

万捷：理性的完美主义者

文/朴鸢儿《礼志》

万捷是个理性的完美主义者，这意味着他的人生追求是：一、做自己真正想要做的事情；二、做任何事情都要做到最好；三、不断探索最科学最有效的方法去做事。他创造了享誉全球的“雅昌奇迹”，获得的荣誉无数。他的人生就如一幅油画《花开的季节》里所呈现的生命状态——明快、蓬勃、喜悦，将之前经历的所有艰辛覆盖不表。

缘分有时很奇妙。十一、二年前，我曾以客户的身份与雅昌北京公司打过一次交道。当时，他们的印厂在大兴的印刷学院里，条件与我之前接触的几家印刷公司相比，算是简陋的。但雅昌在三个方面给我留下了深刻的印象：一是印刷品的工艺质量很高，二是工作人员的服务态度很好，三是印制的价格比同行要高。第三点是我当时所在的公司没能继续和雅昌合作的唯一原因，因为我们印制的不是艺术类作品。我还记得，当时我和同事在拿到成品后，深为其工艺折服，认为雅昌具备成为行业领军者的水准。

没想到，十多年后，当我以一个采访者的身份与雅昌集团的董事长万捷交流时，雅昌的成就早已不限于此——不仅拿遍了全世界所有的印刷大奖，而且还发展成为集艺术印刷、艺术门户网、数字出版、实体书屋等多项业务于一身的文化产业集团，并且在艺术领域发挥着举足轻重的作用。雅昌北京公司也早已搬到了位于顺义的雅昌大厦里。这座由著名建筑师崔恺设计的办公大楼，更像一座艺术馆，办公室、咖啡间、展厅、回廊、透明电梯巧妙地融为一体，获得的奖杯摆满一整面墙，雕塑、瓷器、中西方绘画等各类艺术精品随处可见。从底层直达楼顶的巨大书柜设计尤其令人震撼，一如万捷带领的雅昌获得的成就。已到知天命之年的万捷，显得比实际年龄年轻许多。利落的寸头，雪白的衬衫，深色西裤，几条不同颜色的领带挂在椅背上，颇有枕戈待旦的气势。请我们品清香碧绿的中國茶，自己喝快捷方便的红茶包。这样一个理性干练的企业家，却是个从

小痴迷艺术的人。他带领企业走向艺术领域的专业化经营道路，表面看是出于市场的考量，但实际上，却是一个完美主义者必然会选择的道路：只有让工作和他的兴趣、爱好相结合，才会做得有乐趣，这项工作才算得上是有意义、有意思、有价值的。

与艺术的不解之缘

万捷的童年在文化艺术遭遇灭顶之灾的“文革”中度过，邮票是他最早接触名家艺术作品的载体。通过集邮，他得以感受到齐白石、徐悲鸿、吴昌硕等名家的作品风貌。七十年代时，因父母工作的原因，他时常有机会去美术馆，欣赏那时展出的罗马尼亚、东德等东欧国家的美术作品。十一岁时，一本连封面都没有的旧书，让他系统地了解了艺术家黄宾虹。那对于他来说，是一本艺术启蒙之书，至今他都记得那本书残破的样子。直到1985年，万捷才开始接触东欧以外的外国美术作品。深圳的新华书店里有相关的画册出售，并有机会欣赏外国美术作品展。1988年，万捷第一次出国，在日本参观美术馆，欣赏到了久闻大名的印象派名作，给他留下了强烈的印象。

万捷推崇宋元时期的画作，不管是写实还是写意的作品，都代表了中国绘画艺术的顶峰；对于西方的绘画，则比较欣赏表现纯功力和光色的古典绘画，如伦勃朗的作品。然而他最钟情的还是当代艺术，那是他感受艺术的新机会。当代艺术跟当下的生活结合更紧密，并



万捷在高中时有过做电影导演的梦想，虽然命运让他进入了印刷业，但兜兜转转之后，还是投身到与艺术相关的领域中来。他创立的雅昌艺术网作为全球最重要的中国艺术品专业门户网站，为艺术品提供了一个实现商业价值的平台。无论是拍卖公司，还是为新生代艺术家提供平台的画廊，都是雅昌的重要服务对象。

代表了中国特色艺术的趣味，对于西方的语境，则比较欣赏观赏趣味和光色的高尚绘画，如伦勃朗的作品。然而他最钟情的还是当代艺术，即是他感受艺术的新认识。当代艺术源于当下的生活结合更紧密，并使人更多地参与艺术创作当中来。科技的因素、有针对性的主题，使观者在欣赏之余，产生出“我也能做”的错觉。但实际上，观者的想象是诞生在艺术家的想象力之后，即艺术家完成作品后观众才能够想象。艺术家的创作并不是依据一闪念的想法，而是建立在对主题详细推论和探索的基础上。所以，万捷把跟当代艺术家的交往视为一个学习的过程，以此感受他们的创作方式。

万捷喜欢明快的色彩和科技更高级的艺术，当代雕塑艺术家展望、李真的艺术风格最为其欣赏。只是囿于技术条件，现有的工艺和制作还不能满足艺术家的需求，令一些精彩的想法暂时无法实现。这成了他在未来要努力的方向。

一心为艺术服务

万捷在高中时有过做电影导演的梦想，虽然命运让他进入了印刷业，但兜兜转转之后，还是投身到与艺术相关的领域中来。他创立的雅昌艺术网作为全球最重要的中国艺术品专业门户网站，为艺术品提供了一个实现商业价值的平台。无论是拍卖公司，还是为新生代艺术家提供平台的画廊，都是雅昌的重要服务对象。

万捷认为，在目前的国内艺术品交易方式里，拍卖是一种重要的交易手段，因为拍卖比较公正、透明、专业。更好的拍卖公司、艺术品会经过严格的筛选、鉴定，在作品的把关方面有一套系统的科学的方法，让买家在价值和准确度方面有保障，同时也能保证价格的相对公平。

除拍卖以外，画廊也是一种重要的交易方式。画廊主要与年轻的、新生代的艺术家合作，推广、传播和销售他们的作品。在画廊里，艺术家的创作过程、发展轨迹、理论思想，都会系统地呈现出来，有助于大众尽快地、全面地了解他们。这是画廊比拍卖行有优势的地方。在画廊里交易，有问题可以直接和艺术家沟通，作品回购机制也是其诚信体系的一环，所以画廊是一种比较成熟的艺术品交易方式。但目前，画廊在中国还是比较弱势的群体。中国需要有更多的画廊和经纪人，为年轻的、成长中的艺术家服务，让他们更加集中精力去创作。另外，画廊也需要完善自身的诚信机制。

能使人更多地参与到艺术创作当中来。科技的元素、有针对性的主题，常使观者在欣赏之余，产生出“我也能做”的错觉。但实际上观者的想象是诞生在艺术家的想象力之后，即艺术家完成作品后观众才能够想象。艺术家的创作并不是依据一闪念的想法，而是建立在对主题详细推论和探索的基础上。所以，万捷把跟当代艺术家的交往视为一个学习的过程，以此感受他们的创作方式。

万捷喜欢明快的色彩和科技更高级的艺术，当代雕塑艺术家展望、李真的艺术风格最为其欣赏。只是囿于技术条件，现有的工艺和制作还不能满足艺术家的需求，令一些精彩的想法暂时无法实现，这也成了他在未来要努力的方向。

一心为艺术服务

万捷在高中时有过做电影导演的梦想，虽然命运让他进入了印刷业，但兜兜转转之后，还是投身到与艺术相关的领域中来。他创立的雅昌艺术网作为全球最重要的中国艺术品专业门户网站，为艺术品提供了一个实现商业价值的平台。无论是拍卖公司，还是为新生代艺术家提供平台的画廊，都是雅昌的重要服务对象。

万捷认为，在目前的国内艺术品交易方式里，拍卖是一种重要的交易手段，因为拍卖比较公正、透明、专业。在好的拍卖公司，艺术品会经过严格的筛选、鉴定，在作品的把关方面有一套系统的科学的方法，让买家在价值和准确度方面有保障，同时也能保证价格的相对公平。

除拍卖以外，画廊也是一种重要的交易方式。画廊主要与年轻的、新生代的艺术家合作，推广、传播和销售他们的作品。在画廊里，艺术家的创作过程、发展轨迹、理论思想，都会系统地呈现出来，有助于大众尽快地、全面地了解他们。这是画廊比拍卖行有优势的地方。在画廊里交易，有问题可以直接和艺术家沟通，作品回购机制也是其诚信体系的一环，所以画廊是一种比较成熟的艺术品交易方式。但目前，画廊在中国还是比较弱势的群体。中国需要有更多的画廊和经纪人，为年轻的、成长中的艺术家服务，让他们更加集中精力去创作。另外，画廊也需要完善自身的诚信机制。

艺术品的独特性

当下的艺术品市场非常红火，但大部分人对艺术品的热情是缘于它具有的商业价值，而不是出于对艺术的欣赏和喜爱。对于这种现象，万捷倒并不担忧。他认为，在这个浮躁和逐利的时代，大家首先考虑价值价格、保值升值，也无可厚非。中国能投资的产品并不多，房子不好买、股票不敢买、黄金有波动，对于老百姓来说，艺术品能升值，也是投资的一个方式。艺术品具有独特性，有观赏价值、把玩价值、共享和分享价值，这是其他投资方式所不能比拟的。比如购买黄金、股票，就无法做到与其他人去分享；但艺术品因具有观赏价值、把玩价值，就可以大家共同欣赏，分享其艺术成就。

分享是一种文化资源。在国外，人们对艺术品的态度是因为喜欢所以购买，它是一种生活方式。在国内，艺术品也会逐步回归到生活方式，成为人们生活的一部分。人们购买了艺术品，比如一幅画、一件瓷器，很少会放在仓库里让它蒙尘，大多会选择在家里挂出来、摆出来。哪怕是为了投资顺便挂出来、摆出来的，也能让它们起到艺术品的作用。万捷说：“社会虽然浮躁，大家逐利，但我觉得随着大家对生活质量的要求提高，对艺术品的理解加深，你收得多了就研究得多，研究得多了就爱好了，日久生情嘛。所以追求经济价值也不是个问题。哪怕先是从一个经济的角度入手，但只要接触，慢慢就会对他的精神、生活有所改变。就像锻炼，首先是为了健康，但时间长了，就变成了爱好。”先让艺术品走进大众，耳濡目染，潜移默化，也能让大众过上艺术的生活。



他儿子买的书，内容多是普及读物，还买了很多丛书的书。万捷中书这些藏书，脸上溢满一个父亲的幸福和满足。

完美的意义

万捷的舅舅是张子耀，他身上确实有一些叔子般的性格特点：聪明活泼，兴趣广泛；他喜欢阅读、电影、音乐、美术、设计、展览，北京生活各种社交活动满满；他欣赏一切美好的事物，无论是收藏图书、画、雕塑、瓷器，总是细心的在购买时买那些艺术品级别的图书，那觉得各有千秋，说不上谁强谁弱，却都有一种韵味。在他的办公室里挂了十四年，是舅舅早于1997年创作的《托尔斯泰的肖像》，这幅肖像花卉色彩明艳，线条饱满，将花朵在盛放时的完美状态淋漓尽致地展现出来——那蓬勃的生命力和昂扬向上的精神气概，又带着一种飞到天堂的灵空感。一个完美主义者经常不觉得这样的生命状态——明快、蓬勃、灵空，将之前付出的种种辛苦都抵消了。

万捷说，他虽然性格比较粗，愿意这个“粗”可能来自他对困难的不予记忆，很多企业家在甲和乙之间，回忆艰难的打拼岁月，难免会有点自怜，觉得你已吃了很多苦，当年是多艰难，内心曾多么痛苦——万捷说，对于过去他不想忘记什么，因为都过去了，单说不单已经没什么意义了。

对于教育有成就，万捷看得很淡然，他认为教育不单纯是发明、发明对人类永远有意义。比如电话、汽车的发明，能深刻改变人类的生活，但书和阅读则是变成了一个相对而已，相信是得蒙，也设计什么特别值得开心的。当然，2013年因《梅兰芳藏戏曲史料图书集》一书第一次获得Benny Award金奖时，他还是挺兴奋的，作为北京印刷学院的第一届毕业生，他没有想到有一天会拿到这个被称为印刷界“奥斯卡”的最高奖项。可以想象在那之前，他的生活就像《怒放的生命》唱的那样，“就像矗立在彩虹之巅，就像穿行在灿烂的风雨，拥有超越平凡的力量。”只不过，和那些当时的同龄人相对比，在土生土长的万捷却不是“那些多少次跌倒在路上，多少次跌倒过却不怕”的励志主角，而是百折不挠的坚韧，坚持和耐力的说书人的故事……直到今天，这跟小时候的万捷用来自嘲的自信有关。

好了，万捷觉得像以前这种模式下做展拓，当然，他有一



毕加索的画做封面的书，以很高级的材质做成的书……任何一个爱书人遇到这样的珍品，都不可能放过。一路走一路淘，往往到了回程时，和他同行的伙伴都要替他背一些书，即使这样，他还是经常因为购书超重而被罚款。

与大多藏书人不同的是，万捷的藏书除了为他提供收藏和欣赏价值外，还有参考价值，从装帧、色彩、工艺等方面给他以灵感。所以，他才能带领团队制作出“世界最美丽的书”《梅兰芳藏戏曲史料图书集》、精美绝伦的《西夏文物》等一系列摘取国际印刷界 Benny Award（班尼）金奖的作品。

在数字时代，纸书的命运成为出版界和读书人共同关心的话题。万捷认为，书会发生很大的变化，一部分往前走，变成电子书；一部分往后走，变成艺术品。前者指的是功能性的书。无论是从环保的角度，还是数字化的大趋势来看，各种数字工具，如互联网、移动互联网、搜索引擎、云计算等，让那些资料性的、功能性的内容可以不必再做成纸质书，以电子书的形态呈现就可以满足人们的应用和需求。

万捷对这个问题的乐观态度，是源于自身的经历。在通过邮票观赏大师画作的童年，他就喜爱上了集邮。由于父母都是知识分子，自小被家中的书香熏陶，他对藏书尤为热爱。

有机会接触艺术品之后，也就很自然地收藏起艺术品来。收藏对于他来说，就是丰富生活的一种方式，不用郑重其事地对待，心态上很平和。与很多爱好收藏的人不同的一点是，他的工作与收藏和艺术紧密相关，别人业余生活才能接触到的东西，他在工作时就能看到、触摸到、把玩到。万捷不无得意地说：“我上着班就可以收藏。”因为这个优势，所以工作对于他来说，是一种享受。

书会以更美的形式存在

万捷最为热爱、收藏最多的还是书。在他看来，每一本书都有它精彩的地方。这一点和绘画不同，每个艺术家绘画都有独特的风格，看多了会发现相同的地方；但书是载体，不同的内容、不同的用处就要用不同的形式来呈现，书的大小、尺寸、材料、工艺也都各不相同。所以，他每到一个地方必要去淘书，尤其是出国时。以马蒂斯、

往后走则是指书会越来越豪华、复古。在未来，只有具备艺术价值、内容价值、纪念价值的内容，才需要做成书。在这种前提下，书首先会成为艺术品。既然是有价值的、经典的内容，就要用比较高级的东西来制作，在材料、装帧、设计上都要格外考究。最好的设计、最豪华的装帧、最好的工艺，由大师来制作，变成艺术家的创作内容、设计师的设计理念、工艺师的表现形式聚合而成的艺术品。第二，书会成为收藏品。书的数量会越来越来少，品种会越来越多，个性化很强，可能未来的每本书都会有编号，都有限量化的痕迹。第三，书会成为装饰品。在未来，人们在家里放书不仅是为了阅读，更多的还是一种装饰。比如雅昌做过一本收集了从清政府至今所有的海关条约的书，装帧精美，设计精良，放在海关工作者的办公室或家里，就成了非常有行业特点的一件装饰品。第四，成为礼品。书会成为人类交流的很好的礼品。第五，成为奢侈品。高级的、深具艺术美感的书，不是大众生活的必需品，而会成为少数人才去问津的奢侈品。未来那些成为艺术品的书，其成品的样子是由多方来主导的。艺术家、作家、画家、雕塑家、工艺师……以书为一个载体，大家跨界合作。书会以一种艺术的形态，来进行文化传承。



做一本伟大的书

很多企业家在孩子成长的过程中正好处于奋斗期，投入在孩子身上的时间和精力很有限，万捷坦言他也差不多，只能做到在繁忙的工作和社交之余，尽可能抽出时间陪伴他的儿子。

儿子是曼联的球迷，爱屋及乌，万捷也就跟着喜欢上了曼联球队。在儿子十六岁那年，万捷承印了一本巨书——《曼联》。做这本书，第一要有很大的厂房，而当时雅昌的厂房条件达不到要求；第二要有研发设备，因为书太重，正常的搬运设备无法满足制作的要求；第三，此书非常重、非常厚，用一般的工艺形式和结构也很难承重。基于这三点，雅昌需要做厂房的搬迁，要研发设备，还要在技术上进行研发，才能进行制作。这是一个既耗费精力又有很大挑战的项目，但万捷用半年的时间，进行了设备的研发、引进，搭了专门的厂地，用特殊的工艺保证书的强度和质量，最终完成了这本厚达850页、重达35公斤、面积有500mm×500mm的巨书。立体印刷、牛皮封面、银丝页边，都让这本书看上去像一件艺术品。当这本被查尔斯王子赞为“伟大的书”呈现在儿子面前时，儿子真是兴奋极了。万捷说，跟家人的感情就应该是这样，他喜欢，你就为他去做。

万捷和儿子处得像朋友一样，有机会就一起去世界各地游玩。出门在外，有时甚至是儿子去安排各种事情，来照顾他。不能在一起的时候，也会用其他方式进行沟通。“一般的男孩子会这样吗？”万捷说着，用手机翻出一条微博，是他儿子发给他的，内容是爸爸我爱你，还附了很多快乐的表情。万捷举着这条微博，脸上溢满一个父亲的幸福和满足。

完美的意义

万捷的星座是双子座，他身上也确实有一些双子座的性格特点：聪明灵活、兴趣广泛。他喜欢阅读、电影、音乐、美术、设计、运动，业余生活被各种社交活动填满；他欣赏一切美的事物，无论是收藏的书、画、雕塑、瓷器，还是呕心沥血制作出来的如艺术品般的美书，都觉得各有千秋，说不上更偏爱哪个。但唯有一幅油画，在他的办公室里挂了十四年，是画家闫平于1997年创作的《花开的季节》。这幅静物花卉色彩明亮、花瓣饱满，将花朵在盛放时的完美状态淋漓尽致地表现出来——那蓬勃的生命力和喜悦的幸福感扑进眼睛里，又唱着欢歌飞到晴朗的天空外。一个完美主义者很难不喜欢这样的生命状态——明快、蓬勃、喜悦，将之前经历的所有艰辛覆盖不表。

万捷说，他的经历比较顺，虽然这个“顺”可能来自他对困难的不予回忆。很多企业家在事业有成后，回忆艰难的打拼岁月，难免会有些自怜，觉得自己吃了很多苦，当年是多么艰难，内心曾多么痛苦……万捷说，对于过去他不觉得怎么难，因为都过去了，难或不难已经没什么意义了。

对于做出的成绩，万捷看得也很淡。他认为做书不像做发明，发明对人类永远有意义，比如电话、汽车的发明，能深刻地改变人类的生活，但书做出来只是完成了一个项目而已。哪怕是得奖，也没什么特别值得高兴的。当然，2003年因《梅兰芳藏戏曲史料图书集》一书第一次获得Benjamin Award金奖时，他还是很兴奋的。作为北京印刷学院的第一届毕业生，他没有想到有一天会拿到这个被称为印刷界“奥斯卡”的最高奖项。可以想象在领奖那一刻，他的人生就像歌曲《怒放的生命》里唱的那样：“就像矗立在彩虹之巅，就像穿行在璀璨的星河，拥有超越平凡的力量。”只不过，如若把当时的情景拍成MV，在主歌部分的画面却不是“曾经多少次跌倒在路上，曾经多少次折断过翅膀”的励志镜头，而是万捷因为过于激动，紧张得频繁奔向洗手间的画面……直到今天，这段小插曲仍是万捷用来自嘲的保留节目。

对于未来，万捷觉得像目前这样做下去就挺好，当然，还有很多目标和计划在规划、实施中。随着年龄的增大，虽然经验在增加，但是体力、能力、知识结构、知识水平也开始感觉有局限，会觉得比过去稍微吃力。而且综合的经验多了，完美的倾向也会更强烈。这都是他需要想法去解决的问题。

乔布斯是万捷最推崇的实业家，他说过“活着就要改变世界”，万捷认为“活着就要有益于世界”。他选择了为艺术界服务的事业，既享受了爱好，又实现了理想，还获得了成就感，这种人生在他看来很完美。作为一个理性的完美主义者，他喜欢不断地把自己的想法规划清楚，不断地创造有难度的目标并一步一步去实现，不断地激励自己去超越自我、完善自身，做一些有益于人类的事。这，才是他一生所追求的完美的意义。



苏雄，1962年生于北京，1984年毕业于北京印刷学院印刷机械专业，担任企业（集团）有限公司董事长，全国政协委员，世界印刷家协会理事，Benny Award金奖获得者。