

在学习中改善创新

刘海平



在青山环抱的西丽湖畔，在端庄典雅的未名湖边，还有北大那谈经论道的大小礼堂，均留下了雅昌高管团队们追寻知识、激荡思想的身影，即使这身影是那样的轻快，但也留下了那精彩的一瞬。

绿起

2009年初，全球金融海啸痛击全球经济，各行各业无不收缩战线，节流减员。面对突如其来的全球金融危机，雅昌并没有随大行，而是以更加积极的姿态，在逆境中奋发自强，公司与北京大学汇丰商学院的合作就是在那种情况下进行的。而当时，公司经过十六年的发展，所涉及的业务越来越多，规模也越来越大，高层管理人员所辖范围也随之扩充，而随着公司战略的不断升级，将“全心全意为人民艺术服务”确定为公司的经营宗旨，在此宗旨的指引下，公司从以前的提供“产品”向逐步向提供“服务”转变，这种转变不仅是在字面上的变化，而更多的是理念，思维方式上的转变，对外如何更好的满足客户的各种需求，对内需重新打造服务型组织、培养服务意识、改

变工作方式与工作流程。除此之外，为满足客户一站式需求，需要对公司内部各业务板块之间的资源进行深度整合与综合利用。基于此，2009年6月，雅昌与北京大学汇丰商学院合作，为雅昌的高管团队量身定制高级工商管理系列课程。旨在通过此项目，培养公司高管理团队的系统管理能力，提高公司高管团队的战略思维、决策能力，及管理水平，奠定公司科学化管理的基础；培养和发展现有高层管理人员，激发管理团队的活力和创新能力，推动业务创新和整合；进一步加强公司高管理团队之间的沟通与交流，在公司内部形成统一的管理语言，降低公司内部沟通和协调的成本；提高公司高管团队的职业化意识和素养，提高公司的战略执行能力。

在此合作之前，双方经进行了长时间的沟通与交流，北大汇丰商学院副院长、国内商业模式研究领域的顶级专家魏炜博士亲自带队到雅昌进行调研，在对雅昌集团的发展业态、商业模式、业务结构等进行充分调研后，校方结合雅昌当前的发展状况为雅昌量身制定了包

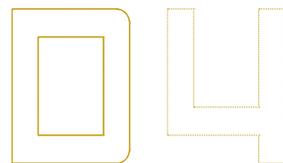


图1> “雅昌班”神情专注、认真听课

图2> 上海雅昌戴虎总经理与老师亲切交流



括战略、财务、人力资源、市场营销、运营管理、企业文化及管理技能与领导力等各个方面。至于2011年8月整个项目结束，历时2年零2个月。在此期间，雅昌集团各单位的管理精英共50余人参与到了此项目中。

收获

或许让参与培训的领导们记忆犹新课程有多次，但由著名管理专家王世英博士主讲的《演练式项目管理》会让你印象深刻。对于公司的高管们来说，项目管理并非新鲜内容，在之前的工作中也或多或少有所涉及，但从课程本身看来，从项目需求分析到工作分解，再到项目实施与控制——演练，如此系统化、实操性强的学习这还是第一次，而自这次课程之后，“项目管理”的工作精神开始慢慢融入大家的日常工作，“我们会想到用项目管理的方式去规范解决问题的过程，会考虑如何让手中的资源与希望达到的目标相互匹配”，这是课程后某位领导的感言。

“我是一切的根源”，唐光照博士一语点醒梦中人。

在某种程度上，管理者一般会认为问题都出在别人身上，因而一般不去正视自我缺点并加以改善。唐光照博士在《管理技能与业绩提升》课程上，结合教练技术，并用他那富有乐感的、抑扬顿挫的声音，现场引发学员的积极思考，让大家在反思问题在过程中，认识到“我是一切的根源”、“一流的管理者一定是擅于被人管理的人”。从思想到行为，进而提高管理者的系统思维与人际互动技能。

为了让雅昌的管理团队更进一步的理解服务业与其他企业的差别，唐光照博士举了海底捞的例子：海底捞的业务做得好，别人对他的服务超乎他的想象，海底捞把握了很重要的观点就是让客户超值满意。唐博士在课程中还提

到：服务型的企业要提高产能，与客户的良性互动才能提高。对于企业和个人对于来讲，能够敞开自己的心扉，不是很难的一件事情，也不是很容易的一件事情。开诚布公的去做这种沟通和交流，有利于发信自己的缺点，这样更有利于去改与善突破。

雅昌在之业界推崇为“高质量的产品和服务”代名词，许多客户慕名而来。但在市场推广、品牌建设方面的系统性做得还不够。由北大国际的张黎教授主讲的《战略营销与品牌规划》为大家指明了方向。

张黎教授指出：营销的中心是目标消费者——永远要站在客户的角度考虑一切问题；

用产品满足消费者的需求，同时产品和服务、品牌是分不开的，产品需要合适的定价，通过渠道将产品分销出去，通过促销使消费者了解产品。目标消费者在哪里？这决定于你的产品定位。通过定位建立公司在目标市场心目中的独特位置，包括产品、品牌和企业形象，使得目标市场识别出公司所提供之物和公司形象，根本的目标是创造出以消费者为核心的价值概念来吸引目标市场。那明确定位后，以什么样的产品和服务策略来实施呢？张黎教授讲解了产品线的概念及产品和服务创新的思路。而品牌又是在产品和服务被客户接受的过程中逐步形成的，具有一定属性，带来利益，代表价值，体现文化和个性。究竟一个品牌有没有价值，体现在四个方面：差异性、相关性、尊重度和认知度，张教授都——道来。

雅昌正处在从提供产品到提供服务的过程中。如何让客户体验雅昌不一样的服务质量和感受公司一直关注的内容。张教授通过“服务质量模型”来解答。

差异1：主要源于管理者认知的消费者预期。但有多少高层管理者经常去购买自己的产

品/服务？有多少高层管理者通过与普通的消费者一样的渠道和程序去购买自己的产品和服务？

差异2：制定和传达什么样的服务质量规范？服务规范的标准：标准化、流程化、模板化、精细化。

差异3：资源的配置与服务质量规范是否结合？一旦服务规范被制定下来，一切资源的配置都要围绕规范来进行。

差异4：如何正确的向市场传达服务信息？整个公司上下都明确所宣传的服务策略吗？知道它对企业的价值吗？

除此之外，还有魏炜教授的《企业战略与执行》及《商业模式》创新课程、史永翔教授的《企业风险与内控》以及其他教授结合雅昌的实际情况，无不为雅昌高管团队带来了新的理念、工具与方法，为公司内部改善创新提供了动力与支撑。

展望

还记得万捷董事长在与北大汇丰商学院的签约仪式上的讲话：“雅昌与北大汇丰商学院的合作，标志着雅昌集团在历经16年发展后，在面临新的商业环境和经济形势下，新一轮的发展中人才战略的正式启动”。虽然雅昌北京大学汇丰商学院雅昌高级工商管理培训项目结束了，但大家的学习热情没有变，学习欲望没有变，接下来的雅昌惠普商学院高层领导力提升项目，将为公司高管团队带来更高层次的认识与体验。并将这种认识与体验应用于工作当中，不断改善创新，为雅昌新一轮的发展打下最坚实的基础。