〉 雅昌经营管理团队北大问道
〉 浅谈雅昌客户关系管理系统 (CRM)
〉 浅谈集团“专业化、产品化、同一化”战略对技术部门的指导意义
——技术研发部廖晓华经理访谈录
〉 推动战略落地，努力践行“专业化、产品化、同一化”
——记公司市场部发展历程
〉 喜迎十周年庆典，雅昌文化公司乔迁新居

雅昌经营管理团队北大问道

刘海平

图43〉签约仪式

经过十六年的努力和不断创新，雅昌从一个只有40多人的制版厂发展成为员工超过2000人，并成为中国文化创意领域最具实力的公司之一，这与公司长期坚持学习创新，专注于为文化艺术领域提供综合服务，不断完善产业链，注重利用外界先进技术和经验形成自身优势的过程是分不开的。

公司将全心全意“为人民艺术服务”确定为企业宗旨，将成为全球最优秀的艺术服务机构作为企业愿景，通过建设《中国艺术品数据库》核心平台和雅昌艺术网，向客户提供高端艺术印刷服务、艺术资讯、艺术品市场信息、电子商务和广告服务、艺术家综合服务，同时提供高仿真艺术品复制产品，满足艺术家、艺术机构、艺术品投资者、艺术爱好者、高档商业品牌客户的多样化需求。2009年，公司颁布了新的战略管理大纲和中长期战略规划大纲要、中长期发展规划和发展目标，更加明确了公司的发展方向、客户群体和市场，及公司的产品和服务类型。在此这种状况下，公司的价值、理念、组织机构、运营制度、流程、标准，效率、管理等均必须以公司为艺术界提供综合服务为导向予以转变，而促使其更好、更平稳的转变则需要各级管理人员特别是集团各单位经营管理团队能够进一步开拓思维、提升管理和领导力水平。

在总结和分析近几年公司领导力培养的方式和成果后，公司最终决定与北京大学汇丰商学院合作，独立组建雅昌高级工商管理班，选拔了来自雅昌集团各个经营单位的管理精英共50人参与培训。

在签订合作协议签订之前，双方经进行了长时间的沟通与交流。国内商业模式研究领域顶级专家、北大汇丰商学院副院长魏炜博士亲自率队到雅昌进行调研，在对雅昌的发展业态、商业模式、业务结构进行充分调研后，结合雅昌目前的发展状况及未来的发展规划，为雅昌量身制定了这一系列课程。这一系列课程涉及企业经营管理的方方面面，包括企业战略、市场营销、财务、人力资源、企业文化、信息化、变革管理、管理技能等11个课程，每个课程均由北大汇丰商学院安排富有实战经验和至少具有博士学位以上的老师主讲。

44〉

图44〉雅昌班

用魏炜副院长的话来说，这些课程将会为雅昌的管理团队带来五个方面的价值：一是课程的系统性，包括课程的先后秩序都作了精心安排，对各位参训人员统一管理理念和思想有很大的好处；二是工作与学习相结合，将工作中的问题带入到课堂中，提高各位参训人员的管理能力和解决问题的能力；三是通过系统的学习，来支持大家树立权威，提高说服力；四是加强管理团队的凝聚力，从而增加对人才的吸引力；五是学到学习的方法，通过学习、思考和理解、工作实践来掌握和应用它。

整个项目将历时两年，雅昌的50位管理精英将在两年的学习中吸取北大的精华。

北大汇丰商学院坐落于秀丽的西丽湖畔。这里青山环抱，绿树成荫，一条小河蜿蜒而过，宁静中似乎而又有灵气，在这种地方学习悟道是一种幸福。4月25日，在北大汇丰雅昌高级工商管理课程班正式开班前，集团邀请人众人教育集团总裁杜葵先生以“战略决策”为题，用沙盘演练的方式给雅昌经营管理团队上了一堂课。

为了让公司各单位经营管理团队成员了解管理的本质，杜葵老师首先用“管理者最重要的职责和能力应当是什么？”来破题,引起了各位的沉思。在课程中，为使大家加深团队理解和协作，杜葵老师通过分组并引导大家进行虚拟经营。在模拟经营初期，出现团队各角色

45〉

图45〉 团结向上

在做经营决策时的激烈争论、甚至总经理指挥失灵等状况，但在随后的模拟经营过程及杜葵老师的点评和讲解中，使各小组团队成员从角色不清到逐渐走向成熟，默契，各位管理者从经营的角度深刻体会了管理者最重要的职责和能力是什么，企业成长过程中要经历的5个关口、管理协作四要素、企业经营的核心指标、如何创新商业模式等内容，让大家对企业的经营和管理有更深刻的认识。

雅昌班的第一堂课《项目管理》，王世英博士引导各经营团队成员从另外一个角度来理解如保将一项工作执行得更加到位和彻底。实际上在日常工作当中，每一个工作都可以当作是一个项目来运作。应用项目管理的工具和方法，会使管理工作更加系统，在对显现问题和潜在问题的分析更加透彻，按照项目管理方法来开展工作，将会更加精细和防止偏差。《全面预算管理》课程中黄慧馨博士从公司整体经营目标分解为基础，通过对预算的编制、预算的有效执行和预算的跟踪来达到企业在经营管理过程中的目标激励、过程控制及有效奖惩的重要作用。

清晰、科学的战略规划，细致、可行的年度经营计划，是企业从战略到执行、建设核心竞争能力、实现可持续发展的重要保障。国内商业模式研究的顶级专家魏炜教授主讲的〝企

46）

47）

图46）群策群力

图47）老师点评

业战略与执行”使大家系统的了解战略的选择、战略制定的过程和方法。并带领大家重新理解和审视雅昌的战略与经营，帮助大家把握战略的本义和实质。为使所制定的战略能够有效的实施，魏炜博士还通过分析讲解执行机制“组织架构+管理控制+人力资源管理+企业文化”四位一体的构建，以及计划制定与分解体系、财务内控体系、流程支撑体系和绩效评价体系的一体化运作，来达成公司战略的有效执行。使企业在纷繁复杂的外部环境下找到一条符合自身特色的可持续发展之路。

雅昌的商业模式“印刷资源+IT技术+文化艺术”一直为雅昌人所津津乐道，并在不断的完善和丰富中。魏炜教授对商业模式的解讲，不仅让人见识了国内顶级专家的风采，更让大家对雅昌的商业模式有了更清晰的认识：商业模式设计的目的是为了最大化企业价值；商业模式是连接顾客价值与企业价值的桥梁；商业模式为企业的各种利益相关者，如供应商、顾客、其他合作伙伴、企业内的部门和员工等提供了一个将各方交易活动相互联结的纽带。一个好的商业模式最终总是能够体现为获得资本和产品市场认同的独特企业价值;商业模式是企业战略的战略。结合魏炜教授深入的讲解，视必会使雅昌的商业模式更加充实和丰富，并引领雅昌走向新的辉煌。

好的组织需要有好的领导，好的领导需要有好的环境和好的培训，好的培训能够形成好的习惯，好的习惯将在无形中使绩效提升。我们期待着后续更加精彩的课程和这些精彩课程中的一个个故事。