

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

甘 璐



图50) 廖晓华经理

你对公司专业化、产品化、同一化战略是怎样理解的?

雅昌是做制版起步的，因为制版专业了然后有了印刷，印刷专业了然后有了文化，我想，专业化一直就是我们雅昌的宗旨，也是我们占领市场的最重要的武器。很早的时候，万总就提出了专业化的理念，不仅让我们技术要专业化，服务也要专业化。因此，在雅昌，像我这样的从技术岗位走过来的管理人员很多，一定程度上也保障了雅昌的专业化。我理解的公司专业化战略，就是用专业的态度、专业的技术、专业的配套服务，为专业或不专业的客户服务，达到专业化客户的要求，同时超越不专业客户的期望，使得我们的产品 in 专项市场领域都是专业化的领头羊。

产品化我是近几年在参与生产管理部一些产品化资料提供时才接触的，以前从来没想到加工业也能做产品化。后来，在参与产品化的过程中，深有体会。去年我们技术部研发的新技术“雅奕”，在以前我们都认为是一种生产工艺或者是一个新技术而已，仅作为技术层面在生产部门推广。但如果作为产品，我们的雅奕就有了市场部策划，有了营业的推销，有了生产部门的执行，使得一个简单的技术产品变得丰富起来。所以，我理解的产品化是一个能够把我们无形的技术、服务等资源整合成一个可以销售，可以推广，可以产生效益的工作。有了产品化，对客户，能够更清晰的了解我们能提供什么，对我们，能够更有目的的开发些市场需要的或者说能形成“产品”的技术。

至于同一化，我的体会就更深了。从我加入技术研发部工作以来，我所做的大部分工作都是围绕同一化展开。虽然技术部通过严格测试和研究，制订了一些技术上的数据标准，但同样的标准却无法保障公司三地印刷质量的一致性。因此，我们技术研发部需要对三地在执行过程中进行指导，并通过对原材料的统一，设备的统一、测量仪器的统一，以及培训操作人员操作手法的统一，来追求这种同一化。就像麦当劳、肯德基，我们进到任何一个店面，看到的吃到的和享受到的服务都是一样的，这就是同一化。我们的同一化，也是希望我们的客户能够无论在什么地方，只要来到雅昌，就是一个雅昌，不存在什么北京、上海、深圳的区别。现在，我们仍有很多活件由于各种原因，必须发回深圳或者北京印刷，这就说明我们

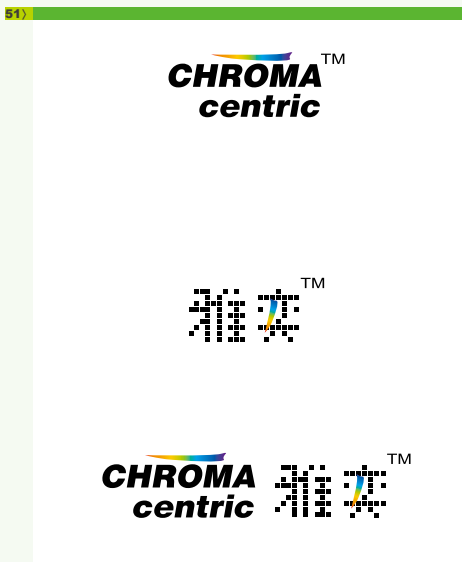


图51) 雅奕标志

同一化做得还不好。因此，如何从技术上保障三地生产的同一化，这也是我加入技术部后工作重点之一。

你认为技术部在股份公司的专业化、产品化、同一化应该做哪些工作？

首先，我们技术部就是个必须专业化的部门，我们工作的大部分内容就是如何使我们的技术更专业，数据更标准，结果更统一。所以，我认为，技术部在公司的专业化、产品化、同一化战略规划中，我们的高度是很高的。因为我们部门已经不仅仅只是个技术服务部门了，我们越来越多的起着引导生产、甚至引导市场的作用，当然，这些作用都是通过同一化的技术标准拟定和推行，通过市场部和生产管理部产品化的策划才得以转换为生产力和市场竞争力的。正是因为有了这么高的高度，所以技术部的压力也更大，随着雅昌国际化脚步的迈进，我们不仅要了解国内的先进技术，还要随时了解国际最新技术动态，不仅要学些单个技术，还要学习如何整合资源，在雅昌独特的商业模式条件下，开发综合服务的技术项目。

目前，我们的工作还只是做了皮毛，我们在标准化的推进方面，在印前印刷质量控制方面，在复制摄影材料研发方面，做了一些工作，这些工作虽然比较零散，比较杂乱，但都是围绕着公司“专业化、产品化、同一化”的指导思想在努力。接下来，我们开发的自动组版系统、A-COLORQC项目、网络印刷平台等都是整合资源的项目，将制版资源和网络公司资源进行整合，将以前零散的技术服务项目进行整合，将公司内部营销和生产控制平台与网络进行整合，通过这些整合，使得我们的工作更系统，更有利于在三地的推进，更有利于实现产品化的转换。

目前你在专业化、产品化、同一化方面已经开展了哪些工作？

我主要负责印刷技术方面的支持和三地标准化的推进工作。从4月份到现在，我基本上都在出差，在北京、在上海，协助两地的生产部门尤其是印刷部门和技术部门建立一些操作层面的标准。雅昌从2006年开始就有ARTRON COLOR了，基本每年会更新一次，ARTRON COLOR的制订就是为了有效的指导三地生产部门，为三地的生产提供了一个唯一的标准。但在推行过程中，仍然存在或多或少的问题，我目前的工作就是去诊断这些问题，并解决，帮助三地生产部门更好的执行这些技术标准。包括雅奕也是一样，通过我在北京参与的四期《中国摄影》的印制，和北京生产部门一起，将雅奕技术较好的应用到了中国最顶级的摄影杂志中。后来也是用同样的方式，逐步将原来只在北京公司使用的“无水印刷”工艺，推广到深圳，接下来，我还要去上海，协助上海公司，将这些在北京和深圳已经运用成熟的技术和工艺，在上海公司进行培训和推广。

我有一个小小的愿望，就是希望能够通过我们技术部在专业化、产品化、同一化方面的努力，我能够不用出差就能较好的协助三地生产部门解决问题。因为这意味着我们前期的努力已经有了成果，意味着三地在技术标准执行上的问题越来越少，意味着我们的专业化、产品化、同一化工作已经取得了一定的成绩。

在公司专业化、产品化、同一化战略落实工作中，你是否遇到过阻力？如果遇到，那遇到了哪些阻力？你又是如何应对的？

没有遇到过，无论是北京、上海还是深圳，无论是生产部门主管、员工还是公司领导，对我的工作都非常支持。在一些项目工作中，帮助我协调各部门资源，积极配合我，使得项目进展效率较高，实行效果也比较好。

你是如何指导各部门理解专业化、产品化、同一化战略并配合你的工作的？你做了哪些努力？

我觉得谈不上指导，我想公司每个人对专业化、产品化、同一化战略的理解都会有所不同，我到北京、到上海去的时候，我没有想到我这是在做什么专业化、产品化、同一化的工作，我只是觉得这是我的工作内容，作为公司技术部人员，我们的工作内容就是要为三地服务，指导三地达到标准。所以，我只是做好我的本职工作而已。我也相信，如果每个人都做好自己的本职工作，实际也就是为公司专业化、产品化、同一化战略的实现出了一份力。

对于公司专业化、产品化、同一化战略落实工作，你有什么好的建议？

我做了很多年的印刷主管，印刷是生产部门，也是标准的执行部门，我能体会有标准可依的生产给我们的产品能带来什么？现在，我到了技术研发部，做得是制订标准、推行标准的工作，更让我体会到了这份工作的意义。以前我们的标准，多是边做边总结，边总结边改进，这样制订和完善出来的，这样的标准比较贴合生产实际，能够较好的推行，但局限性比较大，仅能适用于某类产品。我觉得对雅昌现在的产品，我们应该逐步向策划方面转变，技术部需要多研究些各类型产品的标准，包括生产标准、材料标准等等，把这些产品的标准逐渐完善起来，品质策划才有据可依，才能很明确的指示生产，用什么样的工艺材料组合来完成这个产品。我觉得这样的工作是非常有意义的，也是非常必要的。现在公司成立了品质策划部门，我觉得我们技术部的工作就是为品质策划部门提供一些“产品化”了的标准。因此，我觉得，公司的“专业化、产品化、同一化”其实既可以作为公司的战略指导思想，贯彻到我们每个人身上，做每件事情，其实都是可以做到“专业化、产品化、同一化”的。

目前公司领导很满意你在技术的专业化、统一化的推广工作，在后续工作中你需要公司提供什么样的支持？

我希望不仅是我在做这样的推广工作，我希望能有一个团队来持之以恒的推进这些工作。现在，我们技术部团队比较年轻，无论在项目组织能力还是执行能力上，都有一定的欠缺，因此，我希望公司能够多为我们技术部提供一些技术管理方面的培训，加强我们技术部的管理能力和资源协调能力。同时，我们也希望能够更多的参加行业内的一些活动，加强和香港印艺机构以及海外印艺机构的合作，丰富技术部的信息资源，使我们的研发思路更开阔，研发技术更先进和高级。