

Thoughts on the Sustainable Development
of Building Decoration Industry

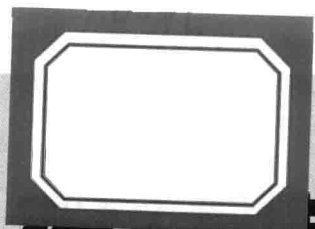


建筑装饰业 可持续发展思考

毛家泉 著



东南大学出版社
SOUTHEAST UNIVERSITY PRESS



建筑装饰业

可持续发展思考

毛家泉 著



东南大学出版社
SOUTHEAST UNIVERSITY PRESS

· 南京 ·

内容提要

作者长期从事建筑业管理与实践,后又专注于建筑装饰行业管理,积累了丰富的管理经验,在全国建筑装饰行业有一定的影响,在此基础上,提出了自己关于装饰业可持续发展的思考。具体内容包括:行业发展、企业文化、企业战略、装饰设计、科技创新、信息化、工程创优、品牌建设、企业经营和协会服务。

图书在版编目(CIP)数据

建筑装饰业可持续发展思考 / 毛家泉著. —南京:
东南大学出版社, 2014.6
ISBN 978-7-5641-4941-3

I. ①建… II. ①毛… III. ①建筑装饰业—企业发展
—研究—中国 IV. ①F426.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 099528 号

建筑装饰业可持续发展思考

出版发行 东南大学出版社
出 版 人 江建中
社 址 南京市四牌楼 2 号(邮编: 210096)
印 刷 南京玉河印刷厂
经 销 全国各地新华书店
开 本 700mm×1000mm 1/16
印 张 13
字 数 170 千字
版 次 2014 年 6 月第 1 版 2014 年 6 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5641-4941-3
定 价 35.00 元

* 东大版图书若有印装质量问题,请直接向营销部调换。电话:025-83791830

推动绿色装饰
营造宜居家园

周岚

二〇一四·二月

(周岚,江苏省住房和城乡建设厅厅长)

序

毛家泉同志长期从事建筑业管理与实践,在任江苏省装饰装修行业协会会长后又专注于建筑装饰行业管理,积累了丰富的管理经验,对建筑装饰行业可持续发展方面发表了一些很好的意见,在全国建筑装饰行业有一定的影响。根据一些同志建议,毛家泉同志将这些文章收集整理并作适当修改编辑成书出版,这不仅对江苏建筑装饰行业发展,而且对全国建筑装饰行业发展都将有很好启示。即将出版的《建筑装饰业可持续发展思考》一书是继《建筑业管理与思考》、《建筑企业发展之道》之后又一本新著。我对新书出版表示祝贺,受毛家泉同志所邀,我乐意为其新著作序。

毛家泉同志勤于学习,善于思考,笔耕不辍,他深知:建筑装饰行业人才济济,精英辈出,企业精英有思想、有观点、有理念,他们不时迸发出思想火花。思想源于实践,向他们学习能学到书本上学不到的东西,从他们身上汲取养分,丰富自己,提高自己,是取之不尽用之不竭的源泉。

他山之石,可以攻玉,他不仅向企业家学习,还留意报刊、电视等现代传媒,关注专家学者、企业精英的讲话和对话,能很好地触类旁通,对建筑装饰行业发展有所启示。

毛家泉同志书中所论述的一些观点和论点,源于基层,源

于企业,源于社会,是他对建筑装饰行业的所思、所想和感悟,并能结合行业发展实际和市场形势提出自己独到的见解和看法。他所引用的案例也都来自企业,因此,更贴近行业,贴近企业,贴近基层,更有针对性和说服力,对指导行业发展和企业发展具有现实意义和指导性。

党的十八大和党的十八届三中全会胜利召开,为我国经济发展和城乡建设指明了方向,也为建筑装饰行业提供了难得的发展机遇。我们要认真学习和贯彻十八大和十八届三中全会精神,加大改革创新力度,关注民生,关心健康。建筑装饰行业是以民营经济为主的行业,也是与生态文明建设,提高人们生活品质关系最为密切的行业,应大有作为。我相信本书出版将对建筑装饰企业可持续发展有所帮助,对建筑装饰行业发展起到积极推动作用,为建设美丽中国、绿色中国作出力所能及的贡献。同时,我也希望毛家泉同志在这块土地上不断耕耘,继续前行,有更多的新作问世。



2014年2月24日

(俞军,江苏省住房和城乡建设厅党组书记)

目 录

1. 行业发展	001
1.1 改革使国有企业焕发生机	001
1.2 诚信 环保 合作是装饰行业必须遵循的原则	003
1.3 抓住“十一五”机遇 加快装饰行业健康发展	004
1.4 合作共赢 推动行业发展	013
1.5 建筑装饰企业如何实施“走出去”发展战略	014
1.6 平安度过金融危机 迎接下轮经济发展	020
1.7 搞好合作共赢 引导装饰行业健康发展	027
1.8 装修集成化为装饰行业发展提供有力支撑	029
2. 企业文化	031
2.1 学会做人 才会做事	031
2.2 正确对待员工价值是企业文化的重要内涵	034
2.3 要使全体员工分享到企业改革发展的成果	037
2.4 企业发展关键在人才	038
2.5 在新形势下如何当好企业老总	040
3. 企业战略	045
3.1 企业既要做大做强 更要做优做长	045
3.2 做大做强江苏装饰业	048
3.3 对做大做强装饰企业的思考	050
3.4 做大做强企业应争取上市	054
3.5 做大做强企业 提高装饰行业在国民经济中的地位	056
3.6 企业如何做长久	060

4. 装饰设计	064
4.1 设计是提高企业市场竞争力的重要因素	064
4.2 对“亚太空间设计师(2010·北京)论坛”的几点思考	065
5. 科技创新	073
5.1 装饰企业必须走科技创新之路	073
5.2 科技创新是推动企业可持续发展的必然选择	074
5.3 只有创新 才能领先	077
5.4 加大人才引进和培训力度 创建高新技术企业	080
5.5 创新是企业发展永不枯竭的源泉	082
5.6 创新是企业转型升级的驱动力	087
5.7 推进绿色建筑装饰 引领行业可持续发展	089
6. 信息化	092
6.1 江苏省装饰装修行业信息化建设现状与思考	092
6.2 做大做强装饰企业必须实现信息化管理	097
6.3 加大信息化建设力度 加快装饰行业信息化步伐	101
7. 工程创优	105
7.1 多创精品工程 提高市场竞争力	105
7.2 工程评优目的在于促进企业整体素质提高	108
7.3 优质工程复查中必须把握的几个要点	112
7.4 创优质工程要提倡“一次成优”	117
7.5 创精品工程是装饰企业的长期任务	118
7.6 提高专家素质 提升评审水平	124
7.7 创精品工程 树企业品牌	128
7.8 善于向同行学习	129
8. 品牌建设	134
8.1 打造企业品牌是每个成功企业追求的目标	134
8.2 努力办成“有为”的品牌企业	137
8.3 加强企业基地建设 提升企业整体形象	139
9. 企业经营	141
9.1 向管理要质量要效益成为企业家的共识	141

9.2 企业要以经济效益为中心	143
9.3 搞好客户资源管理是企业稳步发展之良策	144
9.4 发挥企业自身优势 提升市场竞争力	145
9.5 走专业化之路 实现差异化竞争	149
9.6 实施差异化是避免同质化竞争的不二选择	150
9.7 装饰企业如何创造顾客	151
9.8 加强工程款回收 做到丰产丰收	153
9.9 搞好企业定位 关乎企业发展	155
9.10 既要重视市场 更要重视现场	156
9.11 提高质量和效益是企业永恒主题	158
10. 协会服务	161
10.1 理清协会定位 为会员提供高层次服务	161
10.2 构建和谐协会	162
10.3 协会要为企业搭建沟通交流的平台	163
10.4 协会职责及其工作重点	164
10.5 协会的根本宗旨	167
附:《中国建筑装饰装修》杂志采访	169
后记	197



1. 行业发展

1.1 改革使国有企业焕发生机

1.1.1 企业要发展必须深化改革

改革是企业发展的动力,改革为企业发展扫除体制性障碍。只有通过改革改制,才能冲破制约生产力发展的体制障碍,为搞活企业机制创造条件。不改制,企业深层次矛盾无法得到解决,如在分配上吃大锅饭,在人事制度上干部能上不能下、职工能进不能出等。这些问题只有通过改革才能解决,只有改革,企业才能新生;只有改革,企业才能发展。

1.1.2 改制促进了企业发展

实践证明,改革、改制使国有(集体)企业焕发青春,出现了勃勃生机。

① 南深公司原是南京大开发下属公司,改制前企业每况愈下,职工吃公司大锅饭,企业靠卖牌子生存。改制前产值仅6 000万,改制以后产值翻了两番,企业有了明显效益,职工收入翻了近两番,而且工程质量普遍提高,创出了一批精品工程。同样是南深公司,改制后,发生了翻天覆地的变化。

② 南京建发装饰公司原是南京市建委直属企业,改制前,公司不过是只有20多人、产值1 000余万、固定资产几十万的

二级企业；改制以后，南京建发装饰公司发生了前所未有的变化。公司连续三年实现产值翻番，现在已拥有 100 多名设计、施工和工程技术管理人员，自营产值超亿元，固定资产近 2 000 万元，是集室内外装饰工程设计、施工、装饰配套和项目管理于一体的双甲企业，通过了三位一体认证，在南京多家银行获得高等级资信及高额度授信。改制后的南京建发装饰公司呈现出前所未有的新气象。

③ 南装公司原是南装集团下属大集体公司，曾经有过一段非常辉煌的历史。改制前企业人心涣散，公司陷入困境，濒临倒闭。改制以后，调整了领导班子，使南装枯木逢春。现在南装发展态势很好，业务量逐年上升，工程质量不断提高，开始走上良性循环轨道。

④ 苏州苏明公司原是苏州二建下属国有企业，第一轮改制不彻底，国有股仍为主要股，领导班子认为，这样改制等于没有改，积极性调动不起来。2004 年进行第二轮改制，二建公司股本全部退出，极大地调动了领导班子和管理者的积极性。企业稳步快速发展，特别是近几年工程质量有了明显提高。2005 年省优工程现场考评组对苏州市申报的工程进行检查，在检查的 35 个工程中，最好的 4 个工程，苏明公司施工的就有 3 个。

1.1.3 早改制早主动

有些国有企业改制较晚，错过了改制的最佳时机，目前处境比较困难。常熟新苑地装饰公司，原是一级老国有企业，现在工作量做不过常熟华联公司和常熟金龙公司。公司经理深



有感触地说：“如果前几年就改制，企业就不会像今天这样。”这充分说明，早改制早主动，迟改制就被动，不改制必然走进死胡同。但是，也有少数国企改制之后，起色不大，关键在于体制改了，但是管理的思想观点仍然是国企的老一套。领导班子是老人马，观点是老观点，办法是老办法，根本机制未改。这肯定是搞不好的，只能是“穿新鞋走老路”。

1.2 诚信 环保 合作是装饰行业必须遵循的原则

1.2.1 打造诚信体系是规范市场秩序之本

打造诚信体系是规范市场秩序的治本之策，是构建和谐社会、和谐行业的重要内容。2006年我们配合省信用办在部分装饰企业试点，首先制定好行业自律公约，由试点企业向社会公开承诺，接受舆论和社会监督，以进一步规范装饰市场秩序，为打造诚信江苏迈出第一步。

1.2.2 倡导环保装修是“以人为本”的具体体现

倡导环保装修是贯彻科学发展观和以人为本的具体体现，是建设节约型社会的需要。装饰企业要把关注人们身体健康和心理健康作为第一位工作来抓，为业主提供高品质生活环境。2005年12月23日在北京召开了建筑装饰行业“中国环境标志”标准启动会。2006年我们配合建设部、国家环保总局，参与了制订建筑装饰行业“中国环境标志”标准的起草工作。同时配合省建管局、省电视台等单位对13个省辖市装饰工程环境是否达标进行检查，并将检测结果公

开曝光。

1.2.3 走合作共赢之路是行业发展方向

走合作共赢之路是行业发展的方向。市场经济既有竞争,也有合作。只有竞争没有合作将是两败俱伤,对谁都没有好处。只有走合作共赢之路,才能使大家在市场中获益,就是有活大家干,有钱大家赚。我省幕墙企业深感市场秩序不规范,恶性竞争,相互拆台,严重地损害了幕墙企业的合法利益。因此,幕墙企业迫切要求制订合作共赢公约。其宗旨就是推崇诚信经营,倡导规范竞争,推广先进经验,共享信息资源,实现合作共赢。大家都能严格遵守公约,这对规范我省幕墙市场,做大做强江苏装饰行业必将起到积极推动作用。

1.3 抓住“十一五”机遇 加快装饰行业健康发展

1.3.1 行业发展需要理论基础支持

(1) 装饰行业的定位

装饰行业有以下几方面特点:

- ① 装饰行业是具有中国特色、体现中国国情的行业。
- ② 装饰行业是建筑业生产力专业化和市场细化的产物。
- ③ 装饰行业是新时期经济发展的产物,是我国改革开放以后发展起来的行业。装饰行业发展速度超过 GDP 增长速度,年平均增长率为 19.6%。
- ④ 装饰行业是可持续发展的行业,是永不衰竭的朝阳行



业。据国务院发展研究中心预测,在今后 20 年,房地产业仍是推动国民经济快速发展的原动力。房地产业发展必将带动装饰行业发展。

⑤ 装饰行业具有相对独立的产品,相对独立的专业,是有理论基础支持的行业。

(2) 研究装饰行业生存和发展规律

行业发展需要理论支持,因此,我们要研究行业的生存和发展规律,要研究一系列行业理论才能保持行业稳步发展,才能把装饰行业做大做强做长。

① 企业的规模做到什么程度是合理的、经济的?

苏州金螳螂企业负责人在谈到金螳螂企业发展过程时说:“我们做到 5 亿时,账上有上亿资金,做到 10 亿时,存款不到 2 000 万,做到 15 亿时,要向银行贷款。现在企业应当从规模型向效益型转变,不能过分追求企业经营规模。工程预付款低于 75% 不做,利润率低于 10% 不做,500 万以下的工程不做,以提高企业经济效益。”

笔者认为,企业的规模一定要与企业的管理能力相适应,要因企业而定。每个企业的资产情况不一样,资本金额和融资能力不一样,管理能力和水平也不一样。因此,不能笼统地说企业的规模做到什么程度最好,也不可能有统一的标准和答案。

② 企业管理模式哪种好?

上海市建筑装饰公司董事长谢建伟谈道:“浙江亚厦丁总,一个月手机没有工作电话打进来。丁总为什么这么轻松?

企业又发展这么快?亚厦的管理思路是什么?”南京柏森实业公司、苏州国贸装饰公司的老总也是比较轻松的,企业发展也较快,这说明这些企业的老总在管理上很有思路。思路决定出路,一个企业没有思路是做不大,也是做不长的。因此,每个企业一定要有发展战略。

③ 如何根据市场变化和需要调整企业经营结构?

南京装饰企业集团公司分析,装饰企业中,水电安装力量薄弱,重视不够,制约着企业发展的现状。最近,南京装饰企业集团在经营结构上作了调整,将南京装饰工程有限公司内水电安装队独立出来,成立水电安装公司,面向市场,既为本集团企业服务,又面向社会经营。

苏州美瑞德公司分析,民生问题是党和政府关注的重点,下一步医院建筑装饰将成为热点。随着人们生活水平提高和政府对于民生问题的重视,人们对身体健康更为重视和关心。因此,他们瞄准医院装饰的商机,专门成立医院装饰设计事务所,从事医院装饰,为企业发展开拓新的空间。

南京建发装饰公司为提高企业融资能力和抗风险能力,与材料商成立战略合作同盟,实现合作双赢。

这说明江苏装饰企业有一批善于研究行业发展和企业发展趋势的企业家。这些做法都是难能可贵的,也是值得提倡的。

(3) 保持行业稳步发展

① 保持行业无可替代性

要使装饰行业稳步发展,一定要做到其他行业无法替代,



否则这个行业就会逐步消亡。现在,星级酒店、高档写字楼、会议中心、行政中心、博物馆、展览馆的装饰设计,专业化分工的程度已经很高,研究得很深,是一般行业替代不了的,就连搞建筑设计的建筑师也无法替代室内设计师。装饰设计是对建筑设计的完善,是建筑设计的延伸和细化。室内设计就是设计空间,设计生活。我省已涌现出一批室内设计高手,有的是酒店设计高手,有的是博物馆设计高手,等。

② 要有一批成熟的领军企业和一批能接受考验的企业家

成就一批稳健发展的企业和企业家,这是行业稳健发展的基础。张恩树老会长指出:要把装饰行业办成一个重要的产业,目前装饰行业产业化水平较低,因此,我们要打造30亿~50亿的领军企业,打造我们装饰行业的旗舰。北京江河公司2006年要做到35亿,通过重组、联合、兼并等手段形成一批强势企业,支持了装饰行业。现在金螳螂企业在江苏乃至全国都有一定的知名度,从领导层到普通老百姓都知道装饰行业有个金螳螂。这不仅是在宣传金螳螂企业,更是宣传江苏装饰行业和整个装饰行业。如果我省再有几个像金螳螂这样知名度较高的企业,装饰行业在社会上就能叫得更响、更有地位。所以说,有一批领军企业和企业家对行业发展是有力的支持。

我省装饰协会对大企业、强势企业实行倾斜政策,在各项评选中,以及其他各项活动中,都体现“扶大、扶强、扶优”精神,只要企业做得好,有发展前途,省协会都将全力支持。

1.3.2 抓住“十一五”发展机遇,进一步开拓市场

“十一五”期间要抓住国民经济持续发展机遇,要挖掘行业可持续发展的潜力,在开拓国内市场的同时,努力开拓国际市场。

市场是企业的口粮,市场决定企业的生存和发展,因此企业要生存与发展就必须不断地拓展市场。

(1) 企业要跟着市场转

国家的投资结构不能由企业来决定。因此,企业要生存、要发展,就要研究市场变化,特别是要研究国家投资结构的变化。例如:南京十运会结束以后,大型公共设施和公装项目明显减少。如果还是只盯着南京市场,企业就没有饭吃。怎么办?只有开拓省外市场。南京金鸿装饰公司 2006 年在南京没有接到什么任务,但是他们积极开拓省外市场,在省外接了好几个项目,总体规模基本与上年持平。

(2) 开拓国外市场

没有国际化的眼光,对整个行业发展来说也是危险的。现在我国经济已经融入世界经济,经济全球化和市场国际化,要求企业必须面对国际市场。企业要想设法开拓海外市场,通过各种渠道打入国际市场,拓展企业发展的空间。

(3) 关注小城镇建设和社会主义新农村建设市场

小城镇建设这个市场很大,潜力也很大,是装饰行业下一步发展的重点。今后高档项目会减少,现在房地产企业开始注意到农村的建设和开发。装饰行业也要紧跟其后,在城镇建设和新农村建设中要有所作为。