



中旭的成长之路

访中旭建筑设计有限责任公司韩玉斌总经理

采访 朱晓琳 《建筑技艺》(AT)副主编

韩玉斌个人经历：1984年7月毕业于天津大学建筑学专业，进入建筑部设计院（中国建筑设计研究院前身）。1989~2000年任建设部设计院一所所长，2000~2007年任中国建筑设计研究院建筑专业学院院长。2008年任中国建筑设计研究院副总建筑师、中旭建筑设计有限责任公司总经理兼总建筑师。

[编者按] 中旭建筑设计有限责任公司成立于1994年，是中国建筑设计研究院（集团）全资子公司。2008年以来，公司进入迅速发展阶段，2010年底从2008年不到3000万元的年产值突破亿元大关，成为中国建筑设计研究院（集团）发展最快的子公司之一。是什么样的原因使一个多年徘徊不前的企业有了飞跃式的发展？带着这个问题，我们采访了中旭建筑设计有限责任公司总经理兼总建筑师韩玉斌。

AT：您从中国院建筑院的院长到中旭公司的总经理，可以说是从一个国企大院的管理过渡到一种更为企业化的公司管理，对于这一角色的转变，您有何不同的感受？

韩玉斌：从专业化的角度来讲，现在的管理会更简单一些，相当于综合所的管理模式。而在中国院改制前我就担任过综合所所长，所以到了中旭之后反倒有驾轻就熟的感觉，只不过现在的管理范畴比原来在所里更宽泛一些，责任更大，压力也更大。

从市场方面来讲，以前在中国院社会地位很高，而到了这里，无论是在承接工程还是招收员工方面影响力都要差一些，因此我们的很多工作都做到精神层面上了，就是要让员工增强自信。通过这几年的努力，情况确实有了很大改观。

AT：您担任中旭总经理以后，中旭有了跨越式的发展，从当初的年营业额不足3 000万元到2010年突破亿元产值大关，3年产值翻了3翻。你觉得这个飞跃主要得益于什么？是偶然还是必然？

韩玉斌：首先是集团的支持，这一点我觉得非常重要，这是总院用人的一个成功之举——让合适的人干合适的事，并且在政策上给予支持。总院人才济济，需要给大家更多的空间和合适的出口，实现管理上的分流，才能够有快速的发展。在这一点上，我认为集团领导是非常明智的，由此也把众多人才聚拢在中

国院这个大的范围里。

其次，中旭的定位也是比较准的。因为市场有不同的需求，我们以集团为依托，实行差异化经营。总院实行专业院管理，我们就采用综合所的模式，这是一种互补，也是我们的一个战略点。

再次，我们及时抓住了机遇。因为平常的积累，金融危机对总院包括对中旭的影响都不大，中旭反而是利用这个机会引进了不少人才。但回想起2008年时，我们确实很艰苦，做投标，确定方案，做市场，但正是这个积累为2009年的飞跃发展奠定了坚实的基础。

至于说是偶然还是必然，我觉得应该是一个必然，实际上这是一系列措施的结果！前面做了大量的准备工作，员工也很努力。我刚来的时候中旭只有50多人，现在到了160人，但这不是单纯的人员膨胀，人均产值上还是有明显提高的，这说明我们的工作质量整个都在提升，无论是项目数量、回款率，还是个人的能力。

在经营方面，我们一直坚持大客户战略，通过优质的服务把大客户留住，其后续项目会源源不断。例如我们与北京外国语大学已经有16年的合作历史了。我们与海航集团、万达集团也建立了战略合作关系，他们已先后有十余个项目交给我们。再比如我们和鲁能集团的合作，初始只限于电厂建筑的配套设施，鲁能集团希望提升煤、电厂生活区的品质，我们接了这个项目之后，尽心完成，他们非常满

意，后来就把十来个项目也都委托给我们设计。这就有点标准化了，做起来也相对容易。因为有了标准范本和对我们的信任，他们后来在审批程序上也对我们破例简化了很多。我觉得这就是维系大客户的好处。

AT：企业的发展离不开有效的管理，您认为中旭公司在管理上有哪些亮点。

韩玉斌：说到管理，其实都大同小异。我们更注重人性化管理，关注员工生活，提供稳定的工作，使每个人都有同等成长和进步的机会。我们称之为共赢，就是员工和企业共同成长。中旭在发展，企业里的员工也在发展，中旭发展了之后，给员工带来的机会也更多。它有一个模式，管理学里叫做vision，即愿景。中旭的愿景是什么？就是坚持以集团为依托，实行差异化经营。我们的战略目标是成为一流的民营建筑企业，致力于不断创新与进步，为顾客提供高品质的产品与服务，提高顾客的忠诚度。你在市场上生存靠的是不是靠咱们的关系好，而是要靠过硬的产品。我们不叫作品，而是叫产品，就是强调要努力创新，技术过硬，敬业守法，不断开拓新的市场，逐步达到国内领先。

AT：当企业发展到一定程度的时候，往往都会遇到瓶颈，这是企业成长过程中必须要面对的。最近中旭在架构方面有了很大的调整，成立了几个综合所，是否也是基于这方面的考虑。

韩玉斌：是的，我们一直在考虑当完成了一定意义的突破之后，怎么能够让企业保持持续的发展？这一点非常重要。实质上，当企业发展到一定规模时，管理会跟不上，因此就不能靠单线式管理，需要实行多出口管理，让更多的人去共同分担责任和工作，同时也享受其中的乐趣和成果。这就是“分权”或者也叫“放权”，是管理中一个很重要的理论。从去年的下半年我们就开始酝酿这个调整。经过调整之后，现在中旭分为2个综合所，1个创作室，8个工作室，加上1个上海分公司，这是目前的架构。所长是通过竞聘产生的，这也给了骨干员工充分展示自己的机会。

这一次调整应该说是一次比较大的动作，现在看来还是比较成功的。因为我本人经历了综合所、专业院等各种模式，应该说有一些经验，深知中旭如果不调整再继续发展的话，可能就会变成小专业所了。其实在此之前，各专业之间的配合问题已经开始显现了，毕竟中旭还不够大，如果按专业院的模式需要很高的管理成本，因此我们还是坚持综合所的发展模式，可以说这次调整是一个回归。

这一次调整也为今后的发展留出了空间。如果将来人员增加，还可以成立第三个所、第四个所。我觉得专业院、综合所两种模式都各有利弊，没有哪个是绝对的好或者是绝对的不好，适合的就是好的。而中旭的这次调整，集团也给予了充分的认可和支持。

AT：除了合理的架构、有效的管理，企业的发展与员工的努力也是分不开的。在调动员工积极性方面中旭都采取了哪些措施？

韩玉斌：今年我们调整了技术管理办法，这也是参照了总院的相关制度规定，但同时根据自身的实际情况进行了灵活的调整和简化，例如一些琐碎的成本核算就不下放到所里，以免浪费他们的精力。另外我们也给了各部门一些风险资金，诸如团队建设分成两部分，一部分由公司控制，一部分由所里控制，目的就是要调动个体的积极性。

在岗位目标和绩效改革方面也更加合理明晰。我们先把岗位目标分解，岗位目标是多少，对应的收入就有多少。只要完成岗位要求，就坚决兑现员工的收入，全面实行按劳分配、多劳多得。不像以前，年收入分解成岗薪、基薪、绩效和各种补贴，岗薪很低，干完

活后自己能拿多少心里没数。这一调整对调动员工的积极性作用非常大，招聘也变得更加容易。此外，薪酬分配也全部由所长控制，以更有利于他分配工作、管理员工。

另外，我们非常看重企业文化，并做了非常多的工作。我们会经常组织员工参加各种活动，如足球、篮球各种比赛，还成立了书友会，定期交流读书心得。这些活动看上去是耽误了时间，但实际上员工的身心都得到了放松，头脑更加清晰，心情也更加愉快，主动工作的意愿就强了，效率也就提高了。我觉得很多时候，人需要的不只是物质上的回报，更多的其实是精神方面的诉求。从管理的理论来讲，有一个著名的雷尼尔效应¹就是这个道理。中旭一直在加强这方面的工作，可能在市场上我们不一定最强，但我们会特别注重强调真正地去关心员工，关注员工，让员工感觉到温馨，即使很辛苦，但在这里觉得有归属感。

AT：您作为院长同时又是总建筑师，既要经营，又要把控专业，您是如何分配您的精力的？

韩玉斌：大概是1/3经营+1/3管理+1/3专业。做项目很多时候是出于喜欢，建筑师出身的人如果经常不做就会觉得“手痒”，会主动找项目去做；有时候是市场的需求，因为本身你做管理、做经营，很多项目是奔着你来的，你就要给人家把卷交好。确实有时候会很累，但这种累却是无怨无悔。再者通过这种努力承接到一些大项目，这对公司的经营和生产都是非常有利的，我觉得这也是建筑师出身的管理者的优势吧，更容易和甲方有效地沟通。当然我也非常注重对年轻建筑师的培养，专业方面让他们逐步承担起重任，同时也让自己有更多的精力去把控全局。

AT：说到年轻建筑师的培养，我突然想到一个问题，很多年轻的建筑师会有一些苦恼，就是苦思冥想做出的方案经常会被领导否定，最终都是要按照领导的意图去做，让他们觉得特别没有成就感，感觉无所适从。您怎么看待这种现象？

韩玉斌：其实转换下心态可能就不是什么问题了。从我作为一个管理型的建筑师的角度来讲，我是希望年轻人能够尽快地成长，因此我鼓励他们创作。但是年轻人的成长是有一个过程的，有可能你花了很多心思做的设计自

己觉得很好，但是不一定适合业主的口味，那么在这里经验就很重要。如果方案被否定我想很多时候都是有原因的，不一定是领导有意为难你，他更多的时候还是从胜算的角度来考虑的。被否定没有关系，只要弄明白原因就行。我想这个不应该灰心，每个人都是从这个阶段成长起来的，一定要调整好自己的心态。而作为领导者也应该悉心指导他们，给他们信心和机会。

AT：请谈一下中旭下一步的工作重点。

韩玉斌：中旭要继续发展和壮大，首先还是要保持稳定可持续发展，因此我们近期的工作重点是要进一步把基础夯实。这个基石是我们的生存立足之本，这一点我们特别清晰。再一个就是队伍建设，包括高端人才的引进。这些工作都在有条不紊地进行。好在中旭经过这一两年的发展壮大之后，引进人才比以前容易多了，除了社会招聘外，总院每年都有进京指标给我们，这对于我们吸引优秀的应届生也有很大帮助。

下一步中旭还会进行一些多元化的发展，比如做一些设计总承包的项目，其实在总部大楼与鄂尔多斯机场扩建中我们已经开始尝试。这是由海航的机场项目发展而来的，起初我们只是做前期设计，由于和业主建立了良好的合作开端，出于信任，他们后来就把景观、照明、弱电等都交给了我们。我觉得这是个不错的发展模式，只是对队伍的要求更高了，责任更大了，你需要去协调各方面的事，这对我们是挑战也是机会。我想我们这一块如果做好了以后还可以把项目管理一起做起来，这方面我们会认真地进行考虑。总之，要成为一个优秀的企业，中旭还有很长的路要走，我们会一直踏踏实实地走下去。

注1：雷尼尔效应来源于美国西雅图华盛顿大学的一次风波。因为在华盛顿大学教书可以享受到这些湖光山色，所以很多教授愿意牺牲获取更高收入的机会。他们的这种偏好被华盛顿大学的经济学教授们戏称为“雷尼尔效应”。现代企业中是指以亲和的文化氛围吸引和留住人才。