

# 从“水立方”到“事业部”

——采访 CCDI 设计集团总经理赵小钧



TACTER  
CONSULTING

对话嘉宾：赵小钧 CCDI 设计集团 总经理  
对话策划：张宏颖 天强管理顾问 副总经理

**引子：**奥运期间“水立方”这座神奇的“魔盒”受到全国人民的关注，开赛以来“水立方”内屡屡刷新世界记录，“水立方”不仅为奥运带来奇迹，更是推动了 CCDI 内部组织发展模式的转型和变革。

近年，CCDI 在设计行业中尝试了一些新的做法，它的发展一直倍受业内关注。“水立方”催生了 CCDI 的体育事业部，CCDI 也进而顺势推动了整个集团的事业部制改造。

当前，国内设计院同质化发展的时代已经过去，越来越多的设计院已经走出“同质化”的泥沼，走向“特色化”、“专业化”乃至“多元化”的发展道路，一批有前瞻性的优秀企业已经在某些方面探索得非常有成效，取得了一些可贵的经验和教训，例如：CCDI。为此，我们特别邀请了 CCDI 赵小钧总经理接受我们的采访对话，谈谈他们在发展模式方面的一些变革体会。2008 年 8 月 20 日晚，奥运火炬手、水立方的中方总设计师

赵小钧先生如约接受我们的采访：



### 努力凝聚力量发挥更大价值，尝试打造“体育事业部”的组织形式

张宏颖：CCDI 借“水立方”之势，于 2004 年成立了“体育事业部”，当时做出这样的决定，您们是如何考虑的？

赵小钧：最初接触到“事业部”这个词是在 2001 年，看到一些企业有这样的机构，如华为有移动事业部\联通事业部等，觉得这种以客户为导向的组织形式有别于我们传统的组织形式概念，然后开始对此产生了兴趣并学习一些相关的知识和概念，逐渐开始萌生了一种企业的构想，这是最初一种很朴素的想法。

之后，03 年中标水立方，04 年中标天津奥体中心的项目，应该说这的确是一个契机，我们因此锻炼和聚集了一批优秀的团队及资源。于是想把这支团队所积攒凝结的价值去做一些更有意义的事情，我们相信这支队伍凝聚在一起是能发挥更大价值和作用的，但如果公司没有明确的方法或知识管理的办法来实现这些资源的凝结，这些价值也就很快分散不见了。

德鲁克说：“意外的成功或失败是创新的一个重要源泉”，即便是“水立方”我们也把它看成是一个并不在计划里的成功。所以正是基于这种条件和想法，我们把当时的“奥运组”改成了“体育事业部”，让它独立经营，变成独立的经营实体。当时，公司已经有了北京、上海、深圳三个分公司，体育事业部很自然地成为了第四个经营实体，这是类似于 H 型结构的组织形式。

张宏颖：从最初一个朴素的想法，到后来有了这样一个契机组建体育事业部去独立经营运作，应该说也还是有些波折，还出现了财务上的亏损，您们如何看待这些问题？有没有考虑过动摇？

赵小钧：体育事业部刚开始运作就面临了一系列的问题，首当其冲的是当时成本和收入的明显倒挂，账面上的亏损是五百万，实际上应该是在七八百万左右。面对这样一些问

题，当时的确是蛮容易动摇的，因为它毕竟是公司行为。

当时行业中并没有一个非常清晰的专业化的道路，而且，不同于个人经验的积累，形成专业化的公司能力是需要成本投入的，需要把专业、经验、知识等有意识地去凝结，需要去做创新，这些高端人才的成本也是显而易见的。理解当时的亏损需要基于这些方面的认识。从经营的角度看，体育事业部仅仅靠一个“水立方”去争取其他项目是不行的，还必须有一个客户、品牌、市场的培育过程，这些都需要一步一步去做。我们只是相信这支团队是优秀的，聚集在一起不可能没有结果，而且当时市场的机会我们也认真去分析过，觉得机会还是蛮多的，所以我们要做的就是坚定地尝试。

当然矛盾肯定是存在的，其他三个分公司是赚钱的，体育事业部亏损，会存在不平衡，因为大多数人并不知道为什么一定要这样做。但这是公司应有的战略投入，每一个不同业务都有不同的发展阶段，在一个特定的时段里，这个部门实现 30% 利润可能和另一个部门实现 2% 的利润，难度是一样的。这种不平衡的合理性，在随后成立多个事业部之后大家就开始能逐渐理解。

张宏颖：应该说这个过程我们现在走过来了，觉得当时的我们这种坚持是对的，但当时出现状况和诸多矛盾的情况下，又是靠怎样的信念坚持下来的？

赵小钧：很多事情不得不为之而已，但是对理想和现实之间距离的判断，需要管理者靠知识、经验、理性分析和胆量综合在一起做决策。作为管理者，建筑设计公司的管理和其他行业一样，需要现代企业管理的知识和原理，只不过以往那么多年我们一直抱定“设计公司和其他行业不一样”的观点，但是这个观点并不完全正确。我们意识到这一点后，才有了我们现在的一系列的组织调整。

### 全面整理内部体制，进行组织变革重组

张宏颖：有了“体育事业部”之后，CCDI 整理内部体制，全面实行业务部制，相继成立 14 个事业部，为什么 CCDI 会做这么大的组织调整？

赵小钧：我们管理层大量接触管理知识应该在 01 年股份制改造的时候，开始意识到管理对企业的重要性。真正着手全面整理内部体制，有几个方面的原因：第一个原因，应该说做





水立方之前就有一些梦想，一直想让整个体系和流程变得更为科学合理有效，到了体育事业部运行了一年之后，我们正式着手这方面的工作。第二个原因，是我们尝试了以能力为导向的薪酬体制，但从设计到推行的过程中都碰到了诸多绕不过去的问题。没有办法评价也没有办法落地。产生这些问题的核心，因为公司确实还不是一个企业，“干活收钱，先分伙计后分掌柜，剩下是东家的”，这是作坊式的运行方式。第三个原因，是我们做了体育事业部以后所引发的一些内部矛盾。

H型结构的利润和利润的处置权都在每一个分公司，这不利于形成企业合力。我们分析这样一个例子就可以看出：例如一个惠州的体育馆项目，如果区域公司和体育事业部是同等的经营实体，北京的体育事业部做好方案后，施工图交给深圳区域公司，面对这样的一种合作，利润的分配总是需要双方谈判的，这就出现了企业的内部交易成本，导致大家不愿意合作。公司组织存在目的就是要尽可能减少内部交易成本，这也就是H型结构为什么要转到M型结构最核心的原因，如果不消除这种内部交易成本，这个公司永远不能形成合力去解决更多更重要的事情。

张宏颖：在整个组织模式变革的过程中，为什么选择事业部制？有没有考虑过其他组织形式？例如子公司？创作室？

赵小钧：我们从04就开始酝酿这件变革的事情，06年正式启动，先是基于解决运营问题，从项目上、报表上开始启动，做了一年的运营管理，编了很多报表让大家去填，希望通过很多报表把这些数字汇总起来。当时经验不足，对问题的认识也还有一个过程，06年当年并没有取得特别好的效果。那时候就明显感觉到光靠这些表格，想要做好管理运营是做不到的，必须要在组织结构和基本的控制方式上去改变才可以。因为H型结构的每个条块的利益是独立的，资源不可以流动。而事业部责任更多是外部经营结果，内部资源的边界并不一定很清楚。尤其是体育事业部自身的一些项目特点，可能在一段时间需要很多的生产力量，在另一段时间则可能收缩到很小的人员规模，固定人员成本难以承受，这就需要公司存在一个资源的蓄水池。

创作室或工作室，我们也会做。他们是公司资源库的组成部分，与事业部形成互动，事业部和工作室都可以享受到整个公司的资源。像体育业务所谋求的专业高度不仅是建筑创作高度，所以我们要求体育事业部没有必要留太多创作型的建筑师，它核心的人应该是非常熟悉“体育”的专家，建筑创作是公司各业务共通的能力，可以在公司资源库中获取所需，这样公司很多建筑师都有机会设计体育项目。这要求我们根据每个不同的业务特点来设计每个事业部的人力配置。



子公司我们目前还没有考虑，这牵涉品牌战略和经营，这是另一个话题。

### 多维结构的流动资源配置方式，一体化

张宏颖：根据不同业务所配置的事业部的人力资源是可以流转吗？事业部有各自的业绩指标，如何让这些人力资源能真正在内部流转？事业部和区域公司又是什么关系和定位？

赵小钧：应该流转，我们把现在的组织结构叫做“内部资源充分流转的多维矩阵结构”，但远远还没有成功。其出发点是基于客户对于专业化的要求。在整个矩阵结构的设置中，我们把事业部设计成利润中心，区域公司是成本中心，当这两个责任一划定的时候，那么他们的定位也就比较清楚了，只是需要我们通过几年的时间把这个体系运行起来，让大家适应，让更多的人去理解。当大家理解到一定的程度，这套体系的能量就会释放出来。现在比一年前已经好了一些，区域公司和事业部也都知道该怎么去做了。今年我们是试运行阶段，我们用的主题词叫“一体化”，“一体化”就是要让矩阵式结构充分发挥作用！

事业部是有经营责任的，它的目标在市场，要更多实现利润，更重要的是它要谋求品牌和技术的高度，这些都是它的责任。它的绩效是按照公司给定的战略目标，去获取更多业务，用最小的成本去实现目标。区域公司是成本中心，是资源中心，它负责让公司资源在每个事业部的业务里充分发挥作用。

张宏颖：事业部这种形式本身也是一把“双刃剑”，可能在一段时间内发挥很好的作用，但也有可能会出现机构臃肿，本位主义的现象，这些矛盾如何解决？风险又如何控制？

赵小钧：肯定会有，首先应该把这种矛盾设计在体系里，而且往往有的时候产生矛盾是好事，当需求变成问题的时候，往往就是解决它的时机，不怕捅娄子，这些问题产生之后，比方说机构臃肿的问题，从我们的利润、产工比（产值与人工成本的比例）和人数这些数据上很明显可以反应出来，那么总部的运营和财务就可以发挥实际管理的作用。

我们的体系是多维矩阵而不是二维，总部是有直属的职能机构，通过多维矩阵的保障和一系列管理手段来进行管控和风险的防范。整个过程一定是先统一，再授权，再放权，“一体化”在一些核心的问题上必须要有统一的做法，现在我们还在这个过程中。

张宏颖：刚才提到的一系列数字，例如产工比，我们现在能否象工业院或者工程公司



那样界定人工时的数字？

赵小钧：数据我们已经有了，精确度还不高，但是目前大家基本认同这些数字，是系统自动产生的，拿这个为依据，我们的产工比、忙闲度、整个运营状态的数据都产生了，这些数据的分析结果会敦促原始数据精确度的提高。

张宏颖：您讲的这套体系和数字的积累，我们花了多长时间来推行和收集？

赵小钧：三年多了，这是需要拿时间和教训堆出来的。

### 诸多前提条件下的资源整合能力体系

张宏颖：您认为我们设计院来推行事业部制是否有先决条件？

赵小钧：会有很多先决条件，企业文化、管理能力、知识储备以及财务、人力资源、营销等各个环节上的关键管理人员的到位等等这些都是先决条件。但是每个企业走的路一定不一样。

张宏颖：您认为事业部制与传统的设计院组织形式相比，最大的特点是什么？

赵小钧：我觉得这个行业绝不排斥小规模的公司或者说H型结构的公司，这些形式国外到现在也还大量存在。事业部的特点是可以应对一些繁琐的项目，可以为客户实施出综合解决方案来，这一点很重要。它不是一个被单纯使用的资源而是一个可以行使整合资源能力的体系，使客户可以得到一个帮助他们解决所有问题的途径。这个责任是需要有公司来做的，如果没有的话将是行业中的一个巨大的缺失。

我们研究一个组织的形式，必须来看理想和现实的差距。我们的理想是希望在这个行业中努力设计好东西，现实是组织力不足，个人的创造力不足，如果这两点不去认真研究的话，很多问题是解决不了的。组织力和创造力加在一起就是一个创新的结果，创新就是一个从个人的思维走到一个组织结果的过程。

行业也是这样，越来越需要集成，越来越需要整合。当面临一个交易成本巨大的时候，大部分设计师会转而求其次，去做一个3千平米的小房子，但是作为一个设计师，每个人都满足于这些，我们会失去一些社会责任，因为社会不仅需要3千平米的小房子，还需要将30万平米的大项目做得更好一点。所以要解决这个问题，公司要有规模，公



司要会运营、会研发、会投资、会做营销、会做HR，甚至会做资本运作。在这个过程中需要定力和耐心，光有批判精神和想法是不行的，考量的是管理层的勇气和持续的耐力。

张宏颖：您认为 CCDI 发展那么快，是不是事业部制这种组织形式给 CCDI 带来了迅速发展的条件？

赵小钧：我们现在意识到“快”这个词更多是一种问题而不是优点，从节奏上我们也会有所调整，企业发展的规律及产生的问题或矛盾是不可能通过速度来掩盖的。但有一点是可以肯定的，事业部这种形式如果真正运作的成熟和到位的话，我们相信会有一个发展速度的拉升，但应该还不是现在这个时候。

### 企业管理的哲学层面思考

张宏颖：最后，想请您谈谈企业管理的心得和体会。

赵小钧：其实，所有人都一样，工作更多是大量的烦心事，但是总得给自己一些理想才能往前走。我们现在所做的这些事情，上升到企业理念层面有三句话：**快乐设计、释放中国人的创造力、上善若水，水善利万物而不争**，这三个层面是基于公司的一种哲学层面的文化。

**快乐设计**——我们深刻的知道，设计企业是一个智力型的公司，每个人对公司的贡献等于他自己价值的发挥，货币资本的增值作用不明显。那么在这种情况下，他个人在工作中获得的幸福指数和快乐指数，直接影响着他对公司的价值贡献和他个人的价值及生活质量。因此，这就成为公司的一种责任，公司必须要遵循一种让每个员工快乐、成长、幸福的宗旨，才可以真正获得公司和员工的双赢。当然，快乐不是靠公司提供一个象牙塔，所以公司会协助每一个人，在纷繁的现实工作过程中，找到自我的价值和一条追求幸福的路径，这是公司在“快乐设计”上的一种使命。我们很多机制是按照这个理念设计的。

**释放中国人的创造力**——创造、创新是从个人的想法转变成组织市场行为结果的一个过程，我们中国的传统文化对个人的尊重程度不够，传统的企业更多是一种权利体系而不是一种责任体系。只有在责任明确的情况下，创造力才可以有一个土壤去得到释放。组织力的不足也是因为我们组织缺少理性，缺少契约精神，缺少责任设定，这样一系列



基本的东西，我们是需要从管理科学中获取支持的。

**上善若水，水善利万物而不争**——这是对至善的解释，是我们工作中最重要的哲学。公司最终要完成的一个使命是“水善居下”，去做成就所有人的努力，成就客户，成就员工。公司最终将转变成一种支持的平台，用一种不太显现的力量，去支持这些成功。我们会借助一些组织发展的自然力量，而不是去通过强硬的手段来实现一些愿望，更多是在成就别人上面所做的一些现实工作。

这也是公司发展到现在的一个基本脉络，从一个理想与现实的距离出发，落实到最基本的成本、项目报表等等营运的细节，进而上升到公司的哲学的一个管理的基本脉络。

## 后记：

CCDI 的成长，是中国建筑设计企业快速成长的一种尝试，他们的不断探索以及教训和经验，给行业的发展带来了些许新的内容，给我们带来了更多的启示。我们相信，正是因为有了象 CCDI 这样一些“敢为天下先”的企业的努力，行业的提升才成为可能，行业的发展也才更为精彩！

以上内容来自于天强管理顾问专业刊物《思翔》

(完)



天强管理顾问联系方式

上海总公司

联系地址：上海市四川北路 1318 号上海  
盛邦国际大厦 19 楼

邮编：200080

总机：021-68868860

客户专线：021-68868858

传真：021-68868878

北京分公司

联系地址：北京市朝阳区东三环北路丙 2  
号天元港中心 B1602

邮编：100027

总机：010-84464581

客户专线：010-62269206

传真：010-84466107

深圳分公司

联系地址：深圳市福田区红荔西路 7001  
号华茂欣园丹桂阁 17E

邮编：518034

客户专线(传真)：0755—82890394

成都分公司

联系地址：成都市东大街紫东楼段 11 号  
东方广场 A 座 01-1407

邮编：610061

客户专线：028-66824368

传真：028-66824468

武汉分公司

联系地址：武汉市武昌区中北路 1 号楚天  
都市花园 C-28-C

邮编：430071

客户专线(传真)：027—87270862

西安分公司

联系地址：西安市南关正街 95 号长鑫领  
先国际大厦 1106 室

邮编：710068

客户专线：029-88353368