

# 雅昌管理是这样炼成的！

文/田延茂

雅昌的客户都认可这样一个观点，雅昌的服务是一流的，雅昌人服务态度好，无论出现何种沟通障碍，雅昌人总能以最好的心情和笑容面对，真正做到让客户如沐春风。而且，雅昌以产品化为核心的服务体系，可以保证客户得到设计、印刷、装帧最完美的作品，雅昌以中国艺术品数据库为核心的增值服务体系更是能令客户有意想不到的收获。

雅昌的市场和销售如此成功，难道仅仅是这些工作做的好吗？俗话说，兵马未动，粮草先行。经营企业犹如行军打仗，不仅要做好前线作战部署，即市场开发、产品销售工作，更要做好后勤管理支持工作。没有强大后勤管理支持的军队，无论多强大，都如强弩，最终因缺乏后劲而坠落。

那雅昌是如何管理的，它是如何做到十五年持续发展、笑傲中国印刷界的？本文不想介绍战略、人力资源、财

务控制等通常意义的管理，而是从和客户利益直接相关的质量管理、供应商管理和物流管理三个视角解析雅昌。

## 以研发、人才培养为核心的供应商共赢体系

与所有同行一样，雅昌建立了完备的招标采购和供应商管理体系，并通过加强组织和管理工作，保证体系健康运转。同行之间的区别仅仅是特色不同而已，但是雅昌的特色与众不同，就在于它将供应商合作关系向纵深发展，在科研和人才培养等对公司经营有重大深远影响的领域紧密合作，形成了更为牢固和互利的合作关系。

金东纸业是雅昌纸张供应商，也是雅昌开发新型纸张的研发合作单位。从2006年起，雅昌为适应市场需求，抢先一步，与金东纸业合作，开发了雅昌艺术纸，并于2007年成功向市场推出，受到了客户的热烈欢迎。一些著名的艺

术家看到用这种纸印刷的作品，非常兴奋，称赞雅昌为印刷界、艺术界做了件大好事。此外，雅昌还与金东纸业联袂进行市场营销。每年由雅昌选定1-2本好作品，由金东纸业赞助纸张，雅昌负责印刷物流等工作，联合向市场推出。这种方式也取得了较好的宣传效果。

富士星光是雅昌的印刷版材供应商，此外，富士星光还是雅昌重要的人才培养合作单位。每年，雅昌都会向富士星光日本总部派遣多名技术、管理骨干学习观摩。这种培养模式，为快速、全面提升雅昌技术、管理骨干的业务能力，起到了很好的作用。它使得雅昌“学院派”的声誉更加响亮，含金量也更高。

雅昌在日本的人才培养合作单位还有小森等印刷设备供应商。到目前，雅昌参加过海外学习深造的人员已经超过了100多人，而这些人才分布在雅昌各



2006年5月，雅昌集团荣获“国家文化产业示范基地”荣誉称号

个部门、岗位，成为雅昌管理经营的基石，是雅昌后续发展的生力军。

迪爱生油墨是雅昌油墨供应商，它与雅昌的研发合作关系最为久远。雅昌成立的第三年，即1995年，雅昌就与迪爱生合作研发了当时非常好的高光油墨。这种油墨亮度高，品质好，属环保型油墨。最近，为适应市场需求，尤其是更加严格的环保要求，雅昌与迪爱生合作，研发了一种新型大豆油墨，不仅具有环保性，而且色度、浓度、亮度都要超过高光油墨。目前，该研发已进入了试用阶段，一旦试用成功，即向市场推出。雅昌的客户对这种环保油墨充满了期待。

2008年4月，雅昌与美国诺丹中国公司签署了印刷机胶辊全面解决方案战略合作协议，雅昌利用与世界最好的印刷胶辊供应商战略合作的机会，深化集团管理，加强总部服务功能、推进三地公司经营管理一体化建设。根据协议，雅昌将享有诺丹电子商务平台，诺丹负责为雅昌建立系统的机型和胶辊档案，为提升雅昌印刷生产管理提供可靠的数据支持，诺丹承诺24小时换辊服务并为雅昌提供每年至少一期的专业培训。通过引入诺丹公司，雅昌集团的印刷质量、效率及纸张节约率都将大大提高。

当然，雅昌的每一个进步，每一分节约，最终都会使客户受益。

#### 让自身增值、让客户便利的物流管理

雅昌将物流视为“第三利润源泉”，完善了对内对外的物流管理流程，保证了从营业部门下单，到原材料采购、运输、生产过程的物流、到最后运达客户的全过程监控。为提高物流管理水平，雅昌引进具有国际大公司工作经验的专业化物流管理人才，将物流工作外包给专业公司运作，与专业咨询机构合作，为雅昌提供物流管理培训，这些措施保证了雅昌物流管理水平稳步提升，同时管理成本稳步下降。

在物流管理过程中，雅昌发现，客户也存在一定的物流需求，比如，客户

希望作品印刷装帧完成后，能够直接运给指定的人或者单位，有时，客户指定的人和单位，数量众多，工作很繁琐。靠艺术家自己去做，费时费钱费力。针对客户存在的需求，雅昌又增加了一项服务内容，即按客户要求，在指定时间将产品寄送给指定的人和单位。这项服务，一经推出就受到了客户的好评，一些有需求的大客户纷纷委托雅昌代办物流工作。

### 建立在四座管理体系高峰上的品质管理

在印刷界，雅昌引以为豪的是建立了完善的管理体系，包括ISO9001（2000版）、FSC森林监管体系、ISO14001环境保护管理体系、ICTI（国际玩具协会商业行为规范）。这四个管理体系，犹如赛车的四个轮胎，在公司统一经营管理这个大功率发动机引导下，以飞驰的速度，引领雅昌进入新的

发展轨道。

ISO9001；2000版质量管理体系和ISO14001环境保护管理体系是大众都熟悉的，FSC森林监管体系和ICTI对于普通消费者就比较陌生了。FSC森林监管体系本质上与ISO14001是相同的，都是环保管理体系，只不过FSC具有更加具体的规定，是用来保护森林不被过度砍伐破坏的。印刷行业，由于大量使用纸张的缘故，是与木材消耗相关性较大



2003年，《梅兰芳藏戏曲史料图画集》获第53届美国印刷工业联合会“美国印制大奖”Benny Award金奖奖杯

雅昌承印的《北京2008年奥运会申办报告》

2005年，雅昌印制的《西夏文物》荣获2005年美国印制大奖 Benny Award 金奖

雅昌承印的《中国2010年上海世界博览会申办报告》



2005年12月12日，万捷董事长受邀在复旦大学演讲



2008年5月16日，雅昌集团荣获国家文化部等四部委联合设立的首届中国文化产业创新奖



2006年，雅昌集团“传统行业资源+现代IT技术+文化艺术”的商业模式被权威部门评为2005-2006年度最佳商业模式



2007年4月10日，“雅昌企业管理与内训丛书”首发式于东莞举行，雅昌集团董事长万捷在签售

的行业。FSC森林监管体系的目的是要确保公司的经营活动，尤其是采购的原材料的源头符合国际性的森林保护政策，能保证森林的可持续开发利用。

ICTI是保护员工利益的管理体系，主要关注工资和工时。通过这一体系认证，充分说明，雅昌严格执行了劳动合同法，雅昌为员工提供的工资福利待遇是满足法律要求的。这也是一个有社会责任感的企

业公民方面的杰出表现和示范作用，雅昌在2006年被中国权威部门评选为“中国企业公民示范基地”。

管理是一个永恒的命题，是没有绝对答案的，它的答案是动态的，是需要不断完善的。雅昌人以追求完美的精神，不断夯实经营管理水平，加强体系建设，保证生产经营工作的顺利开展，保证雅昌的市场销售人员在强大支援下更好开发市场，为客户服务。实践证

明，雅昌的每一个进步，最终都能转化为客户的利益，让客户投入的每一块钱都能得到回报。■