

“中原家居人物志”系列报道

什么是执行? 管理大师彼得·德鲁克说:执行是一门完成任务的学问。

什么是执行力? 执行力是企业成功的必要条件,企业的成功离不开好的执行力,当企业的战略方向已经或基本确定,这时候执行力就变得最为关键。

显然,上海美巢荣欣(河南)家庭装潢有限公司总经理孙蕾深谙此道。在她的带领下,在整个市场行情低迷的2008年,美巢提前3个月完成了全年任务,营业总额比去年大幅攀升。

晚报记者 梁冰 袁瑞清/文 吴琳/图

## 战略制胜,2008年春天属于美巢

最近,孙蕾很忙,备战公司上市的前期准备工作。

见到她那天,美巢上下正处于“一级戒备”状态,向其原委,原来是美巢迎来了一群重要的客人——两家国际投资公司莅临美巢实地考察、评估。

“美巢是一个不同寻常的家装企业,这种‘不同’首先来源于公司的董事长,其次则因为美巢是一个外地品牌与本土文化结合得非常好的家装企业。”孙蕾告诉记者,企业如人,什么样的领导就会带领出什么样的企业,董事长冯琪雅女士是一个虚怀若谷的贤士,所以美巢就充满着兼容并蓄的特质。

家装企业上市? 莫非美巢要成为开启家装企业先河的人,“之所以会想到上市,源于与资本市场的接触和认识。”在孙蕾看来,企业的运营模式可以复制,企业领导者必须站在一个高度,“站在全国看河南,站在河南看郑州”,未来的发展不能仅局限在一城一池。

“当你成为全省第一的时候,你会考虑什么?”孙蕾向记者提出一个问题,随即,她自己又马上回答道:“那就是全国第一。”此刻,记者已然明白,美巢不仅要成为全国第一个吃螃蟹的“人”,而且目标直指全国第一。

孙蕾向记者介绍,在国内股市的A股、B股、H股,以及美国、香港、新加坡股市的上市企业中,不乏产值2亿元的企业。美巢的产值早就达到了这个数额,因此,看到了他们,美巢更加坚定了上市之路。用孙蕾的话说,就是“财团将为美巢插上翅膀,腾飞。”

## 海纳百川,强势与包容铸就美巢

2007年以前,美巢的年营业额在2000万元左右,就在孙蕾加盟美巢后的第一年,这一数字上涨了40%多。不过在孙蕾看来,美巢之所以能取得如今的成就,内在原因在于美巢沉淀的优秀企业文化。

美巢的企业文化有着海派文化“海纳百川,兼容并蓄”的特质,但却不仅如此,孙蕾认为,美巢的文化也是一种很强势的文化,“市场是企业一切行动的驱动力。我们希望在任何一个小区、任何一个地方,都有美巢的市场份额。”

强势是美巢的一个鲜明特征。在中原家装市场,不少装饰公司属于“夫妻店”性质,由“泥腿子”起家,而且装饰行业参差不齐,鱼龙混杂。近年来,尽管家装行业有所改善,但是绝大多数装饰公司由于资金制约,以及经营理念所限,发展速度缓慢。

但是美巢却是一个全新的概念。“美巢成立7年来,除了正常的运转成本,所得利润全部用于滚动发展中。”在孙蕾看来,美巢区别于一般装饰公司的最大不同在于,是以资本的力量,进行大投入、超常规发展,充分彰显了资本的魅力。

比如,美巢一次性付款2000万元,在郑东新区的格拉姆投资两层商务楼,其中一层作为“聆海设计中心”所在地,另外一层作为会所服务高端客户。美巢对其装修的投入,就高达500万元;比如,今年3月份花园路大展厅改



没有不好的市场,只有不好的产品。孙蕾和她的团队,如一群勇猛之狮令整个中原家装界刮目相看,一举拿下2008年中原家装界销售之冠。正如孙蕾所说:“谁说女子不如男!”



孙蕾语录

○先做人,后做事,我不仅这样要求员工,更这样要求自己。

○工作就是工作,生活就是生活。

○我是一个黑白分明的人,企业也是如此,要有所为,有所不为。

○先有企业,才有个人,个人不能凌驾于企业之上。

○比起中国的企业家,我们连朵浪花都不是。

○只有绅士才能给绅士提供服务,只有淑女才能给淑女提供服务。

○女人从出生到18岁,需要好的家庭;18岁到35岁,需要好的容貌;35岁到55岁,需要好的个性;55岁以后,需要好多钞票。

○我不仅是一名总经理,更是一名女性,不要因为职业的原因而少了女性的特质。通过女性特有的理智、睿智、温柔、宽容、母性来完成管理过程,我认为这是一种幸福的体验。

# 孙蕾:铿锵玫瑰 管理之狮

## 破茧蜕变,“聆海”模式决胜市场

“美巢的优势在于设计,这是美巢的灵魂”,从“青苗计划”到“聆海工作室”,美巢走在了中原家装设计领域的前沿。孙蕾希望,美巢在“狼”来了的时候,不是被“狼”吃掉,而是把自己变成一头“狼”。

2007年初,孙蕾出任上海美巢装饰总经理,全面负责美巢装饰各项事务的整体运营。此时,美巢的状况并不好,发展低迷,有能力的设计师并不多,公司甚至没有市场部,虽然每年仍旧能取得不错的业绩,但这显然不能适应越来越激烈的市场竞争形势。

接下来的路,该怎么走?将近半年的时间里,孙蕾都显得很沉寂,她一直在思索着美巢接下来的发展方向。

“美巢的优势在于设计,这才是美巢的灵魂”,深思熟虑后的孙蕾,坚定了自己的信念,美巢应该以设计见长。于是,一向名为“青苗计划”的人才培养机制在美巢推广,招收了一大批刚毕业的学生进入公司,不惜花费重资培养他们,“美巢需要一批自己的设计师,这样才能更好地体现美巢的内涵与特质”,在孙蕾看来,刚毕业的大学生有激情,也有创意,只是缺乏施展才华的舞台,而美巢愿意提供这样一个平台。

大部分家装公司很少招聘刚毕业的学生,

很少有人愿意花费大量的时间和精力去培养新人,美巢的“青苗计划”独树一帜,很快聚拢了一大批有能力年轻设计师,为公司储备了充足的后备人才,如今,留下的这些人也都成为了美巢设计部的中坚力量。

海尔集团首席执行官张瑞敏曾说:“狼来的时候,你有两种选择,一种是被狼吃掉,一种是变成狼。”中原家装市场的竞争日益激烈,面对外地家装大鳄的纷纷进驻,孙蕾选择了后者,在她看来,美巢就是一头沉睡的雄狮,现在应该醒来了。

为将美巢的优势提升到一个新的层次,孙蕾不遗余力。2007年底,一种被称为“聆海”的家装模式快速攻击并占有了河南高端家装市场,美巢的“聆海工作室”现身郑州。

在美巢展厅的2楼,若干个独立的工作室就是“聆海”,海之光·扬帆,海之韵·乘风,海之风·破浪,海之尚·远帆,海之明·彼岸……每个工作室风格迥异,或古典中式,或时尚现代,或尊贵欧式,室内装饰国际最新款式的品牌家居。

“每个工作室就是一个一流设计师的家,并配有两个优秀的助理。这6个设计师全部来自公司内部和河南最顶尖高端的设计师队伍。”在孙蕾眼中,聆海是一个名字,更是一种

## 躬身亲耕,强化指导力与执行力

值近千万的别墅来做员工宿舍……

心理专业与管理有着紧密的联系,学心理专业出身,给了孙蕾很多管理上的优势。有段时间,她经常在中国人力资源网上发表一些专业文章,对于如何管理、尊重团队她有着独到理解。“哪些员工需要充分授权,哪些员工需要不断鼓励,哪些员工需要给他加担子……这些必须心里有数。对待不同个性的人,应该有不同方式,百样来养百样人,同样,百样人需要百样种管理。”

孙蕾说,两件事令她感到快乐,一个是工作的时候,一个是引导员工积极向上的时候。“领导者就是领袖加导师的意思,我不能算是一个领袖,但我希望自己能成为一名很好的导师,培养出一些优秀人才,让跟随我的员工都有很好的未来。”

人才是企业发展的基石,高速发展的企业必须要有充足的人才作为支撑。当初的“青苗计划”为美巢储备了大量设计人才,而美巢对人才的选择同样有着自己的标准。

对员工考核,孙蕾经常会亲自担任考官,除了通常的业绩考核,她很看重设计师的创作能力,“方案能力要占到50%,美巢是一个尊重原创的企业,我们做出的每一套设计方案都是原创,为每一个客户量身定做。”

“只有绅士才能给绅士提供服务,只有淑女才能给淑女提供服务”,孙蕾坚信这样的规

模式。“在高端家装市场,人们追求美的脚步是不会改变的。我们需要做的是超越想象的满足需求,要在设计能力上把握流行趋势,注重新材料的运用,把最高端、环保的新型材料引进家装。并在工艺上精益求精。”

运行近一年来,美巢“聆海工作室”以海派设计理念为核心,赢得了客户的信赖,在中原高端家装市场,占有率极高。

孙蕾说,聆海模式的核心,就是对资源的最优化配置。其公司董事长冯琪雅女士曾表示,“既然定位高端,则一定要提供最优质的服务资源。通过美巢多年的高端运作,理念、人才、技术和配套服务水平得到了不断的积累。正是在此基础上,聆海模式横空出世。聆海模式的实质,是对家装高端资源的占有和整合——优质的理念、优质的人才、优质的客户、优质的设计、优质的材料、优质的服务等等。”

“栽下梧桐树,引得凤凰来”。这一形态吸引了深圳、上海、北京等地的设计师慕名而来。据了解,聆海设计中心今后设计师将可能增加到15个人,扩大一倍。

如今的美巢仍旧在蜕变,“第一个10年,美巢旨在为将来的快速发展打下坚实的基础,但是第二个10年,美巢要在全国战略扩张,实现企业更高层次的发展。”

则,要想为高品位的人群提供服务,首先自己要提高欣赏品位。因此,她会经常带领设计团队外出采风,去平遥、乌镇,去云南、上海,甚至是法国、意大利等,为的是让设计师亲身感受各种设计风格的特色与差别。

这样做直接结果就是让美巢拥有一批优秀的设计人才,“现在,美巢的近百名设计师都是业内一流的,技术高超,手绘能力强,能保证我们的每一个方案都优秀。”孙蕾谈及公司的设计团队相当自豪。

每一个成功的人,都有其与众不同的地方,孙蕾说她的价值观只有黑与白,黑就黑,白就是白,黑白分明,界限明晰。不仅是人,企业也应该这样,有所为,有所不为。作为一名职业经理人,她说最崇拜的偶像是“打工皇帝”唐骏,“他为所有的职业经理人树立了一个榜样,我认为职业经理人首先摆正自己的位置,要协助老板做好事业,还要带领出过硬的团队。”

一头凶猛的雄狮可以带领一群羚羊,打败一只羚羊带领的一群狮子。孙蕾的强势、睿智、坚韧,无疑使她成为“行业之狮”。当问及孙蕾的工作成就感来自于哪里?她的回答有些出人意料:不是完成一项工作、一项目标的快乐,而是“培养出来人才”。

这样的话可能会令不少竞争者“心惊”,一头狮子带领的一群狮子,其披靡之势如何阻挡?这一切,令人惊悚、令人期待。

## “铁娘子”有别样风情

孙蕾对自己有着清晰的界定。她认为自己很职业,也希望自己很职业,她对自己的评价是:睿智、干练、直爽、真诚。而这也正是记者对她的感受。

在记者眼中,孙蕾是中原家装界一道最美丽的风景,被称为“家装铁娘子”。她被广泛关注的原因,不仅在于她是一名女性,更在于她卓越的才能,在于她带领美巢实现跨越式发展的轨迹。十年职业生涯,她成功实现了从一个女人向一名职业经理人的转变。她用女性特有的理智、睿智、温柔、宽容来完成管理过程,她将这称为是一种幸福的体验。

员工们惊讶为什么孙蕾会有那么强的爆发力,每日每天都精神百倍、充满热情,活力四射,风风火火。这些卓有成就,可以指点江山的女性。所以,员工的疑问便有了一个清晰的答案。那就是,对事业,孙蕾是一个有十分热情就投入十分热情的人,性格特征决定了她的事业态度。

在孙蕾所带领的团队中,女员工占了绝大多数,但这并没有成为美巢团队强大执行力的阻力。相反,同作为女性,反而更加容易沟通。

有一次,孙蕾发现,公司的两个年轻女孩都因失恋而痛苦不已,泪水涟涟。她痛心疾首,第二天就组织员工进行了一场关于女人、爱情、人生问题的培训。她告诉大家,尤其是女孩子,该怎样活,不要为了爱情而哭泣,要学会自强、自立、自爱、自重,女人一定要有自己的精神世界。孙蕾如一个大姐姐一样关怀着自己的下属,被员工看作自己的良师益友。

孙蕾很新潮,喜欢K周杰伦的歌,而且K得很好,虽然工作中对人严厉,但工作之外犹如朋友,全然没有一点架子。

每天工作繁忙,孙蕾仍旧有着自己的原则。每两三个月会给自己一次逛街的机会;每天吃维生素丸,坚持补钙;有时间,去美美容,做做指甲;如果有机会,就去上学;想的时候,想想再说,不想的时候,说不;保持青春的秘诀,有颗不安定的心。

“有这样一种女人,她们自立自信,优雅中带有坚韧;她们精明豁达,干练又不失风情万种;她们有资本,先知先做,爱己爱人,像一群城市中的精灵。她们认为女人可以不漂亮,但不能没有味道。职业女性可以利落,但不可粗糙。女人可以母性,但不能太婆婆妈妈。”在孙蕾案头的笔记本上,记录着这段生活格言,“我们要优雅地变老”。

记者记得还有这样一句话,“女人可以老去,但要优雅”。优雅在男人身上体现叫绅士,在女人身上体现就叫高贵。女人更需要优雅,离开了优雅的女人是危险的。美丽离开了优雅,便成了俗;妩媚离开了优雅,便成了丑;可爱离开了优雅,便成了嫩。

“不要因为职业的原因而少了女性的特质”,在生活与工作中,孙蕾似乎找到了一个很好的平衡点,工作起来,她的确是一个“工作狂”,不过,她时刻在提醒自己变得优雅,而这已经融合了她的性格,成了她生活中固化了的一种东西,也就是习惯。当优雅成为一种习惯,这样的女性无疑就充满了魅力。