

关于专业化、产品化和协同化的思考

潘剑平/文

凡是参加了集团2008年战略规划会议的管理人员，都会明白本文标题的含义。是的，专业化、产品化和同一化（以下为方便论述称为“协同化”）就是2008年雅昌经营的中心任务。本文想就形成这个经营战略的思考过程，三个主题之间的内在关系以及为实现这个中心任务应该重视的问题进行阐述，希望能起到抛砖引玉的作用，为集团各单位、各部门以及各个工作岗位的同事们拓宽思路，创造性地工作提供些帮助。

一、专业化、产品化和协同化思想的形成过程

首先要明确的是，我们现在所说的专业化是市场的专业化，是通过对雅昌十五年来所形成的技术、设备、人力资源、产业体系以及企业文化等资源特点进行总结的结果，是通过对我们面向的市场和我们的客户进行分析归纳的结果。就像每个人不能选择自己的出身一样，一个新兴的企业在刚开始经营时也无法选择自己的客户，所以雅昌在创立之初是无法对市场和客户进行选择。

但是企业一旦走上了经营之路就会开始思考和实践这样的课题。回顾雅昌发展的历史，我们选择了艺术印刷、高档印刷乃至为文化艺术领域提供专业综合服务方向绝不是偶然的，如果有人认为雅昌之所以选择这个领域是因为竞争对手少，经营风险小，回报丰厚就失于片面了。许多跟随雅昌成长的老员工都能用亲身经历证实，雅昌选择这条道路实际上充满了困难和艰辛，其间有多少次我们团队中的一些人动摇过，甚至离开了这个集体，也曾经有过许多诱惑足以让我们偏离航向，但在以万捷董事长为代表的核心经营团队的坚持下，我们始终没有迷失方向。雅昌能够有今天的成就，不是靠幸运之神的青睐，是靠我们坚持了正确的方向，这一点全体雅昌人都应有清楚的认识。我们现在再次强调专业化，是因为我们已取得的成绩可以使我们有条件对所从事的领域做进一步的选择和思考，而正是在这样的阶段我们需要高调地向所有雅昌人宣传专业化的思想，要让大家形成高度的共识，只

有继续坚持走已经拓展出的道路，雅昌才会延续成功。

我们今天提出的专业化决不是对以前模式的照搬，雅昌发展到今天的规模，市场发展到现在阶段，客户对我们不断提高的期望值以及我们要在高端印刷领域、文化产业领域承担更重要的工作，这些都要求我们在更高的层次进行新的积淀。我们应该意识到，从前的我们更多的是在生存的压力下被动的完成产业链上属于我们这个环节的任务，支撑我们高质量完成工作的动因更多的是热情而不是理性。时代的发展要求我们嬗变，要求我们主动规划和构造产业链条，理清我们能够为客户提供的真正的价值。艺术品拍卖公司、美术出版机构、美术家群体、文博机构、艺术品经营者、政府文化宣传机构、高档商业消费品经营企业乃至艺术爱好者和文化艺术产品的消费者等等就是雅昌提供产品和服务的对象。

明确界定了目标客户群体后，我们需要理清我们为客户提供产品和服务的

08 / 09

内容和形式。我想重复一句话：过去我们的产品形成过程是在客户的要求下被动形成的，换句话说是客户订制的，不是作为商品的提供者为客户订制的。我们现在要做的就是将为客户提供的产品和服务固化下来，让客户清楚地知道我们能为他们创造的价值，这一点至关重要，是雅昌实现嬗变的核心。

雅昌经历了十五年的成长，伴随中国经济的蓬勃发展而发展，至今在经济最发达的珠三角地区的深圳，长三角地区的上海和环渤海地区的北京形成了生产经营基地。虽然雅昌强调集团化运作，但在区域经营的过程中，各家企业都会自然产生本位化倾向。这种倾向不是错误，但会制约雅昌集中各种最优秀的资源在战略方向上短时间内取得突破性发展，所以我们必须强调协同和全局意识。

二、专业化、产品化和协同化的内在关系

如果用一个比喻形容专业化、产品化和协同化三者之间的内在关系，我觉得用射箭来形容最恰当不过，简单说，箭靶就是专业化，我们的目标市场和客户就是靶上圆心，能否清楚了解客户的需求以及市场发展的趋势是基础性的问题，也是源头；箭就是产品，弓和箭合在一起就是产品化，弓箭手的眼、手、臂、身、腿、脚就是协同化。专业化就是要明确目的和目标，要让全集团的员工知道心往何处想，劲往何处使。箭就

是我们的产品和服务，而弓就是形成我们的产品和服务的流程、技术、工艺和资源配置。

作为一家从印刷起步的企业，由于我们始终在寻找客户，在了解和体察客户的需求变化，同时克服各种困难创造条件为客户提供更好、更便捷的服务，雅昌这个品牌才在客户的心中扎下了根，雅昌所倡导的：客户想不到的，我们也要想到、做到，只有超越客户的想象，客户才会感动的理念，指引我们在技术的运用上不断创新，在经营上不断推出新的产品和服务，使我们从一个只提供印刷加工服务的普通企业成长为为客户提供包括资讯、策划、商业推广、文化产品等综合服务的文化产业公司。要想延续这条成功之路，在现阶段，我们必须静下心来将我们的产品和服务进行梳理和规范，使之标准化、流程化，只有在这项工作上取得突破，我们为客户服务的愿望才能高效率的实现。

我们在观看射箭比赛的时候会注意到，优秀选手取得好成绩的基本要领是站得稳、目力好、持弓手臂和拉弓手臂配合默契，特别是选手对呼吸的调节要平和均匀，当然，要取得好成绩品质优良的弓和箭是必不可少的。从中我们也可概括的总结出一句话：协调性好。这种协调性有先天的因素，但主要是靠平时刻苦训练获得的。在我们的经营活动中，也可借鉴这个规律，雅昌集团包括

印刷公司、文化公司，印刷公司又下属三家独立经营的企业，总部还包括很多的专业职能部门，文化公司虽然目前的经营规模还不小，但涵盖的业务范围和地域分布也给管理带来很大挑战。所以雅昌的干部员工必须强化协同意识，树立“一盘棋”思想，只有这样，我们的资源才能形成充分协同，发挥最大的优势，实现经营目标。

三、实现这三大中心任务应该重视的几个问题

目前集团各单位、各部门、各岗位的领导和管理者、专业职能人员对确立专业化、产品化、协同化这三大中心任务基本上已不存在疑义，但在如何完成这三项中心任务的问题上仍存在分歧和模糊的认识。我想目标的确立固然重要，但如果我们无法找到正确的方法，工作的开展会遇到阻力，效果也会大打折扣，所以我们要重视方法。这里我想提出自己的认识，供大家参考。

首先，应该认识到任务的长期性

我们应该认识到，企业经营发展的根本课题就是弄清客户在哪里，客户的需求和我为客户提供有价值的产品和服务，也可以说这是企业经营的永恒话题，只是企业在发展的不同阶段对解决这些问题的迫切性不同。雅昌在发展到目前的阶段，只是突出了这些课题的重要性和紧迫性。这些任务既然是长期的，也是复杂的，不可能采取毕其功于

一役的方法，使问题的解决一劳永逸。如果我们有了这样的认识，我们就会采取系统的方法，将总的目标进行分解，从时间上划分成阶段性目标，从内容上化解成各个子目标。我们说，合理的对问题进行分解就是解决问题的方法。

其次，要解决好眼前和长期利益的关系

这三项中心工作，应该说都属于系统性课题，属于对集团长期发展起支撑作用的工作，但同时我们也要处理好当前的经营课题，完成今年的经营计划和目标，因此在工作中必然会产生矛盾和冲突，这在我们的日常工作中随处可见。我们许多的体系建设会议人员缺席严重，人员都在处理眼前急迫的课题就是最好的证明。但没有关系，这个矛盾不是我们独有的，这是个普遍的矛盾。因此这也是考量我们这些人智慧的地方，如果我们比较好的解决了这个矛盾，我们就会拥有成功的今天也会拥有光明的未来。但要想鱼和熊掌兼得，根本的一条就是要比别人多付出一些时间和心血。

再次，要学会运用科学的方法

孔子说过：“工欲善其事，必先利其器”，在我的理解，器就是方法，好的方法可以使我们提高工作效率，取得事半功倍的效果。好的方法很多，我觉得我们掌握科学方法的本质最重要，什么是科学方法的本质，首要的一条就是实事求是，实事求是不是认死理，而是

对客观规律的尊重，有了这一条我们才会始终脚踏实地，坚实的进步；再有一条就是化繁就简，化繁就简不是一上来就简单，而是经过分析、平衡和取舍后的简单，什么是重点？现阶段要集中精力解决哪些问题？要一目了然。日本企业惯用的“ABC法则”就是这个道理；第三条是统筹兼顾，学会下围棋，要把目光放在整个棋盘上。虽然企业的总裁只有一个，经营班子成员也只有几个人，但我们希望所有的管理者和专业人员都学会系统思维的方法，这对我们的每项工作都大有裨益；最后一条是循序渐进，ISO9000文件上叫做PDCA循环，这个道理很简单，就是要在原有基础上不断巩固提高，要有连续性。当然，好的方法不只这些，希望我们每位同事在工作实践中能够不断积累和运用。

最后，需要耐心和恒心

许多工作半途而废的原因不是人的智慧问题，也不是人在某个阶段投入的热情和精力不够，更不是困难大的无法逾越，主要的原因是从事工作的人无法令自己满意，包括成就感和经济回报，觉得前途渺茫，决定换个环境和内容再尝试一下。我们要明确的是，雅昌确定的目标能否取得成功，需要从上到下的恒心和毅力，需要坚持。我想在此重复万捷董事长的八字方针：方向、方法、团队、坚持。

四、不断超越自我是雅昌发展核心动力

本文标题定为关于专业化、产品化和协同化的思考，主要源于对雅昌发展过程中形成的核心文化价值的理解，那就是不断超越自我的理性思考和坚强信念。随着公司的发展壮大，企业成立之初的员工成为了元老和功臣，随后加入公司的人员在以自身的专业知识和资源为企业做出贡献后也成为了经营的骨干，今后还会有大量的优秀人才加入雅昌，为企业的发展注入活力。那么公司如何保持这种发展的永不衰竭的动力呢？答案只有一个：每一位为雅昌发展做出过贡献的员工能够体察自身的不足，虚心学习，不断超越自我，向周恩来总理所说的那样：“活到老、学到老、改造到老”。雅昌的发展核心动力就在每个雅昌人的自我超越之中。■

(作者系雅昌集团总裁)