

陈国宏 主编

在竞争中创造消费潮流

——荣欣装潢公司的经营理念与实践

(上册)

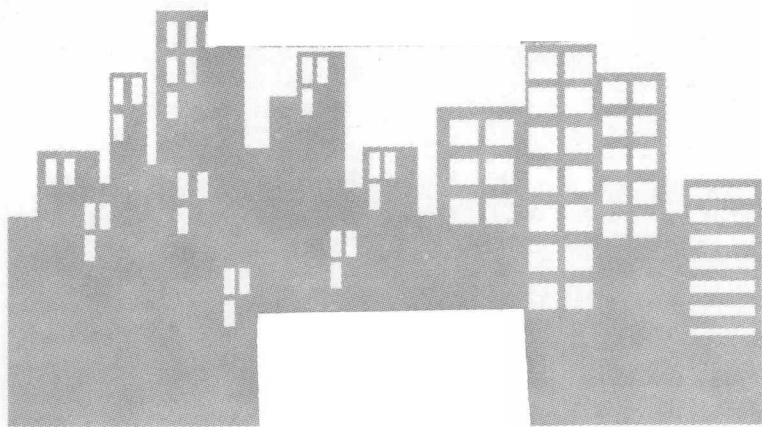


上海科学技术文献出版社

在竞争中创造消费潮流

——荣欣装潢公司的经营理念与实践

(上册)



上海科学技术文献出版社

荣欣装潢公司成立于1994年4月，它的诞生掀开了上海家庭装饰业，也是中国家庭装饰业新的一页。

环顾全球，由于国情与历史条件的不同，家庭装饰尚无经验可以借鉴。然而，在改革开放中悄然诞生的荣欣装潢公司，却以自己骄人的业绩开创了中国家装饰企业的成功范例，走出了一条中国家装饰业的独特道路。

仅仅6年时间，荣欣装潢在国家没有投入一分钱的情况下，通过艰苦创业，成长为跨越六省一市、年营业额2亿多元的大型专业家庭装潢公司，并先后获得“中国家庭装潢百强企业”、“上海市优秀装潢公司”等10多项荣誉；探索并建立了完善的内控制管理机制、高效的市场营销管理、科学的人力资源开发和独具荣欣特色的企业文化，并积累了许多成功的管理案例和管理经验。

荣欣所取得的经营业绩和现代管理特色，在行业内外产生了较大的影响。值此公司开业6年之际，公司领导从不同角度、各个侧面，全面系统地总结了公司的历史沿革、发展历程及各个层面的管理经验，并使其在理论与实践的结合上得以升华。

荣欣所取得的经营业绩和现代管理特色，在行业内外产生了较大的影响。值此公司开业6年之际，公司领导从不同角度、各个侧面，全面系统地总结了公司的历史沿革、发展历程及各个层面的管理经验，并使其在理论与实践的结合上得以升华。

在改革开放的20年中，中国的企业家们经历了艰难的搏杀，开创了今天的局面。现在又应该以什么样的理念、什么样的态势走向明天，开创未来，迎接新世纪的机遇和挑战？这是摆在很多企业面前的课题。并且，在这个由计划经济向市场经济过渡的时期，完全照搬西方的管理模式是很难奏效的。在中国现有的环境下，应该以什么样的思路和方法去经营，才不会被市场经济的惊涛骇

浪所吞没,这又是广大企业家在思考的问题。

各行各业、各国各地都有自己的特色,我们必须走自己的路,必须建立适合中国当前企业状况和经济环境的管理模式。荣欣的管理实践在这方面作了大胆探索,希望能在新世纪为我国的装饰企业有更大的发展、管理层次和效率有进一步提高,提供有益的经验。

中国室内装饰协会副理事长、秘书长 曾以中 亲笔题词

目 录

上 册

前言	(1)
----	-----

成 长 篇

走向艺术的家庭装潢	(1)
家庭装潢历史的简单回顾	(1)
家庭装潢是艺术的再创造	(4)
荣欣装潢的发展轨迹	(7)
岁月有痕	(7)
创业阶段:高起点的起步阶段	(8)
成长阶段:高速度的发展阶段	(12)
成熟阶段:高水平的提升阶段	(14)
再接再厉,永攀新高	(19)

思 维 篇

荣欣装潢的管理思维	(21)
时间刻下的轨迹	(21)
荣欣装潢的管理思维	(25)
诚信服务的企业价值观	(26)
荣欣对竞争的重新认识	(29)
荣欣的名牌观	(35)
荣欣的危机观	(46)

以顾客满意为导向的管理思维	(50)
何谓顾客满意?	(50)
从为顾客服务走向合作	(54)
荣欣装潢的战略决策	(63)
现代企业战略管理研究	(63)
企业发展的内涵	(63)
(1) 产业结构分析	(66)
现有竞争对手间争夺的激烈程度分析	(69)
结构分析与竞争战略	(70)
(2) 动态竞争下的战略思维模式	(77)
(3) 家庭装潢企业核心专长的确认	(84)
(4) 企业的资源分析	(85)
(5) 企业的能力分析	(87)
(6) 企业核心专长的确认	(87)
(7) 荣欣装潢公司的扩张战略	(91)
(8) 荣欣对购并的认识及战略实施	(91)
(9) 荣欣公司特许经营战略	(95)
(10) 新经济条件下的公司经营战略	(114)
企业发展的知识能与技术力	(115)
从战略高度认识电子商务	(128)
(15) 信息化战略锻造企业的未来竞争优势	(130)
富有特色的企业文化	(136)
(2) 荣欣装潢文化建设的由来及认识	(136)
(6) 荣欣装潢企业文化的建设	(141)
(95) 欣装潢企业文化的内容和功能	(142)
(2) 荣欣装潢企业文化的塑造	(153)
(6) 企业文化的塑造	(154)

目 录

下 册

实 践 篇

观念、接轨、创新和现代化	(163)
把转变思想观念放在管理工作的首位	(163)
企业的经营管理力求同国际接轨	(164)
工程管理方面的接轨	(165)
在营销管理方面的接轨	(165)
对财务管理和内部控制方面的接轨	(165)
人员聘用、考核、培训和工资制度方面普遍运用市场	(165)
竞争机制,力求同国际接轨	(166)
管理不断创新,形成自己特色	(166)
管理理论方面的创新	(166)
管理组织形式的创新	(167)
管理制度的创新	(167)
企业文化建设的创新	(167)
科学的人力资源开发	(169)
荣欣装潢的人才观	(169)
何谓人力资源?	(169)
荣欣装潢的人力资源管理内容	(170)
荣欣装潢对知识型员工的管理	(174)
知识型员工的特点	(174)

荣欣对知识型员工的管理	(176)
对设计人员的管理	(178)
对业务人员的管理	(180)
对施工人员的管理	(181)
对其他技术人员的管理	(182)
荣欣装潢的培训实施	(183)
公司员工培训与开发的重要性	(183)
荣欣装潢的员工培训计划	(184)
公司培训与开发的角色分析	(186)
公司培训与开发的实施模型	(186)
荣欣装潢员工培训与开发的特色	(187)
公司员工培训的发展计划	(192)
荣欣装潢的人员考核与激励机制	(194)
考核: 兼顾个人发展	(195)
建立激励员工的动力机制	(195)
分配: 变知识为财富	(198)
创新的营销管理模式	(200)
现代化营销管理系统评价	(200)
营销管理思想的演变	(200)
荣欣家庭装潢公司的营销管理研究	(202)
荣欣装潢公司营销管理的总体框架	(203)
荣欣装潢公司市场营销组织模式选择	(203)
荣欣装潢公司的营销策略	(204)
21 世纪的营销大变革与荣欣装潢的营销创新	(215)
21 世纪的市场营销前瞻	(215)
荣欣家庭装潢有限公司的营销创新	(221)
科学的工程管理体系	(225)

名牌出自卓越的工程管理	(225)
荣欣对装潢工程的理解	(225)
何谓工程管理	(226)
荣欣装潢工程管理的新举措	(227)
盯住问题,加以解决	(228)
加强工艺定额管理	(229)
加强工程质量管理	(230)
加强现场施工人员的管理	(231)
加强施工规范管理	(232)
加强售后服务的管理	(234)
荣欣装潢的工程定额管理	(235)
何谓工程定额概念	(235)
工程定额对荣欣装潢加强工程管理的意义	(236)
公司工程定额的编制原则	(238)
公司编制工程定额的程序的方法	(240)
荣欣装潢工程量化管理系统	(242)
编制工程量化管理系统的说明	(243)
量化管理系统的建立标准的依据	(243)
公司工程量化管理系统建立的标准依据	(243)
公司工程量化管理系统建立标准的参考	(243)
工程管理行政流程图	(244)
施工量化管理流程标准	(244)
施工人员工作量、成本分析	(245)
荣欣装潢的工艺管理	(246)
建立健全有效的工艺管理体系和工艺监督体系	(247)
完善工艺管理制度	(248)
贯彻执行工艺纪律的重要性和必要性	(249)

狠抓工艺纪律.....	(250)
荣欣家庭装潢公司工艺管理的新举措.....	(251)
完善的质量管理体系.....	(255)
质量管理与全面质量管理.....	(255)
荣欣装潢质量管理组织体系.....	(256)
荣欣追求无缺陷管理的实践.....	(258)
荣欣装潢的全面质量管理.....	(261)
荣欣装潢质量管理对行业的影响.....	(276)
家庭装潢专业委员会的创立.....	(276)
《企业家庭装潢标准》的出台.....	(277)
面临新世纪,荣欣对质量管理模式的考虑.....	(278)
提高质量管理必须提高质量意识.....	(279)
质量管理更重视经营环境.....	(280)
严谨的财务管理.....	(285)
荣欣装潢的内部控制体系.....	(285)
荣欣装潢的资金管理.....	(286)
荣欣装潢的预算编制和管理.....	(287)
成本核算和控制.....	(288)
从基本点入手,狠抓成本控制.....	(288)
成本控制与结算程序.....	(289)
成本控制与财务报表.....	(289)
成本控制与制度建设.....	(290)
荣欣对企业财务部门的定位.....	(292)
科学的物资管理机制.....	(296)
荣欣装潢物资管理概述.....	(296)
装潢材料物资采购管理.....	(297)
企业内实施集中采购的管理流程.....	(299)

荣欣装潢对供应商的管理	(302)
确定合理先进的物资消耗定额	(304)
物资消耗定额的作用	(304)
荣欣装潢物资控制操作程序	(305)
供应计划的编制	(307)
荣欣装潢的仓库管理	(311)
荣欣家庭装潢公司下一阶段的奋斗目标和具体措施	(313)
迅速建立每月“三个一”制度	(314)
制定并严格执行《上海荣欣家庭装潢有限公司材料供应 责任书》	(316)
前瞻的信息管理系统	(321)
企业管理信息系统的由来	(321)
信息社会家庭装潢业的新发展	(322)
信息社会的家庭装潢业及其在上海的发展	(323)
荣欣装潢信息系统	(324)
企业的信息环境	(324)
企业外部信息的管理	(324)
企业内部信息的管理	(326)
荣欣装潢管理信息系统	(327)
以结算流程为核心的企业管理信息系统	(330)
荣欣装潢公司管理信息系统的未来发展方向	(335)
结语	(337)

我们不应该迎合潮流，而应引导潮流；也不能等待潮流，而应创造潮流。一句话，人人都能做到的事，永远也做不成惊天动地的大业。

——陈国宏总经理

成

走向艺术的家庭装潢

长

家庭装潢历史的简单回顾

“家庭装潢”这个名词在中国最早出现在 20 世纪 80 年代。随着改革开放的进一步深入，我国经济进入了高速发展阶段，人民生活水平有了很大的提高，人们的思想观念也渐渐地解放，“简陋才是朴素”的思想禁锢逐渐解开，在解决了温饱问题之后，人们慢慢地开始追求舒适生活，家庭装潢就是在这股春风中应运而生，迎来了第一个黄金岁月。

俯瞰申城，遍布城市各个社区的楼宇内外，无数忙着营造新家的人们行色匆匆、喜忧参半地与装潢商、材料商、施工队、物

篇

业公司打交道,一边满怀着对未来新生活的憧憬,一边为眼前的施工质量、材料选择、装潢造价、工期时间等等数不胜数的装潢细节烦忧。对许多人来说,新家的装潢是他们积累的一生的宏伟梦想;对另一些人来说呢,装潢新家是他们未来美好生活的真正起点!人们有理由以他们或许是一生中最执着的热情、最认真的态度、最挑剔的眼光去寻求服务者——家庭装潢公司。

曾几何时,所谓家庭装潢只不过是租房管所买来石灰粉刷墙壁,再用红漆绿漆涂刷门窗就算大功告成。随着生活水平的日益提高,拥有新家的人们越来越多,80年代小木条拼花地板和化纤墙纸带来了一场变革,家庭装潢概念的出现,寄托了人们对生活的热爱和梦想,那个时候,更多的人是靠自己的双手和亲朋好友的业余时间来完成这一壮举,新家落成,吃喝一顿,大病一场。90年代商品房的出现,更加富裕的生活和层出不穷丰富多彩的装潢材料带来了家庭装潢的第二次革命,人们认识到家居装潢不仅是一个生活梦想,也是一项极具专业性的综合工程;于是,一夜之间,无数家庭装潢公司纷纷登场。

1994年是上海家庭装潢业的起步阶段。刚刚经历了改革开放洗礼的人们对家庭装潢认识还只是停留于表面上。老百姓大脑中根本没有设计观念,运用的材料都是十分普通。例如,在荣欣装潢公司的历史上曾经有这样一段插曲:公司在客户家里的卫生间选用了绿色方块瓷砖,结果掀起了一场不大不小的风波,接连不断的人群络绎不绝地来到他家参观,人们用手反反复复地进行抚摩,双眼凝视着“绿色瓷砖”,仿佛发现了天外来物,一种兴奋激动的心情喜形于色,异口同声地称赞“太漂亮了!太漂亮了!”这到底是一种什么瓷砖?其实用今天的眼光来看,它只是一种极其普通的有色瓷砖,和今天的多姿多彩、款式新颖、品种繁多的瓷砖相比,它只是一种老掉牙的快进博物馆的淘汰品,然而这确是发生在6年前

的真实故事。因为在当时的条件下,人们千篇一律用的是白瓷砖,有色瓷砖使人们的传统购买观念被冲破了,也因此许多人难免会产生激动的情绪,其实绿色瓷砖不仅反映的是一家人的故事,也是一个时期社会的缩影。在当时情况下,建材商品的确不丰富,人们根本没有选择的余地,加上当时老百姓的收入也不高,因此即使有好的商品,老百姓也消费不起,所以,在那种条件下,装潢就很难用艺术来衡量,很多艺术构思和设想,由于当时受到物质条件的局限,结果都被埋没了。

尽管如此,白瓷砖的普及,加上涂料墙纸的运用,比起 80 年代的石灰水泥制墙已经是很大的进步了。因此上海家庭装潢的历史从严格意义上说,真正的开始时间是 90 年代,在这以前,算不上是装潢,只能算是一种清洁。也正因为如此,上海家庭装潢起步阶段出现了不可避免的缺点,这就是材料和风格千篇一律,比如家家户户都做式样相同的护墙板,不管是房间和客厅都喜欢用灯箱,使用的夹板集中在柳安和水曲柳,油漆也以混水为多,至于亚光油漆更是闻所未闻,总之,雷同、单调是这一时期的主旋律。

1996 年是上海家庭装潢业转折的一年,建材市场发生了翻天覆地的变化,滚滚而来的舶来品,走进上海的大街小巷,美国的洁具、西班牙的瓷砖、英国的墙纸、日本的电器和涂料等,成了建材市场的常见产品,人们再也不用为没有好的建材商品而烦恼了,加上上海这几年经济的飞跃,人们的收入有了明显的改变,消费能力有了大大的提高,从此上海的家庭装潢进入了一个快速发展的阶段。

总之,丰富多彩、充满活力的新型建材,大大激发了市民的消费愿望。建材的创新和品种的不断涌现,大大推动了家庭装潢水平的提高,同时,也给装潢公司提出了一个新的课题,即如何克服装潢风格的单一化、雷同化。

家庭装潢是艺术的再创造

人们为了使生活更美好,不但穿上了漂亮得体的服装、建造了属于自己的空间——家,还在这空间里不断完善自己的幻想。幻想是离我们最近的存在,也是离我们最近的现实。人,除了服饰的包装,还有一层空间包装,那就是家;家是展示主人性格最不容置疑的场所,安把主人的职业、兴趣、爱好展示得淋漓尽致。

看到家居就如同看到了主人,无论你处于什么心态与情绪中,你的家居都是暴露你真实向往与处世哲学的一面镜子。一个小小的装饰、一块冥冥的色彩、一件随意的摆设,都述说着你对世界的认识和看法,揭示着你的文化、审美、素养、思想。一切都在自然而然地发生着……于是,一种约定俗成的惯性几千年就范于心理上的软弱,表现为随大流和习以为常。买家具市场的家具,什么五屉桌、大衣柜;装饰找浙江、江苏、安徽的小木匠,什么包墙裙、铺地砖、封阳台,用习俗把家占得满满的。久而久之,人们就有了一种厌倦和忍无可忍。满眼的伤疤激起大家不甘寂寞的行为,荣欣以装饰自白的口吻开始了一场“装饰革命”——一个以中国五千年文化为底蕴,博采世界建筑装饰之特色,以智慧为乐趣的古朴创建,诞生出一个温馨的家。

把家庭装潢成艺术品,集文化、艺术、智能与实用为一体,是荣欣多年的愿望。荣欣把一种全新的观念引入居室,化腐朽为艺术,把普普通通的材料用艺术、文化与智慧使之最大限度地增值,为居室装饰重新正了一次名。

荣欣的设计来自于一种奇特的想法:以实用为前提,以哲学为契机,以审美为先导,以智能为乐趣,以文化为底蕴,全方位地展示了一种新概念的装饰设计。荣欣故意混淆艺术与生活之间的界

限,提出“生活即艺术,艺术即生活”的口号。每个人都有一大堆压抑在潜意识里的愿望,它们是做幻想的最好原料,在散漫的信息态里,它可能被新的观念加工成生活中五彩斑斓的艺术品。那种美好善良的渴望,一旦通过艺术“培训”,即刻变成诗人的浪漫。那种认为诗意与浪漫只能存在于文学中的偏见,已被现实与美好证明了它们的软弱。每一条生命者,有一种不容剥夺的创造全权力,创造生活、创造美,始终伴随着生命的存在。

家庭装潢是一块最能表现自我个性的空间,它蕴含着文化、艺术、科技、应用、审美、环境、心理等多方面因素。一个潜在的综合素质通过装饰可以不折不扣地表现出来。我们的渴望、期待、幻想可以通过这一独有的空间领域得到审美与艺术、期望与理想的多重满足。

无论我们的幻想有多少沉积,它都可以在这里找到爆发的灵感。家庭装潢可以把幻想捏成各种渴望的形态,装置在居室中,无论有色彩的幻想和没色彩的幻想都可以尽享这一独有的个性发挥。把幻想搬进生活不仅是个体的自我需要,也是群体精神的需要。

如今人们不乏人力、物力,只乏创造力,潜意识在幻想中的自然流露应该说是一种下意识的“创造”。我们在捕捉幻想、制造美的环境的同时滋养了我们疲乏的身心。应该说家庭装潢是一个最容易满足我们欲望的摇篮,它可以把一个再造的幻想变成生活中的现实,还可以把人与现实中不通融的地方化解掉。把幻想搬进生活就等于把理想搬入现实,搬进现实的理想可以任意被人们组织、拆卸、重建,它不但可以调换颜色,而且可以调换背景,重组一切可能,把家变成一个多功能的载体,一个能给人带来文化、艺术、智慧和实用享乐的家。

鉴于此,家庭装潢并不是地砖、瓷砖及其他材料的简单叠加,

它是艺术、是科学,是物质到精神、精神到物质的再创造。我们之所以说它是艺术,是因为装潢由不同的流派和风格组成,从大的方面来讲,风格有古典的、现代的,从小的方面来讲,有欧式的、中式的还有和式的、港式的等等。而每一种风格和流派都有其不同的特点,比如古典中式的风格,重视的是展现中国传统文化对礼教的讲究,在庄重典雅的背后,隐含的文化层次比西方的传统更高一筹。虽然每一种流派有它的优点,但同时也必然会暴露出它的缺点,就古典中式来讲,虽然它构型花巧,装饰气派,但也表现了累赘浮夸、纯粹堆砌及偏离实用的弊病。当然装潢的学问很多,比如讲究匀称平衡、相互呼应,从而使装潢能够更具合理性。又比如装潢注重虚实搭配、硬软协调,使装潢更具艺术性。此外灯光的调动运用,布艺的衬托点缀等,都是装潢中运用的必要手段。

当然,家庭装潢中有艺术的共性,而个性化对家庭装潢而言比共性显得更重要。不同的年龄、不同的职业、不同的教育背景、不同的家庭出身、不同的居住伙伴,都会产生出对家庭装潢的不同要求。不同的色彩、不同的材料、不同的费用又提供了众多的选择可能,太多的可变因素决定了家庭装潢是千变万化的,每一个装潢实例都可以是居室主人不同经历和实力的体现。比如,教师的居室中如果没有一个书房就不能称为是完善的设计;文艺工作者因社交活动较多,比较满意的设计是包含一间小型的多功能厅,企业家的住宅内可以设置一个吧台,同时在设计上又不宜太复杂。总之,如果您通过参观住房,能猜出主人的身份,那么可以肯定地说,这一装潢是成功的。艺术是多元的,个性和共性的结合是艺术的极至,家庭装潢的最终目标也许就在于此。