

世茂集团 CIO 马绍秋： 以管理精细化应对“经营危机”

国务院决定让主业为非房地产业央企旗下 78 家房地产企业逐步退出房地产市场。这一政策对整个房地产行业的影响无疑是深远的。尽管会有什么影响,马绍秋现在还说不出来,但他知道,这对房地产业的信息化建设却是一个利好消息,因为一些大型的房地产企业,包括华润等央企在内的企业已经更多地关注信息化,而且四处找人才担任他们的副总裁。而且上海有越来越多的房地产企业的老板,通过朋友和他交流,关注如何做好信息化的事情。

之所以信息化忽然会成为房地产行业的关注点,从一句自金融危机以来经常被挂在嘴边的话中似乎可以得到解答:“企业越是在低谷时越要练好内功。”

事实上,作为国内领头羊的世茂集团,早在 2005 年就实现了主要业务流程电子化,从最早的世茂滨江花园到最新的北京世茂奥林花园,世茂集团旗下属约 22 个城市 50 多个项目所有的项目都统一采用了用友 ERP-房地产管理平台。但和多数企业一样,分阶段、分部门逐步建设起来的信息化系统尽管应有尽有,可是在节点上一项流程会产生什么样的作用,必须遵守哪些规范? 这个在世茂集团

内容提要

不是最强壮的也不是最有智慧的,而是最能适应变化的才能够生存。这句出自达尔文的名言是世茂集团 CIO 马绍秋引用的一句话。之前,78 家大型央企被勒令从房地产行业撤退,可以说房地产市场已经踏入内忧外患的局面。房地产行业的大震荡、大洗牌很有可能会开始。面对这一危机,一个很常见的办法就是通过贯彻精细化管理,通过信息化建设,从管理中要效益,就如世茂集团所做的那样。

以前的信息系统中是没有打通的。这种情况使得彼此之间未必能衔接起来。

世茂集团 CIO 马绍秋谈到这种情况时举了一个例子:“如果我们的 高层需要做一项举措,如果是很大的决策,他会向中层要一些数据来支撑他的决策,中层就要基层拿出数据。拿到后,中层会对数据做一些加工以满足高层的要求。高层拿到这些数据以后做了一个决策。在这过程中,基本上基层全自动,中层是半自动,但是高层反而几乎手工的。”

他感慨地说:“世茂有很多的信息和资源在我们的系统里,土地、进度、税收、报销、签证等等都在我们的系统中,为什么高层还要做一项决策还要这么复杂呢? 原因就在于他们之

间并没有彻底打通,或者没有统一的语言。”所以,借着 2008 年,房地产第一次出现危机和世茂集团果断开始转型,将整个管控体系由集团项目两级变为集团区域项目三级的机会,马绍秋就着手开始做彻底改变这种状况的准备。

当时,世茂集团董事长对所有的高层说了一句话:“本次转型成功与否依赖两条保证,第一条,把合适的人放在合适的位置上。第二条,信息化要支撑到位。”这是世茂集团首次将信息化提高到如此高度。随后的 2009 年到 2010 年,世茂集团从项目拓展开始到项目运营以及到后期的物业客户服务,9 大环节重新梳理,建立业务系统功能和流程、组织架构与绩效于一身的平台。现如今,按照马

绍秋所说:“现在所有的决策数据,老板需要的包括市税系统已经彻底打通,而且所有的决策模型都在我们的系统中建立。”

马绍秋以税收为例做了解说:“对于土征税这块,企业肯定是想按照税务部门规定的税率中比较低的方式算。很多企业是事后核算,并不是他们想要拖后,是因为他们只有等数据都出来后才能收集齐,开始计算。但世茂不是这样,土征税我们想把计算时间点往前提,从拿地开始就要计算好,特别是对于普通住宅来说。能提前算出的好处就不用多说了。因此,如果有这么一套测试系统,能够帮助我们,告诉我们如果售价提高多少,我们利率会怎么变化,我的增值率会怎么变化,或者说我的成本

会变化,我们就能在整个项目的全过程中,动态跟踪到我们的土征税、利润等等具体情况。”

为此,世茂集团建立了一个精细化管理平台。该平台将一个项目的整个周期分成 9 个模块——工程、成本、运营、克服、物业、采购、设计、开发、拓展。按照马绍秋所言,要实现精细化管理首先就要做到全面化管理。所谓全面化是指精细化管理的思想和做法要贯穿到企业所有的管理中。这个包括两个部分,第一个是精细化地操作。企业活动的每一个行为都是规范,每个员工都要遵守,从而让企业的的发展更加标准化。第二个是精细化地控制。这是精细化管理的一个很重要的方面,它要求企业的运作都要有一个流程,要有计划、审批、执行、回馈等等。控制好这个过程就会杜绝企业的漏洞。同时还能增强流程参与人员的责任感和使命感。

简单回顾一下世茂的信息化的过程可以看到,从 2001 年开始,核心业务系统 (ERP- 房地产营销管理、ERP- 房地产项目管理、财务系统)、业务支持系统成功推广 (CRM、企划) 等一个个信息化系统建立起来,如今,精细化管理也上了正途。

(金沪)

管理执行力



沈志祥,得力工具(余姚)有限公司董事长,在中国五金工具行业内是一位传奇人物。当过兵、下过岗、打过工、创过业,涉足五金,征程再起,得力工具,迅速发展,“得力模式”,一鸣惊人。从厂区不到 1 万平方米,人工 180 多人,6 年多来没有向国家贷过一分钱的小企业,却创造了令人惊叹的奇迹:2005 年、2006 年,连续两年都在中国五金交电化工行业协会组织的市场调查名列全国国内手工工具市场销售量第一、占有率第一、客户满意度第一。为此成为业界纷纷称道和效仿的榜样,还被业内权威人士和专家誉为

“得力现象”和“得力奇迹”。

沈志祥在创办得力工具之前,曾在当地国有企业和一家知名的五金工具私营企业从事管理和营销工作,十分熟悉五金工具行业现状,具有丰富的营销实战经验和企业管理经验。同时他还在 15 年的营销和管理实践中,累积了许多资源。

2000 年底,不甘平庸,胸怀雄心壮志的他毅然辞职,首先在美国注册了得力工具有限公司,2001 年初,又在余姚创办了得力工具(余姚)有限公司。得力公司起步时,余姚及周边地区已经有数十家工量具企业,且有些还

沈志祥： 找准市场切入点管理“得力”

声名远扬,业绩不凡。要在强手如林中占得一席之地且最终脱颖而出,谈何容易。为此,深谙经营之道的沈志祥独辟蹊径,将产品切入点定位为组套工具,以此为引爆点,并实现向单一五金工具产品延伸,以差异化优势和核心竞争力,最终像滚雪球一样,把“得力”这个雪球越滚越大,做大做强。

创业之初,面对激烈的市场竞争形势和同行的“围攻”,得力坚持走品牌之路,通过科学的市场和产品定位,寻求一种有差异优势和核心竞争力的发展之路。沈董事长深知,中国五金工具行业有一个明显的特点,就是品种多,产家多,但市场的空间也大,得力只要找准市场切入点,严格控制质量,努力降低采购商采购成本,并为代理商提供发展空间,为客户提供超值的产品和服务,打响自己的品牌,就一定会会有发展机会,就能在同行中脱颖而出。为此“得力”不遗余力地构建自己的营销网络和渠道。

近年来,得力逐步在全国各省设立了自己的总代理商,又在俄罗斯、韩国、美国、孟加拉国、黎巴嫩和乌克兰等国家发展了自己的总代理商。得力不仅自身得到了跨越式的发展,也成就了一批代理商,使他们从一无所有,变成了拥有铺子、票子、车子、妻子、孩子和房子“六子登科”的成功人士。这些经销商不仅借助“得力”平台,实现了个人的理想,同时也真正成了得力发展的“得力助手”,为得力公司的营销网络扩张、做大做强立下了汗马功劳。

2006 年,为提升企业发展空间,得力工具落户余姚工业园区。创办之初,得力董事长沈志祥先生说:五金工具行业虽然产品品种繁多,生产企业众多,市场竞争激烈,但是发展空间仍然很广阔,我们要做的就是聚集全国最优秀的五金工具企业的生产优势和我们的设计及品牌优势,通过建立完善的营销网络,把优秀的品牌

产品推向市场。

2008 年 1 月 27 日,得力工具(余姚)有限公司喜迁新址——余姚姚北工业园。得力工具公司合作厂家、代理商代表 300 多人参加了庆典活动,共同见证了“得力”发展史上的辉煌时刻。

得力工具(余姚)有限公司“DL”图形商标,于 2008 年 5 月 8 日被司法认定为中国驰名商标。

2009 年初,得力工具广东分公司在广东五金城黄金路段开设旗舰店,以建设得力工具目前为止硬件设施最好的分公司为目标,营业面积从原来的 40 平方扩大到 160 平方,装潢后门面焕然一新,使得力工具品牌形象在广东市场有更进一步提升。

“让中国 3.5 亿个家庭都用上得力工具;成就五万个老板。”得力工具(余姚)有限公司董事长沈志祥豪言壮语,气吞山河,夙愿在肩,风雨兼行。

(慧 聪)

贾伟:在管理与设计间寻求利润博弈

身上的创意基因使得贾伟的创业方式充满了传奇的色彩。2004 年底,贾伟从联想辞职开始创办洛可可工业设计公司。当时没有钱,或许他应该起码租一间办公室,但是贾伟只花 500 元钱在别人的办公室里租了一个办公位,同屋的其他 14 个人干的是与他毫无关系的事情。“我就是要让大家看看,创意产业从起点便要充满创新的味道。”贾伟回想起当初的经历自豪地说。从一个办公位开始,一年之后,整个办公室便挤满了洛可可人。

如今贾伟将公司搬到了最具文化底蕴、最有创新意识的西海南沿。尽管这里的租金比之前贵了好几倍,但是贾伟认为物有所值,因为这是一块风水宝地:坐落在西海边,距普济寺只有 5 米,距二环只有 500 米。在“一路、一山、一水、一寺”的这样一种中国古典意境中,创意源源不断。

在设计与管理间寻求平衡

回顾过去的六年创业历程,贾伟感到最难的就是“在设计师与管理者之间寻找平衡”。过了最初的“一个人

吃饱全家不饿”的阶段后,不断有新的成员加入到洛可可当中来。在管理学扁平化管理当中,一个人的最大管理宽度是 6-8 个人。贾伟超越这一理论极限,对手下将近 30 人实行直接领导。那一时期贾伟说自己拥有超强战斗力,既当火车头又当火车尾,同每个属下不断交谈,到晚上 10 点嗓子已经冒烟了。即使这样,当成员数量稳步跨过 30 人后,贾伟开始力不从心了。管理不再那么井井有条,设计质量开始无法保证。贾伟意识到,管理出问题了。于是,贾伟卸下了设计师的身份,开始全职管理。他如饥似渴地阅读管理类书籍,从中汲取养分,希望能够从中找到问题的解决之道。“现在看来,我当时没有及时转型,是捡了芝麻丢了西瓜。企业管理应该三步走:定策略、建班子、带团队。当企业需要拟定战略和制度建设时,我还在带团队,而且是 30 人的超大规模团队,你可以想象我该有多累,公司效率该有多么的低下。”

举起管理这面大旗,贾伟开始大刀阔斧地对洛可可进行改革和提升。为了保证设计的效率和质量,贾伟设立了工业设计的管控流程,将创意变

成 45 个环节,使得工作标准化和系统化、过程结果可追踪、事后可优化。运用这个系洛可可可能同时并行几十个项目。管控文件承载着贾伟做大做强,走向国际的希望。“一家公司要通过不断复制已有成功来产业化,而不能一直依赖灵感,灵感只是大师最后一个点睛之笔。”

创意产业的个体有三种不同的形态:创意作坊——创意工作室——创意企业。贾伟说:“洛可可不要做只卖灵感和创意的小作坊或工作室,我们要做一家卖经验的创意企业。一个设计师的伟大不在于他做了多少个项目,而在于他总结了多少项目。”于是洛可可开始总结,将经验全部模块化,然后用这些模块搭建起不同的技术平台。“除了技术平台,我们还有管理平台,这是我们的核心机密!”贾伟略带神秘地告诉记者。这些技术平台和管理平台就是巨人的肩膀,站在巨人的肩膀上,洛可可今后可以更加成功,走得更远。

经过贾伟三年的苦心经营,洛可可已经建立起一整套科学的企业管理制度,开始走上良性循环的发展的道路。西方有句哲言:“如果一个人对

了,那么世界也就对了。”当贾伟将洛可可的运作理顺后,便迎来了个人和企业的名利双收。2006 年贾伟获得国际青年设计企业家大奖优胜奖,2007 年获得北京创意设计青年人物金奖、2008 年获得中国设计业十大杰出青年、2009 年又成为世界设计师大会特邀参展设计师。洛可可国际上也颇多斩获,其中包括有设计界奥斯卡之称的德国红点设计大奖和德国 IF 设计大奖、美国 IDEA 大奖,国内的中国红星设计大奖洛可可也是三获殊荣。贾伟苦苦追求设计与管理之间的平衡,一旦寻得这种均衡,便会进入了一种和谐之境,与这种和谐之中,除却当中的名利,更享受得到的是一种身体的轻松和精神的愉悦。

创新之举

贾伟给洛可可设计的发展战略是四步走:工业设计公司——出售经验的设计公司——创意公司——创新公司。现在洛可可处在第二步和第三步之间。未来洛可可希望能够成为一家国际化的创新公司。贾伟特别对创新公司做了解释,创新公司不是资

源密集型公司,也不是资本密集型公司,而是智力密集型公司。但是又不同于创意企业,创新企业要更加高端。它是要将创意同产品开发、产品设计、产品推广、品牌营销等多方面的工作和信息进行整合,给企业提供的是全方位的一站式服务。这就需要这个公司里有工业设计师,物理学家、心理学家、统计学家、品牌营销专家等等几十个行业专家。“前三个阶段,我们是西医,给企业打针输液,缓解病痛。第四阶段,我们要做一名好的中医,给企业全方位的诊断和调理。不治已病治未病才是我们的最高追求。”

现在创新企业才是最高端,咨询业的麦肯锡、软件外包的 IBM、审计行业普华等等虽然所处不同行业,都是创新公司的经典案例。洛可可的目标就是成为设计行业的麦肯锡。贾伟认为,这四步走的方法同样适合于整个创意产业。创意产业的每个企业都应该有“欲得其上,必求其上”的精神,以创新公司为最终目的,这样才能够使创意产业百花齐放。

(李惠男)

业之峰： 创新管理模式 打造蓝钻工程

中国家装知名品牌企业——北京业之峰装饰虎年可谓“英雄有用武之地”“大展宏图”之年,在家装品牌林立、行业竞争白热化的背景下,技压群雄,独占鳌头,成为 2010 年与 CCTV 二套《交换空间》栏目的首选合作伙伴,成为中国龙头家装企业的佼佼者。

为探究业之峰成功秘诀,为了解业之峰海口公司一年来的运作情况及未来运作思路,记者近日走访了北京业之峰装饰海口公司总经理陈继伟先生。

陈总是位思维敏捷,谈吐有节,待人热情,工作细心,在装饰装修方面有多管理经验的的企业领头人。当谈到北京业之峰与 CCTV 二套《交换空间》栏目的情结时,陈总感慨地介绍,2008 年起北京业之峰装饰与新浪网《播客》视频栏目合作成功后,就受到 CCTV 的关注,加之在全国打造“蓝钻工程”的成功推出,以及优秀的企业文化、先进的装饰理念、精湛的家装工程、社会的良好口碑,从而成为 CCTV 二套《交换空间》栏目 2010 年的家装公司独家合作者。

业之峰海口公司开业一年来有何起色?

陈总介绍,业之峰海口公司刚满周岁,一年来,该公司较好地传承总公司的核心文化及企业精神,因地制宜,因人而异地创新企业发展之路,强化企业内部管理,加强业主服务工作,严管工程质量,从而受到海南广大中高端业主的支持和信赖,短短一年装饰足迹遍布金碧文华、紫园、长信海岸水城、江南城、荣域、世代雅居等 40 多家楼盘小区。其中亚豪小区业主于女士,蓝色海湾小区张女士等众多业主家装工程完毕后,不但与项目经理等结成好朋友,还分别给公司送上“服务周到、技术一流”、“技术精湛、诚实守信”等锦旗,以表谢意。

如何诠释“蓝钻工程”概念? 业之峰如何配合海南国际旅游岛的建设铸造辉煌品牌?

陈总介绍,“蓝钻工程”包括四大保证系统,即工艺、材料、环境和管理四大保证体系。它实际上是一种家装的施工标准,通过家装施工标准的提升,而使得我们给客户提供的装修产品,订单落实到工艺的装修产品有了一个质的提高,不管是在环保、质量、材料、工艺方面都有重大的提升,能给客户性价比比较高,且健康、环保、服务周到的家装产品。此概念源于欧洲的先进理念,后引进成日本 TQM 的管理思路,实际上它的内涵是一种施工标准。

陈总最后介绍,海南建设国际旅游岛,对家装企业是机遇、是动力也是压力。为在竞争中取胜,该公司在全面实施“蓝钻工程”的同时,创新管理战略及模式。在设计方面,成立峰翼大客户工作室、精品研发中心,专门为配合海南国际旅游岛的建设,为中高端客户打造高品位、高品质家居。在客服方面,实行“双 12”回访制度,即售中(工程在装中)客服部门要与客户回访 12 次,售后(工程完工后)保修期内再与客户回访 12 次,加强沟通,跟踪服务。在质管方面,质监部每周六、日由工程部带队对所有在装工程进行质检,每月 4 次由总经办带队,不定时地进行质量抽检,如发现质量问题及时整改,把“蓝钻工程”进行到底,为海南家装业主精益求精地打造高品质幸福家园。

(九翔)

国药准字H46020636

快克

复方氨酚烷胺胶囊

一天一粒防流感 一天两粒治感冒

请在医生指导下
服用

海南亚洲制药生产
海南快克药业总经销