
当代建筑装饰类中小型企业战略分析

——以重庆林泉建筑装饰工程有限公司为例^{*1}

侯巧姣

(重庆师范大学, 重庆 400047)

【摘要】:随着房地产市场的崛起,建筑装饰类中小型企业如雨后春笋般蓬勃发展。在国民经济水平提高的同时,人们对自身的居住环境要求也越来越高,中小型装饰企业面临着空前的压力和挑战。科学的战略分析和发展规划能使企业在竞争激烈的洪流中稳步、持续且快速地前进。以重庆林泉建筑装饰工程有限公司为例,分析该企业战略的制定、管理、实施和发展现状,为当代建筑装饰类中小型企业提供参考性建议。

【关键词】:建筑装饰; 中小型企业; 战略分析; 林泉装饰

【中图分类号】:TU-80 **【文献标识码】:**A

1 建筑装饰类中小企业生存发展的背景及战略分析

面对城镇化步伐的加快,市场化份额也在大幅提升随着房地产增幅下降,固定资产投资增长放缓,建筑装饰行业竞争日趋加剧,“一带一路”战略和供给侧结构性改革将给建筑装饰行业的运行带来极大的变化。在新常态新形势下,当“协调、绿色、开放、共享”的理念深入人心,标准化、专业化、规范化已经成为建筑装饰工程企业的必然要求,“互联网+”的全面运用,必将推动企业提质增效与商业模式的升级创新。因此,企业必须进行深入科学的战略分析,才能在竞争激烈的洪流中保持稳定发展。

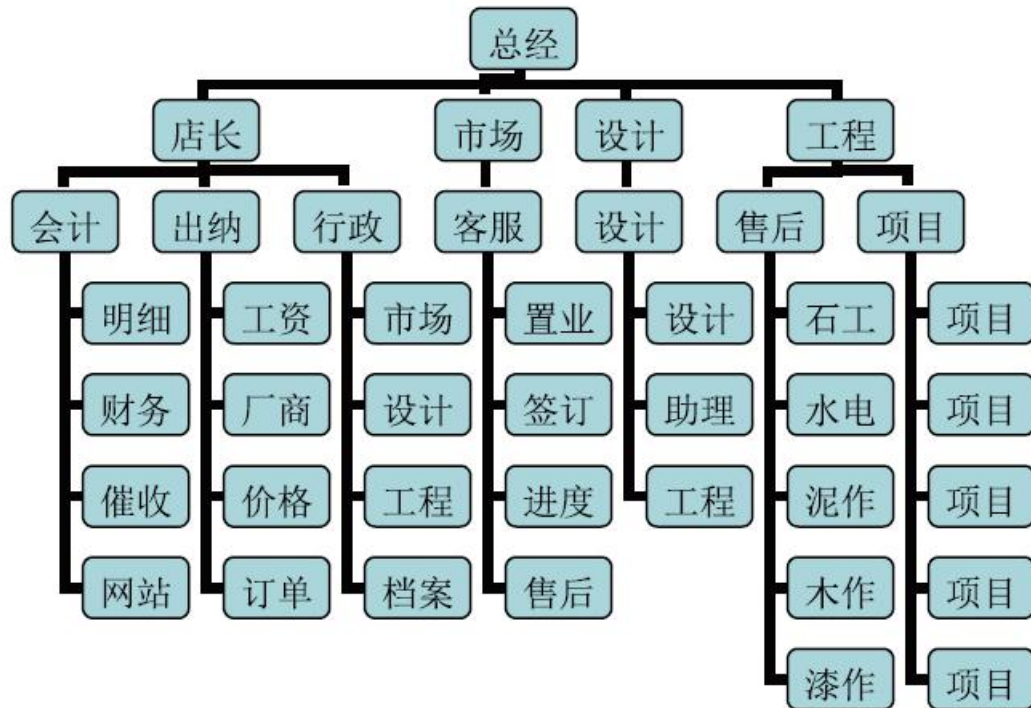
2 重庆林泉建筑装饰工程有限公司简介及现状

2.1 公司概况

重庆林泉建筑装饰工程有限公司是一家整体家居装饰公司,2011年6月28日入驻重庆市沙坪坝区大学城,注册资本200万元人民币。该公司持有独立的注册服务商标、百度信誉认证、重庆市建筑装修装饰工程专业承包资质。主要定位于洋房、别墅、豪宅、写字楼、宾馆、酒店、医院、KTV等的全套设计与施工。公司拥有水平较高的专业设计师,他们多数来自中央美术学院、重庆大学、四川美术学院、西南大学等,经验丰富,认真负责,能有效完成各种施工图、效果图、VR全景图等;同时还有一支高效可靠的施工队伍和一套独立的售后服务体系,确保过硬的技术和优质的服务。该公司机构设置情况如下图:

¹ 收稿日期:2017-04-19

图 1 公司机构设置



2.2 现状分析

2.2.1 总体环境及目标定位

林泉装饰入驻大学城时期，当时大学城的装饰公司只有 5 家，随着日新月异的发展，截至目前大学城的装饰公司合计有 100 家左右，其中整体装修约 10 家。2011 年大学城只有龙湖地产和富力地产，如今有大大小小的房地产接近 20 家，再加上 2016 年万达地产入驻大学城，开发商以高层、洋房、别墅、商业楼的形式开发独立的楼盘和商圈。而随着人们生活水平的提高，客户由选择简单的施工队逐渐转向选择有品质的装饰公司，从前期的发展状况来看，60% 的人群会选择装饰公司，因此林泉装饰的总体目标是达到设计、选材、施工、半成品到成品一站式服务的大型整装公司。

2.2.2 林泉装饰发展现状 SWOT 分析

（1）优势分析。外部环境方面，党的十八大提出全面建成小康社会、加快城镇化建设、保障性住房建设、住宅产业化建设，宏观经济发展为建筑装饰行业提供了充沛的正能量；中央经济工作会议强调，要坚持“房子是用来住的、不是用来炒的”的定位，综合运用金融、土地、财税、投资、立法等手段，加快研究建立符合国情、适应市场规律的基础性制度和长效机制，既抑制房地产泡沫，又防止出现大起大落。内部条件方面，公司拥有一支骨干团队，能长期确保专业化的设计和施工，高层管理人员发展意识强烈，能潜心钻研，善于分析，使公司可持续健康发展；其次是业务来源和产品供应商相对稳定，一方面通过装饰一些样板房，发挥口碑的力量，依靠老客户不断介绍新业务，这种方式相比传统的业务推销模式而言，可靠性更强，成功率更高。另一方面和厂家建立长期的战略合作伙伴关系，能保证建筑装饰所需材料的质量，且能满足需求数量。

（2）劣势分析。公司品牌知名度还不够高，相比天古装饰、兄弟装饰等还有一定的差距。同时公司的综合实力不强，主要体现在资金的运转，设备的更新，管理的水平，公司资质升级等方面，离大型的家居装饰公司都还有一定的距离。另外，公司最初是在施工队的基础上发展起来的，基础条件不够雄厚，目前规模仍然比较小，抗风险能力也不够强，对于承接某些大型工

程困难比较大。

(3) 机会分析。在西部开发和“一带一路”的大背景下，未来的合作与交流将会越来越密切，林泉装饰所在的大学城作为一片新兴发展土地，承载着很多希冀与梦想；加上万达地产的入驻，将会打造商圈、娱乐、居住为一体的系列建筑；随着居民水平的提高，越来越多的人民开始追求更高质量的工作生活空间，这些对于林泉装饰来说无疑都是很好的机会。

(4) 挑战分析。在国家大力倡导绿色发展的今天，对于装饰行业的要求也愈加严格，这就要求我们的企业以高标准严要求的态度来对待业务；同行的竞争从未止息，未来只会有越来越多的中小型装饰企业出现；业主要求也越来越高，总是希望获得价格最低质量最高的服务，而林泉装饰目前定位于相对高端客户，因此价格上很难做到低廉，所以要达到这类客户的要求也是比较困难的；另外，公司的员工流动性比较大，尤其是施工人员，免不了不稳定因素，虽然有一批专业的施工队伍，但是承接稍微大型工程时，还是需要寻求外部的劳动力资源，从这个程度上讲，装修工人的流动性也是比较大的。

3 重庆林泉建筑装饰工程有限公司战略分析

3.1 制定全局性战略，进一步健全企业内部管理体系

现阶段科学技术不断进步，市场需求不断变化，在这种复杂的环境中，公司要坚持“环境-战略-组织”三者动态协调一致，时刻掌握环境的动态变化，不断调整应对策略，才能保持永恒的生命力。公司高层管理者对未来的发展有一个宏观的认识，总体来说将进一步针对中高端客户准确定位、谨慎选择，走专业化、精细化路线；但这还不够，还需要分阶段地制定短期、中期和长期目标，将目标具体化，使其具有可操作性，可实现性。未来五年，公司将继续扩大规模，拓宽产品展示区域；在“互联网+”大背景下，合理运用信息技术，能使公司更加合理地进行资源配置、降低产出成本、优化业务流程、完善资质升级，提高技术质量，如采取实体店和网络化推广相结合的方式，提高公司的知名度；在办公室和施工现场必要部位安装高清摄像头，实时监控管理，推行标准化管理和施工，进一步实现管理的精细化、动态化、专业化、规范化、科学化、现代化。

另外，虽然公司已经设立了较规范的系列管理制度，如工作人员行为规范、工作守则、会议制度、休假制度、考勤制度、业务员工作制度、档案管理制度、施工工区管理制度、财务管理制度等，但随着环境的变化，时代的要求，要根据实际情况，定期或不定期地修改完善，走专业化、规范化的路子，进一步建立健全企业内部管理体系。

3.2 吸引复合型人才，打造一支有实力有担当的专业化队伍

公司中高层管理者都要有爱才惜才的意识，广泛吸纳社会上的人才，发掘他们建筑装饰方面的潜力，把优秀的人才引得进，用得好，留得住。要采取人岗相适的原则，合理使用人才，把不同的人员安排在合适的岗位上；要加强人员的专业培训，使业务、设计、施工各环节都达到专业化水平。要强化自身管理，切实保证在中高档项目，尤其是在高档项目上的领先优势，建立一支规模适当的、由骨干人员组成的队伍，以更快的速度全面提高施工的质量，形成公司独有的竞争优势。

3.3 提高装饰服务质量，用好的口碑为企业塑造良好的形象

企业的品牌是靠质量打造的，只有好的工程质量才能为公司树立良好的形象，提高信誉度。对于建筑装饰类企业来说，服务质量主要体现在设计、施工和售后三个环节。如果把装饰公司比喻成一个人，设计就是灵魂，施工则是血肉，售后服务便是保证健康状态的那一份人身保险。因此，提高设计水平，优化施工过程，完善售后服务，就是我们努力的方向。设计要在尊重客户意愿的基础上有所创新，要让装饰出来的效果达到布局更加温馨，环境更加舒适的目的。设计制图要完整，包括图纸封面、目录、公司统一的图例和同框、线路分组图、原始建筑平面图、原始建筑天棚图、墙体拆建尺寸图、面积统计图、平面功能布置图、地面铺装图、插座布置平面图、开关布置平面图、给水示意图、排水示意图、天棚平面布置图、天棚灯具安装定位图、

造型部分图纸，应有立面图。施工过程中要加强技术管理，严格按照设计图纸和客户要求规范施工，如综合布线系统的线缆敷设要充分注意型号、规格与设计相符，且布线要自然平直，不得产生扭绞、打圈等现象；排砖时，要根据设计图纸、墙面尺寸、砖的规格及缝隙宽度等横竖排列，使横缝与窗台水平；设备安装时注意安装的位置与标高应符合设计和规范要求，按要求就近做好接地连接工作，保持良好的电气连接；各类线缆跑线和插接件要达到接线无误，接触良好，标识清晰等。售后服务直接关系到客户的满意度和公司的口碑，要高度重视并将一条龙服务践行彻底。发现问题要快速核实、及时处理，设计师和项目经理以及具体的施工人员都要承担起相应的责任，要做好、做细、做出精品、做出信誉，使公司的服务具有不可替代性，打造自身的品牌优势。

3.4 突出绿色共享，走可持续发展道路

党的十八大提出要凝心聚力谋发展，倡导发展循环经济、科学发展，强调生态文明建设，走可持续发展道路。当前我国建筑装饰行业正面临着整体转型升级，只有突破传统经营模式所带来的高污染、高能耗等发展桎梏，才能实现由粗放经营向集约经营转型、劳动密集型向技术密集型转型、高污染高能耗向低污染低能耗的转型。因此，公司应秉持绿色、低碳、节能的原则，从环境适应性的角度出发，在满足建筑功能性需求的同时，选用绿色环保材料，给人以健康、舒适的感觉。公司要从设计到施工以及人才培养方面都要强调绿色共享的理念，以促进企业稳定持续高效健康发展。先进的工艺流程、新的质量标准、信息技术的应用，都要向发达国家学习，注重生态性、实用性，提高服务水平。

3.5 建立战略联盟，在合作与竞争中抱团前进

随着市场竞争的日益加剧，客户的选择越来越成熟、理性，对装饰工程的质量、价值、工期等的要求越来越高，公司要和其他专业化装饰企业建立战略联盟，通过开放与真诚的交流，在竞争中合作，又在合作中竞争，在保持自身核心竞争力的基础上，将公司的非核心业务委托给外部的专业企业，降低运营成本，提高服务质量，增加客户满意度。同时还可以实行劳务分包负责制，根据公司业务规划，与专业劳务公司签订战略协议，实现农民工的管理由劳务公司承担，专业化管理，定期考核，确保企业劳动力资源相对稳定可控，避免资源浪费，使公司更好地专注于既定的目标，提高经营效率。另外，还要与优质供应商建立良好的合作伙伴关系，在汲取别人优秀经验的同时，努力实现自主创新，从基础材料到软装设施，实现纵向一体化，争取打造专属于林泉装饰的品牌。

参考文献：

- [1] 潘韶华. 关于某建筑装饰企业发展的几点思考[J]. 福建建筑, 2013(09).
- [2] 许光, 戴杰. 试论构筑建筑装饰企业战略联盟的重要性[J]. 建筑经济, 2005(03).
- [3] 成本质. 中小企业战略管理探究[J]. 经营管理, 2014(18).
- [4] 王新春. 中小企业战略管理探讨[Z]. 东方企业文化, 2010(08).