管理、材料生产交易”三个平台，为装饰企业提供人才、资金支持，为装饰行业可持续发展探索路径，他们的使命感和责任感以及勇于探索的精神和实践成果值得学习借鉴。

搭建三个平台　丰富服务内涵

南京市装饰行业协会

南京市装饰行业协会是近年来由企业家担任会长并实行会长轮值制的协会，对宏观经济形势和市场环境的新变化体会更为直接。我们认识到，协会传统的服务方式，如评优、培训等，在新形势下已不能完全适应企业需求和协会职能的发挥，我们必须创新服务手段和丰富服务内涵，通过创新服务来扩大影响力，增加凝聚力，才能在促进行业发展中有更大的作为。

为此，我们根据协会是“同业经济组织和个人为维护自身合法的经济利益和权益自愿组成的社会组织”定位，积极发挥会员企业，特别是会长、副会长单位的作用，通过认真调研，积极沟通协调，搭建了一些新的服务平台。

一是人才服务平台

人才是企业发展的关键因素。科技要创新，企业要可持续发展，就必须要拥有人才，人才已是企业是否具有核心竞争力的重要体现。此外，国家装饰施工资质也对企业的技术、管理人员数量、层次提

出要求，企业对协会的人才服务诉求愈加迫切。

为此，我协会经过积极争取，南京市人事部门同意由南京市装饰协会在职称申报网上开设窗口，并作为主管部门之一在职称申报表上签章。为帮助企业做好职称申报工作，协会开展了一条龙服务，如举办企业负责人培训班；组织职称计算机培训、考试；联系有关刊物帮助作者发表论文；推荐评委等。

在服务中，协会不收取任何费用。由于职称申报通过率高（特别是对老同志的帮助），受到企业和工程技术、管理人员的欢迎。至今为止，我们已参与组织，并评定了 1000 余名中高级职称人员，其中近 200 名高级职称，为提高我市装饰行业从业人员队伍素质做了一定工作。今后，我们还要积极发挥协会平台作用，根据行业发展和企业需要开展更多方面的人才服务工作。

二是融资管理平台

资金是影响和制约中小企业发展的决定性因素之一。由于资金的欠缺，企业常常失去一些很好的发展机遇。为此我们赴浙江学习考察，探索解决企业融资需求的渠道和方法。

2013 年 3 月，受浙江考察期间对其商会运作模式的启发，由市装饰行业协会发起，南京富海、南京金陵、南京华典、江苏天茂、南京稼禾、南京深圳六家装饰公司和南京雅坤装饰材料有限公司七家企业共同出资 1250 万元，成立了南京安舜达资产管理有限公司。安舜达公司聘请了职业经理人，实行公司法人治理机制。公司的经营范围为：资产管理、投资管理、企业管理、财务信息咨询、商务信息咨询、投资信息咨询、实业投资等。

安舜达公司成立以来，在装饰协会会长、副会长单位的积极参与和市协会的支持下，已在民生银行、中国银行、北京银行等多家

银行为会员贷款提供服务，经过一年多的运作，取得了良好的经济效益和社会效益。至 2014 年底，已有 50 余家会员企业通过股权质押、信用担保等方式成功贷款，总金额已逾亿元。其中民生银行对会员企业无需提供房产等不动产作为抵押，而是根据申请企业提供的资料，对经营状况进行评估，符合条件的即可进行放贷。

通过安舜达公司平台，搭建了企业向银行贷款的桥梁，为会员企业健康发展提供了资金支持，同时还为会员单位提供了融资、财务以及企业管理等方面的服务，为解决我市装饰企业这一发展瓶颈作了积极的尝试。

三是材料生产、交易平台

产业化生产、绿色施工是国家发展战略要求，也是装饰装修行业可持续发展的方向。针对我市装饰企业的需要，为加强施工企业和材料商的沟通，确保材料质量安全，降低成本，由协会推动，10 家企业出资（各 5 万元）50 万元成立了互祥企业咨询服务公司。互祥企业咨询服务公司成立后，投资成立了互祥建材有限公司，拟通过集中采购（团购）等方式，营造质优价廉、公平竞争的市场环境；此外，根据装饰行业产业化发展方向，为解决中小装饰企业工厂化生产需要，互祥企业咨询服务公司还整合了木饰面生产、不锈钢加工以及玻璃深加工三家企业进行工厂化生产，现产品成交量已近 2000 万元。通过这一平台，正在为推动我市装饰行业产业化进程，加快绿色发展步伐做出积极努力。

这些平台的创立和运行，仍在探索和实践的过程之中，还有许多问题需要不断解决和完善。但是通过对这些新平台的尝试，我们深深感到协会桥梁纽带作用的重要性，感到历史的使命和责任。我们认为，协会的生命在于创新，在于不断地与时俱进，提升自己的

服务水平。只有这样才能得到会员的拥护，得到政府的支持和社会的认可。为此，我们将一如既往，不抱怨、不懈怠，紧紧依靠广大会员，在上级主管部门的指导、支持下，和社会各方面联手合作，为协会工作开辟新的更加广阔的天地。

战。究竟去向何方？纵观装饰行业市场发展情况，许多拥有超前意识的企业在资产不断积累的同时，利用自身的管控经验，为企业未来的发展走向做远期战略规划，即重新定位。对此，我们也从自身发展的需求上作了深层次的思考。我们清醒地意识到沿用创业期的模式已没有出路，果断地决定将发展战略重新调整定位，高定位、高起点,逆势创业、转型升级，从而做精做强。

新的发展战略定位为：把握政策导向，整合自身及外部资源，走适度多元化发展之路，向高附加值、高成长、高技术行业发展，由转变到裂变再到叠聚，打造环亚的核心竞争力。

“思路决定出路。做对的事，总比把事做对更重要。”随着战略定位方向的调整，我们抓住了两次传统专业、产业转型的好机遇。

一是开拓经营战略助推转型。2002 年，政府对卫生基础设施加大投入的政策出台，机会来临。在整合原产业、专业资源的基础上,我们首选了与自己装饰业同轴且具一定资源优势的医疗净化专业工程行业，想尝试实行传统产业与相关专业渐进的转型。四年的埋头苦干,我们突破了医疗净化专业工程的行业壁垒,在净化行业着陆并迅速发展。2005 年进入了行业第一方阵，市场覆盖 20 多个省市。

二是开拓新兴产业加速转型。信息化与工业化的融合和智慧城市建设的推动又提供一个大机遇。2010 年，在香港、台湾参观考察，他们先进的医院信息系统解决了“看病难”和“看病烦”这个社会通病的情况，引发我们瞄准并准备切入医用信息化，当时有人认为这个行业“烧钱”、“玩概念”，别趟这浑水。而我们认为自己在医疗专业工程行业有基础、有资源，在做产业的同时引入信息化技术，两者完全合拍,战略方向不错,很有前景。在大胆预测、缜密求证和相关专家的指导下，再一次锁定并抢占了与医疗同轴于一体的

现代朝阳产业——医疗信息化系统工程这个先机，迅速成立了专为医疗信息化提供服务的医用信息系统工程公司,投入大量的财力物力，引进数十名高端信息化专家和研发生产应用人才，并与 IBM 等国内外先进的厂商全面合作，加快信息标准化和公共服务信息平台建设。这项工程服务民生，是社会医疗事业发展的必然趋势，前景广阔。

由此,集团迎难而上实现了企业发展思维创新与突破,实施了传统建筑企业的重大变革。

二、创新发展，结构新构筑，加快产业转型

在结构上采取不同策略,寻找新增长点,是转型升级的重要内容,是市场变化的要求,也是企业的挑战。

—是开拓自主创新, 业务结构新构筑,抢先机。成功转型医疗专业工程行业后，一方面着重自主创新,进一步优化业务结构,不断形成新的利润增长点。通过自主创新、研发，并积极与有关厂商、院校合作,多项专利和新工艺升级了手术室和 ICU 的信息系统,多项施工工法被评为省、市级施工工法。2010 年运用自己的研究平台和专利研究的环亚 OR Max 数字化手术室系统又升级进入了数字化系统领域，并成为整体方案提供商,赢得了调整发展的先机,也赢得了医疗洁净市场的更多份额。另一方面是延伸产业链,在医疗专业工程业务得到发展并有一定经验和市场后,重点放在了整体解决手术室净化方案优势的最大化上，以及为客户带来高附加值进行设计、施工、技术、服务、咨询、物流的一体化运营模式，构成真正的高效率、高质量的一站式服务和一个完善的业务链，既降低了成本，更提高了同业竞争力。

此外，信息化专业工程业务初具规模时，2011 年重点转向区域

医疗信息化发展，促进信息资源的整合共享和挖掘利用，并逐渐架构起一张全面覆盖医院建设的网络。2012 年又将医疗信息化再次拓展为医院整体建设和投资。2013 年积极实施智慧城市多领域的规划设计、技术研发、生产和工程运用，将医用信息系统工程公司提升为智慧城市有限公司，投身并推动智慧城市建设，赢得了智慧城市多领域建设市场的先机，搭上了科技、信息进步的快车，形成集团新的核心竞争力。

二是坚持适度多元，产业结构新构筑，抢市场。在企业业务成功转型的同时，坚持突出装饰、净化工程的支柱板块，适度多元，积极探寻多个业务模块，实行经营结构转型。一方面以理顺新旧产业，将新能源、新材料、信息化、现代物流、大数据作为主攻方向，开拓新的产业。另一方面对传统产业注入新元素，进行技术升级和信息化改造，寻找新的业务，推动块状经济调结构增效益。集团多元化发展的特点：

1.从传统装饰业(1993)—新材料(2006、2011)—医疗物流(2011)—智慧医疗(2012)—云计算数据中心(2013)—智慧城市建设(2013)。

2.从传统装饰业(1993)—医疗专业工程(2003)—医疗信息系统(2010)—整体建设投资(2011)—细化为医疗投资建设(2014)。

这两条多元化主线，形成了公司产业的多板块布局，实现了装饰行业向适度多业并举的跨越式发展，也确保了较短时间内为公司带来最高的价值和利润，有效实现了企业结构的创新与突破。

三是政策导向，经营结构新构筑，抢机遇。近几年，集团以国家、地方和行业政策与规划为导向，在确保装饰、净化、信息化等专业工程优势地位的同时，紧扣市场重点、新点、热点，来调整经营结构。

党的十八大确定的混合所有制发展战略,又为企业发展带来了一个重要战略机遇期。我们牢牢抓住这个新政新规的大好机会,与国家开发投资公司和中国医药集团进行战略合作,进行一系列的探索, 国家开发投资公司和中国医药集团旗下的基金分别于 2011 年、2013 年投资江苏环亚集团。中国医药集团和国投集团将从市场开发、技术创新、科学管理等方面给予江苏环亚集团全方位支持，为集团的跨越式发展注入了新的活力，走出了一条产业资本与金融资本融合的新路子。

三、创新驱动，高效发展,提高核心竞争力

企业的转型升级,根本在于从要素驱动转向创新驱动,只有这样才能打开市场新空间,拥有核心竞争力。

管理创新，构筑新优势。我们从体系建设开始，苦练内功，建立了四个管理体系，信息化和集团管控规范，实现了公司管理的集成化、程序化、信息化，使管理更加精细、可靠和完整。公司先后通过 ISO9001-2000 质量、ISO14001 环境 GB/28001-2001 职业健康安全管理体系三合一认证，双软企业和 CMMI 三级认证等。最近又全力推进全集团 ERP 系统和企业文化体系建设项目,现代企业制度建设又上了一个新台阶。

技术创新，打造新起点。随着医疗专业服务工程、智能化、信息化、系统化的广泛应用，集团积极采用强强联合、多方合作的方式,实现了自主技术品牌建设与业务实践相结合，并迅速实现产业化。二十余项专利技术日趋成熟，推动技术支持产业再上新台阶,四十余项软件开发、系统集成专利和成果,成功应用于智慧医疗、智慧城市等建设。

人才创新，激发新动力。铺舞台:以二个规划五项机制为导向，

即员工共同愿景、个人职业生涯规划，跟踪培养、技能培训、轮岗锻炼、定岗考核机制、双向选择竞聘上岗制度,拓宽了员工成长发展的通道。集团现有各类专业人才 600 多人，中高级职称者 100 多人。强培训:每年投入百万元进行岗位培训和员工继续教育；投资近 300 万元，组织 200 多名中高级管理人员分赴北大、清华、上海交大、江理工等大专院校、科研机构参加培训和深造。近二年集团组织全员培训和各类主题专训 60 多场，参训率达 100%,全面提高了员工综合素质。

营销创新，拓展新市场。集团以区域为中心，在华北、华东、东北、华南、华中、西南、西北设立了区域性销售中心，并在省会城市或重点城市建立销售网点，形成覆盖全国的营销网络。同时借助新的营销思想，即二次、多次服务营销，深化营销机制和营销管理，拓展市场的营销渠道。实现营业收入年均 30%以上的增长，不断扩大了环亚在行业内和客户中的影响力，为公司的发展打下了坚实的基础。

质量、品牌创新，推动新跨越。公司秉承精心设计、精心施工、精心组织、精心管理的理念，受到了各界的信赖。承建了北京协和医院、北京三〇一医院、解放军总医院、上海华山医院等 800 多家医疗专业工程和几十项省、市、区的重点建设工程项目。公司多次获得鲁班奖、国优奖,省市优质大奖 100 多个。

我们围绕企业战略定位、转型升级，做了一些探索。企业无论大小，都必须有自己的发展定位，并不断转型升级,形成自己特有的核心竞争力。否则企业就会处于一种危机经营之中，随时随地都可能被竞争对手从这个市场中排挤出局。

编者按：建筑智能化是现代信息技术运用于建筑功能提升的革命性跨越。江苏国贸酝领认为，工程科技是持续改变世界的重要推动力量。该文阐述了现代建筑装饰工程的新内涵、智能科技是提升建筑功能新应用的重要支柱之一等观点，并对建筑装饰工程智能科技的关键点进行了探讨，内容新、科技含量高，关乎建筑装饰业发展的未来方向。

智能科技是驱动建筑装饰现代化的重要引擎

江苏国贸酝领智能科技股份有限公司

一、工程科技是持续改变世界的重要推动力量

国家主席习近平6月3日在人民大会堂出席2014年国际工程科技大会并发表题为《让工程科技造福人类、创造未来》的主旨演讲，强调工程科技是改变世界的重要力量，发展科学技术是人类应对全球挑战、实现可持续发展的战略选择。中国把创新驱动发展战略作为国家重大战略。习近平表示，工程科技与人类生存息息相关。工程科技创新驱动着历史车轮飞速旋转，为人类文明进步提供了不竭动力源泉。中国经济社会快速发展，其中工程科技创新驱动功不可没。

当今世界，科学技术作为第一生产力的作用愈益凸显，工程科技进步和创新对经济社会发展的主导作用更加突出。实现梦想、应对挑战、创造未来，动力只能从发展中来、从改革中来、从创新中

来。发展科学技术是人类应对全球挑战、实现可持续发展的战略选择。这一切对工程科技进步和创新提出了新的使命。

二、现代建筑科技装饰工程新内涵

现代化的人居和工作环境,对基于提供支撑条件和功能空间不断提出新的要求,因此人们对建筑工程建设也越显现及注重后期实施重要过程的装饰阶段，由此，对现代建筑的装饰工程予以新的科技内涵，主要从以下几方面：

- 适应建筑装饰行业新材料、新工艺、新产业的新格局；
- 实现建筑工程建设绿色、环保、节能的新目标；
- 满足现代建筑业务运行和高效管理实施信息化的新要求；
- 提供现代建筑使用安全、便利、舒适的新功能；
- 顺应科技装饰工程的新发展；
- 推动装饰工程造福人类的大跨越。

三、智能科技是提升建筑功能新应用的重要支柱之一

智能科技是支撑现代建筑新应用重要支柱之一，智能科技工程的新诠释：

- 智能建筑——可持续发展的“绿色建筑”

基于建筑物的测控和信息网络等基础设施，具有形成获取、处理、再生等运用建筑内外信息的“综合智能”，建立提供高效、舒适、便利和安全的功能环境，并具有符合人类社会可持续发展及生态平衡的创作力。

- 绿色建筑——传承建筑现代功能的延续

是与建筑物相关的人、建筑与环境三者高度协调的整合体，具有物类化生命体的感知、判断、推理和决策的综合智商能力，能表现出良好行为的可持续性建筑。

• 智能科技——助推绿色建筑发展的持续动力

依托于现代信息科技不断发展的时代背景，积极地推进人们对建筑科技应用的渐进认识及理性回归，更有效地提升建筑汇聚人文和科技功效及开拓更大的发展空间。

四、建筑装饰工程智能科技关键点探讨

• 坚持国家主导建筑绿色综合性能的工程建设目标

“绿色建筑”建筑工程整体现代化的综合特征，智能化建设应树立绿色建筑的技术理念及对其重要支撑作用；

智能建筑将建立为一个生态、节能、环保的信息化体系，从信息化网络、测控体系、管理方式等创造绿色环境；

环境综合监控系统，将作为建筑智能化技术性配置的专项被推行应用。

• 把控建筑装饰工程中智能系统工程构成内涵及关联需求

信息化应用系统---应成为满足智能化系统工程应用需求及工程建设的主导目标；

智能化集成系统---应成为建筑智能化系统工程展现智能化信息合成应用和具有优化综合功效的支撑设施；

信息设施系统---应为建筑智能化系统工程提供信息资源整合具有综合服务功能的基础支撑设施；

建筑设备管理系统---应成为建筑智能化系统工程营造建筑物运营条件的基础保障设施；

公共安全系统---应成为确保智能化系统工程建立建筑物安全运营环境整体化、系统化、专项化的重要防护设施；

机房工程---应成为智能化系统工程中向各类智能化系统设备及装置提供安全、可靠和高效地运行及便于维护的基础条件设施。

五、智能科技将成为推动建筑装饰工程发展的重要引擎

体现现代科技的信息技术、生物技术、新能源技术、新材料技术等交叉融合正在引发新一轮科技革命和产业变革。这将给人类社会发展带来新的机遇。未来在建筑装饰工程中，新一轮科技革命和产业变革将同人类社会发展形成历史性交汇，因此体现工程科技进步和创新特征的智能科技，将成为推动现代建筑装饰工程发展的重要引擎。

现代建筑的装饰行业，将在更大范围深化工程科技领域的交互和融合，加强行业内跨学科、跨领域的合作，共同开展科技研究，推动信息交流和人才培养，适应并顺应建筑科技装饰工程的新机遇，迎接科技智能装饰工程新一轮大发展的新局面，让建筑装饰工程科技造福人类、创造未来。

编者按：创新是企业进步的不竭动力。江苏合发围绕三个创新，即理念创新、技术创新、组织创新，不断创造价值，从而推动企业不断进步。本文亮点有：实行工程项目承包责任制，调动项目管理人员的积极性；技术创新是企业赢得市场的根本途径和锐器；充分尊重人、尊重人的价值，激发员工的主动性和创造性。

创新为企业创造价值

江苏合发集团有限责任公司

成立于 1995 年的江苏合发集团有限责任公司是一家集幕墙设计、研发、生产、安装于一体的综合性省级集团型实体，是中国第一批进入国家双甲（甲级设计和壹级施工）的幕墙企业。2002 年被建设部聘请为国家标准《建筑幕墙》编写单位。现为中国建筑金属结构协会铝门窗幕墙委员会副主任委员单位，是国家重点高新技术企业。

集团公司总部在南京新街口商务区，幕墙加工基地位于江苏丹阳市皇塘工业园区，占地面积 65000 平方米，建筑面积 39800 平方米，拥有从德国、日本、意大利引进的多条自动化加工中心及生产流水线。公司固定资产 1.18 多亿元，流动资产 1.5 亿多元。现有员工 502 人，其中具有高级职称的技术、管理人员 85 名，中级职称的技术、管理人员 168 名。

创新是企业的灵魂，是企业持续发展的保证。

创新，是现代企业进步的原动力，是增强核心竞争能力，实现

持续成长的决定性因素。在当今科学技术和经营环境急剧变化的复杂环境之中，企业必须要把握管理创新发展的新趋势、新要求，不断进行管理创新，把创新渗透于管理整个过程中。企业要取得持续发展，必须要在理念、技术、组织及制度上不断创新，运用新的理论指导企业管理，在变化中求生存，在创新中求发展。

一、理念创新

理念创新是企业管理创新的灵魂。理念创新就是企业打破陈规陋习，克服老旧思想，为取得更好的经济效益，而树立全新的管理思路。管理理念创新首先要改变传统的思维模式，摒弃“等、拿、靠、要”思想，打破“大锅饭”，实现多劳多得，充分调动全体员工的积极性、主动性和创造性。例如：公司承接签订的工程项目，由公司指派或采用竞聘上岗等方式由项目经理进行工程承包。主要管理流程：⑴公司承接中标的工程，经集团公司成本部审核确认成本后，交由工程部进行发包；⑵工程部与集团成本部确定承包费用比例后，由工程部和意向承包人（各项目经理）进行招标或协商，确定该工程承包人；⑶承包人与公司签订工程承包协议后，按承包合同要求组织工程施工，并按合同规定交纳相关管理费用。公司给予项目经理和项目部更多的自主权，使公司的工程项目管理体制更能适应市场的竞争，更有利于发挥项目管理人员的水平，调动项目管理人员工作积极性，确保了工程质量、提高了公司工程效益。

二、技术创新

现代企业要想获得更多的经济效益，取得更大的社会效益，赢得竞争上的话语权，就必须进行技术创新。核心技术优势决定着企业在市场的认知度以及获得市场的广度和深度。技术创新已成为企业赢得市场的根本途径和有力锐器。因而公司在技术上不断创新，

建立自身稳定的技术支撑体系，形成有自己知识产权的技术创新能力。以下三例作简要介绍：

1.常州大剧院：设计人员在常州大剧院工程时，大胆技术创新，形成了两项技术创新成果，一是倾斜式不锈钢单向索承玻璃幕墙系统设计；二是与常州工学院合作，将建筑工程中的预应力技术，运用到单向拉索玻璃幕墙中。

（1）倾斜式不锈钢单向索承玻璃幕墙系统设计。建筑物由四段不同半径的圆弧组成，在圆心点固定的基础上，不同的建筑标高位置其半径亦有所不同，随建筑标高的增加其半径也随之增加。由于建筑立面造型及建筑艺术效果表现的需要，外围护采用了单层单向（竖向）不锈钢拉索幕墙，单索玻璃幕墙支撑结构采用钢结构框架和拉索体系；钢柱固定在主体结构的上下结构梁上，钢柱标准间距为 8.4m、高度为 12.5m，钢梁固定在钢柱的顶部和底部，钢梁和钢柱形成拉索张拉的支撑框架后，在钢框架上下钢梁之间竖向布置 5 根不锈钢拉索（6 个玻璃分格），形成幕墙的支撑体系。

（2）建筑工程中的预应力技术应用到单索玻璃幕墙中的拉索张拉。在进行拉索张拉前，先将竖向不锈钢拉索安装到位，采用扭矩扳手先将拉索拉直，使拉索的拉力在 10KN 左右，拉索在每个施工张拉步骤中按“先中间，后左右两侧”的顺序进行，即在每个施工张拉步骤中先张拉钢框内中间竖向拉索，中间竖向拉索张拉完毕后，再张拉其左右两侧竖向拉索，以次进行，直到竖向拉索张拉完毕。传统上采用的是人工张拉，普通工程能达到设计要求，因本工程的特殊性，人工张拉无法达到要求。因而在工程中，与常州工学院合作，将建筑工程中的预应力应用到本工程的单索幕墙的拉索张拉，很大程度节省了时间和费用。本工程在申报鲁班奖时，得到了专家

一致的认可，获得了鲁班奖。

2．世博会西班牙馆：独创了双曲面异形玻璃幕墙连接技术。

世博会西班牙馆为西班牙建筑师贝娜蒂塔·塔格利亚布设计，外型复杂，多为无规则双曲面异形，充分的体现出了曲线的韵律之美，设计独具匠心。如何解决无规则双曲面异形技术设计施工难题，我们设计师不断技术创新，在滑轮中得到了灵感，设计出了双曲面异形玻璃幕墙连接技术。此技术为次龙骨上方有一圆形螺栓，将此螺栓安装一个多面旋转的端点，即为圆形滑轮，次龙骨能在上面多面旋转。次龙骨达到玻璃面的角度后，再将此次龙骨与圆形滑轮端点焊接牢固。此项目获得了全国建筑装饰奖。同时此技术获得了专利技术证书，证书名称为一种用于异形框架幕墙连接的万向球铰圆盘机构。

3．邯郸文化艺术中心：大体量的GRC板的使用，即新材料的使用。

仿青铜幕墙与白釉玻璃的组合，犹如城台与美玉的结合，一坚一柔、一实一虚、一深一浅，印证着岁月的痕迹，承载着邯郸沧海桑田的历史记忆。这就是邯郸文化艺术中心的写照，一座体现邯郸历史文化和现代城市文明的标志性文化工程与地标性建筑。

为了体现出城台般的青铜墙面，本工程采用了大体量的GRC板，GRC板采取抗碱玻璃纤维与低碱度水泥相结合，同时在GRC板面上做旧处理，即为将板面镀铜后再酸洗处理，达到青铜效果。按原来设计，要使用金属铜来做旧，而现在这样使用GRC板，不但节省了不可再生的铜，并且达到了设计所需的效果。

三、组织创新

企业组织创新就是通过调整优化管理要素人、财、物等资源配

置结构，按照新的组织结构和比例关系，形成新的管理模式，使企业获得更多的效益。人作为企业组织创新重要因素，因而企业的组织创新不断调整优化人力资源，并注重开发人力资源，以及对人才的培养。人才合理配置、有效的激励机制及先进培训体制是现代企业人力资源管理中重要内容。

公司对部门进行了调整优化，制定很多激励机制，更大空间让员工的智慧和才能得到全面发展和充分的施展。同时尊重人格、尊重人的价值，激发了员工的主动精神和创造潜能，最大限度地调动和发挥人的积极性。例如：公司成立合发集团总公司下属的子公司“江苏合发集团建筑幕墙设计研究院”（下称幕墙设计院），独立进行幕墙设计咨询及投标咨询的经营活动，目的是为了促进合发幕墙设计咨询及投标咨询相关业务的市场化，打造“合发设计”的专业品牌，同时降低公司运营成本，提高公司效益，增加员工收入。还有培训机制的创新。公司培训对象不仅仅局限于新员工，针对老员工也建立一套培训项目，以促进老员工知识更新。例如对生产车间员工进行了单元板块生产及进口单元板块设备使用（德国威格玛电脑控制的卧式四轴加工中心）的培训；技术部的全员专业培训，如德国慧鱼背栓、化学锚栓及锚固件等产品、沈阳恒安点式玻璃幕墙、瑞士严实系统门窗等多项专业培训。

企业只有在不断地创新中才会走得更高、更远、更稳。企业要持续发展，就要抓住机遇，为企业注入新的活力，加大创新力度，在竞争中不断促进企业自身发展。

创新为企业不断创造价值。

编者按：装饰工程质量是装饰企业的生命线。江苏紫浪在成品房装修中实施精品工程战略，强化精品意识，进行精细管理，打造精品工程，依靠每道工序的规范施工和每位员工的良好行为来确保工程优质。他们还把经验上升到理论，把理论转化为工作流程、作业规范，出版了《成品住房装修施工管理指南》，促进工程创优进一步理性化、规范化。

打造成品住宅装修精品
擦亮企业发展市场品牌

江苏紫浪装饰装璜有限公司

公司成立伊始，参与装修了新加坡仁恒地产在上海开发的外销房仁恒广场，又恰逢建设部开始推广精装修成品房的契机，公司领导层决定把江苏紫浪装饰的发展思路定位在住宅全装修领域里做大做强，构筑“设计、施工、服务”一体化商业模式。十多年来，江苏紫浪坚持实施“品牌战略”，依靠科技进步，打造成品住宅装修精品工程，为企业的稳健发展开创了新的局面。

开展创精品工程活动是实现企业转型升级的重要内容，是企业持续健康发展的重要保障。创精品工程活动不仅产生了较大的经济效益，更为企业创造了较好的社会效益，同时也在优化施工方案、提高劳务队伍功效、企业管理升级等方面发挥了重要作用，使企业的品牌影响力提升到一个新的高度，为企业拓展经营注入了新的生机和活力。

在创精品过程中，公司强化组织领导，创新管理机制，推行质

量管理、环境管理和职业健康安全管理三大体系，优化资源配置，塑造了“精品至上，服务至优”的良好企业形象。

一、强化精品意识，明确创精品目标

首先是建立创精品工程领导小组，选择责任心强、技术精湛、质量意识高、管理优秀的骨干担任项目经理；精心挑选施工经验丰富、技术过硬、责任心强的成员组成合理、精干、高效的项目管理班子；依靠一支高素质的员工队伍，通过严格科学管理，确保创精品工程目标的实现。其次，根据职责要求，把质量管理的职责分解落实到人，做到目标一致，分工明确，责任到位。其三，以动员大会、技能比武等形式强化精品意识，让全体员工知道创优质工程的重要性，将创优质工程的措施贯穿于每一位员工的行为中，贯穿于设计、施工方案、质量计划、技术措施、材料物资、检验与试验等质量活动的全过程，依靠每道工序和每位员工的良好行为，确保工程优质。

二、总结装饰经验，编制施工指南

公司结合多年的成品房装修经验，通过知行合一，把经验上升到理论的高度，把理论转化为工作流程、行业规范，出版了《成品住房装修施工管理指南》，得到上级主管领导、专家、学者的一致认可。专家评语：这是一本“合时而著”的书，顺应了社会发展和行业发展需要，及时为住房全装修提供了规范和标准支持，具有拓荒的价值和创新的意义。

通过主编《成品住房装修施工管理指南》，给公司的“争创精品”立规矩定方圆，促使各项管理工作更上一层楼。

三、严格规范标准，推行全优管理

为了确保创优目标的实现，公司按照 “精、细、严、实、突”的管理思路，“依据规范、高于规范”，使工程各项管理均达到较

高的水准，工程质量整体处于行业领先水平。

在精品工程施工全过程中，公司采取了一系列措施，规范项目管理的基本内容、工作流程，完善“过程精品”的管理体系，做到优化施工组织设计，规范施工行为，优选施工方案，严格技术交底，精心选择绿色环保材料，全过程掌控工程质量。根据工程特点和场地条件，公司合理布置现场平面，定人定位管理；同时，项目管理人员和班组人员事先熟悉图纸，熟记“标准、图纸尺寸与要求”，掌握操作规程、规范、标准、施工技术、贯标的有关内容，确保在施工中有的放矢，实施精细管理，优化资源配置，降低成本消耗，保证了项目管理的持续改进，为创优质工程奠定了基础。

四、坚持技术创新，提升工程质量

技术创新是保证精品工程升级的途径之一。企业在加强质量管理的同时，更要体现科技进步，这不仅直接决定企业竞争力，并且对产业和经济的发展有着重要的基础作用。在项目施工中，我们坚持技术革新，同时严格按照操作规程去施工，以力求达到质量最佳、效果最好。由于公司对每项工程既要确保施工质量，又力求减少消耗，所以对技术力量很重视，做到“人尽其才，才尽其用“，充分调动大家技术革新的积极性。

施工过程中某些工艺的革新，如：卫生间地面防水问题、天棚吊顶施工的处理等等，均有我们的独到之处，为创精品工程提供了保证。

五、落实目标责任，严格质量验收

公司在质量管理中自始至终贯注一个“严”字，严明组织、严密工序、严格检测、严肃纪律，一切从严，精工细作，精益求精。项目部坚持“谁主管，谁负责”的原则，对照各级管理人员的目标

责任，以实施质量管理体系为主线，严格质量验收，将“思想到位、认识到位、行动到位、标准到位、责任到位、执法到位、效果到位”辐射到项目管理的各个层面、各个环节，落实全员责任制。

公司专门设立了质量、技术、安全、文明施工精品工程检查小组，全年有步骤地对公司所辖项目进行检查验收，发现问题，及时纠正，确保各个项目优质达标。

六、树立服务理念，擦亮企业品牌

打造精品工程，售后服务是重要环节，公司做到想业主所想，急业主所急，对业主的负责。从项目的洽谈，到施工、维修各个阶段，贯穿“做一个工程，得一片赞扬，交一批朋友，占一方市场”精神，让业主深感江苏紫浪这个合作单位是值得信赖的。

成品房装修和一般的工建项目不同，有自身的特殊性，即工程的质量，除建设方外，所面对的是千千万万、形形色色的小业主，对企业而言是合理的误差，而对小业主说，却是100%的错误和不满意。所以在工程结束后，公司都及时通告每位客户，回访制度和快速响应，让业主真正感受到服务的延伸增值。“为建设方分担责任”，许多业主对江苏紫浪重视质量、重视信誉的服务也给予了高度的评价，同时也为公司在建设方心目中增加了亮点。

创精品工程是企业发展的源动力。在全体人员的精心打造、奋力拼博下，公司多次获得全国建筑装饰奖、鲁班奖参建奖、省市优质奖项等殊荣。公司认识到，坚持“对社会对人民负责，靠技术靠品德”的建筑装饰价值取向，精益求精，严格内控，持续改进，勇于创新，不遗余力地全面推进创精品工程活动，才是实现建筑装饰施工企业科学发展的必由之路，才能实现企业经济效益与社会效益的双丰收，才能为企业的科学发展赢得更广阔的空间。

品牌篇

内外兼修　打造品牌
创新树立品牌　管理提升质量
以人为本创新　引领行业发展
打造鸿升　品牌先行

新形势下装饰行业发展的探索与实践

编者按：苏州柯利达在长期发展中，逐步确立和增强品牌意识，实施品牌战略，取得较好成效。本文结合柯利达实例，从形象宣传和内涵提升等方面对企业品牌的塑造和维护展开论述，其理念和做法值得业内企业学习借鉴。

内外兼修　打造品牌

苏州柯利达装饰股份有限公司

企业品牌是指企业名称为品牌名称的品牌。企业品牌传达的是企业的经营理念、企业文化、企业价值观念及对消费者的态度等，内涵包括商品品牌和服务品牌等。建筑装饰行业是一个劳动密集、快速变化且高度分割的领域；而建筑装饰市场则是一个分散而高度竞争的市场。在成熟的市场竞争中，品牌已经成为企业最低成本的使用资源，最大限度的获取利润、实现自我发展目标所拥有的核心资源，品牌战略可谓是企业通向成功的最佳途径。

苏州柯利达装饰股份有限公司在发展的历程中，逐渐确立和增强品牌意识，长期以来，持之以恒坚持企业品牌目标，内外兼修，取得了积极成效。

目前，“柯利达装饰”已经获得苏州市知名商标、江苏省著名商标以及苏州名牌企业称号。2014 年度中国品牌价值评价结果，“柯利达”获评企业品牌价值 2.45 亿元，位列建筑装饰品牌十强第 7 位。2015 年 2 月 26 日，柯利达 A 股成功上市，成为中国装饰行业主板上市第一股。

一、“柯利达装饰”品牌的形成

2000 年 8 月 28 日苏州柯利达装饰工程有限公司成立，至 2005 年为公司创业阶段。五年间，企业以“做大、做强”为发展方向，以扩大企业经营规模为核心，专注于企业资质的增项与升级。通过企业自身实力的不断加强，在激烈的市场竞争里，公司于 2004 年中标了第一个工程规模 300 万元以上的内装项目——科技园一期室内装饰工程，并凭借该项目获得了第一个省优质工程奖。随后又承接了第一个外装项目（工程规模 400 多万）——新区出口加工区办公楼。

公司在初创时期本着“立足于本土市场”的发展规划，将发展的重点放在了苏州市内，且主要业务分布在酒店、医院、学校、博物馆等公共设施领域，企业知名度较低。“踏踏实实搞设计，认认真真做工程”是公司初创时期的重中之重。通过合作业主之间的“口口相传”，为企业发展和区域品牌形成奠定了良好的基础。

随着公司资质水平、等级范围的提升和施工水平的提高，2006 年公司承接了第一个千万元以上的项目（苏州科技园三期外装），收获了首个全国优质工程奖项。随后发展势头愈发强劲，迎来了公司发展的高峰时期，在成功进入中国 2006 年度建筑装饰行业百强企业之后，于 2007 底，凭借苏州大学炳麟图书馆项目获得了第一个中国建筑工程“鲁班奖”。公司的设计、施工能力得到了很大的提升，在全国有了一定的知名度，企业的品牌意识进一步增强。

为了扩大企业规模，进一步做大做强，柯利达装饰立足苏州、辐射周边、走向全国，成立了 23 家分公司和营销网点，市场遍及华东、华北、西北、西南、东北，并先后收购了苏州祥正手普有限公司和苏州承志装饰股份有限公司。公司加工中心的二期厂房也正式

建成投产，企业的发展规模越来越大，企业的品牌知名度也在逐步提高。凭借强劲的实力，苏州柯利达装饰股份有限公司在中国建筑装饰行业百强企业中的排位不断靠前。实施品牌战略，打造“柯利达装饰”品牌，成为企业发展的重中之重。

二、“柯利达装饰”品牌的定位

1．主要目标客户

柯利达装饰成立十五年来，积累了不同地区、不同领域、不同层次的许多客户资源。不同的客户对企业的利润贡献差异很大，在长期发展过程中，企业逐步确立了重视高价值客户和具有高价值潜力客户的观念，实施了“以大客户为核心”战略，对大客户的信息进行收集、整理与分类，建立大客户管理战略及计划，开展顾问式的营销行动。

2．发展战略定位

为避免同质化竞争，柯利达装饰适时调整企业发展战略，以“建筑幕墙+公共建筑装饰”平行推进为业务模式，在不断提高公共建筑装饰精品工程业绩基础上，以科技创新为先导，将发展重点放在了建筑幕墙装饰上，选择了一条适合自己发展的品牌战略定位道路。

随着柯利达装饰的发展、壮大，企业将品牌目标定位为“中国建筑装饰知名品牌、光电幕墙龙头品牌、江苏省建筑装饰龙头品牌”。

三、“柯利达装饰”品牌的形象宣传

企业品牌形象是品牌形成和发展的基础，会影响客户对于品牌的忠实程度，从而影响该品牌的市场份额乃至企业的生存和发展。企业培养自己的品牌就需要进行品牌形象设计，通过各种形象符号来刺激潜在客户，在员工和客户心智模式中建立鲜明的企业形象，将其品牌信息与目标客户达成心理共鸣，通过长期的宣传，在潜移

默化中逐渐让企业的品牌概念深入人心。

1．公司 Logo 设计

苏州柯利达装饰股份有限公司，简称“柯利达装饰”，其内涵：“柯”的本意是斧柄，是古代建筑（装饰）行业最常用的工具之一，代表着一种工具、利器，意味着披荆斩棘，开拓进取，表示柯利达装饰从零起步、立志创业；“利”不言而喻代表着利益、价值，寓意柯利达装饰要不断为员工、为股东创造价值，创造效益；“达”的本质是到达、通达，实现既定目标和梦想，所谓“达则兼济天下”，意味着柯利达最终目标应该是承担更多的社会责任，承载更多社会价值。

公司 Logo 的原创者是中国著名青年设计师、柯利达装饰股份有限公司副总经理、设计总监陈锋先生。Logo 由三部分组成，包含了弧形、圆形、方形三种造型元素，各元素之间回环聚合，浑然一体，多变但不失厚重。Logo 两侧均是字母“K”造型，中间白色部门为字母“L”造型，红色部分为字母“D”造型，KLD（柯利达）音、形、意兼备。Logo 由白、红、黑三色组成，被誉为永不凋零的经典搭配，其中红色部分代表了热情与活力，象征着柯利达人内心深处如火般的工作激情；白色部分神似柯利达人朴实的双手，大家以心为核，紧密团结，充满力量感；黑色具有高贵、稳重、科技的意象，logo 中的黑色部分象征着柯利达科技装饰的潜在气质，庄严大气的外在形象。

整体而言，logo 表现出柯利达人简单、朴实、睿智、深厚的人格魅力，传统而不固执，创新而不浮夸；和谐、包容、充满强大的凝聚力与扩展感。

2．品牌形象的整合传播

企业的品牌是一种象征，是企业的无形资产。它代表着装饰企业对于交付给业主的品牌特征、利益和服务的一贯性承诺。

在市场竞争中，品牌不是一个静态的概念，而是根据产品的不同时期的生命周期，来确定品牌所承载的内涵，所以品牌的发展是动态的，其传播策略也同样是动态变化的，随着企业品牌的发展阶段而发生相应的变化。

苏州柯利达装饰股份有限公司在企业品牌塑造时期，企业品牌的传播基础是立足于企业设计与施工实力，通过做精品工程、优质工程，给业主们留下良好的印象，通过“口碑”进行传播，树立并扩大企业品牌的形象和影响力。随着企业的发展，“柯利达装饰”品牌不断成长壮大，传播方式开始向着多渠道、多样化方向进行探索。主要采取了三种宣传方式：

一是广告宣传。户外广告对于品牌的知名度而言是最有效的传播手段，柯利达装饰在沪宁高速苏州段竖起了多块广告，用于对沪宁高速上来往密集的政商旅客进行视觉上的宣传，让柯利达的名字先进入潜在客户群体的视线当中。

通过在国家、省、市行业协会相关的出版物，尤其是业务存在省份当地专业刊物、政府机构刊物、商业协会刊物上，刊登公司执照、资质、荣誉等相关介绍，以及公司内部员工编写的优秀稿件文字，以此提升企业的知名度。

二是内部宣传。《柯利达》创刊于 2011 年 8 月 28 日，是公司内部刊物。作为柯利达企业文化的重要载体，《柯利达》曾获得过中国建筑装饰行业十佳刊物、中国建筑装饰行业企业优秀内刊最具影响力奖，并连续三年蝉联中国建筑装饰行业企业优秀内刊特别奖等荣誉奖项，在丰富企业文化、增加团队凝聚力的同时，充分发挥

了企业内刊喉舌与品牌宣传的功能。

企业 VI 系统的建设。公司建立并完善了企业 VI 系统。通过系统的、齐备的 VI 元素，构成了对柯利达形象的整体、深度认知，有利于企业品牌内在统一与外在整体性的达成。

三是网络宣传。不同于报纸杂志以及电视广播的简短推广方式，通过网络营销的推广，企业品牌可以长时间的在互联网上停留，从而避免消费群体因一时不察而忽略了整个品牌。公司正在全面发展自媒体平台，如网站、内刊、微信、微博等。

四、“柯利达装饰”品牌的内涵提升

一是借力资本市场，实现战略转型升级。

柯利达装饰作为行业标杆企业之一，认识到上市对企业发展具有十分重要的意义。上市不但能完善公司治理、改善经营管理、扩大品牌影响，还能够募集必要且充足的资金，提升产业研发能力，增强企业发展的后劲。为此，公司在 2010 年初启动了上市计划。经过前期股份制改造等大量工作的完成，公司在专业机构的指导帮助下，逐步完善了股份公司内部组织机构、财务管理等制度，并修订了内部控制手册，制定了符合公司实际情况的战略发展规划，全面确保公司人员、机构、财务、资产及产、供、销系统的独立性和完整性。

为了实现公司做精、做强、做大、做长，成为一家对社会、对股民负责任的公司，柯利达装饰承诺，股票上市后，募集资金将全部用于公司主业，分别为建筑幕墙投资项目、木制品工厂化项目，企业信息化项目以及设计研发中心项目等。目前，公司股票在资本市场表现良好，为企业发展注入了强劲动力。

二是以科技创新为依托，推动产业转型升级。

在有效推动产业化进程的同时，公司紧紧抓住“绿色兴业”这一战略主题，将产业化进程与绿色建筑设计紧密结合，积极推进在幕墙产品的系统开发、工程设计、工艺标准制定等方面的技术研发工作，大力鼓励和推动企业发展具有自主知识产权的核心专利，提升行业的竞争优势。通过评优扶先、分析挖掘，一大批实施效益大和技术水平高的先进技术脱颖而出。公司已取得发明及实用新型专利 142 项，其中可自由拆装的窗及双曲面单元幕墙系统等 41 项专利荣获全国建筑装饰行业“科技创新成果奖”，苏州山塘雕花楼会所装饰工程等 35 项工程荣获全国建筑装饰行业“科技示范工程奖”。

同时，公司将绿色环保装饰材料的研发与建筑装饰产业化进程紧密结合起来。为不断完善光电幕墙的各类资质，确保光电幕墙公司的经营能尽快步入正轨，从 2011 年开始，经过一系列的资源调整与补充，光电幕墙公司在人、财、物等方面都得到了很大的提升，柯利达光电幕墙公司也获得了江苏省建设厅颁发的建筑幕墙工程、金属门窗工程专业承包一级资质，以及建筑幕墙工程设计乙级资质。

迄今为止，柯利达装饰已获得鲁班奖 4 项，全国建筑装饰奖 28 项，并从传统装饰行业步入到科技含量较高的光电领域，成为中国建筑装饰行业一家具有较强核心竞争力的科技型企业。

柯利达装饰将继续积极开展江苏省名牌和中国驰名商标的申报工作，并不断通过“内外兼修”的品牌塑造模式，进一步扩大公司的社会影响力和市场竞争能力。

编者按：科技创新是企业发展的重要动力，是企业品牌的重要支撑。王兴幕墙最大特点是重视科技进步，重视技术创新，重视工程质量，已获得专利600多项，其研发的产品和承建的工程科技含量高，在社会上有一定的影响和知名度。分析其原因，一是有国际化的视野，与国际著名集团公司建立长期合作关系；二是拥有国际一流的加工设备；三是有一支训练有素的研发队伍。

创新树立品牌　管理提升质量

无锡王兴幕墙装饰工程有限公司

无锡王兴幕墙装饰工程有限公司创建于1994年，总部坐落于无锡市滨湖区太湖新城，并在无锡市惠山区技术经济开发区建立了建筑节能门窗、幕墙和钢结构生产基地，在无锡市滨湖区经济开发区建立了智能建筑传感科技研发中心，总占地面积21万平方米，建筑面积15万平方米。公司在上海、杭州等地设立了5家分公司、办事处，并与德国著名集团公司建立了长期合作关系，是一家集建筑门窗、幕墙、装饰、钢结构研发、设计、制造、施工、服务、进出口于一体的集团型股份制有限公司。

公司现拥有国家颁发的《建筑幕墙工程专业承包壹级资质》、《建筑装饰装修工程专业承包壹级资质》、《金属门窗工程专业承包壹级资质》、《钢结构工程专业承包壹级资质》、《建筑幕墙专项工程设计甲级资质》、《建筑装饰专项工程设计甲级资质》；获得国家级企业信用等级AAA、江苏省企业信用等级AAA；国家标准化

管委会颁发的采用国际标准产品标志证书；质量管理体系认证、职业健康安全管理体系认证、环境管理体系认证证书；江苏省著名商标、江苏省名牌产品以及光电幕墙高新技术产品认证证书、呼吸式双层幕墙高新技术产品认证证书、建筑门窗节能性能标识证书等。

近年来，公司的整体规模、市场开发、经营信誉、产品质量、产品品牌、客户服务、经济效益等方面均得到了全面的发展与提高，走出了一条加强企业管理、注重科技创新、树立王兴品牌的稳步发展道路。

一、抓改革、转机制，提升企业发展原动力

公司前身为创建于 1968 年的一家默默无闻的乡镇小厂。1994 年，面对企业没有生机、员工缺乏活力、市场竞争激烈的困境，企业进行改制，由王建峰总经理出资更名为无锡王兴幕墙装饰工程有限公司。改制后，针对市场对钢门窗产品需求逐年减少情况，及时调整产品结构，开发新产品，建立幕墙生产线，先后引进德国、美国、法国、意大利、日本等国家的先进设备和顶尖技术，审时度势，树立和落实科学发展观，把发展作为企业的第一要务，以全省和上海市场为基本点，周边城市为发展点的市场开拓战略，加大开拓经营力度，以科技创新、优质的工程质量、品牌工程的效应、完善的售后服务体系，来赢得良好的社会效益和口碑，全面提高市场占有份额。同时，着力强化内部管理，团结带领全体员工在困难中顽强拼搏，在机遇中生存发展，使原来连年亏损面临破产的企业起死回生，由小变大，由弱变强，由原资产百万余元的小企业发展至总资产数亿元的公司。近年来，企业保持了稳步发展的良好势头，在建筑市场的社会影响力和知名度得到提升，为企业进一步发展壮大奠定了基础。

二、抓创新、促效率，打造企业发展核心竞争力

创新——民族进步的灵魂，也是一个企业发展的不竭动力。随着时代变迁、形势变化，只有落实科学发展观和创新才能永立潮头，走在时代的前列。公司高度重视技术创新工作，加强技术人才培养和队伍建设，建立健全企业自主研发体系和产、学、研结合的研发体系，以不断投入生产实践的创新成果来提高自己产品的附加值，加快发展方式转变。公司成立了科技研发中心，明确中心职能，参与制定和执行公司技术发展、技术创新、技术改造、技术引进、技术开发规划和计划；承担重大科技成果转化为生产力的研究及推广工作；组织推广应用新技术、新材料、新工艺和新设备；承担引进技术的可行性论证；消化、吸收同行业的先进经验、技术和创新任务等。公司先后与国内外知名学府以及世界型幕墙门窗公司合作，研发并推广了高性能的生态节能门窗、智能电动遮阳百叶系统、DSE（双层呼吸式幕墙）、太阳能幕墙技术等代表国际顶尖水平的节能断热门窗、幕墙技术。到目前为止，已获专利 600 余项，得到知识产权保护，提高了企业生产效率和创造企业的“亮点”、“卖点”，形成企业独特的品牌优势，并促进了企业组织形式的改善和管理效率的提高。

三、抓质量、创品牌，提高企业的社会信誉

质量是企业的生命，也是企业的立足之本。公司领导在项目施工中高度重视工程质量，明确质量目标和责任，完善质量管理制度，亲自参与项目部的施工管理，将科学管理、规范操作、优质服务融合到市场运作中，定期对全体员工尤其是设计、制作、施工人员进行质量教育，提高责任人的质量操作技能和质量意识，严抓施工过程检验和质量控制制度，使施工质量得到用户的一致好评。

1．狠抓质量，创建施工样板。公司承建的上海烟草（集团）公司科教中心行政楼幕墙工程，采用了呼吸式双层玻璃幕墙系统，该系统是当今世界最先进幕墙系统，以环保、节能、生态为基本设计理念，用了十大节能技术，零配件和控制器采用欧洲进口，玻璃选用按国际 LOW-E 低辐射玻璃标准国内生产，型材按德国著名公司的高于欧盟和国内有关标准的企业标准生产。针对该工程技术含量高、施工难度大、质量要求严等情况，公司抽调精兵强将组建项目部，编制了切实可行的施工组织方案，总经理亲自挂帅，总工程师担任项目经理，深入现场反复勘测论证、集中研究、优化方案，凭着对工程的高度重视、高度负责，从国外引进先进的幕墙数控机械加工设备，确保单元板块的加工质量。上岗操作工人输送到国外进行技术培训，聘请德国幕墙专家讲课，请资深专家亲临现场指导、检查质量。在施工过程中，做到精心组织、精心施工，有问题及时研究、沟通、协调解决，把众多施工难点一一转化为工程亮点，确保了施工进度和质量，赢得了业主高度赞扬。该项工程是生态节能新型建筑的代表，被列入上海市节能设计示范工程、同时被上海市作为公共建筑节能及施工质量观摩交流活动样板工程，并荣获中国建筑工程鲁班奖、上海市优质工程白玉兰奖。

2．强化管理，塑造“王兴”品牌。市场的竞争说到底是品牌的竞争，品牌体现企业形象，反映企业的综合实力和产品知名度。公司在认真总结以往企业品牌建设的基础上，采取一系列管理措施，结合目标管理、基础管理、过程管理、技术管理和施工管理，全面夯实各项管理基础。公司教育员工要干一项工程，树一块牌子，创一方信誉，开辟一片市场；高度重视工程开工前的质量创优策划，分解落实创优目标和创优计划，充分做好技术准备，同时优化组合

具有综合素质的项目经理部，按照策划目标认真抓好施工管理；精细创优管理，加强对项目管理考核、检查与管理体系内部审核，检查后及时发布检查通报，定期进行项目管理考核和总结；加强管理制度建设，充实完善公司原有的现场管理制度，定期检查管理制度的操作和落实。

在加强管理机制的同时，公司高度重视以质量求品牌，以品牌求发展的战略方针，树立企业市场形象。如上海市高级人民法院审判法庭办公楼，是一座具有时代性的大型建筑，整个大楼外立面为玻璃幕墙、铝板幕墙，主楼南立面大厅入口为净空高度 40 米的钢结构拉索点支式全玻璃幕墙，大厅两侧采用明框断热式玻璃幕墙外罩大型铝合金遮阳百叶，通过控制百叶开启角度，可营造出丰富的立面效果及遮阳节能效果，形成了它独一无二的、现代的、品味不凡且富于变化的外立面效果，同时又表达了一种庄严、公正、开放和透明的形象。但由于该工程是国内较早采用大型电动铝合金外遮阳百叶系统及高性能玻璃的幕墙工程之一，工程复杂、结构多样，加上工期紧、工程量大，公司副总经理亲临一线，靠前指挥，果断决策，公司各部门服务到现场，依靠集体的智慧和力量以及建设者对法学文化和建筑文化诠释，对细节的不屑追求，该工程不负众望，按时、保质、保量完成了设计和施工任务，递交了一份出色的答卷——荣获中国建筑工程鲁班奖、上海市优质工程白玉兰奖、上海市金属结构建设工程金刚奖。

思路决定出路，理念决定发展。公司长期以来坚持以质量为生命、以安全为基石、以效益为中心、以科技为动力，全面实施质量品牌战略，真正树立起全面质量和全员质量意识，成功地设计、施工出结构新颖、构思独特、质量上乘的现代高层建筑幕墙、铝合金

门窗，为城市建设增加了一道道亮丽的风景线，建造了一座座具有时代特色的标志性建筑，先后荣获中国建筑工程鲁班奖 10 项，全国建筑工程装饰奖、科技示范工程奖 25 项，国家优质工程奖 6 项，扬子杯奖、紫金杯奖、白玉兰奖、钱江杯奖、金刚奖、金石奖、优秀建筑幕墙奖、太湖杯奖 89 项。各项荣誉的获得归根到底是品牌的效应。今天的质量就是明天的市场、后天的效益，只有不断提高工程质量，不断创造精品工程，企业才会有社会信誉，才能有品牌的感染力、顽强的生命力和一定的知名度。

四、抓培训、育人才，增添企业发展后劲

公司坚持以人为本，把人才视作企业生存之本、发展之源，提出“汇百川之水成浩瀚大海，集天下贤士创王兴伟业”的用人理念和人才带动战略，求贤若渴，诚聘各类专业人员，并本着“唯才是举”的用人原则，打破传统的用人观念，摒弃论资排辈的旧习，不拘一格为年轻的优秀人才脱颖而出创造了发展平台，他们各有所长、相互渗透、优势互补，先后有多名优秀的青年设计人才被选拔到领导岗位上，并涌现出许多优秀技术能手、项目经理，在各自的岗位上发挥一技之长，实现他们的自我价值，形成了推动公司可持续发展的优秀团队，成为支撑王兴公司这个大家庭的“栋梁”。

公司为适应不断发展的要求，一直坚持“环境引才、岗位育才、留住人才、用好人才、重奖英才”的人才管理机制，十分重视人才培养。在工作中采取“以老带新、以师带徒”的方式和“请进来与走出去相结合”的办法，组织培训，开展学知识、学技能等活动，来提高员工的思想素质和业务水平，先后邀请资深专家来公司讲授国内外新理念、新工艺，每年选派多名技术骨干赴德国、法国、意大利等国培训深造，凡同行业举办技术交流会、研讨会，公司都积

极派出业务骨干参会，不仅开阔了他们的视野、同时提高了综合素质和业务水平，成为一支善于开拓创新和攻坚克难的技术队伍。

五、抓管理、尽责任，推动企业走稳步发展道路

加强企业管理是企业生存和发展的必要前提，是企业生命力的不竭源泉，更是企业发展的核心动力。

1．加强学习，强化管理，做好员工队伍稳定工作。公司领导班子坚持思想理论学习，注重把党的基本理论、路线、方针、政策作为重点，结合企业实际，有效推进思想观念创新，以认清形势，提高认识，明确方向。注重引导和帮助员工树立正确的世界观、人生观和价值观，坚定共产主义理想信念；注重进行普法知识教育和企业规章制度学习，使员工学法、懂法、守法遵规；积极开展“职业道德”、“社会公德”、“家庭美德”的建设活动；开展创建“文明工厂”、“文明车间”、“文明班组”等活动。通过学习教育，使员工胸襟开阔思想进取，能够全面辩证地认识企业所负的责任及其所处的形势，树立“我靠企业生存、企业靠我发展”的信念，增强了振兴和发展企业的信心和决心。

2．改变管理方法，提高管理绩效，保持行业竞争优势。公司领导班子成员坚持用科学发展观开展工作，结合发展形势和企业实际，多角度、全方位认识问题、分析问题、解决问题。在生产任务日益增多、工作千头万绪之时，突出重点抓管理、抓创新、抓质量，认真履行各自工作职责。同时倡导全体员工发扬企业主人翁精神，结合企业实际多提合理化建议，为企业的进一步发展献计献策。广开言路，从“因循守旧”到“求索创新”，改变了员工的思想观念，凝聚了团结奋斗的合力，保持了在本行业技术竞争优势，为企业赢得更加广阔的发展空间。

3．创新管理模式，在现代企业管理和精细化管理上取得突破，加快提升企业发展质量。为进一步提升企业的工厂化、工业化水平，适应新形势下的市场发展和国际化市场要求，近年来公司加大投入，增加了大量技术装备，以良好的加工生产环境，提高生产效率，提高市场竞争力。同时，公司加快以信息技术为先导的工业化建设，通过管理系统、信息平台实现采购管理、销售管理、仓库管理、优化下料生产及工艺管理、设计管理、客户管理、结算管理等主环节的有效结合，整合企业各种资源，形成一个具备高效企业模型的管理模式。

4．树立“以员工为本，为员工服务”的思想，切实维护员工合法权益。企业不仅是员工获得物质来源的地方，也是员工情感寄托的场所、成长的学校。为此，公司投入了大量资金，建造了新厂房、办公大楼，配备了中央空调、电脑、办公用具等改善员工的工作环境，员工们穿上了统一的工作服装，精神面貌焕然一新。同时为解决员工居住困难，公司改造了员工公寓，并利用业余时间开展丰富多彩的文体活动，提高了员工的生活质量，陶冶了员工的情操。公司领导经常深入基层，倾听员工呼声，了解员工疾苦，切实解决员工关注的疑点、难点、热点问题和员工生活中的实际问题及后顾之忧，真正做到释其所疑、解其所难、帮其所需。公司定期组织员工健康体检，维护员工身体健康，使员工有更加充沛的精力投入到工作中去，关心企业、呵护企业，真正成为企业的主人。总之，切实维护员工的合法权益，妥善处理员工的各种利益关系，是构建和谐企业的本质要求，也是助推企业和谐稳定健康发展的有效保证。

编者按：江苏红蚂蚁在家装领域不断创新经营模式，率先提出“先体验后装修”、“先施工后付款”家装新模式；最早建立产业园和文化创意园；首推低碳家装理念，工程全过程贯彻低碳环保节能方针；坚持高品质装修，在业内和用户中赢得好口碑。这些新的理念和成功实践，铸造了企业品牌，对家装行业发展具有示范引领作用。

以人为本创新　引领行业发展

江苏红蚂蚁装饰设计工程有限公司

江苏红蚂蚁装饰设计工程有限公司成立于 1999 年，是一家涵盖“住宅装饰设计、苏式高品质施工、建材选购、家装体验、木作产品定制配套”等一站式全产业链的专业家装企业。成立至今，红蚂蚁装饰专注为中高端精英阶层提供“高品质集成定制家装”，凭借“品牌源于品质，口碑来自真诚”的企业理念，已为 7 万余中高端家庭缔造了高品质家装，公司所设计、施工的众多工程也荣获了全国设计类及优质工程类大奖，形成了“全国家装看苏州，苏州家装看红蚂蚁”的良好口碑。

红蚂蚁能够取得今天的业绩和荣誉，在于其恪守“以客户为本”的宗旨，不断推陈出新。红蚂蚁装饰先后推出的“低碳家装”、“家居文化创意产业”、“业主分项验收”、“先施工后付款”、“8 大风格测定系统”等等先进的理念和营销模式，获得巨大成功，树立了其在家装行业以及消费者之间的家装行业领跑者新形象，推动

传统的家庭装修跨入“家居文化创意”新境界。

“先体验后装修”“先施工后付款”创造家装新模式

红蚂蚁装饰集团企业董事长李荣认为，“家居装修，不只是对家居环境的重新塑造，更重要的是一种生活品质的缔造”。所以对于红蚂蚁来说，装修已经不是传统意义上的空间改造，而是蕴含着家居文化创意的“生活方式”的缔造。装修的意义不在于房屋的翻新或者饰品的摆放，而是能够通过合理的空间规划让生活变得更加便捷和舒适，从而提高消费者的生活质量和生活幸福指数。然而对于大多数的消费者来说，装修无法提前看到成品且提前“买单”，因此在以往行业相对不规范的时期，装修行业的口碑并不是特别的乐观。基于此，红蚂蚁装饰在全国家装行业中率先提出了“先体验后装修”以及“先施工后付款”两大理念并形成机制，赢得大批“忠实粉丝”，打下了良好的市场基础。2011 年，创意家居综合体—红蚂蚁家居文化创意园开园，与此前建立的集成定制产业园两大基地，标志红蚂蚁的发展进入了更高的阶段，对整个行业具有示范作用。

作为中国家居文化创意产业的领军企业，红蚂蚁一直致力于“用世界的家居文化，打造中国的创意产业”，在行业内率先将家居文化、创意服务、产业配套、低碳理念等融入装修，改变业主的生活方式和品位。近些年来红蚂蚁“先体验后装修”理念倡导了业主对待装修的新思维。对于红蚂蚁来讲，家装并不单是对空间的改造，而是对生活方式的缔造和提升，因此它不是简单的“装修”，而是一种“生活方式”的具象化体现。而消费者对于装修或者说生活方式的缔造没有一个系统的了解和观感，因此，最好的方式是先去体验、了解已经完成了的“生活体系”，进而在专业设计师的帮助下，描述并构造属于自己的生活体系。从而终结了“看效果图定装修”

的传统做法，开启了“先体验后装修”的全新模式。

为了增加消费者的信任度以及更好地体验感受，红蚂蚁装饰率先在行业内推出“先施工后付款”的模式，打破行业“开工前就交付合同金额 60%-90%”的传统。这种让消费者先看到装修效果再付钱的形式，不仅让消费者延缓资金压力，更重要的是倒逼装饰企业保障质量，提高诚信度和客户信任感，用自己的行动来不断提升自己与行业的美誉度。

全国首推“低碳家装”，让家更安全，让业主更安心

对于红蚂蚁来说，装修并不是各种元素的堆砌和叠加，而是要考究内在空间的设计是否具有视觉美观度，是否适合人们居住舒适、安全、健康，是否有文化的底蕴，是否能够促进人与空间、人与人之间的和谐相处，“以人为本”的设计、施工、服务，才是衡量家装的真正标尺。经过红蚂蚁长期的调研发现，很多消费者除了基本的对于家居美观、功能等要求外，最重视的即为是否安全、健康、低碳。“装修污染”已成为社会关注的焦点之一。为此，红蚂蚁装饰首推“低碳家装”理念，并加大对低碳家装的研发及推行的力度。

在红蚂蚁装饰看来，低碳家装是在“环保家装”的基础上提升到的新的品质高度。其不单考虑装修的结果，更加注重装修全过程的健康、减排，以及业主居住后使用过程中的节能、环保。家庭装修一般分为设计、选材、施工、售后等几个环节进行。要做到家装的生态环保低碳，最重要的就是要严把这几个关口，严格按照国家标准甚至是高于国标的标准来实行。

首先，红蚂蚁装饰将设计作为环保低碳的第一步。因为设计如果不合理，后期施工会产生问题，进而造成不必要的浪费或者使用过程中的不方便。因此，在空间设计中应该合理布局，尽可能地利

用好每一寸空间、利用自然资源，多用自然采光、自然通风，减少空调及照明设备的使用，减少碳的排放。同时，设计师在设计中多运用环保、易再生、可回收的装饰材料，如竹地板、竹胶饰面板、硅藻泥等，少用或不用纯实木地板；多用或全用水性漆，少用或禁用油性漆。设计庭院时，地面尽量不见泥土，可种植草坯来净化空气，另外，还可使用雨水收集系统，利用天然水对庭院绿化进行循环浇灌。家庭日常用水系统方面，可采用太阳能热水器，还可以运用家庭净水系统和软水系统，来满足家庭饮用、洗刷等需求。卫生洁具方面，选用节水马桶和节水淋浴来减少水资源的浪费等等。

其次，在选材过程中，要引导消费者选择符合国际环保标准或通过国际质量认证的优质家装建材和软装饰陈设品。水、电路施工要选用优质管材及配件，尽量选用耐压、耐高温、密封性高、经久耐用等性能的管材和配件，以延长使用寿命长，减少维护成本，并注重产品的可回收和再利用性。同时，要选用由工厂加工好的成品或半成品，或以现场安装为主的材料，减少现场加工和湿作业，减少工地施工带来的各种灰尘、垃圾和噪音等不良环境污染。

在施工过程中，除了施工现场的环保整洁外，最重要的在于施工工艺，要求对包括水电安装工艺、墙地面固化防潮抗霉工艺、吊顶安装工艺、防水工艺、涂料油漆环保工艺、腻子防锈工艺等装修全过程中的各项环保工艺，按照国家相关施工标准进行专业操作、规范施工。

水电路改造前，要有专业的水电工程师进行实地勘测，制定水电路规划方案，避免材料、工时的浪费，更有利于日后检修维护；基础材料进场时，质量要严格把关，有效杜绝后期施工中的质量隐患。从前期施工，到后期安装，特别是隐蔽工程，要按照装修工程

验收标准进行严格验收，减少工程质量隐患，在提升装饰装修效果的同时，也将材料的使用率大大提高。

从2006年至今红蚂蚁装饰坚定不移地实施“低碳家装”，为无数家庭营造了健康、安全、高品质的生活环境，赢得了广大业主的认可，更引领了家装行业“低碳、环保”发展。

15年坚持高品质，赢得客户信赖与支持

在消费者之间流传这一句话，叫做“高品质家装就找红蚂蚁”。这句话代表了红蚂蚁装饰在消费者心目中的“品质属性”。当然，红蚂蚁15年来一直坚定不移地走“高品质路线”，在苏州家装市场占有率位列首位，客户回头率为65%，客户转介绍率也遥居苏州第一。红蚂蚁装饰拥有200名资深项目施工总监；4000名持证上岗工人，平均从业10年以上。红蚂蚁装饰独创行业9大高品质施工监管制度、12项创新专利工艺、2045道手工工序、5320类欧标低碳环保材料等等。另外，红蚂蚁装饰通过实行施工工艺科学化、施工流程标准化、项目班组固定化、施工管理军事化、施工纪律严格化、质量监管立体化等等，保证了施工质量及品质服务。确保施工质量100%达标，客户100%满意。“先施工后付款”也成为业主“监督”红蚂蚁施工品质最有力的保障。

红蚂蚁在施工中坚持高质量、高品质，获得社会广泛认可，在2013年度苏州市（第十九届）家庭示范工程评选中，获奖项目数量最多。

红蚂蚁追求设计高水平，拥有300余名具有海外经历的顶级设计师，平均从业8年以上。为了能够达到设计的高水平、高品质，红蚂蚁装饰有着严苛的“考核方式”。每月定期组织设计师进行手绘及电脑操作考试，每年举行两次大规模的企业内部实景及手绘设

计大赛，用来考核设计师年度的设计水平，并设立奖惩措施。在这种“高压”的考核模式下，红蚂蚁的设计师不断突破自我，学习先进的设计理念，在行业竞争中越来越好，成为佼佼者。除考核之外，红蚂蚁装饰更加注重提高设计师的学习能力。为开拓视野，学习西方建筑美学，企业每年都会组织精英设计师出国游学；为了让设计师不断更新潮流家装的设计理念，红蚂蚁为设计师外聘讲学老师、购买大量的设计类书籍；为了让设计师能够深入了解、学习中国传统文化，并将传统文化与西方设计理念结合，有意识地将文化艺术带入到家居设计中，展现更符合现代人的生活需求的设计方案，红蚂蚁装饰聘请深谙传统文化的艺术顾问，不定期邀请他们来红蚂蚁开关于传统文化的讲座等，在“考核”与“学习”的双重强化下，红蚂蚁装饰的设计师队伍水平不断提高，得到了广大业主和同行的赞赏。

编者按：江苏鸿升以创品牌作为企业的发展目标，以“品牌的背后永远是服务”为宗旨，将社会责任作为企业发展之本。他们以国内外同行顶级企业为标杆，确立“质量打造企业品牌、创新提升企业品牌、公益活动彰显企业品牌”发展理念，企业在技术、管理、服务方面的品质不断提升。

打造鸿升　品牌先行

江苏鸿升装饰工程有限公司

江苏鸿升装饰工程有限公司成立于 1997 年 3 月，经过 18 年的励精图治、快速发展，已成为一家业务涵盖建筑装饰、建筑幕墙、消防、建筑智能化、钢结构、金属门窗、空气净化等设计和施工的大型综合型建筑幕墙、装饰企业。公司按照“思想观念创新、经营思路创新、运营管理创新”的经营理念，努力拼搏，视困难为考验，化挑战为机遇，求真务实，迎难而上，取得了良好的经济和社会效益。

质量打造“鸿升”品牌

公司从创办伊始，就确立“质量就是明天的市场”为经营理念，奉行以“诚心”开拓市场、以“专业”占领市场、以“服务”巩固市场，注重打造企业形象。

工厂化生产。为了全面提升工程项目综合水平，公司投资建立了 15000 平米与工程配套的建筑幕墙、金属门窗生产基地，以期全面加快推进生产工厂化、加工配套化、装配现场化进程，实现以创

新技术为先导、以研发设计为中心、以产品配套为基点的工厂化整体战略目标。

专业化设计。公司从以设计为龙头的发展战略出发，建立以中青年设计师队伍为核心的设计院，聘请具有多年设计经验的资深优秀设计师，形成了设计师全程参与、设计总监总负责、专家班子总顾问的一站式模式，为把好设计图纸、投标文本关打下了坚实的基础，提升了设计水平与质量。

品牌化管理。为了更好地为经营创造条件，公司实施了全方位的品牌战略，包括创建优质工程，为客户提供良好的竣工回访服务等。并且还通过创建安全文明标化工地，全面推行质量、环境、职业健康安全管理体系；通过企业形象视觉识别系统标准，统一和规范施工现场、职能部门办公场所标准、形象等，不仅有效地树立了江苏鸿升装饰品牌窗口形象，同时也展示了江苏鸿升装饰品牌的风采。

系列化服务。品牌的背后永远是服务。公司始终贯彻“把顾客放在第一位”理念，坚持做到“前期策划服务、过程精品服务、售后满意服务、后期延伸服务”，将服务的范围不断拓展，使业主获得比图纸和合约规定更满意的价值和更超值的服务，形成了“鸿升”独具魅力的品牌特色。

多年来，公司始终坚持对每一个承接项目不分包、不转包，均由公司内部调节分配和全程管理，坚持以“优质的产品、优质的施工、优质的服务”取信于市场。企业历年承接工程质量合格率达到100%、单项工程优良率一直保持在90%以上，使企业步入了“做一项工程，创一块牌子，拓一方市场”的良性循环轨道。

公司先后获得了中国建筑装饰行业百强企业、全国建筑幕墙行

业 50 强企业和江苏省建筑业百强企业的光荣称号。十多项工程被评为全国建筑工程装饰奖；上百项工程评为省级优质工程和省级文明工地；多项研究成果被列入专利项目。

创新提升“鸿升”品牌

创新是一个企业做大做强的前提。在竞争日益激烈的市场面前，不进则退，唯有不断创新，才能不断提升和增强企业的内涵和动力，公司在理念、技术、经营、管理等方面始终走在行业的前列，保持和发展自己的品牌地位。

市场创新。市场决定企业的生存和发展。因此，公司从成立之初，就把目光紧紧地瞄准住市场。公司总部积极顺应国家经济发展的区域布局，适时提出市场创新目标，整合营销资源，大力拓展区域市场。近年来，在原有的经营区域基础上，鸿升的品牌旗帜又相继插到了北京、安徽、浙江、河南、东北等地，到 2014 年底，公司已基本上完成了涵盖国内大部分省份的营销网络战略性布局。

加强信息化管理。公司近几年注重加强信息化工作，进一步明确了信息化工作职能和任务，加大资金投入，完善了公司局域网、分公司局域网和公司宣传网站等项目的建设，实现了办公内网与外网物理隔离，总部与分公司基本实现了网上资料上传和更新，大多数工地实现了远程监控。依靠信息化建设，公司管理人员进一步转变了工作方式、工作作风，进一步提高了工作质量和效率，逐步建立了办事高效、运转协调、行为规范的公司管理体制。

扩大多渠道合作。由于建筑装饰项目的单一性而非连续性的特点，决定了建筑装饰企业产值的不稳定性，从而直接影响到建筑装饰企业的效益和可持续发展。针对这一特点，近几年，公司凭借企业品牌、超强的规模实力、精湛的施工技术、科学的工程管理和一

流的客户服务，加大合作力度，与国内多个知名地产商、多个高级酒店管理集团建立了战略合作关系，保证了企业承接工程项目来源的多元化和稳定性，进而增强了企业效益的稳定性和可持续发展的能力。

奋力打造经典工程。经典常常和完美联系在一起，谁做得完美，谁就创造了经典。在多渠道长期合作的基础上，公司对承接的合作伙伴的项目全力精心施工，力争每个项目都能成为精品工程，使合作伙伴放心，使长期合作的基础更牢，用一个个经典工程凸显了鸿升高质量的内在品质！

公益彰显 “鸿升”品牌

一个富有责任心和爱心的企业，一个诚信的企业，一个有着良好声誉的企业，才是一个有竞争力的企业。为此，多年来，公司在奋力打造企业品牌、做强企业的同时，始终将“社会责任”作为企业的发展之本，以推动社会和谐发展为己任，积极广泛地参与社会公益事业。

在加强技术研发与应用以形成企业竞争优势的过程中，通过与相关院校的产、学、研联合，集成校企资源优势，开展多种形式的合作等，不但增强了企业的创新能力、技术实力，同时也为合作学校大学生实习、就业提供了稳定的场所。此外，公司每年
还拿出一定资金资助合作学校的困难大学生。

2012 年公司成立了帮扶基金会，每年都拨付 50 多万元，用于节日送温暖及助学、救济有特殊困难的员工。对外，公司党支部和工会还积极参与市、区各级政府组织的送温暖帮扶活动。

海尔有一个著名的说法：“国门之内无名牌”。这无疑是我们国内每个企业都应该和必须努力奋斗，使之发生根本变化的方向和

责任。这些年来，我公司虽然凝心聚力地作了一些实践和探索，但我们深知，能打造出顶尖知名品牌的道路还很长。今后，公司仍将以创国家、世界品牌为企业发展目标，在技术、管理、服务方面向国内外同行业顶级企业学习，以它们为标杆，通过日积月累的不懈努力，争取早日跃入国内知名品牌行列！

改革篇

对接资本市场　实现强劲发展
股权激励推动企业进一步发展
关于装饰企业集团化发展的思考
要素纽合和利益均衡引领下的“项目股份制”
“创投”——创新家装经营模式的尝试

新形势下装饰行业发展的探索与实践

编者按：南京柏森从企业发展的战略思考中认识到，企业要做大做强，对接资本市场是有效途径。他们选择了被上市公司深圳广田股份并购的方式，成功对接资本市场。他们以宽阔的眼界和胸襟，实现了“三个调整”，即由老板到CEO的角色转换与心态调整；公司管理的规范化调整；市场管理的提升调整，使柏森从理念到业务模式都发生了根本性的转变，底气更足，发展势头更强劲。

对接资本市场　实现强劲发展

南京柏森实业有限责任公司

南京柏森实业有限责任公司是一家在南京成长起来的中国装饰行业百强企业。从1996年到2014年，柏森人经历了装饰行业大发展的18年。18年来，公司从一家年产值1000万的小公司发展成为2013年产值6个亿、利润达到2500万的大型装饰企业，行业的辛酸苦辣和项目中标成功的愉悦，柏森人都品尝到了。从构建公司平台，建设现代化企业，到引进人才，培训公司技术骨干，引入发展资金，在艰辛中做强做大南京柏森。在这18年里，我们抓住了南京和江苏装饰市场的机会，2012年把柏森公司在产值上、利润上和公司管理上做到了中国装饰行业百强排名的第43名，也是南京装饰企业第一次达到这个高度，我们为自己的成绩感到高兴。但在高兴之余，柏森的发展压力也越来越大：缺人才缺资金，无法提升管理。我们认识到柏森公司的未来只有对接资本市场，企业才能是真正的现代化管理企业，才能有更大的发展。为了这个目标我们面临两个

选择，一个是自己独立 IPO，另一个是被上市公司并购，这两种形式都可以解决我们所面临的问题，实现发展柏森的理想。

中国装饰行业已有六家上市公司（上市和借壳），行业内龙头装饰企业与一般装饰企业已“不存在”竞争。在充分自由竞争的装饰市场，是上市企业不做的项目我们在做，一般装饰企业在公司正规化、现代化管理的过程中，企业成本越来越高，利润空间越来越小，很快就会有生存的风险。柏森的经营者经过深思熟虑，为了更好地抓住装饰市场发展的机会，决定停止自己 IPO 的道路，选择被深圳广田股份并购，加入广田股份做其控股子公司，通过广田股份上市公司的资源配置，一起把广田和柏森做大做强。

广田并购南京柏森成功的关键是三个调整。第一，董事长和公司人员的心态调整；第二，公司管理的对接调整；第三，市场管理的提升调整。把这三个调整做好，这次并购就有可能成功。其中，最主要的是董事长和管理层在心态上的转变。董事长和管理层必须调整心态和工作状态，迎接新的局面，进入新的工作环境，完成对广田股份公司的承诺。

在这种并购中，受影响最大的是原公司的老板——董事长陆宁。对陆宁来说，首先必须接受从董事长到总经理的调整，从原公司老板到现公司小股东的调整。在新的岗位上，陆宁做为新公司（广田柏森）总经理就要对大股东负责，要对公司所有新老员工负责；其次柏森要在广田的支持下，利用广田股份这一上市公司的资源，把柏森做大，柏森和广田一起发展。在这种思想的指导下，原董事长和管理层及时调整到位，顺利完成各项并购工作，全身心地进入发展广田柏森的工作状态。被广田并购后，柏森公司员工在新领导班子的带领下，所有管理人员和普通员工心态也很平稳，各项对接工

作顺利完成，员工没有一个辞职，都努力工作，对广田柏森的未来充满希望。

从2014年4月份被广田并购到目前情况看，柏森公司已比较好地完成了广田股份的并购计划和目标。

柏森被并购后，公司体会到的优势是很多很大的。广田股份做为上市公司，做为装饰行业前三名的优秀装饰企业，本身就有很深的内涵和企业文化、企业力量，和大企业的包容性，柏森在被收购后已深深体会到了。柏森从前碰到问题自己摸索，研究了还不一定有正确方案，现在可以向大股东询问并得到支持，又方便又节省资源，可以把有限的时间更多地投入到承接业务、管理施工和创造利润上，节约了很大的费用和精力。广田股份利用上市的资金优势对柏森的支持将会是广田柏森发展过程中的一支强心剂和助推剂，柏森能做以前不能做不敢做的大项目，这将大大提升广田柏森在市场上的竞争力。我们认为，一般的装饰公司如果在市场上出问题，大都是资金链的断裂，国家现在调整结构，“优胜劣汰”，一般企业是无力抗争的。由于有资金优势，装饰企业一定会强者恒强，龙头企业才有真正的项目、真正的市场。

从广田柏森半年来的市场营销策略和成绩上看，并购的效应已渐渐地显现出来。公司高层、营销人员与客户洽谈业务时的底气，比并购前足了很多，广田股份提供了多种金融（资金）解决方案，通过BT、类BT、买方信贷等方式支持广田柏森的业务拓展。有了广田资金和总部的专业技术支持，广田柏森的业务对象将发生根本性的变化。把大装饰概念引入广田柏森，把装饰、幕墙、绿化、展览、强弱电等整合在一份合同内，这样既提高了产值，又提升了公司的项目综合管理能力，使柏森有了从来没有过的力量和信心，从并购

前合同平均 1000 万-2000 万，到现在已经出现签单 5000 万以上的合同。据我们分析，今后广田柏森公司的业务量将会大增，这都是并购的成绩，也是上市公司的力量。

在现代企业发展过程中，不能闭关自守坐井观天，要对企业负责、对员工负责，迎合市场的要求。在这种思想指导下，我们选择加入广田股份，是从根本上解决柏森发展中的难题，把柏森公司做大做强。现在的广田柏森只完成了并购的第一步，下面还有很多路要走，但是在这半年里，柏森人看到了一片新的天空。我们将会在新的环境下，探索出一条企业发展新的途径，把广田股份和柏森公司的这次并购做成行业内的一次成功的范例。

编者按：股权激励是提升企业整体业绩的有效举措，它体现的是内部利益关系的合理调节对人的积极性的引导作用。江苏天茂认为经营企业就是经营人才，而股权激励就是经营人才的重要举措。他们通过模拟股权激励，使企业高管从打工者变为主人翁，既稳定队伍，又实现业绩快速增长，前不久，企业在资本市场已成功进入新三板行列。

股权激励推动企业进一步发展

江苏天茂建设工程有限公司

股权激励的背景

随着现代企业的发展与扩张，不管是东方还是西方，中国企业还是外国企业，人才不能充分发挥价值、人才流失等问题往往成为企业难以突破的管理瓶颈。想要突破瓶颈，行之有效的方法就是对人力资本进行开发和激励。

过去的十多年中，已经有几百家上市公司和成千上万的非上市公司实施了股权激励政策，企业在股权激励下快速成长起来，通过股权激励重新焕发了青春。这些被激励的企业高管从“打工者转换为企业主人翁”， 保持了高度的稳定性，将自身利益与股东利益紧密结合，积极主动参与企业决策、承担风险、分享利润，积极主动地关心公司的长期健康发展与价值增长，使企业业绩实现了快速增长。股权激励已经成为企业提升整体绩效不可或缺的管理工具。

天茂公司的发展现状

江苏天茂建设工程有限公司是一家总部设在南京的具有工程装饰设计甲级和施工一级的装饰公司，主营建筑装饰装修工程设计与施工，建筑幕墙工程设计与施工。公司施工的工程主要集中在江苏，北京，海南等城市，近三年获得国家优质工程奖 6 项及江苏省优质工程奖 10 项，文明施工工地 10 项，技术工法 2 项。两次入选全国装饰行业百强企业。

百尺竿头，怎样更进一步？公司董事会从北京等地企业的考察学习中得到启示：必须创新管理，更充分地调动员工的积极性，通过股权激励，形成员工自我管理机制，形成公司和员工共谋发展与双赢的经营模式，打破人才瓶颈,留住和吸引人才，为公司发展提供人力资源支持和保障，以此提升盈利能力，提升质量管理，提供给客户高品质的服务。

股权激励方案主要内容

公司拟定了股权激励方案，其关键点如下：

一是从人力资本附加值、历史贡献、难以取代程度三个方面确定激励对象范围。根据此原则，将公司的激励对象分成了两个层面：第一层面是核心层，为公司的战略决策者，人数约占员工总数的 1-2%；第二层面是管理中层，为担任部门经理以上职位的管理者，人数约占员工总数的 8-10%。

二是进行人力资本价值评估，结合公司业绩和部门业绩的实现情况，综合确定激励力度。在此，引入股权激励的考核机制：将考核分为公司绩效、部门绩效、个人绩效三个层面，对于层面比较高的员工，强化对公司的绩效考核；对于层面较低的员工，强化对个人绩效的考核。

三是按激励层面确定激励方式，实现企业与员工的双赢。公司

将工程产值利润确定为标的物，将标的物增长额确定为股权分红。例如，如果 2014 年目标利润为 1000 万，则超额部分提取一定额度进行分红。

四是将股权激励的授予期设为 3 年，每年 1 次，分 3 次授予完毕。三年完成以后，再根据情况考虑二期股权激励方案。

五是签署授予协议，细化退出机制，避免法律纠纷。其一，对于合同期满、法定退休等正常的离职情况，已实现的激励成果归激励对象，所有未实现部分则由企业收回；对于只出勤不出力的情况，则激励资格自动取消。

根据这样的关键点，公司将股权激励方案的要件进行归纳，其中定位是基础，定量是核心。

1．定君：主要针对银股控制权而言，企业最好有控股股东。公司股权原集中在家族成员持有，公司将此股权集中的模式，作了改革，家族成员持有部分股权，总经理持有部分股权。

2．定位：划定企业内部的利润与成本中心，如：总部职能部门、项目部。

3．定类：确定股权激励方案中股份的性质，前两年为身股，价格为零，加劳动分红基金。

4．定岗：确定各利润与成本中心，参与股权激励的有岗位项目部团队、总部职能团队、设计院、对外发展部。

5．定人：确定企业内部所有参与股权激励的岗位负责人，测算其全部利益的项目部核心人员、总部各职能部门核心员工、设计院核心人员、对外发展核心人员。

6．定量：确定股权激励方案的利益总量和各利润中心、成本中心的利益总量，主要是身股的分红比例。

7．定规：保证股权激励方案实施的有效规定，如起止时间、违规处理、保密等有关规定。

股权激励的效果

在股权协议签订的当天，模拟老板制度的威力已经显现，当天晚上就有好几个部门负责人自发地带领团队开会至深夜，研究下一步部门的重点工作。舒珍董事长说：“以前都是我领大家开会，我来操心公司的发展问题，我在那一刻不仅感觉到了欣慰，更多的感受是多了那么一群人帮我一起扛起肩上的重任，顿时感觉到轻松了许多，这就是股权激励的力量，他们在拿公司的事当自己家的事来干。”

时光如梭，股权激励方案实施近一年来，公司已经发生了很大的变化，股权改革已初见成效，到 2014 年 7 月底，公司已完成了原定产值目标的 80%。年底超额完成产值目标和利润目标，实现了定量分红。

股权激励实施期间的人员变化更是让董事长惊讶和开心。股权激励之前有两个部门负责人总是让人不放心，一个满脑子的负能量，有时候发点牢骚；一个工作总是无法全力以赴，有点不在状态。股权激励之后，这两名负责人完全不用动员，态度完全不一样，充满激情，真正把公司的事当作自己家事干了。

经营企业就是经营人才，而经营人才，就要满足人才的合理需求，企业实施股权激励，是满足人才需求的必经之路。不管是上市公司，还是非上市公司，股权激励既是一种利益分享制度，同时也是一种竞争工具、发展手段。实施它，企业有可能踏上高速发展的道路，基业长青；不实施则会固步自封，优秀人才大量流失，企业被一个个的竞争对手所超越。

随着管理层的扩大和管理层次的增多，在所有权和经营权逐渐

分离之后，不可避免地会产生委托代理、内部人控制等问题，因此非常需要建立一套适宜的激励与约束机制，以减少委托代理成本，实现经营者与企业所有者的利益趋同。而解决这一问题最好的方式就是实施股权激励，以帮助非上市公司解决用人难、留人难的问题，用股权吸引和留住经营人才，建立牢固的核心团队，推动企业长期发展。

股权激励的实施，有三大好处：

一、能有效改善公司治理的结构，实现共同治理，从而有效解决企业继承与治理的问题；

二、能有效降低企业内部监督与交易成本，实现管理专业化，让老板们从繁杂的事务性管理工作中脱身，真正行使治理权力轻松掌控企业；

三、能使企业经营者从“打工者转换为企业主人翁”，将自身利益与股东利益紧密结合，积极主动参与企业决策、承担风险、分享利润，积极主动地关心公司的长期健康发展与价值增长，最终实现激励动态化、长期化，并形成良好的激励与约束的机制，强化企业核心层与骨干层的长期稳定。

公司在完成 3 年的股权激励政策之后，还要进行银股和期权的改革，循序渐进地进行股权激励，逐步实现公司既定的股权激励目的。对老板来讲，股权激励不是一种简单的分钱方式，如果认为只要把利润分给员工，他们肯定跟我同心干事业，这种简单想法在管理上很难长效。因为股权激励是门科学，需要变革激励在先，提升管理制度在后，单单依靠股权激励就能解决企业的所有问题是不可能的，必须在实践中不断发现问题并及时做出调整，才能保证股权激励发挥最大的正能量。

编者按：集团化作为现代企业所追捧的产业组织形式，它对于企业的做大做强、保持良好质态起到越来越重要的作用。江苏华发根据组建企业集团的条件和要求，结合公司发展实际，循序渐进组建集团公司，力求实现管理模式的创新、产业互补的联动、资本运作的优化、信息化建设的强化，为企业进一步做大、做强、做长久创造条件。

关于装饰企业集团化发展的思考

江苏华发装饰有限公司

集团化作为现代企业所追捧的产业组织形式，它对于企业的做大做强、保持良好质态起到越来越重要的作用。特别是当下装饰行业中的龙头企业开启了并购潮流，从而进一步延伸自身的业务范围，创造了喜人的效益。因此，如何实现单体企业向集团公司的升级，需要每一个单体企业去认真的思考。对于我们这样一个成立 20 多年的装饰企业而言，如今也绕不开集团化发展这个课题，对此我们做了一些工作，下面就谈谈关于公司集团化方面发展的思考：

一、明确方向，做好积累

集团化，它不是一个概念、一个名词，不是单体企业单纯为了集团化而临时联合几个公司进行工商注册将公司名称从某某公司变成某某集团，它是一个过程，是积累到一定程度后水到渠成的结果，因此，走向集团化首先要做的就是明确集团化发展的方向，并根据集团化的条件进行量的积累。这里，对于装饰企业而言，要做的就

是制定好企业的发展战略，以集团化发展为核心，各项工作围绕这一主题而展开。只有方向正确了，公司的发展才能沿着正确的轨道加速地前进，不走回头路。

首先，成立集团公司并不是空口说白话，它对公司资本有着严格的要求，最起码 5000 万元，这体现的是一个企业的资本实力。尤其在当今大的经济形势下，经济和投资的下行导致社会流动资本的缩减，现在的装饰项目有不少都是以资本换项目，这对于那些有着强大资本实力的集团公司来说，在市场竞争中体现出单体企业无法企及的优势。因此，要想走集团化发展的装饰企业必须做好资本积累的工作。而如何做好资本的积累，一部分还是要靠企业不断地以效益为中心，扩大盈利空间，另外就是做好资本运作。而在这点上，目前还有一个最为追捧的方法就是上市。

其次，集团公司还有一个条件就是成员多元化，即母公司要控股 4 家具有法人资格的企业，且总注册资本在 5000 万元以上。这也就是集团的涵义之所在，一个单体企业不能叫做集团，它必然是由 5 家单体企业结成的企业联合体，而这 5 家企业中有 1 家母公司，控股其他 4 家，且 5 家企业总注册资本在 5000 万元以上。这样组织形式的形成更是一个长期的积累过程，选择控股哪家企业是公司长期进行市场评估后才能作出决定的。

同时，通过对比装饰行业中的集团公司，可以看出它们都有着一个共同点，就是业务的多元化。在这点上，又可以从横向与纵向两方面来看。就横向而言，主要就是装饰企业的资质。任何一个装饰集团公司都不是只有建筑装饰装修专业承包一项资质，它们所具备的资质都是尽可能地具备与建筑装饰装修专业承包配套的其他资质，比如房屋建筑工程施工、建筑装饰设计、建筑幕墙工程设计与

施工、金属门窗工程专业承包、钢结构工程专业承包、机电设备安装工程专业承包、建筑智能化工程专业承包、城市园林绿化、园林古建筑专业承包、消防设施工程专业承包等，从而尽可能地扩大业务范围。

就纵向而言，主要就是产业链，它们不局限于单一产业，而是构建完整产业链。一是尽可能多地囊括公共建筑装饰装修、住宅装饰装修、和幕墙工程三大类，覆盖酒店装饰、办公行政空间装饰、住宅精装修、医疗建筑装饰、文化建筑装饰、金融场所装饰、商业空间装饰等七大专业细分市场。二是完善建筑装饰产业链，即设计——工厂化部品部件加工——材料供应——施工等环节。就如在内装上有木饰面、门窗、家具的生产基地，在外装上有幕墙生产基地，在园林绿化上有园林种植基地等等。三是加速建筑装饰与网络的联结，完成“触网”，推行电商模式。

此外，集团公司还有着科技上的优势，不难发现，科技运用在集团公司发展过程中起着越来越重要的作用。这主要体现在管理上的科技运用，现在的集团公司不可能再像过去那样人盯人的管理模式，而是运用科技手段来进行管理。因此，信息化建设成为走向集团化的一个必不可少的积累过程，也许有人会说，信息化建设只要购置先进的技术、软件和引进配套的人才就行了，其实不然，也许这种技术、软件在一个集团公司运转得很好，但是这不代表着就可以完全移植到另外一个集团公司。每个集团公司都有着自己的特殊性，因此只有立足本集团公司的实际需要，通过自身与新技术、新软件的不断磨合才能拥有适合自身的技术与软件，才能真正实现现代化的管理。

二、顺势而为，组建集团

既然方向已经明了，走向集团化就是顺势而为，只有当所有条件都已成熟，组建集团才能让企业更上一层楼。因此，在这点上说，走向集团化是企业发展到一定阶段的必然选择。而目前的华发正处于这样的阶段。

首先，就组建集团公司对于注册资本和成员企业数量要求，华发 2013 年完成了增资工作，目前注册资本 5000 万元，独资江苏扬建集团扬州华发钢构幕墙有限公司（3000 万元），控股扬州华发装饰设计事务所有限公司（302 万元）、扬州新扬建工程建设有限公司（2600 万元）、华发贸易公司（注册资本拟 1000 万元左右），同时公司下设泰州、海南、深圳、北京分公司，参股江苏扬建集团有限公司、扬州市广陵区华建农村小额贷款公司、扬州经济技术开发区扬建农村小额贷款公司。从以上方面看，华发已经完全具备了组建集团公司的基本条件。

其次，华发目前具备建筑装饰装修专业承包一级、建筑装饰设计专项甲级、建筑幕墙工程设计与施工一级、金属门窗工程专业承包一级、钢结构工程专业承包二级、机电设备安装工程专业承包三级、建筑智能化工程专业承包三级资质，主要涉及公共建筑装饰装修和幕墙工程两个部分，涵盖酒店装饰、办公行政空间装饰、医疗建筑装饰、文化建筑装饰、金融场所装饰、商业空间装饰等六大专业细分市场。

第三，华发初步形成了产业互补的经营格局。一是通过参股江苏扬建集团有限公司、控股扬州新扬建工程建设有限公司，华发实现了土建与装饰的结合，形成了一定的总承包实力，公司已总承包承建了扬州残联、扬州南门遗址保护工程、扬州华发钢构幕墙生产基地、宋夹城南城门楼、宋夹城球馆等工程。二是华发装饰设计事

务所有限公司的独立法人化运作、门窗幕墙生产基地的运作，不断完善着华发建筑装饰完整的产业链。其中，设计公司的运作一方面发挥着设计先行的优势，为公司在承接工程上发挥作用，同时规避了设计单位不能参与招投标的规定；门窗幕墙生产基地的运作一方面降低了门窗、幕墙成本，另一方面实现了公司在门窗、幕墙质量上的掌控，从而能够更好地保证工程质量。三是通过新注册成立贸易公司，一方面延伸建材的产销链，另一方面能够更好地缓解营改增后公司的税务压力。

此外，除了上述组建集团公司条件已成熟外，华发还存在着客观的需要。一是突破规模瓶颈的需要。华发经过 20 多年的发展，由 1992 年产值 425 万元到如今稳定在 5 亿元以上，怎样达到 10 亿元，这是华发目前面对的一个规模瓶颈。从华发现有的市场规模来看，扬州市场整体的工程量增加不会很明显，而且竞争在不断加剧，因此突破口不在这边；泰州市场是公司重点培育的新兴市场，目前已有近 2 亿元的规模，但是大多是凭借集团总包优势和 BT 项目，要想实现更大的突破在近期内有难度；海南市场、深圳市场虽有一些起色，但产值增长速度不快。

二是发展互补产业的需要。目前华发的产值基本上都是建筑装饰与幕墙，设计、门窗等占得比例很小。如何发展这些互补产业，现有的管理模式肯定不行。设计公司虽然已法人化运作，但是其运作模式并未完全走向市场，仍受现有华发管理模式的影响；门窗、幕墙生产基地要尽快实现法人化运作，现在的工厂化管理仍处在摸索阶段。因此，华发虽然已经构建了完整的产业链，但是设计、工厂化部品部件生产、材料供应等互补产业发展不足，从而不能发挥其在产业链的优势。

三是增强整体实力的需要。当前的装饰行业发展比较成熟，装饰企业数量众多，一方面大的企业在二、三线城市设立分公司，另一方面更多的大型企业、更多的个人涉及装饰行业，成立起一些装饰公司，同质化竞争严重，市场竞争不断加剧。以扬州本埠市场来说，300 万元以上 1000 万元以下的国有投资项目要想承接，必须要和扬州市国有资产预选承包商名录中的企业进行竞争，公司的盈利空间受到压缩。同时，装饰行业成本的上升已成定数，新定额的执行，人工工资的连年攀升，企业对外融资的难度加大，严重制约公司进一步发展。

四是人才成长平台的需要。企业的发展最终还是依赖于人才。因此，为人才提供成长的平台至关重要。没有平台，就意味着人才的流失，这对于一个单体企业而言是很困难的，因为它的组织架构总是在有限的范围内，而在这一点又恰恰是集团公司所能提供的。

三、理清思路，有序推进

组建集团条件成熟和客观的需要，华发在 2014 年董事会、股东会上就提出组建集团公司的议案并获得全体股东通过，争取在明年完成组建。而当下，华发正在进行的就是理清组建集团公司的思路，有序地推进这项组建工作的开展。

第一，管理模式的创新。现如今，华发的管理模式是总经理负责制下的法人治理结构，经理室成员负责分管生产、技术、管理、财务、造价等工作，分工明确，各负其责。但是这样的模式不能适用于集团公司的管理，因为随着成员企业的增多，光靠一个人要管好某一方面工作是不可能的。必须要将谋事与做事严格分隔开来，走以资本为纽带的管理模式，正确处理好总部与成员企业的关系，发挥 1+1＞2 的效果。此外，公司针对规模瓶颈，还将有步骤地开拓

外埠市场，发挥集团总包优势，下一步拟在重庆设立分公司，做好这些区域市场的开拓。而这些分公司的管理也依赖于管理模式的创新。

第二，产业互补的联动。一是除了继续做好华发目前公共建筑装饰装修和幕墙工程外，涉足住宅精装修。因为目前住宅精装修成为房地产开发的一种趋势，华发将考虑与定制家具生产企业形成联动，从而更好地进入这一细分市场。二是增强现有设计公司的发展能力。目前设计公司存在的主要问题，一方面是综合性设计人才素质不高，从而导致公司整体的设计水平受影响，在市场竞争中不具备强有力的竞争优势，因此公司将进一步解放思想，大胆地引进高素质人才，通过设立工作室的方式给引进人才充分发挥才能的空间，从而积极带动其他设计人员设计水平的提高；另一方面是设计师创新意识不强，公司将加大优胜劣汰的考核，通过拉开差别，促进良性竞争。三是利用好门窗、幕墙生产基地资源，做好产品的创新。在门窗上除了现有门窗的生产外，抓住绿色节能材料的趋势，研发和生产高性能门窗；在幕墙上，加大研发单元式幕墙、光伏幕墙，这两种幕墙虽然已经在苏南地区普及应用，但是在扬州、泰州市场还未得到推广，因此，华发力求开先河，抢先机。在其他产品上，还将进行装饰金属构件、木饰面生产方面的生产或联姻。四是抓好贸易公司的运作，积极推进产品的购销。

第三，资本运作的优化。目前华发的资本运作主要是对外投资，适时介入短期理财。如何做好融资工作，保证资金安全，防范风险是我们要做的一项重要环节。对于融资，目前装饰行业也有一个十分流行的方式就是上市，对此华发并不排斥，也在做一些前期的调研和准备工作，但是上市要求企业具备更高的管理水平，对于此，

我们还有一定距离。因此，目前华发着重要做的就是：继续加大对外投资的优化，确保投资效益的最大化；加大与银行的合作，增加银行授信；做好工程资金的回笼工作，减少公司资金使用的成本。

第四，信息化建设的强化。集团公司对于信息化建设上有着很高的要求。特别是如何应用科技手段来实现对项目的实时动态管理，对集团成员实现资源的共享等。这点，国内很多企业都有着很好的经验，根据自身的实际，开发了专门的软件。在这方面，华发信息化建设上还有不少的路要走，目前仅拥有 OA 办公自动化平台、用友财务管理、用友材料管理、新点造价软件和各类设计软件等，像装饰行业内普遍使用的 ERP 系统目前还处在试点阶段，而 BIM、3D 等技术均未涉及。

应该说，集团化是一项长久的系统工程，2015 年华发将力争完成集团公司的组建，但是组建后必然还有很多工作要做，这一点我们始终保持清醒，绝不盲目乐观，力争解决集团化运作过程中出现的各种问题，从而最大限度地发挥集团公司对于华发发展的积极作用，将华发做大、做强、做久。

编者按：项目股份制是企业进行项目经营管理方式的变革。它是以项目为目标单元，以资本和股权为纽带建立起来的类似企业法人的二级组织。项目股份制将企业、项目管理团队通过资本组合与利益挂钩，充分调动项目管理团队积极性，既实现企业利益最大化，又稳定队伍。江苏协和近年来通过对项目股份制的探索与尝试，有效提升了管理水平和综合效益。

要素组合和利益均衡引领下的“项目股份制”

江苏协和装饰工程有限公司

“项目股份制”在建筑施工企业中早已不是新颖的词汇，它是以项目为目标单元，以资本和股权为纽带，建立起一个类企业法人的二级组织，项目股份制从某种程度上来说，是资本自由组合在工程项目管理中的具体体现，它既非借贷经营、也非私募基金，更有别于项目虚拟股份制。

成立于上个世纪末的江苏协和装饰工程有限公司，是江苏省优秀建筑装饰企业、扬州市先进企业。公司规模从成立之初的千万产值已跃升至如今的逾 6 亿元的年产值，这其中与企业对规模项目进行股份制经营密切相关。从 2012 年开始，企业经营层大胆决策，围绕“企业要素组合和利益均衡”的目标和要求，尝试对企业承接的规模项目实施项目股份制。截止目前，企业已经完成和正在实施的股份制项目已达 5 个，合计标的近 5 亿元。从实施的结果来看，推

出的项目股份制对项目管理团队、企业经营层、管理层骨干等形成了有效的激励，有利于企业管理优秀人才队伍的稳定，同时还强化了项目的全过程监督，在施工成本控制、质量安全管理意识提升、效益提增、企业分配结构的完善上均取得较好的效果。

一、项目股份制及其构成要件

通过近年来对建筑装饰项目股份制的探索与尝试，我们认为，项目股份制是投资人围绕目标项目，对预估投资数额进行等额分成，按一定的规则进行股份认购，项目资金在企业内部相对独立运营，投资人共同监督项目管理过程，并按照股权比例享有利润分红的项目经营管理方式。

当然也并非建筑装饰项目都有可能或者有必要实行股份制，一般可以主要考虑以下几个条件：

1.具备一定的规模，项目标的一般在5000万元以上为宜；

2.项目合同有确定的付款节点和付款比例；

3.建设方有良好的资金状况，能够保证未来按照合同约定时间支付相应的工程款；

4.要对投入资金成本总额进行测算，找到成本投入与收益最大化的相对均衡点；

5.项目投资人主要包括企业自身、本项目管理团队、企业高管层、企业管理骨干；

6.企业方应当占据项目投入的控股股东位置；

7.项目资源尤其是资金实行封闭运营，项目进行独立核算。

二、对推行项目股份制的可行性分析

项目股份制推行，是由时间、项目、要素、管理等多种因素来确定的，就江苏协和目前完成或者正在施工的项目而言，对项目进

行股份制投资经营，其可行性分析是重要的基础。

首先，项目股份制是实现企业人力和物力等要素科学组合的有益尝试。建筑装饰行业的企业在日常的经营中，总是围绕着以决策团队、项目管理团队以及劳务分包团队等为主要内容的人力资源，和以资金、材料、设备等为主要内容的物力资源等展开运营的。项目股份制在项目生产经营中，将人力资源和物力资源进行科学地结合，发挥出最大的效用，是近年来我们实施项目经营管理方式变革的重要课题。以资金（资本）为纽带，将主要核心团队人员集中于同一个项目，是实现企业要素科学组合的一种项目管理方式。项目股份制能够撬动企业向高质态、规模化、效益最大化方向发展。

其次,项目股份制是实现企业与员工利益均衡的推进剂。项目生产经营是建筑装饰企业的生存之本，是企业的核心要务，是企业获取收益的根本途径。项目股份制的根本目的，是企业法人引领项目管理变革，激励企业管理团队，实现企业效益最大化。将项目管理团队成员、高管人员以及管理骨干，通过资本组合、利益挂钩，不仅在分配机制上实现了调整，即股东以项目股权为基础获取一定的收益，在项目管理的过程中也将会带来更多的责任意识，企业在满足高质量项目管理和骨干员工更高预期收入时，达到了企业追求的利益最大化目的。这种最大化的利益是经济效益和品牌效益的综合体。

第三，项目股份制是稳定人才队伍、提高管理能级的重要举措。工程项目的优质管理，其评判标准不仅囿于经济效益的多寡，还要与创建优质工程、安全文明工地等相结合，也要与项目管理人才队伍培养成效有关联。项目股份制作为资合的经济组织具有双面性，既有盈利的可能，也有亏损的风险，这就绑定了项目管理人员工作

压迫感和对个人预期权益的追逐，从人性的角度看，会激发管理人员正方向潜能，在项目实施中更多关注于项目管理的成效，利于稳定企业管理人才队伍、提高项目管理团队的能级，对建筑装饰项目管理质态提升也会带来非常有利的结果。

三、项目股份制实施过程中关注的问题。

项目股份制作为企业进行项目经营管理方式的变革，它的实施也需要一定的条件，才可能达到预期的效果。我们认为，作为一种要素组合和利益均衡相结合的运营方案，在实施过程中需要我们重点关注一些问题。

1．项目投资成本预期和投入比的测算。从已经实施的几个项目来看，我们一是抓住总成本投入与合同预算标的比例的均衡点（区间）。一个项目的资金、人力资源等要素的投入在 40%-70%之间均有可能，问题是超过均衡点（区间），我们要素投入的机会成本加大，投入的边际效应亦会发生递减；低于均衡点（区间），我们的经济效益又不能最大化。二是企业与自然人投入的比例问题。企业投入的资金要占据绝对控股地位。项目收益应当由企业占据主要受益人地位，才能确保企业有积累，能够给企业股东、广大员工带来更多的收益，企业也才能够可持续、稳定地发展下去。

2．处理好项目投资人（股东）与隐名股东权益保护的问题。这是在项目股份制中常见的现象。因工程项目标的较大，等额股权往往数额也较大，部分管理人员不能单独购买投资，合伙投资的情况就可能会出现，他们会推举代表代为持有合伙人共有股权，这个就需要企业注意保护隐名股东的合法权益。协和装饰就采取了相关的措施，合伙人签署委托投资协议，并予以见证，特别是在最终利润分配时直接支付实际出资人，保障了部分隐名股东的合法权益。

3．项目封闭运行过程监督管理机制的执行。项目封闭运行主要针对的是资金的封闭性。资金从投入到最终的分配，我们都进行了单独核算、单独建账，调动了投资人、项目管理人员主动监督项目管理的积极性，怠工、浪费等现象得到了较大的改善，特别是公司监事会也加大了对项目过程管理、债务清偿、本金返还等相关事项的监察力度，按照“用 2-3 年时间清偿全部债务后，按投资比例进行利润分配”的方案，目前首个项目已基本清偿了外部债务和部分投资本金，经初步核算经济效益较为明显，剔除财务成本因素外，投资回报率达 30%以上。

近年来，协和装饰不断探索和完善“项目股份制”的管理模式，努力将企业现有的要素资源进行科学组合，充分调动各方的积极性，在企业与员工之间寻求更大的利益均衡，着力培养和留住了一批高素养、优秀的项目管理人才。

当然，项目股份制并非江苏协和装饰公司的独创，我们也不是行业内最为成功的典范，但从我们实施的几个项目案例来看，确实给企业综合效益带来质的增长和飞跃。我们以协和装饰项目股份制实施情况为基础，对项目股份制作一些简单的分析，与业内同行围绕“企业项目管理绩效提升”这一主题，共商大计、共寻出路、共谋发展，亦为实现建筑装饰行业集约、节约、绿色、健康发展而共同努力。

编者按：江苏中兴一品通过“快乐家装”和“创投模式”达到规范家装管理、稳定经营骨干队伍的作用。“创投”使骨干队伍强化对企业文化和企业管理的认同，真正与公司融为一体，从而促进企业进一步发展。尽管他们的“创投”经营模式还处于实施验证阶段，但仍不失为有益的尝试。

“创投”——创新家装经营模式的尝试

江苏中兴一品装饰股份有限公司

江苏中兴一品装饰股份有限公司成立于1999年,注册资金1000万元，是一家集工程、设计、施工、材料销售为一体的装饰集团，员工400余人。通过15年的滚动发展，江苏中兴一品已发展成无锡市一家大型家装企业。公司是国家建设主管部门资质认定企业，通过了国家认证中心ISO9001：2008质量管理体系和ISO14001：2004环境管理体系认证。公司已被江苏省科技厅认定为民营科技企业，公司总部已被列为无锡市文化创意产业和企业文化建设重点单位，公司作品多次荣获包括全国室内设计“金堂奖”、“筑巢奖”、“金琮奖”和“江南之韵”全国室内设计大赛金奖在内的多项大奖。在工程质量和材料控制方面，公司不断总结和提升，形成了一套国内先进的施工管理体系，每年有多项工程被评为省、市优质工程，公司同时被评为省、市优秀家装企业。

但是，目前我公司虽为无锡市规模较大的家装公司之一，经营范围却仍未突破江苏省。江苏省本土家装公司能够在全国范围跨区

域经营的也是寥寥无几。随着家装行业的日渐成熟和政府对该行业管理的逐渐规范，我们认为，制约本省家装企业外拓发展的瓶颈有两方面，一是家装行业门槛低，企业的管理模式和标准难以在每个分公司固化；二是核心管理人员不稳定，影响企业发展。

针对问题一，我公司通过16年经营实践，不断总结完善，形成了一套“快乐家装”管理规范，并已在无锡市验证多年。针对问题二，我们也是通过不断总结和优化，计划以“创投”模式予以解决，并正在无锡实施验证，这里着重介绍“创投”模式。

“创投”是指用模拟股份制的方式，培养支持企业经营人才跨区域发展的新创的企业经营模式，主要做法是：

1.新成立分公司资金投入比例：分公司总经理10%，总公司90%；

2．分公司年度分红比例：分公司总经理51%（10%个人股权+19%分公司经营股份+总公司创投基金借给分公司总经理的股份22%），总公司为49%。

3．分公司总经理除具备规定的任职资格外，担任分公司总经理之前必须到公司总部进行6-12个月验证性考核。考核期间，分公司总经理候选人组建好团队，按总公司的经营思路和管理制度，在无锡市指定区域模拟分公司开展运营工作（总公司已将无锡市场划分为若干片区）。主要考核以下内容：

1）认同公司的企业文化；

2）贯彻执行公司各项管理制度；

3）带领团队在指定区域完成相应业绩。

根据公司考核标准，年完成1000万产值，具备到县级市开设分公司资格；年完成2000万产值，具备到市级城市开设分公司资格；年完成3000万产值，具备到省级城市开设分公司资格。

4）省级分公司参股市级分公司，市级分公司参股县级分公司，并享有相应分红。

通过“创投”模式的实施，总公司可以作为集团的人才孵化基地，向各地源源不断地输送与企业价值观相同、完全执行总公司经营思路并且能力满足要求的分公司总经理人选。同时，分公司总经理在分公司（省级、市级或县级）拥有股份，并享有 51%分红，有效提高了分公司核心人员的稳定性。

创新创造价值。我们相信，只要我们坚持创新，不断总结、修正，“创投”将为江苏中兴一品装饰在市场上开拓出更加广阔的天地。

发展篇

改革为铁军淬火添翼
着力提升发展内涵加快推进转型升级
稳中求进　永续经营
转变经营理念拓市场　提升内在素质促发展
危中求机乘势发展

新形势下装饰行业发展的探索与实践

编者按：改革才有出路，改革才有活力。南通承悦通过实施改革三部曲：改革产权制度，创新管理制度，改革人才机制，使员工精神面貌焕然一新，企业实力明显增强，企业知名度明显提高，公司产值从2003年的4000万元到2013年的20亿元，提高50倍，跻身“江苏省建筑装饰十强”、“全国建筑装饰百强”行列。

改革为铁军淬火添翼

南通承悦装饰集团有限公司

南通建筑大军从上世纪60年代起，在参加国家重点工程建设中特别能攻坚克难，被誉为“江苏建筑铁军”。南通承悦装饰集团有限公司前身为南通四建装饰工程有限公司。公司2003年6月由南通四建装潢分公司改制组建，改制前，年施工产值仅4000万元。改制后，新的领导班子为了企业发展，通过认真仔细地摸底、调查，分析企业走向市场的困难与希望，明确了企业发展的方向和道路。

大家一致认为，只有改革，企业才能有发展，改革是企业发展的内在动力。方向明确了，班子有了底气，也有了办法，企业体制的改革、现代企业制度的逐步建立，奏响了企业启航前进的三部曲。

一、改革股权制度

按《公司法》规定，股东就是公司的所有者，大股东是公司的主要决策者，而一线创造效益的主要经营骨干，即使是很优秀也只能是高级打工者，无法参与公司决策和分红。这样，企业内部势必形成两个利益群体。实践告诉我们，一个企业只能有一个利益共同

体，否则，企业就难以和谐发展。为改变这一现象，南通承悦装饰集团有限公司设立股权流转机制，即：股权所有者所持股权相互之间不可以随意转让；持股股东退休退股，上至董事长，下至一般股东所有的股权均不得继承。同时，无股权的且符合初次认购股权条件的公司经营骨干，经董事会同意，股东大会通过后，可认购部分股权，成为新增股东。流转机制还规定股权必须是南通承悦的在职在岗的人员持有，机制的设置有效保证了股权不被继承，这样，公司的股权就始终处于流动状态，股权始终掌握在公司在职在岗的经营骨干手里，让每一个优秀的员工都有上升的管道，极大地调动了一批年轻有为的经营者的积极性，使他们能够看到希望：只要工作努力就能进入公司决策层，肩负起决策企业的重任。

二、坚持管理创新

企业改制前，作为南通四建直属的装潢分公司，完全执行总公司的管理制度和规定。改制后，作为独立法人的企业，根据建立现代企业制度的需要，必须要有一套与现代企业制度相适应的、切实可行的管理制度来管理企业，规范员工行为。为此，公司借鉴了总公司企业制度建设的做法和经验，对原有的切合企业实际的管理制度进行充实、完善、提高，对已经不适应企业现状、阻碍企业发展的规章制度全部废止，按照管理现代化的目标，建立了《员工管理办法》、《员工绩效考核办法》、《员工薪酬实施办法》、《科技进步奖励办法》、《人才引进及见习试用期管理规定》、《专业技术人员技术能力考核（考试）办法》、《合同评审制度》、《财务管理制度》、《安全生产管理制度》、《质量管理制度》等一整套新的管理制度，并使各项制度贯彻到位，落到实处。同时，在全公司推出创优的三条举措：一是与项目负责人签订项目工程质量责任

状，对获奖工程按规模奖励，对造成质量事故或工程质量不合格的予以处罚。二是把项目质量目标逐级分解，分级管理，责任到人。三是制定了各个生产岗位的质量管理制度和质量标准，规范质量管理行为，从而有效地规范了企业管理，推进了企业发展。

三、改革人才机制

公司营造人才至上、人才优先的原则，给有上进心的员工提供发展平台。人才培养人人平等。大刀阔斧地改革用人制度，重用专业、敬业、有创新精神的复合型人才，为他们创造良好的工作环境和发展空间。一方面，大力引进各类优秀人才，增加人才数量，扩大人才队伍；另一方面，对现有人才进行培训，帮助他们提高技能和更新知识，为企业发展提供人才和技术保证。

通过三项制度改革，给企业带来了三大变化。

一是员工精神面貌焕然一新。通过创建学习型企业，积极倡导和培育宽容、和谐的企业文化。企业的发展，环境的宽容，让员工认识到自身的价值，看到了自己的希望，也找到了“大家庭”的感觉，感受到“大家庭”的温暖，享受到了企业发展给员工带来的实惠和快乐。员工的心与企业贴得更紧，大家心往一处想，劲往一处使。企业骨干和管理人员中，刻苦钻研业务、脚踏实地干实事的人多了，当评论员、只说不干的人少了，大家勤勉敬业，融洽共事，共谋发展。员工中互帮互学，献爱心、送温暖蔚然成风。汶川、玉树地震，员工主动向灾区捐款 20 多万元。公司员工患重病，不用领导发动，一周内捐款近 5 万元。

二是企业实力明显增强。人才开发为企业构筑了人才高地。现在，公司有一级建造师 32 人，二级建造师 61 人，高级工程师 14 人，工程师 60 人。其中，有 2 人进入中国建筑装饰协会专家库，5 人荣

获全国建筑装饰优秀建造师称号，12 人获江苏省建筑装饰优秀建造师称号。公司施工队伍遍布全国十多个省市，设有北京、上海、南京、南通、苏州、西安、海南 7 个地区分公司和幕墙门窗、木制品 2 个专业子公司。2013 年，公司施工产值达 20 亿元。

施工能力增强，不仅体现在施工产值的增加和专业范围的扩大上，还体现在总包施工大型项目上。泰州中国医药城会展中心，占地面积约 190 亩，一期工程建筑总面积 60732 平方米，广场面积 60000 多平方米，室内外装饰造价约 2 亿元，工期 188 天，工程质量目标为国家优质工程。这是我公司历史上总包施工面积最大、工期最紧、质量目标最高的项目。该工程设计独特，立面复杂，施工难度很大，但在公司董事长的坐镇指挥和全体施工人员的共同努力下，按期完成了施工任务。首届中国(泰州)国际医药博览会在这里召开，来自全国 600 多家厂商参展，参观人数达 3 万多人次，大家对会展中心的现代气息，人性化设计和完美的工程质量均给予了高度评价。

三是企业知名度不断提高。公司以诚信为本，坚持诚信经营，打造了企业的诚信品牌。严格的现场管理、文明施工，树立了良好的现场形象；施工人员统一着装，言谈举止规范，树立了员工的良好形象；严格规范的质量管理，落到实处的创优措施，为企业带来了累累硕果。创品牌、树形象，南通承悦声名鹊起，跻身“江苏省建筑装饰十强”，“全国建筑装饰百强”行列，荣获“江苏省优秀装饰企业”称号。社会信誉的提高给企业带来了丰厚的回报，很多客户慕名而来，有的主动邀标或上门洽谈施工任务。可以预见，南通承悦装饰集团有限公司，必将在未来的发展道路上团结拼搏，奋勇争先，跨越发展，永不停步。

编者按：江苏华宇围绕管理模式、经营模式、管控体系、经营格局、经营方式的转型升级，着力提升发展内涵。华宇推行的“优势发展模式、先进管理特色”等核心竞争力要素，以及分公司责任经营新模式和权力分配、风险防范的管控体系等做法，调动了经营者和员工的积极性，取得了管控有力、运行稳健的发展新格局，企业产值以每年12.5%的速度递增。

着力提升发展内涵　加快推进转型升级

江苏华宇装饰集团有限公司

江苏华宇装饰工程有限公司是扬州市装饰行业的龙头企业，其规模、总量连续多年位居苏中、苏北行业前列。曾经跻身三届“全国装饰行业百强企业”、五次“江苏装饰企业十强”和“江苏建筑业优秀企业”。公司在全国设立8个分公司和若干直属项目部，队伍遍布深圳、北京、上海、武汉、海南、成都和江苏省内部分地区。目前，公司与中直机关、国家外交部、华侨城地产、万科地产、龙湖地产、阳光股份地产等单位建立了装饰工程施工战略合作关系。

近年来,华宇公司快速、健康、稳健的发展，企业总产值每年平均以 12.5%的速度递增。这主要得益于政策环境改善，依托创新驱动发展以及新技术应用，更得益于全体华宇人的不懈努力和精细化管理的贯彻实施。长期以来，华宇倡导的“优势发展模式、先进管理特色”等核心竞争力要素正以“四两拨千斤”态势推动企业持续健康发展，构建企业发展新格局。

一、着力管理模式转型升级，围绕“制度”积淀发展后劲

多年来，华宇公司始终如一坚持建设学习型组织，这是一个长期而漫长的过程。在各级领导班子及广大员工的不懈努力下，公司逐步建立起具有自身特点、符合自身发展的学习型组织。华宇人从制度建设入手，逐步开启了一个乐于学习、善于学习的新风尚。我们深知，只有建立、健全、完善各项制度，切实做到以制度管人、管事、管权，形成较为有效的制度约束规范，才能真正实现企业管理有章可循、有据可依。华宇人紧扣行业发展脉搏，深入开展制度建设探索与实践，培养团队的学习气氛，产生了积极的作用和深远影响。

一是梳理汇总，着力完善制度体系。2005 年底前，公司按照“科学完整、体系健全”等具体要求，从实际需要出发，以综合性制度为方向，完成了对现行制度、流程的梳理与识别；同时，根据实际情况，对各类制度进行必要的废、改、立以及补充与完善，突出有效性与可操作性，建立健全横向配套、纵向贯通的制度体系，同时为未来的制度创新预留充足的空间，具备稳定性又有适度前瞻性。

二是以制促学，着力提升整体素质。公司始终把提升华宇人整体素质，作为企业内部制度建设的基础性工作。华宇人始终坚持不喊口号、不流于形式，真切希望通过自身努力，成长为复合型人才。无论是法律法规、操作规程、企业制度等方面的学习，还是岗位技能、三级教育等方面的培训，华宇人自觉学习、终身学习已蔚然成风，涌现出一批技术能手、学习标兵。华宇团队中的成员也通过相互学习，取长补短，不仅加快成员成长，而且整个团队素质也大幅提高。经过这些年的培育，一支爱岗敬业、务实奉献、愿意追随的团队活跃于华宇的每个点和面。

三是依制选才，着力做好人才选拔。在选才用才方面，我们也曾面临着这样或那样的问题，经过多年的磨合与改进，逐步完善和优化了选才机制，满足企业长期发展需要。一方面，畅通了沟通渠道。依制建立了经常性、多途径沟通渠道，通过管理层和员工的相互沟通，员工了解企业需要什么人才，管理层清楚员工发展方向，从而更利于企业后备人才的储备及培养；另一方面，建立了考评体系。依制建立激励机制，完善各项考评办法，将考评结果与工资、岗位挂钩，建立了能上能下、能进能出的用人机制，激发员工工作热情，推动团队效能不断提高。

二、着力经营模式转型升级，围绕“机制”增强发展动力

我们和多数建筑企业一样，也曾长期实行经济承包责任制，这种模式在相当长的时期内对调动员工积极性、推动企业快速扩张发挥了积极作用。但这以经济要素为主体的经营模式也客观存在着重规模轻管理、重效益轻质量、重眼前轻长远、重局部轻全局等种种弊端，直接损害企业的品牌形象，导致企业发展的不可持续。近年来，我们积极探索经营模式的破局之策，总结推广了分公司责任经营的新模式，从而实现了两个方面的突破，推动了企业转型升级的进程。

一是实现了“经济承包”向“责任承包”的跨越。传统的经济承包责任制过多地将关注点放在数字上，包产值、包分配、包上缴，公司关心数字、项目追求数字，以包代管、包而不管的问题就不可避免。而分公司责任经营则更多地将关注点放在企业可持续、高成长性发展的关键要素上，将市场开拓、人才培养、执行制度、品牌塑造等“软指标”变成与经济绩效同等重要的“硬责任”，分解落实到分公司并纳入考核，形成公司所想即分公司所求、公司所谋即

分公司所为的良性联动局面。

二是实现了“前台操作”与“后台管理”的分离。针对过去公司、分公司、项目部职责重叠、责任不清的实际情况，我们通过管理流程的再造和升级，明确界定公司与分公司，分公司与项目部的角色分工。分公司负责工程项目的整体协调，承担材料采购（双轨监管制）、施工核算、变更签证等职能；项目部负责项目现场的施工组织，承担施工进度、工程质量、安全生产、文明施工等职能。这种前后台职能分离的做法，既有利于分公司按照责任经营的规则和公司的管理制度加强调控与协调，有效地增强了公司层面的管理监控能力，又使得项目部心无旁骛、专注现场，切实提高管理水平，多出精品项目，从而提升公司的合同履约质量，维护企业品牌形象，为经营开拓赢得口碑、赢得市场。

三、着力管控体系转型升级，围绕“效益”提升运行质态

点多面广、分散经营的行业特点使得建筑企业的运行管理错综复杂，我们同样也面临着效益如何来、风险如何防控等一系列业内普遍存在的难题。实践告诉我们，如何“分权”与“分钱”是企业管理的两大课题，分好了互惠多赢、活力倍增，分不好制造危机、激化矛盾。近年，我们双管齐下、狠下功夫做好权力分配和利益分配的文章，取得管控有力、运行稳健的明显成效。

一方面通过权力制衡约束绝对权力。一个企业权力过于集中就会动力不够、权力过于分散又容易造成管理失控，甚至滋生腐败。因此，我们提出加强权力制衡、约束绝对权力的理念，公司内部上到董事长、总经理，下到项目经理、现场主管，都以职责界定权力，以流程限定权力，任何人都只能在职责范围和流程框架内行使自己的权力。对材料采购、工程结算、劳务分包等敏感业务，我们都建

立了一整套多节点独立操作、节点间相互牵制的工作流程，有效降低了“跑冒滴漏”现象的发生机率。目前公司决策公开透明，管控及时有效，企业保持良性健康的运行质态。

另一方面通过阳光分配杜绝灰色收入。作为一个民营企业，主要管理骨干志同道合，真心干事，合理的收入分配既是企业宗旨所在，也是相互关心、彼此负责的必然安排。近年，我们结合经营模式的优化调整，对经营层的收入分配进行较大幅度的调增，“开正门、堵旁门”，让所有管理人员干得舒心，拿得安心。截止去年，我们将项目效益的 45%左右用于分公司和项目部的考核分配，广大经营管理人员工作激情高涨，个人的私心贪欲也自然逐步消除，管理团队更加纯洁，工作效能更加提高。

四、着力经营格局转型升级，围绕“创新”拓展成长空间

多元化不是企业转型升级的全部，但在条件允许的情况下，推进产业链的延伸，拓展我们成长的空间也是企业发展的重要思路。

一个以装饰装修为主业的专业企业，要想在风起潮涌的市场竞争中立于不败之地，唯有与时俱进、创新前行。我们致力于转变发展方式、加快转型升级，取得三个方面的业绩。

一是创新发展格局，积极推进产业链延伸。近年，我们将公司的经营触角逐步延伸到房地产开发、工业制造等领域，先后投资成立了扬州华鹏建筑劳务有限公司、扬州华天木业制品有限公司、扬州华伟置业有限公司、江苏华格幕墙有限公司、扬州华悦建筑装饰设计有限公司、惠州市盛康实业有限公司等实体企业。这些企业稳定运营，质态良好，聚合成华宇品牌的新亮点、新特色。

二是创新施工方式，积极推进工厂化生产。针对建筑行业技术工种紧缺、后继乏人的现实情况，我们将解决“用工荒”的关注焦

点放在施工方式的创新上，积极探索减少用工、提高效率的新途径。2006 年起，我们开始尝试装修部品的工厂化生产，将石材、木制品等在工厂完成加工制作，现场进行装配安装，这种施工方式使得部品质量有保证，现场用工大量减少，而且也有利于节能减排、低碳环保等新材料、新工艺的推广应用，具有极高的商业价值和社会效益。2009 年我们投资了 600 多万元成立了扬州华天木业制品有限公司，并建成 6000 平方米的生产基地，在生产方式创新上再迈大步。截至目前，累计投资 5300 余万元，在广东惠州投资成立惠州市盛康实业有限公司，建立了集厂房、公寓一体的门窗、幕墙生产基地；在扬州维扬工业园征地 30 亩，投资成立了江苏华格幕墙有限公司，建标准厂房 14000 平方米，生产综合楼 8000 平方米，拟在单元式幕墙、大板幕墙生产上有所突破。另外，我们还加大了科技应用和自主研发的力度，公司与扬州大学建筑科学与工程学院进行校企合作，开展专项课题攻关，一批技术成果先后获得国家和省、市表彰。

三是创新管理手段，积极推进信息化建设。我们早在 2004 年就着手企业管理信息系统的开发应用，2013 年又与专业管理软件公司合作对原集成管理系统（MIS）进行升级开发，由办公自动化起步，到目前为集成经营管理、工程管理、物资管理、财务管理、人力资源管理等功能模块，基本覆盖企业管理的主要方面。企业管理信息系统对公司加强管理监控、提高管理效能、实现信息共享起到积极作用，也在很大程度上优化了资源配置，降低了管理成本，提高了企业效益水平。

五、着力经营方式转型升级，围绕“创建”积蓄品牌内涵

在“提质量、保安全、树品牌”的思想指导下，我司坚持“以质量树品牌、以品牌拓市场”的经营方针，致力于求真务实闯市场，

精益求精铸精品，工程质量、市场信誉日益提升。重点做好两方面的工作。

一方面，抓质安，树品牌新形象。近年来，华宇积极开展企业品牌创建工作，为公司品牌增添新的内涵。一是争创精品工程，树华宇新形象。公司多次捧回了全国建筑工程装饰奖，彰显了华宇雄厚技术实力和良好社会形象。二是打造企业文化，提升企业内涵。公司积极引导将工程创优作为各分公司、各项目部的自觉行动，不唯“创优”而“创优”，而是把“创优”当作企业文化创建来抓。据不完全统计，优质工程数量成倍提升，质安理念正发挥出它巨大的正能量。

另一方面，重创建，彰显华宇魅力。近年来，华宇在业界取得了骄人的成绩，享有较高的声誉与好评，得益于各级领导的关心和支持，更与广大员工的呕心沥血、无私奉献分不开的。2014 年，“江苏省放心消费单位”花落华宇，正是最好的佐证。近年来，我们加快了企业创建的步伐：一是加大宣传力度，营造创建氛围，做好“身影”与“声音”交相辉映的宣传工作。通过抓好企业对外宣传的名片—企业网站，构建好企业与员工沟通的桥梁—企信通，搭建好企业宣传阵地—微信平台等多形式，多渠道进行宣传，展现华宇新时代的“身影”。同时，通过报刊杂志、技能竞赛、摄影大赛、品牌创建等多方式、多途径向社会各界发出华宇特有的“声音”。二是细化创建措施，明确相关责任，全面推进创建工作。在开展企业创建时，公司多举措宣传，进一步加深广大员工对企业创建的理解和认识，明确工作内容、强化目标管理、细化任务分解，将工作任务细化到相关部门、具体人员，确保职责明确、目标明确、措施明确，推进企业创建工作的顺利开展。

当前建筑业发展正处在一个转型升级、跨越发展的关键时期，新跨越带来新机遇，新形势伴生新挑战。今天的华宇人更清醒地认识到，要想实现更高的目标和愿景，我们还有很长的路要走，还有很多的瓶颈要克服和跨越。华宇人正以敢为人先的勇气、开拓创新的志气、奋发有为的豪气，心怀行远之志、脚迈坚实之步，开拓创新、扎实工作。

编者按：江苏建设通过梳理企业发展历程、特点和优势，打基础、扩平台、调结构，管理上水平，企业凝聚力不断增强。面对新的市场形势，他们稳中求进，描绘了新的发展蓝图，决心将江苏建设打造成一家真正有高度、有实力，厚积薄发的企业。

稳中求进　永续经营

江苏建设控股集团有限公司

2014 年 2 月 9 日，由江苏建设控股集团有限公司等共同投资兴办的江苏建设控股集团绿色装饰产业园正式揭牌并投入运营。

绿色装饰产业园的开发建设标志着江苏建设向集团化、规模化、产业化经营转型的一次突破。

援藏工程开启企业品牌路

就像一切成功者都需要经历时间的积累，在等待一个机会爆发。江苏建设 1992 年正式开业后，用了大约三年的时间，逐步闯出了自己的市场，形成了一定的规模。1996 年以后，公司连续被评为江苏省建筑装饰优秀企业。不过，初步树立品牌的机会，却一直等到了 2001 年。这一年，江苏省政府有一个包括三个工程的援藏项目：政协礼堂、会议中心、幼儿园，总投资一亿多。在七家单位竞标的角逐中，江苏建设最终胜出。中标之后，总经理杨大伟亲自带队到西藏，三个工地一起上，这一干，就从 2001 年干到了 2003 年底，江苏建设的品牌随着援藏工程的完成一起树立了起来。更可喜的是，江苏建设的队伍在经过这一战役的锻炼之后，愈加成熟，不管是现

场施工，还是安全管理，不管是团队协调，还是细节把控，都展现出了一个品牌企业的风采。

西藏自治区政协礼堂工程装饰以西藏民族文化为特色，既有汉族现代艺术气息，又有藏族的远古艺术风貌，达到了藏汉民族文化的完美结合和统一。 江苏建设承接了该工程观众厅（500）座、大会堂、小会议室、外立面幕墙的室内外装饰装修，还有机电设备安装、智能化系统的安装、舞台设备、消防系统的安装。最终这项工程获得 “拉萨市优质工程”、“江苏省建筑装饰优质工程银奖”、“全国建筑工程装饰奖”的荣誉。 位于西藏拉萨市仙足岛的江苏高原生态园会议中心，也荣获了“拉萨市优质工程”、“江苏省紫金杯建筑装饰优质工程奖”和“全国建筑工程装饰奖”。

此后，江苏建设加快自己品牌建设的步伐。2006 年，公司通过竞标承接了国家体育场“鸟巢”部分装饰工程。作为 2008 年北京奥运会的主体育场，“鸟巢”以其生动的造型和高科技的应用而闻名于世。它的第四层是包厢，相当于外国元首等各类贵宾的 VIP 看台，江苏建设承接的就是这部分的装饰工程。精细、精准、精确，“鸟巢”的高标准、高要求颠覆了以往人们对建筑装饰装修工程属于粗放型体力活的认识。由于“鸟巢”贵宾包厢看台呈椭圆形结构，相关节点错综复杂，施工放线一旦弄错或有偏差，将会严重贻误工程进展。为杜绝这种情况发生，施工技术人员对每一条线和每一个点进行测量和定位，为了确保准确无误，先后反反复复校对了 5 遍之多。项目技术负责人为确保工程每一道工序按时验收通过，每天要在“鸟巢”走上 20 趟，一天的里程超过 20 公里。凭着强烈的使命感和责任心，江苏建设 70 多位能工巧匠在近 2 年中没有一个人回过常州。

江苏建设因为参建“鸟巢”，公司的实力受到了市场的认可。2007年，江苏建设又承接了“水立方”国家游泳中心部分装饰工程。最终，作为参建方，江苏建设因为“鸟巢”，捧回了“鲁班奖”，因为“水立方”，捧回了“全国建筑工程装饰奖”。截至2014年，公司已连续七年荣获中国建筑装饰行业百强企业称号和全国建筑工程装饰奖明星企业；二十多项工程荣获中国建筑工程鲁班奖、全国建筑工程装饰奖；几十项工程获得了省级和市级优质工程奖。公司连续被评为全国“守合同重信用”企业、全国建筑装饰行业企业信用AAA级单位、江苏省AAA级重合同守信用企业，并多次获得江苏省建筑业最具成长性百强企业，江苏省建筑装饰优秀企业和常州市优秀施工企业称号。由江苏建设参建的天津海河教育园区（北洋园）一期综合配套工程（体育场、游泳馆及公共实训中心外幕墙工程）又被评为2012—2013年度中国建设工程“鲁班奖”。

“虚实”结合，文化筑巢企业家园

务“虚”，就是从员工思想道德和诚信敬业的层面入手，有的放矢对员工进行“见贤思齐”、“立德修身”等国学中管理之道的思想教育。通过对典故剖析，同时融合了当代社会的现实意义，使员工深受启发并产生共鸣。随着公司发展，年轻人已成为企业的中坚力量。年轻人应该怎样工作、怎样发展自己，实现自己的梦想，公司通过实施“走出去、请进来”策略，搭建多种平台，采取自行培训、岗位轮换、座谈会、研讨会等方式来培养员工终身学习的习惯，组织学习国内外同行的先进理念和专业技术，从而提高不同层次员工和管理层骨干的综合素质，鼓励他们在各自的岗位上建功立业。

务“实”，就是从为员工办实事、做好事着手，千方百计调动

员工的主观能动性和积极性。员工生日、婚丧喜庆、逢年过节、身体病痛等，公司领导都会专程登门祝贺和慰问。在外施工的人员，家里有什么困难，只要得到信息，公司就会立即派人帮助解决。前些年，一位在施工一线多年的老员工，在休假时间给朋友帮忙搞装修时不慎摔伤。杨总得知后，立即安排项目部的工作人员前去探望，并送去慰问金。这位员工十分感动地说，在江苏建设工作有尊严、有温暖，在这里，我们不再是“打工仔”。

科学管理，“三个台阶”迈上新高度

江苏建设从2004年改制至今的发展每三年划分为一个阶段，到目前为止已走过三个阶段：打基础、扩平台、调结构。

2003年9月公司改制为自然人持股的有限责任公司后，制定出了公司的第一个三年计划：从2004到2006年，“打基础”。 2007年到2009年，公司开始了第二个三年计划：“扩平台”。这一阶段，公司每年的增长率达到30%，到2009年，年产值已经达到了6个亿。

平台扩大了，公司的第三个三年计划就是在2010年到2012年期间“调结构”。意识到原来的管理班子成员年龄偏大，公司开始调整股东结构和人才结构，吸收年轻的新鲜血液，西安、北京、无锡等分公司的负责人都成了股东。常州总部对分公司的政策也非常宽松，各项激励政策极大地鼓舞了分公司开拓市场的干劲，大家憋着劲地往前冲。分公司的负责人成为股东，一方面他们有了主人翁意识，对“江苏建设”这块牌子更加爱护，对工程质量的要求也更加严格更为自觉，另一方面，江苏建设的队伍也更加稳定了，企业的凝聚力更强。

经过三个“三年计划”的发展，企业已建立了一套规范化的规章制度，形成了一支业务能力强、思想作风硬、勇于不断创新的精

英管理团队。2013 年，江苏建设的年产值超过了 14 个亿，而且已连续多年资金到账超过 10 个亿。

登高望远，新蓝图绘就新境界

随着公司管理越来越规范，从 2013 年起，江苏建设推出了第一个“五年计划”，新的发展蓝图激励企业向更高的台阶攀登。

在江苏建设新的五年发展纲要中提出的总目标是：以集团化、规模化、产业化经营提升企业核心竞争力，将目前的劳动密集型企业转型成智力密集型企业。到 2017 年末，集团综合产值（销售额）要达到 39.5 亿元，综合利税要达到 4 亿元。

为了达到这些目标，很多工作已经开展起来。例如，集团已经开始对内部的运行机制进行微调，2014 年的目标是集团总部直接经营项目要达到年产值的 60%。在此之前，公司的项目经理是分到各个分公司的，有时候会出现好的项目经理没有好项目做，好项目却缺少好项目经理的情况，在各分公司楚河汉界各自为阵的情况下，协调不方便。现在所有的项目经理集中到集团的工程管理中心，由集团统一调配，就可以达到资源的优化。

占地 100 亩、厂房面积近 2.2 万平方，建有二条铝合金幕墙和木制品加工制作生产线的绿色装饰产业园已经投入运营并形成产能，所生产的各类部品、部件和木制及板式家具用于公司承建的大中型工程和住宅精装修项目，企业的发展方式开始从单一的设计施工向工厂化生产、装配化施工为主要内容的装饰产业化发展道路转变。

江苏建设正努力破浪前行，力求永续经营，将企业打造成一家真正有高度、有实力，厚积薄发的标杆企业。

编者按：江苏建林在发展思路和经营理念上，突破“宁做鸡头，不当凤尾”的“小老板”意识，千方百计联合大企业，勇闯大市场，营造大平台，谋求大发展。同时，站在更高的起点上，积极培植企业文化、提升企业素质、打造企业品牌，努力使企业做优、做强、做长，实现可持续发展。

转变经营理念拓市场
提升内在素质促发展

江苏建林建设集团有限公司

江苏建林建设集团起步于2004年，规模不大，属于发展中的、成长型的企业。公司以装修装饰为主，集土建、安装、市政、劳务、设备租赁等为一体，目前具有“建筑装修装饰工程专业承包一级”、“建筑劳务分包一级”等资质；总注册资本金1.018亿元。

2014年，公司实现综合产值8.03亿元；在工程创优方面取得了较为理想的成绩；同时还被市委、市政府授予“扬州市文明单位”光荣称号。

江苏建林之所以能够发展到今天，得益于省、市、区主管部门和行业协会的正确指导，得益于业内同仁的鼎力相助，同时也得益于公司内部全体员工的齐心协力、奋力拼搏。

回顾企业的成长历程，主要有三个方面。

一、搭船出海拓市场，开辟企业快速发展的新途径

公司刚起步的时候，经营资质仅为装饰装修三级，注册资本金

也只有518万元，管理人员不足10名，既没有固定的办公场所，也没有稳定的施工队伍，更谈不上创什么品牌。只是凭借一股强烈的创业热情，整天跑码头、找工程、拉队伍、筹资金。

如何才能有我们自己的市场？如何才能有我们自己的品牌？在历经若干无以言状的艰辛之后，我们感到：在发展思路和经营理念上，必须要突破“宁做鸡头，不当凤尾”、“只当主角，不做配角”的“小老板”意识。在羽翼还没有丰满的时候，我们只有千方百计融入大企业，借助他人已经成功的舞台，闯进大市场去谋求发展，才能打造企业快速发展的新平台。

观念一变天地宽。新世纪初叶，我们不失时机地抓住上海筹备世博会和轨道交通大发展的机遇，主动融入上海申通地铁集团，与上海建工集团合作，发挥自身优势，先后承建了地铁1号线延长路站、4号线浦东南路站、7号线肇家浜路站、9号线马当路站、10号线上海图书馆路站和交通大学路站、13号线大渡河路站等二十多个地铁站的装饰工程（大渡河路站含结构工程）。特别是在世博会的前一年，我们一下子拿下了地铁十个站的装修装饰工程，一时曾被誉为“地铁装饰专业户”。

2011年初，我们凭借中建五局的品牌，成功地中标了中国人民银行合肥中心支行营业办公用房的内外装饰工程，工程总造价达5077万元，这是我们创业以来承接的单体造价最高的装饰工程。

2013年5月，我们与江苏省建联手承接淮安绿地广场（淮安市政府）北主楼内装工程。该工程单体面积4万多平方米，造价近5000万元，而且是与装饰业大王“金螳螂”同台竞技。最终，我们在确保安全、优质的前提下，比“金螳螂”承建的南主楼提前2个月完工，令建设方刮目相看。有鉴于此，绿地广场的业主又主动与我们

接洽，先后又签约装饰工程 5 个，总造价近 5000 万元。

2014 年 6 月，我们借助中铁四局的平台，顺利进入杭州轻轨交通建设市场，当年完成产值 3000 多万元。

经过几年的努力，我们已经成功地融入上海、广州、南京、合肥、长沙等地的一些大型建筑企业合作圈，有的长期保持紧密合作关系，成为互惠共赢的战略同盟。

搭上“大船”，不仅给我们企业的发展插上了腾飞的翅膀，更重要的是通过与大企业的合作，我们开阔了视野，获得了许多新信息、新技术、新工艺；吸纳了许多新思维、新模式；学会了许多开拓市场、巩固市场、搞活经营的策略与方法；拿到了许多依靠我们原来的自身条件无法拿到的好项目、大工程；促进了企业管理水平和经营能力的迅速提升，从而使我们能够站上一个较高的瞭望点，观察市场、把握市场、开拓市场。

特别是通过与大企业的联合经营，我们的管理人员、技术队伍得到了很好的锻炼，企业综合素质得到了快速提升。我们施工的陕西师范大学图书馆获“鲁班奖（装饰参建奖）”，上海宝成小区 CA 楼装饰工程获“白玉兰杯”奖，20 多座上海地铁站装饰工程获“文明施工优胜奖”或“上海市文明工地”称号，等等。

二、放大自身优势，拓展企业规模发展的新领域

我们建林集团，是以装饰装修起家的专业企业。随着逐渐与大企业的融合、对大市场的了解，我们越来越觉得：企业要做大做强，必须要有优良的质态，要有一定的规模。否则，企业就没有市场竞争能力，就难以搏击市场风浪，就难以规避市场风险。而要发展规模，仅靠单打一的装饰装修是远远不够的。因为，一般情况下装饰装修项目，工程量小、施工战线短，加之建筑装饰市场“僧多粥少”、

业务难找，要想实现规模发展，是难上加难。

随着与大企业联合经营的不断深入，我们驾驭市场的能力也不断得到提升。于是，我们便依托装饰的优势，大胆地将经营触角向土建、市政、安装方面延伸，放大自身优势，开拓新的经营领域，以推动企业向规模经营方向发展。

2007 年，时值上海绿地集团迅猛扩展房地产市场之际。我们抓住这一难得的机遇，主动融入绿地建筑公司，开始承接土建工程。经过几年的努力，无论市场怎样变化，我们一直是“绿地建筑公司”的最佳合作伙伴。先后承接了合肥、徐州、淮安、盐城等地绿地房产的土建（也有装饰）工程，累计施工面积近 200 万平方米。

为了不断提升企业的经营能力，2008 年初，我们借助江苏省建的品牌优势，成功中标了中国人民银行合肥中心支行工程，承接了该项目的土建、安装、内外装饰和室外总体等全部工程，成为施工总承包企业。竣工后的该项目，成了当地的标志性建筑，并赢得了业主的高度赞誉。

2012 年秋，在黄果树风景名胜区改建、新建工程的招商中，我们主动出击，以最大的诚信，感动了招商团，一次性签订 3 个多亿的改造项目。其中包括景点改造、市政道路、给水排水、民族中学、档案馆、图书馆等工程。

2013 年底，继高质量完成 51 层广州达镖国际大厦的安装、装饰工程之后，经合作单位推荐，我们与台湾哥弟集团建立了关系，洽谈开发 200 万平方米商住楼的建设项目。目前，已有 4 个工地进入施工阶段，一期中标的施工总面积达 60 万平方米，合同总造价近 20 个亿，并确定我们为总包单位。

市场经营领域的拓展，特别是借助装饰优势带动土建发展，再

以土建的规模实力促进装饰的增量，不仅加快了企业的发展速度（持续保持 20%的年均增长率），而且还有力地推动了企业经营结构的调整，安装、市政等专业工程经营比重逐年上升，有效地优化了企业运营质态。

三、培植企业文化，赋予企业持续发展的新内涵

文化，是企业的根脉，也是企业精神、企业品牌的集中体现，更是企业做长、做久、持续发展的核心动力。为此，创业以来，特别是经营策略调整后，我们坚持将培植企业文化、提升企业素质、打造企业品牌，作为实现企业持续发展的根本来抓。我们的做法，主要体现在以下三个方面。

1.以强化学习为抓手，注重“人才培养”。

建立学习型的团队，培养优秀的企业员工，打造企业长青基业，是我们的梦想与追求。

创业十年来，坚持从董事长做起，带头学管理、学业务、学技术。为适应工作的需要，董事长先后参加了北京大学、清华大学“建筑总裁班”的学习、进修，以求提高自己的综合素质。

坚持每年吸纳专业对口的本、专科大学毕业生，并根据需要，对他们实行定向培养，以求增添公司的发展后劲。

经常不断地组织公司员工进行岗位培训、比武，以提高他们的技术业务水平；对年产值达亿元的项目部，每年聘请项目所在地建工学校的老师到工地讲课；对特殊岗位的员工实行带薪培训，使他们能够持证上岗。这样做，既切实提高了施工队伍的素质，又极大地丰富了企业的文化内涵，收到了非常明显的效果。去年 7 月份，在市总工会组织的“扬州市工人先锋杯装饰镶贴职业技能竞赛”比武中，我公司参赛的 3 名选手，分别获得冠、亚军和

第四名。

2.以严守诚信为根本，注重“企业信誉”。

信誉，是企业素质的体现，更是企业立身市场的根本。我们长期坚持将“诚信塑品牌、坚韧求发展”作为企业的宗旨，将道德、诚信建设，作为培植企业文化的重要内容。

做事先做人，“承接一个项目，做优一项工程”。 无论工程大小，我们总是“投放的精力一个样，管理的模式一个样，创优的要求一个样，考核的标准一个样”，处处彰显企业的“诚信”，事事体现公司的“信誉”。

由于注重企业信誉，合作单位给了我们高度的评价和信任。

连续 6 年被江苏省建评为“优秀合作单位”。

去年 5 月 17 日，上海绿地建筑公司将该企业“华东地区文明安全、质量标化工地现场会”，放在我们盐城绿地商务城 6#地块项目部举行，与会人员对现场的“安全管理”、“质量管理”、“标化管理”、“文明施工”等方面给予了一致好评；盐城电视台对此也做了如实客观的报道。

7 月 19 日，参加“绿地集团 2014 年上半年集团工程管理总结交流会”的 100 多名与会人员（绿地集团总部高层管理人员、绿地集团全国各地工程管理部经理、以及海外各项目的负责人），莅临我集团公司承建的徐州新城区绿地商务城 B1-2、3 地块项目施工现场进行观摩。施工现场内码放整齐的各种建筑材料、规范标准的外墙脚手架、防患于未然的安全通道、无处不在的安全警示、图文并茂的安全教育画廊、齐全完备的各类施工示范标牌、符合设计规范的施工质量等等，无一不给全体观摩人员留下极其深刻的印象。

正因为注重“信誉”，我们才能够在市场竞争日益激烈的今天，得以在上海、广州、杭州、贵州等地立住脚跟，不断发展。

3.以规范管理为途径，注重“工程创优”。

实施工程创优战略，是强化工程规范管理、实现企业持续健康发展的“牛鼻子”。

我们认为：开展工程创优，有利于企业开拓市场，占领市场，巩固市场；有利于企业强化管理，规范施工，优化质态；有利于企业培养人才，锻炼队伍，提高核心竞争力。

为保证工程创优工作有序有效向前推进，去年初，我们对照有关施工规范、结合企业实际情况，编制了《工程创优工作手册》（试行稿），让每一个项目部、每一位管理人员都一目了然，明白创优“做什么、怎么做”。同时，我们以项目部为单位，将创优的目标、责任分解到人头，确保创优工作的每一项任务有人问、每一个环节有人管、每一件事情有人做，不留盲区。此外，我们还设立了“工程创优专项基金”，落实创优经费，奖励有功人员。

随着创优战略的不断实施，工程创优已经成为全公司上下的自觉行动。仅去年，我们承建的盐城绿地商务城6#地块、徐州绿地商务城B1-2、3地块，荣获“江苏省建筑施工标准化文明示范工地”称号；中国人民银行合肥中心支行营业办公用房内外装饰工程、淮安新城区实验小学装饰工程，获得军装协“金奖工程”奖；泗阳体育馆游泳馆工程，先后荣获“江苏省文明工地”称号、宿迁市“项羽杯”奖、“江苏建筑十项新技术应用全国先进示范工程”奖、“全国建筑装饰行业科技示范应用奖”，其内外装饰工程分别获得“全国建筑装饰工程”奖。

展望未来，对建筑施工企业来说，是“机遇与挑战并存，希

望与困难同在”。我们要正视当前经济发展的新常态，认识新常态下经济发展的新特点、新规律，坚决贯彻执行国家关于“工程质量治理两年行动”等规定和要求，切实抓好施工队伍管理、施工流程管理、工程创优管理，努力使我们的企业更好更快地向前发展。

编者按：南方雄狮是一家年轻的装饰企业，他们以“学先进、信愿行、走正道”为经营理念，在市场行情趋紧，装饰行业发展困难的形势下，努力提升企业内涵，不拘常规、顺势而为，坚持走差异化发展道路，并勇闯海外市场，实现了企业跨越式发展。

危中求机　乘势发展

江苏南方雄狮建设工程有限公司

江苏南方雄狮建设工程有限公司是一家年轻的装修装饰企业，成立于世界性金融危机蔓延的2009年。面对因房地产市场低糜带来的装修装饰行业的不景气，南方雄狮人不拘常规、顺势而为，坚持走差异化发展道路，实现了企业跨越式发展，2013年成功晋级建筑装饰、建筑幕墙设计与施工一体化双甲企业行列，2014年被评为江苏省明星企业，目前公司已展开国际化发展布局。

避实就虚，以小城镇经营壮实力。企业初创时期，在资金、技术、社会知名度等方面都不能与同行大企业竞争。但在行业企业把经营目标盯着政府、国有大企业的大项目，鏖战超一线、一线城市，经济发达的大城市时，南方雄狮却把经营的重点放在苏南、浙北的地、县级城市，甚至深入乡镇，赢得了大量的发展机会。公司先后承接了苏州市吴中区伦敦塔桥、吴江区人民法院，无锡新鸿坤商业广场，浙江嘉兴秀洲区希尔顿•逸林国际酒店（五星）、海盐杭州湾经济开发区管委会大楼等项目的内外装饰或幕墙工程。

审时度势，借民企民资稳根基。中国经济进入新常态后，南方

雄狮意识到长期以来靠政府投资主导 GDP 增速的时代将一去不复返，民营企业、民间资本主导经济发展的时代即将来临。因此把与民营企业打交道，从民营企业拿项目作为公司经营工作的主攻方向，先后与亨通集团、康力集团、恒力集团、新加坡腾飞集团、东恒盛酒店管理公司等达成战略联盟，每年都能确保与它们有一定规模和数量的合作项目。

厚积薄发，经略内地促提升。由于中国一线城市、沿海开放城市发展相对饱和，于是国家把投资的重点放在了中西部地区，西部开发、中部崛起必将成为新常态下中国发展速度最快的地区。南方雄狮经过几年的积累后，顺势而为，近年先后与大型国企五冶、十三冶、中冶科工、新兴保信达成战略合作，迅速成立了西南、西北分公司，在贵州贵阳、陕西西安、宁夏银川、四川成都拿到了项目。目前公司承接的贵州省政府“十二五”重点建设项目贵阳星河湾开元国际大酒店（五星），内外装总造价达 2 亿元，已经完成竣工验收，公司单独承接超大型装饰装修项目的能力进一步得到巩固。

顺应大势，布局海外拓空间。面对国内房地产市场回暖乏力，装饰装修行业产能严重过剩的现状，南方雄狮积极顺应国家一带一路战略的实施，于 2014 年分别注册成立了南方雄狮装饰幕墙（香港）设计院有限公司和江苏南方雄狮沙特有限公司，把经营触角伸向境外海外，寄希望于充分依靠中国与有关国家既有的双多边机制，借助既有的、行之有效的区域合作平台，积极主动地参与沿线国家的开发建设，寻找新的经济增长点，谋求站在世界视野上加快企业的发展。目前在海合会成员国沙特公司的努力下，沙特“舍格拉大学附属医院”、“阿尔卡其大学附属医院”等项目施工已得以顺利推进，相信随着国家一带一路战略的成功推广，公司海外市场将会逐渐壮大。

转型升级，持续发展绘宏图。为适应企业管理信息化智能化标准化、产业升级创新创优创特、城乡建设低碳绿色节约的要求，南方雄狮一切以市场需求、科技进步、企业效益为导向，不断进行转型升级，增强企业可持续发展的动力。2011 年通过了 ISO 质量、环境、职业健康安全三位一体的管理体系认证，使全员在生产、经营活动中有了非常严密和逻辑的过程控制方法，管理结果优质率大大提高。为适应项目建设异地化国际化趋势，2013 年又全面导入 ERP 管理体统，推进企业管理的“流程化、模块化、工具化”建设，实现公司项目管理总部集约化管理与工程管理中心、内外装事业部、项目部分权管理的无缝对接，实现材料采购、仓储，现场施工组织、质量、安全全过程管控，确保工程进度、质量、安全、成本达标，走在江苏省建筑行业信息化管理的前列，被评为省信息化与工业化融合试点企业、四星级数字企业。2012 年成立科技办，不断增加科研经费和人员投入力度，坚持以自主开发为主，合作开发为辅的科技创新思路，与国内多所著名高校和国家级的光伏企业实行院企、企企合作，开展装饰新产品、新技术、新工艺研发，人才培训和引进工作。目前公司已拥有了“光电幕墙”、“热循环式幕墙”等多项省级高新技术认定产品和“光伏透光幕墙”、“调节百叶窗”等九项江苏省建筑装饰行业创新成果奖以及“吊顶企口拼装”、“轻钢龙骨轻质防火墙”、“光电幕墙”等近五十项实用新型专利和发明型专利，被苏州市认定为“苏州市幕墙工程技术研究中心”和“苏州市名牌产品”企业。2014 年成立了道尔斯建材科技（苏州）有限公司，全套引进美国、意大利幕墙、门窗、钢结构生产线，在满足自身产品需要的基础上，目前正在与海外建材生产商、经销商洽谈中外合资建厂与海外贸易合作事宜，意在打造新型建材出口产业基

地，培育建筑制品新的经济增长点。

瞄准先进，自我鞭策聚人心。南方雄狮以“学先进、信愿行、走正道”为自己的经营理念，心怀善念，堂堂正正做事，光明磊落做人，既相信自己，也相信别人，自觉向比自己优秀的企业、智者学习，围绕企业的愿景目标，始终坚持“理必求真、事必求是、言必守信、行必踏实”的行事指南，自尊自强自信，不惧艰辛、锲而不舍地行动，促使自己不断成长进步，不断向先进靠拢，最终实现自己也成为先进的自我提升要求。2014 年企业被评为江苏省信用管理贯标企业、重合同守信用企业、AAA 级资信企业。人才是企业竞争的根本，南方雄狮非常重视人才队伍的建设和培养，他们利用各种渠道网罗人才，特别是近两年同行出现较大的裁员趋势，南方雄狮却逆势而为，大量接纳中高端人才，仅今年就吸收项目经理以上人才达 20 余人，充实到各级管理层，并保有一定的后备人才储备。同时注重发挥行政条线在人才使用、管理上和工会联系，发挥工会团结基层员工的桥梁纽带作用，建立人才行政、技术双线晋级成长和绩效工资机制，为人才发展提供空间。此外，同时积极支持工会维护员工权益和开展文化娱乐活动，落实工资、福利、奖惩制度，以凝聚人心，保持企业人才队伍活力。2015 年 5 月南方雄狮又申请成立了中共基层党支部，意在：一方面充分发挥党支部的战斗堡垒作用和共产党员的先锋模范作用，为公司永续发展注入正能量；另一方面充分发挥其团结影响力，保持员工队伍的重点岗位、骨干人才的稳定和思想作风健康向上；再一方面就是充分发挥其监督、监察功能，确保企业正确发展方向和项目部、驻外机构等企业管理系统的气正风清。

稳步前行，立足当前看未来。习近平主席为我们描绘的“中国

梦”，已经、也必将继续激起全球华人特别是中国人民实现中华民族伟大复兴的蓬勃热情和无限创造力。实现中华民族伟大复兴的“中国梦”，需要几代乃到十几代、几十代中华儿女为之付出长久的艰辛奋斗，一场建设“中国梦”的伟大工程也必将在中华大地长期波澜壮阔地存在着、发展着，在这一进程中中国建筑装饰装修企业必将继续保持其在中国经济生活中不可或缺的重要地位，也必将找到其前景更加多元、广阔、稳定的发展道路。雄关漫道真如铁，而今迈步从头越。南方雄狮人怀着不仅要创造质优的、最具使用价值和审美价值的上乘建筑给社会，而且还要把正知正念和积极、健康、向上、善良、友爱、美好等正能量的精神价值观传递给社会。深感自己的责任，更能清醒地认识到自身的不足。南方雄狮才刚刚起步，在同行业里还是个小弟弟，与兄长们比还有很大的差距，但我们不畏艰险，将一如既往地倡导学先进的良好风尚，始终坚持“以正合以奇胜，顺天应人，毋忘在莒”的企业精神，无论何时何地，都不忘记创业的艰辛，不忘记做人的准则，不忘记企业肩负的社会责任，在社会变革的大潮中，不拘常例，不违常情，因应时势，顺势而为。我们将继续坚持稳健的经营策略，保持低负债低风险的资金运作模式，始终站在企业长远发展的高度看问题，做谋划，避免求大求全，超前扩张，不为短期的利益放弃原则，丢失根本；继续做好挺进中西部和境外海外的市场布局，积极谋划智能家居市场的开拓，保持企业强劲的发展势头；继续克服实施原创性带来的重重困难，坚定走信息化、工业化、标准化发展道路，实现企业管理的科学化现代化；继续坚持发展以人为本的企业文化，让干部、员工与企业一起成长，让企业的发展成果更多地惠及员工群众，让企业的发展成果更多地回报社会。

服务篇

积极探索装饰行业协会
与政府、企业互动发展的新模式
情系企业实践宗旨　开拓创新彰显特色
合作共赢探索中小装饰企业转型发展新思路
搭建三个平台　丰富服务内涵

新形势下装饰行业发展的探索与实践

编者按：南通市装饰协会（商会）注重把握好协会定位，积极探索协会和政府、企业互动发展的新模式，增强协会服务能力。他们主动为政府提供政策依据，接受政府委托，开展对企业发展有益的工作，搭建“人才服务、沟通服务、品牌服务”三个平台，服务功能进一步强化。

积极探索装饰行业协会与政府、企业互动发展的新模式

南通市装饰装修行业协会(商会)

近年来，南通市装饰装修行业协会（商会）坚持以科学发展观为指导，不断创新工作思路，重视行业的改革发展，以创建 5A 级社团为目标，把四大类、103 项考核内容作为参照系，通过认真“贯标”，有效地促进了协会工作的规范化、系统化和标准化建设，初步形成了与现有经济社会发展要求相适应的行业组织结构和行业组织运行模式，建立了行业协会与政府职能互联、互补、互动的工作机制，使行业微观管理与政府宏观管理相融合，互为载体和动力，在构建和谐社会中较好地发挥好了桥梁和纽带作用，协会凝聚力不断增强，威信不断提高。协会先后被国家民政部评为“全国先进民间组织”，被江苏省民政厅评为“江苏省百强行业协会”。前年，又被省民政厅评为中国社会组织 5A 级社团，是南通市唯一获得此级别的社会组织。

准确定位，确保有为有位

协会（商会）自2004年成立后，秉承“提供服务、反映诉求、规范行为”的宗旨，从规范行业行为、推进行业自律建设、为企业谋发展入手，推动行业全面发展，做了大量的实质性工作。

准确定位，理顺关系，是培育协会行业利益代表的重要内容。

实践中，协会作为全市装饰行业利益的代表，和政府部门之间是互依互存互融共赢的关系。如果说把政府职能定位为“社会公共利益整体代表”，体现是整个的“面”，而协会定位为“全市装饰行业共同利益的代表”，体现的是全市装饰行业这条“线”。在处理“面”和“线”的关系上，协会准确定位，努力有为。例如，2011年，协会根据家装企业的要求和装修业主的反映，组织人员修改了2006年版的南通市《住宅室内装饰装修工程施工合同》，报经南通市城乡建设局和南通工商行政管理局审核批准后实施。近年来，协会针对行业暴露出问题，两次修改“行业自律公约”、“家装企业服务标准”等规范行业行为的规章制度，确保了协会成为代表全市装饰企业的利益，以及政府和业主解忧排难的行业代言人地位，确立了协会与政府的新型关系。

把握关键、转变职能，是培育行业协会承接政府职能转移的关键切入点。

政府转变职能，委托新的载体完善管理社会，是改革发展的必然。协会顺应改革发展需要，主动创造条件，培植有效载体，对接政府职能转移。近年来，协会每年都广泛进行行业调查，针对全市装饰行业在发展中暴露出的问题，对装饰行业发展提出对策建议和科学预测，先后向建设行政主管部门提交了《关于促进南通市建筑装饰业健康有序发展建议》、《关于南通市装饰行业的现状分析和工作建设报告》，为相关部门政策制定提供依据。2010年协会代政

府起草了《关于规范南通市住宅室内装饰装修管理意见》，填补了南通市政府对装饰行业行政规定的空白。同时，南通市城乡建设局结合职责范围，支持协会的职能落实、转化工作内容，把属于装饰协会的社会职能，转移给协会；把更适应于行业承担的管理职能，委托给协会行使。转化工作角色，由封闭转向开放。南通市城乡建设局对外地装饰设计施工企业进市资质信誉核准时，注意倾听协会意见；制定行业发展重大决策时，先听取协会的意见，作为科学决策的一个程序。此外，南通市城乡建设局循序渐进地把一些装饰行业公共管理规定、办法，如“工程意外伤害保险”、“农民工工资预留”、“建筑装饰工程施工现场综合考评”等，授权给协会组织培训。

主动对接，确保有职有责

主动服务是立身之本，是协会生命力和活力的源泉。作为独立的社会组织，协会畅通工作渠道，较好地发挥了连接政府、企业和业主的桥梁与纽带作用。

首先，强化自身载体功能。协会在主动对接政府转移部分职能中，注重不断强化协会自身载体功能。近年来，受南通市城乡建设局委托，协会成立由各种专业工程师、高级工程师组成的专家委员会，承担每年度的评优工作。以此为契机，协会把争先创优作为推动企业科技进步的重要手段，积极组织会员企业参加中装协、江苏省装协、南通市城乡建设局组织的各项评优活动。南通四建、南通金轮、南通三建装饰企业先后跨进了江苏省十强装饰企业行列；南通四建装饰公司 7 次荣获全国百强装饰企业称号。此外，还有多家企业和个人获得全国和省市优秀装饰企业、优秀企业家、优秀建造师（项目经理）；多项工程获得全国和省市建筑装饰优质工程奖、

家装示范（优质）工程奖等荣誉。

其次，强化服务功能。协会成立服务中心，下设咨询服务组、宣传策划组、培训服务组，各副秘书长分管联系各组的工作。在承接政府委托的服务职能时，协会主要搭建好三个平台：一是搭建人才服务平台。装饰行业工程技术人员的职称评审一直成为被“遗忘的角落”。2010 年，协会主动向南通市人事局职称办反映，市职称办委托装饰协会统一受理全市装饰行业技术职称的申报工作。近年来，工程类和经济类共有 100 多人获得了高、中、初级职称，为企业发展创造了人才支撑的条件，深受企业的好评。二是搭建沟通服务平台。协会坚持为会员企业解决发展中的困难，认真沟通企业与政府、企业与社会、企业与企业之间的关系。受税务部门的委托，在协会成立了“纳税人之家”，协会主动对接税务部门，达成了家装企业“查账征税”、“定额征税”制度，既增强了企业依法纳税的意识，又确保了税务机关征税来源。三是搭建品牌服务平台。协会不仅通过帮助会员企业提升资质，发展企业资质等级提供服务，而且，通过每年度评市十佳装饰企业、十佳材料生产经销厂商、十佳设计师，推荐会员企业参加市级和省级“消费放心示范单位”、“零投诉企业”、“价格诚信单位”等评选活动。截止目前，会员企业共有 5 家被评为“南通市消费放心示范单位”；3 家会员企业获得“南通市消费满意单位”、“零投诉企业”；2 家获得了江苏省“价格诚信单位”。为提高户主装修认知度，宣传塑造企业形象，协会还举办了八届嘉年华、博览会，一批知名度高、服务质量好的家装企业和材料供应商，纷纷受到消费者亲睐。

强化自律，确保有律有力

近年来，协会通过对服务、自律、诚信体系建设的不断规范，

有效减少了行业矛盾纠纷,为政府化解行业矛盾提供了缓冲平台,增强参与社会管理的能力。

一是规范服务行为，不断提高参与社会管理的能力。大力推行业内依法经营、诚信经营，将提升行业发展水平，作为协会参与社会管理的工作目标。针对工程招标领域最低价中标、相互压价、串标围标现象,协会修订行业自律公约规范会员企业的行为;针对家庭装饰以次充好、虚报价格、服务不规范的现象，协会制订了“家装企业服务标准”和“家庭装饰人工费指导意见”，并报经南通市工商和建设行政主管部门审定颁发,提高了会员单位的法规意识,增强了协会维护市场秩序的能力和水平。

二是规范制度建设，不断提高自我管理能力。几年来，协会先后制定修改了协会章程，和常务理事会议事规则、理事会议事规则、秘书处议事工作规则及各专业委员会工作条例，完善了财务管理制度、党支部工作制度、消费维权监督站工作程序等规章制度。由于协会日趋规范的制度，逐步形成了自我约束、自我管理、自我教育、自我服务的管理机制。

三是规范诚信体系建设，不断提高行业自律能力。为规范全市家装市场的经营行为，提升家装企业整体形象，更好地服务于社会，服务于广大消费者，协会组织人员到外地考察取经，学习先进经验做法。此外，为强化工程质量管理，减少投诉现象，增强饰后服务意识，在南通市文明办和市城乡建设局、房管局、质监局、工商局、市消协的具体指导下,在全市家装行业开展文明规范服务达标活动，为促进全市家装企业规范化运作，树立企业良好信誉打下了扎实基础。

消费维权监督站、施工现场综合考评、校协合作联盟领导小组

是受南通市消协、城乡住建局，相关院校分别委托协会开展的常态性工作。例如，消费维权监督站是南通市建立的首家行业商会消费维权监督站，监督站由专业技术人员和具有丰富调解工作经验的专职人员组成，专门受理家庭装饰工程质量与设计施工合同方面的问题，监督站专设了投诉接待室，制订了维权监督站工作职责、工作程序、调解纪律等制度，并对来访业主反映的问题分类解决，为业主提供了方便、快捷的处理途径。监督站成立来，先后共受理各类消费投诉案件 100 多件，对会员单位投诉处理率 100%，非会员单位处理率达 95%。近年来，协会采取上下联运、预防矛盾引发的做法，有效地防止了“小问题”引发“大矛盾”的情况。

编者按：常州装饰协会注重抓好自身建设，坚持服务宗旨，开展了多项卓有成效和富有特色的工作和活动，会员队伍不断扩大，服务内容不断丰富，服务水平不断提升，协会的影响力和工作成果赢得了政府的认可、社会的肯定和广大会员企业的赞誉。

情系企业实践宗旨　开拓创新彰显特色

常州装饰装修行业协会

随着建筑业的快速发展，装饰装修已成为建筑业中一个重要的、不可或缺的组成部分，一大批建筑装饰装修施工企业通过市场竞争的洗礼，在建筑施工大军中脱颖而出、崭露头角。为了团结和引领常州地区装饰企业的发展壮大，2004 年 3 月，常州地区的 13 家建筑装饰企业根据行业和企业发展的自身需求，发起成立了江苏省建筑行业第一家由企业家创办的民间社团组织——常州装饰装修行业协会。

自成立以来，常州装饰装修行业协会始终坚持以“遵守国家的宪法、法律、法规和政策，遵守社会道德风尚，维护行业利益，培育、建立和完善装饰装修市场运行机制和行业自律机制；以经济建设为中心，充分发挥社团组织在政府与企业之间的桥梁纽带作用，提供服务，反映诉求，规范行为”为宗旨，联合全市装饰装修行业各方面力量，积极推动和引领会员企业可持续发展，着力增强全市装饰装修行业的综合实力。多年来，按照章程的各项规定，协会开展了多项卓有成效和富有特色的工作和活动，其影响力和工作成果

赢得了政府的认可、社会的肯定和广大会员企业的赞誉。会员队伍不断壮大，会员数量从成立时的数十家发展到今天的近 200 家，会员队伍的构成包括了公装、家装、幕墙、净化、金属门窗、智能化、装饰建材、教学科研、环境检测和广告策划等多种专业门类的企业和单位，使行业协会所要发挥的作用更适应社会的发展和需求。

一、强化制度建设、健全工作机构、明确工作职责是推进、深化和创新协会工作的根本保证。

1．制度建设

没有规矩不成方圆。一个组织的建立，首要是建章立制。协会自成立起，通过不断地摸索和总结，在制度建设上进行不断地完善和创新。为了对协会重要工作和重大事项进行民主决策，以及有效落实各项工作和活动，建立健全了会员代表大会（每年一次）制度，协会年度工作总结及财务预决算向会员大会报告制度，常州装饰装修行业协会议事规则，理事会、监事会工作会议（每半年一次）制度，会长工作会议（全年二次）制度，会长轮值（每季度由协会常务副会长进行轮值）制度，秘书长工作会议（每年一次）制度，协会财务第三方审计制度，协会重大事项、工作和活动向政府主管部门报告制度，武进、金坛、溧阳三辖区建筑业协会联谊会制度，会员企业办公室主任工作例会（每季度召开一次）制度，会员企业信息员联谊活动（每季度活动一次）制度；为了规范会员企业的行为，提升常州装饰装修行业的社会诚信度，建立了常州装饰装修行业协会自律公约、常州市装饰装修企业不良行为处罚办法、常州地区住宅装饰装修企业准入与清出实施细则等制度；为了构筑诚信家装，维护消费者利益，制定了常州市家庭装饰工程质量保证金管理办法、常州市家庭装饰工程投诉处理暂行办法；为了加强协会秘书处及其

各专业工作机构的日常管理，建立了秘书处专员工作人员的岗位职责、秘书处日常工作及协会财务管理制度、协会经费使用管理办法，以及家装委、设计委、材料环保委、宣传培训委、专家小组、创业建筑职业培训学校管理办法。为了使协会的各项制度让会员企业知晓，协会秘书处将 20 多项制度编制成册印发到各会员企业。

2．机构建设

建立适应装饰业发展需要的组织机构。随着装饰装修行业的快速发展，其企业的专业化程度越来越高，在公装、家装和幕墙专业的基础上，近几年具有净化、节能环保和智能化较强专业企业也纷纷加入到装饰行业。根据装饰行业专业构成发生的新变化，为了加强管理和协调，结合实际的需要，协会组建了设计委员会、家装委员会、净化专业委员会和智能化专业委员会等 4 个在市民政部门登记注册的分支机构；经会员大会审议通过，成立了工程施工委员会、建筑装饰幕墙委员会、建筑装饰材料环保委员会、宣传培训咨询委员会等 4 个内设机构。

在组织机构的建设方面具有特色的是：

1）创立监事会。为了维护广大会员企业的切身利益，确保行业协会健康和规范的运作，强化行业协会内部的监督机制，在协会成立之时就同时成立了协会监事会。监事会按照其工作职责开展工作，对协会的各项重大事项的决策进行事先、事中和事后的全过程监督，并向会员大会进行报告。在民间社团组织中建立监事会的举措常州装饰装修行业协会当属首创。

2）建“纳税人之家”。积极与市总商会、国税和地税等政府主管部门协商和协调，成立了常州装饰装修行业“纳税人之家”，为会员企业搭建了一个与税务部门进行沟通、对话的平台。通过近几

年的运作，为会员企业在减轻税负方面做了许多实实在在的工作，深受会员企业的欢迎。

3）创办培训学校。为了有效开展服务工作，积极提升会员企业员工的劳动技能和素质，由协会出资在市民政部门登记注册创办了具有法人资格的常州市创业建筑职业培训学校，到相关大专院校聘教师组织开展多种课目的教学和培训，近几年为会员企业培训了数千名持证上岗人员。

4）设立满足消费者需求的家装投诉站。随着人民生活水平的不断提高，家庭装饰市场的经济总量日益增加，但家装市场由于准入门槛较低、管理缺失等种种原因，致使家装市场出现鱼目混珠、队伍参差不齐的乱象，价格和质量又是社会普遍反映的热点问题。为此，协会在常州市消费者协会指导和帮助下，成立了常州市装饰装修行业协会消费者维权投诉站，专门受理家装咨询和投诉。近几年来成功解决了数百件投诉案件和数千起有关家装的咨询，在一定程度上化解了社会矛盾，主动为政府分担责任，维护了家装施工企业和消费者各自的合法权益。

二、以全方位、多层次开展交流学习活动为载体，凝聚行业精神，开拓企业视野，增强发展动力，创新服务内容。

常州装饰装修行业协会成立十余年，始终坚持以组织各种形式的交流和学习为载体，来凝聚行业精神、开拓企业视野、增强发展动力和创新服务内容。

1．组织赴国外和境外考察

了解和掌握国外和境外建筑工程装饰装修发展趋势和新技术、新材料、新工艺的应用是国内装饰企业的迫切需求。为此，协会于2011 年和 2012 年先后分三批组织了企业的老总、设计师和工程技

术人员 200 多人次赴日本、香港、澳门和台湾进行住宅产业化进程和装饰设计的专项考察，使会员企业了解和观摩先进发达国家建筑业的发展趋势和住宅产业的现代化，开拓了眼界，强化了对国外、境外建筑装饰业发展的感性认识和先进理念的了解和把握。

2．组织到国内装饰企业考察学习

近几年来国内经济发达地区的建筑装饰业发展的速度相对较快，他们的先进经营理念、先进管理模式、先进的精品意识、先进的设计水平都是我们常州装饰企业需要学习的内容。为此从 2008 年起，协会就逐年组织企业相关人员共计 500 多人次先后到深圳洪涛装饰、长城装饰、金粤幕墙公司、苏州金螳螂、苏州红蚂蚁、浙江中冠装饰、九鼎装饰、台州装饰、武汉装饰、上海北玻等数十家知名装饰企业进行参观、考察、学习和交流。通过实地考察和与同行的交流，使我们学到了外地同行所实施的品牌战略、人才培养、市场开拓、科技创新、企业文化建设等方面的宝贵经验。

3．组织参加全国性的与行业相关的展会和会议

采取多种形式让企业了解和掌握建筑装饰发展的趋向和潮流。常州装饰装修行业协会通过各种途径了解信息，积极组织企业参加国内相关的全国铝门窗幕墙行业新产品博览会、现代建筑国际论坛、装饰新材料展示推介会、暖通空调制冷产业博览会、建筑节能建材展览会、筑巢奖学术论坛、全国住宅装饰会议等展会、论坛、会议，借助这些平台引领企业跟上创新发展的步伐。

4．组织参观国内装饰精品工程

强化企业精品工程意识，增强企业的市场竞争力是协会的一项重要工作。常州地区的装饰企业虽然在工程创优上做出了积极的努力，到目前为止已经创建了近百项的鲁班奖和装饰国优奖，但创优

的意识、创优的水平和质量管理与国内知名企业还存在着较大的差距。为迎头赶上先进地区、先进企业的创优步伐，增强企业的市场竞争力，协会先后组织企业参观了北京“奥运”工程、上海世博会工程，参加国内装饰精品工程观摩会，到北京、天津、深圳、上海、成都、苏州等地的装饰知名精品工程进行专题考察学习。通过观摩和考察，进一步提升了会员企业工程创优及品牌效应的紧迫感和责任感。

5．开展横向交流，提升协会服务水平

充分满足会员需求是协会的永恒追求。如何提升协会的服务水平，创新协会工作内容是我们应尽的努力。近几年来常州装饰装修行业协会采取“走出去、请进来”的形式，分别到天津装饰协会、太原装饰协会、南通装饰协会、苏州装饰协会、无锡装饰协会、张家港装饰协会、南京装饰协会、镇江装饰协会、湖北黄石装饰协会和温州总商会就协会的服务内容、制度建设、行业自律、反映诉求、搭建平台、家装投诉和自身建设等问题进行学习、探讨和交流，兄弟协会的先进经验为进一步搞好常州协会的工作注入了新的活力和动力。

6．举办理论讲座，开办辅导培训

面对当今世界快速发展的经济和激烈的市场竞争，企业的发展和定位需要为企业提供和输送具有指导性的理论支撑。多年来协会多次为企业举办理论讲座和实用性的业务培训。先后邀请上海财经大学兼职教授、法学博士、中国劳动学会薪酬专业委员会理事刘大伟作了“劳动合同法法条详析及其应对策略”专题讲座，组织企业相关人员到上海参加《劳动合同法》相关法律文书的写作培训，以提高企业人力资源管理的水平；邀请北京建工大学赵世强和上海复

旦大学陆德明教授、省建筑市场管理协会汪士和会长以及江苏建设控股集团蒋钟云副总裁分别就“工程精细化管理”、“宏观经济分析”、“营改增”、“建筑市场管理条例”、“施工企业新资质标准”和“农民工风险与应对”等专题为会员企业分别举办了高层次的“企业家研修班”和“企业经理高级理论讲座”；邀请相关认证机构、财政税务部门、建设主管部门和相关技术部门的专家和法律工作者为企业举办了新版“工程施工合同书”、“质量规范”、“企业工法编制”、“建筑施工企业税务纳税实务操作”、“建筑施工企业财务管理”、“QC 成果编制与申报”、“企业新资质标准”、“企业三合一信用考核标准”、“企业工程评优申报资料编制”等数十个专题培训班。理论讲座和业务培训应用大量生动而又具体的案例、国家相关的法律法规为会员企业进行了具有针对性和可操作性的指导，从而帮助会员企业在遵守国家法律法规的前提下积极规避风险，切实维护企业的合法权益。

三、倾心构筑诚信家装，打造常州家装品牌，规范净化家装市场，造福社会惠及百姓。

长期以来，“家装”是社会和老百姓十分关注的热点问题。协会通过对家装市场的调查分析，常州地区的各种类型的家装公司数以千计，但管理规范且具有施工资质的正规家装企业屈指可数，而那些散兵游勇的游击队却是不计其数。家装市场上坑蒙诈骗的欺诈案件屡屡发生，这种严重扰乱家装市场的行为一方面冲击了正规的家装施工企业，一方面就是使老百姓的切身利益受到了极大的损害。由于管理缺失和准入门槛较低，致使家装的社会诚信指数和信心十分低下和脆弱。根据这种不正常的社会现象，常州装饰装修行业协会主动把“净化家装市场、重塑家装诚信”作为己任，与正规家装

企业形成了“以打造诚信为抓手，促进常州家装行业的健康发展”的共识，并围绕以下四个方面的抓手来重塑常州家装形象。

1．建立常州家装诚信联盟，提升家装企业社会公信力

常州装饰装修行业协会在行业内部通过广泛的宣传和多次的论证，形成了“净化常州家装市场、重塑常州家装形象、从我做起从头做起”的共识，率先在家装骨干企业中建立起常州家装诚信联盟。14家知名度较高的家装企业积极响应签约，并以向协会缴纳诚信保证金的形式履约“诚信联盟”的各项条款。协会通过常州市文明办和常州日报社、常州晚报、中国常州网等媒体向社会全面宣传常州家装诚信联盟，并在《常州市民出行手册》上全面推介常州家装诚信联盟企业，使常州市民可以了解“诚信联盟”家装企业的基本情况，正确选择家装企业，避免上当受骗。常州家装诚信联盟的建立极大地维护了业主的利益，同时也进一步提升了家装企业的社会信誉度。近几年来，由于企业的原因，通过相应的鉴定程序，家装诚信保证金已向业主赔付了数万元之多，兑现了诚信联盟企业向社会的承诺。同时，为了更好地维护企业与业主的合法权益、常州装饰装修行业协会会同工商行政管理部门重新修定颁布了可作为法律依据的常州市家装施工合同文本，并在常州市所有家装企业强制使用。

2．持续开展家装系列服务活动，扩大诚信家装的社会影响力

为了向社会和市民扩大常州家装诚信联盟的影响力和知名度，近几年来，常州装饰装修行业协会会同常州市消费者协会，携手《常州晚报》，持续组织常州家装诚信联盟的十多家企业，借助建材大卖场、大型展览场馆、大型商场和星级宾馆等人气旺盛的场所举办“和谐家装消费年”、“家装诚信年”、“家装品质年”和“家装放心年”活动，接受市民家装的咨询，协助市民家装的谋划，与市民进

行零距离、面对面的沟通和服务。在活动期间，凡和常州家装诚信联盟企业签约的家装工程，均可享受到行业协会、消费者协会、常州晚报新闻媒体和协会专家组的全过程的检查、监督和服务。自活动开展以来，先后有数百项家庭装修工程与家装企业签约进行施工。为了接受社会的监督，活动组委会向所有签约的施工现场颁发了“家装诚信年示范工地”铭牌。活动组委会自始至终对在建工程进行检查，听取并向施工方反馈业主的意见和建议；各家装企业进一步加强了施工管理，采取措施落实整改，兑现对业主的各项承诺。在开展活动的过程中，先后二次组织了较大规模的常州市“L&D 陶瓷杯”和“好莱客杯”诚信家装施工大奖赛。大奖赛除设置文明施工奖、水电安装奖、瓦工工艺奖、木工工艺奖、油灰工工艺奖、安全施工奖、施工组织奖、视觉效果奖等奖项外，还通过对工程的整体评判设置金奖、银奖、铜奖和优秀奖，以此来鼓励企业、告慰业主。通过大赛，一方面向社会展示了我市骨干家装企业的施工和服务水平，一方面用诚信企业的实际行动向社会和广大市民证明常州家装市场的正能量，取信社会、惠及市民，达到了常州市民的认同和信赖的预期目的。

3．举办设计竞赛，开设知识大讲堂，展示家装品牌企业的实力

为了进一步提高社会和市民对常州家装行业正规企业的认知度，巩固和提高其诚信基础，展示家装企业的品牌和实力，常州装饰装修行业协会连续多次牵头组织了“都来德·尼高杯”、“万达中国 SOHO”、“万都国际家居杯”、“御翠天峯杯”等室内设计大奖赛活动。数百名家装设计师向各项大赛报送了数以千计的设计作品参赛。协会聘请了政府有关部门的领导和省内外业内专家组成组委会和评委会，对参赛作品进行评审和审定，并举办家装设计获奖作品展

向社会和市民进展示，编辑出版《常州装饰装修行业风采录》和《常州市室内设计获奖作品集》向社会无偿宣传。与此同时，协会还与常州主流媒体紧密合作，在电视台和电台开设家装知识大讲堂，采取常州家装骨干企业按专题轮流主讲的形式，向市民普及和传授家装知识。

常州装饰装修行业协会在针对社会热点、净化家装市场，采取措施积极缓解家装矛盾方面所做的工作和取得的成果，受到了政府部门和中装协充分肯定和认可。协会被中装协住宅委授予“全国住宅装饰装修行业管理、服务先进协会”称号。被江苏省消费者协会和常州市评为“江苏省百佳示范单位”、“保护消费者权益先进集体”。

常州装饰装修行业协会自办会以来，在政府主管部门和上级协会的指导和关心下，依靠广大会员企业，围绕自身建设和创新服务内容方面做了大量的工作并取得了显著的成果。协会连续 9 年被评为“江苏省装饰装修行业优秀协会”，连续 2 年被评为“全国建筑装饰行业文化宣传先进集体”，并被评定为“中国社会组织 AAAA 级社团组织”和“常州市优秀社会组织”及常州市总商会“常州市工商联五星级商会”。

编者按：无锡市装饰协会探索以协会平台优势整合产业链，联合中小企业共建共享的新模式，引导中小装饰企业避免重复投资，摈弃“小而全”的小生产模式，提升抵御市场风险的能力。在协会协调和推动下，由 6 家企业出资组建江苏森旺木业科技有限公司，以解决无锡地区装饰企业在产品化施工方面的短板，引导、支持中小装饰企业转型发展，合作共赢。

合作共赢
探索中小装饰企业转型发展新思路

无锡市装饰装修行业协会

无锡装饰装修行业在国家宏观经济强势发展的带动下，经过数十年的持续快速发展，涌现出了一批领先企业，也创造了众多优质精品工程，为无锡的城市建设和建筑产业的发展作出了突出贡献。但是，由于受到一些“瓶颈”因素的影响，尤其近两年，随着国内外宏观经济的萎靡，建筑装饰市场竞争日趋激烈，行业传统业务已经进入微利时代，相当一部分本地装饰企业面临着严峻的考验与挑战。

无锡市装饰装修行业协会本着“为企业服务”的宗旨，充分利用平台优势，对全市的行业发展现状与趋势进行调研，并多次组织主要公装与家装企业领导座谈研讨，根据行业“十二五”发展规划纲要的指导思想、重要方针与主要目标，就如何提高产业化水平、如何提高利用市场配置资源的能力、如何提高企业的专业发展能力

以及如何提高行业技术进步等众多方面进行充分的分析、探讨与交流，研究探索无锡市装饰企业改革转型发展的新思路、新措施。

一、无锡装饰企业发展的现状及问题

改革开放以来，无锡装饰企业历经了从少到多、从小到大、从弱到强的发展历程。改革开放初期的八十年代，无锡成立了第一家中港合资的华德装饰工程有限公司，到1990年，无锡也仅有一家一级资质装饰企业，但发展到2014年，全市已有一级资质装饰企业25家（含幕墙装饰企业），也涌现出一批业绩显著、贡献突出的行业领军企业。如王兴幕墙、金城幕墙、恒发幕墙、龙升幕墙等获得全国幕墙企业五十强的荣誉称号，使无锡成为唯一一个有四家企业进入全国建筑幕墙行业五十强的地级市。而新华东装饰、东方新格装饰、锡山三建装饰、隆阳装饰、会典装饰等一批建筑装饰企业坚持走精品化发展道路，都创出了国优——全国建筑装饰工程奖。同时以中兴一品装饰、创佳装饰为代表的本土家装企业也创出了自己的品牌特色，多年来坚持诚信服务、优质优价取得了良好的社会信誉和经济效益。然而随着我国经济增速放缓，面临着日趋复杂严峻的经济形势，我国装饰行业的发展速度出现拐点，无锡装饰行业的发展也深受影响，无锡装饰企业面临着新形势与新困难。

1．无锡装饰企业虽然数量众多，但跳不出装饰“大行业、小企业”的逻辑，企业规模普遍偏小，虽然有二十多家一级资质企业，但没有一家年施工产值超过十亿元，缺乏像苏州金螳螂、浙江亚厦这样的航母型标杆企业来引领无锡装饰行业的发展与提高。

2．无锡装饰企业同质化竞争现象比较严重，发展模式单一，有相当部分企业仍停留在传统的粗放式的生产与管理阶段，企业的管理意识、品牌意识、服务意识等方面都有待进一步加强和提高。企

业普遍缺乏高端的管理类、技术类和商务类人才，更缺乏高素质的施工技术工人。

3．由于同质化竞争严重，企业缺乏自身特色，使无锡装饰企业在市场竞争中往往处于比较被动的地位。尤其是在目前“僧多粥少”的市场环境下，更加剧了发生恶意竞争的可能。企业竞标多在以价格为主的低层次层面上开展竞争，“伤敌一千、自损八百”，即使得到了项目，也难以取得理想的经济效益，加之又缺乏现代化的管理手段，使企业的盈利水平不断下降，缺乏可持续发展的动力。

4．从外部因素来分析，建筑业的进一步发展与改革，要求消除市场壁垒，建立统一开放的建筑市场体系，本地建筑装饰市场或将进一步放开，外地的大型建筑装饰企业必然会越来越多地涌入无锡市场；另一方面，随着各级政府机关停建楼堂馆所而重视民生工程、生态工程和基础设施工程以及宏观经济形势下房地产市场的持续低迷，“僧多粥少”的局面将更为加剧，市场竞争环境也必然会更加恶劣。

二、促进企业联合、谋求共同发展

“十二五”规划提出并强调，把发展转变到协调发展、创新发展、绿色发展、共享发展；而随着市场竞争环境持续动态变化，企业间竞争程度不断加剧，企业创新活动与转型发展的成本和风险水平也不断增加，单靠个别企业自身的力量难以最快速度或是最大程度的聚集各种资源推进企业的转型发展。为了加快转变无锡装饰行业的发展方式、寻求新的均衡发展、实现可持续发展的目的，无锡市装饰装修行业协会从2013年起，多次组织主要装饰企业进行研讨动员，使大家统一思想，充分认识到发展所面临的突出困难，既是挑战，亦是机遇。认识到为了更好地促进企业创新驱动、转型发展，

企业间应当合作共赢，变同行业竞争为相互合作、优势互补，走联合发展的道路。经过认真总结、深入调查研究，结合本市装饰企业的实际情况，协会提出首先要紧抓产业化这条主线来推动我市中小装饰企业转型升级，并以此为抓手，全面提高行业信息化水平，推动信息化和工业化的深度融合，这与中国建筑装饰协会所提倡的“机械化、工厂化、专业化、信息化”理念不谋而合。

在协会的协调和大力推动下，经过深入的前期市场调研分析，由江苏京城装饰、江苏新华东装饰、无锡东方新格装饰、江苏静远装饰、无锡精工装饰、无锡长城装饰等六家企业为发起人共同投资组建了江苏森旺木业科技有限公司，并以该公司名义在宜兴陶瓷产业园区内一期兴建了占地 30 亩、建筑面积 3 万平方米的木制品生产加工基地。该项目规划总投资 1 亿元，计划于 2015 年 5 月建成，建成后将形成年产值近亿元的产能；同时森旺木业公司的经营也不会仅仅局限于装饰木作部件的生产与销售，公司的投资者将会在金属制品、不锈钢制品、石材等多种建筑装饰材料贸易领域展开深度合作，以此为平台，业务向产业链的上游延伸，发挥“协同和互补效应”，实现资源效应最大化，甚至在将来深化资本合作，强强联合，进军资本市场。此次合资建立装饰产业基地的大胆尝试，对于推动无锡中小装饰企业的转型升级具有极其重要的意义。

1. 有利于促进企业由传统粗放型产业模式向现代工业化集成化产业模式转变。建筑工业化、产品化将会成为建筑业发展的主流，建筑装饰业作为现代建筑业的重要组成部分，必须顺应潮流，工厂化、工业化、集成化，是建筑装饰行业发展的必经之路。随着企业规模不断扩大，对装饰部品部件需求量越来越高，没有工厂化、工业化、集成化作支持是适应不了企业做大做强的要求的，而合资建

设装饰产业基地快速并有效的解决了无锡装饰企业在产品化施工领域的这块“短板”。

2．有利于提高企业的核心竞争力。以前，企业参加重大工程项目招投标活动时，在施工样板房过程中，往往要受到外包配套单位种种因素的制约，因样板房效果不佳而丧失项目的经验教训各企业都深有痛感。有了木制品加工基地后，就能掌握装饰木作施工质量、工艺、工期的主动权，提高企业的综合实力。

3．有利于发展低碳、环保的绿色建筑装饰。投资建设木制品加工生产基地，符合国家产业政策和建筑行业发展趋势。该项目立项时就被宜兴市政府列为2014年重点项目，得到了相应的政策支持。该项目将采用先进的生产设备和工艺，严格按照节能减排、低碳环保的标准进行建设、生产。

4．对具体的工程项目来说，实现装饰部件木作工厂化生产后，一是减少大量的施工现场工作量，减少一线劳动力，缩短工期；二是能够大幅度提高现场文明施工程度，减少现场环境污染，符合节能环保绿色施工的原则；三是能够有效地提高工程质量，满足人们对建筑装饰的欣赏要求；四是能够减少建筑装饰成本，提高经济效益。

5．现代企业要形成大规模协作群的生产效率优势、大型企业的竞争优势和垄断优势或是新技术开发、使用所需要的资源规模优势等，单靠个别资本的积聚和集中是几乎不可能实现的，现代企业融资结构的变化决定了产权结构的分散化，而产权结构的分散化必定要求所有权与经营权分离。森旺木业的投资者们将不会直接参与公司的经营管理，公司的日常经营和决策具体由董事会和聘任的职业经理负责。装饰协会的会员都可以成为森旺木业的股东，未来产业

基地建成后也将会优质优价优先服务于入股的会员单位。

6．信息化与工业化的“两化融合”能提升企业生产效率，是企业转变发展方式的重要抓手，是提升企业创新能力的重要基础，是企业转型升级的内在动力。通过合资建厂的推动，借助工厂化生产带来的规模效应，企业可以顺势整合上游产业链提升原材料控制力，辅以信息化手段建设集中采供平台，实现材料、设备、劳务等生产要素的共享，同时通过信息系统以最快捷方式的对各企业新展开项目的工程造价信息进行反馈和调整，将带来生产成本的大幅降低。

协会作为企业之家理应肩负起行业发展的更多责任，促进企业间加强合作与交流，促动企业间多走动、多沟通，走联合发展的道路。而企业通过协会的协调与推动，摈弃传统的非黑即白、非敌即友的极端思维模式，既健康竞争又相互依存，共同创造良好的生存空间，共享价值链的利益，无锡装饰行业企业通过合资建设产业化基地的推动或将走出一条合作共赢的康庄大道。

编者按：南京市装饰协会根据新形势下企业需要，创新服务手段，丰富服务内涵，着力打造“人才服务、融资管理、材料生产交易”三个平台，为装饰企业提供人才、资金支持，为装饰行业可持续发展探索路径，他们的使命感和责任感以及勇于探索的精神和实践成果值得学习借鉴。

搭建三个平台　丰富服务内涵

南京市装饰行业协会

南京市装饰行业协会是近年来由企业家担任会长并实行会长轮值制的协会，对宏观经济形势和市场环境的新变化体会更为直接。我们认识到，协会传统的服务方式，如评优、培训等，在新形势下已不能完全适应企业需求和协会职能的发挥，我们必须创新服务手段和丰富服务内涵，通过创新服务来扩大影响力，增加凝聚力，才能在促进行业发展中有更大的作为。

为此，我们根据协会是“同业经济组织和个人为维护自身合法的经济利益和权益自愿组成的社会组织”定位，积极发挥会员企业，特别是会长、副会长单位的作用，通过认真调研，积极沟通协调，搭建了一些新的服务平台。

一是人才服务平台

人才是企业发展的关键因素。科技要创新，企业要可持续发展，就必须要拥有人才，人才已是企业是否具有核心竞争力的重要体现。此外，国家装饰施工资质也对企业的技术、管理人员数量、层次提

出要求，企业对协会的人才服务诉求愈加迫切。

为此，我协会经过积极争取，南京市人事部门同意由南京市装饰协会在职称申报网上开设窗口，并作为主管部门之一在职称申报表上签章。为帮助企业做好职称申报工作，协会开展了一条龙服务，如举办企业负责人培训班；组织职称计算机培训、考试；联系有关刊物帮助作者发表论文；推荐评委等。

在服务中，协会不收取任何费用。由于职称申报通过率高（特别是对老同志的帮助），受到企业和工程技术、管理人员的欢迎。至今为止，我们已参与组织，并评定了 1000 余名中高级职称人员，其中近 200 名高级职称，为提高我市装饰行业从业人员队伍素质做了一定工作。今后，我们还要积极发挥协会平台作用，根据行业发展和企业需要开展更多方面的人才服务工作。

二是融资管理平台

资金是影响和制约中小企业发展的决定性因素之一。由于资金的欠缺，企业常常失去一些很好的发展机遇。为此我们赴浙江学习考察，探索解决企业融资需求的渠道和方法。

2013 年 3 月，受浙江考察期间对其商会运作模式的启发，由市装饰行业协会发起，南京富海、南京金陵、南京华典、江苏天茂、南京稼禾、南京深圳六家装饰公司和南京雅坤装饰材料有限公司七家企业共同出资 1250 万元，成立了南京安舜达资产管理有限公司。安舜达公司聘请了职业经理人，实行公司法人治理机制。公司的经营范围为：资产管理、投资管理、企业管理、财务信息咨询、商务信息咨询、投资信息咨询、实业投资等。

安舜达公司成立以来，在装饰协会会长、副会长单位的积极参与和市协会的支持下，已在民生银行、中国银行、北京银行等多家

银行为会员贷款提供服务，经过一年多的运作，取得了良好的经济效益和社会效益。至 2014 年底，已有 50 余家会员企业通过股权质押、信用担保等方式成功贷款，总金额已逾亿元。其中民生银行对会员企业无需提供房产等不动产作为抵押，而是根据申请企业提供的资料，对经营状况进行评估，符合条件的即可进行放贷。

通过安舜达公司平台，搭建了企业向银行贷款的桥梁，为会员企业健康发展提供了资金支持，同时还为会员单位提供了融资、财务以及企业管理等方面的服务，为解决我市装饰企业这一发展瓶颈作了积极的尝试。

三是材料生产、交易平台

产业化生产、绿色施工是国家发展战略要求，也是装饰装修行业可持续发展的方向。针对我市装饰企业的需要，为加强施工企业和材料商的沟通，确保材料质量安全，降低成本，由协会推动，10 家企业出资（各 5 万元）50 万元成立了互祥企业咨询服务公司。互祥企业咨询服务公司成立后，投资成立了互祥建材有限公司，拟通过集中采购（团购）等方式，营造质优价廉、公平竞争的市场环境；此外，根据装饰行业产业化发展方向，为解决中小装饰企业工厂化生产需要，互祥企业咨询服务公司还整合了木饰面生产、不锈钢加工以及玻璃深加工三家企业进行工厂化生产，现产品成交量已近 2000 万元。通过这一平台，正在为推动我市装饰行业产业化进程，加快绿色发展步伐做出积极努力。

这些平台的创立和运行，仍在探索和实践的过程之中，还有许多问题需要不断解决和完善。但是通过对这些新平台的尝试，我们深深感到协会桥梁纽带作用的重要性，感到历史的使命和责任。我们认为，协会的生命在于创新，在于不断地与时俱进，提升自己的

服务水平。只有这样才能得到会员的拥护，得到政府的支持和社会的认可。为此，我们将一如既往，不抱怨、不懈怠，紧紧依靠广大会员，在上级主管部门的指导、支持下，和社会各方面联手合作，为协会工作开辟新的更加广阔的天地。