

列出的7年历程，我深思了许久，最终做了个决定：离开美光。美光作为合资公司的弊病逐渐暴露，前期发展过于顺利，整个公司没有建立起一个很好的价值观，业务上升到一定阶段就很快没有了目标，没有任何创新的动力……在美光，能够看到世界上最先进设备，能够参与做世界上最好的印刷，我很享受这一段时光。

离开美光后，我开始创业，开始尝试，开启为梦想而奋斗的征程……

把青春交给了深圳

我是1980年上大学，1984年毕业，毕业一年以后深圳招聘，就来了深圳，一晃30年过去了。30年前，我从北京来到深圳，深圳还是一个非常令人向往、也让我们觉得有优越感的一个城市，因为我们没吃过广东菜，我们没有去过沙头角，更没出过国，到深圳以后我们觉得像出国一样。

在30年前，我们来这个地方——蛇口的时候，等于出了深圳。蛇口进深圳的时候，一般是叫进城，说我们要去深圳，来一趟蛇口是不容易的，但蛇口贴的字就是：时间就是金钱，效率就是生命，所以深圳30年前讲的是效率。

在20年前，15年前，深圳讲的是质量，现在开始，深圳讲的是品质，30年过去了，深圳从效率、质量、品质，一直在强调一种它自己创新的文化，作为一个企业家，我跟其他的企业家一样，我们在不断地感受深圳的这种精神，同时我们也参与建设深圳的文化。可以说，我们这一代人把青春交给了深圳。

从中国走向世界

从“中国制造”到“中国创造”

1993年，我们在香港注册公司时，在众多英文名字中，我一下子就被“artron”吸引了——艺术（art）+ 电子（tron）。回到深圳，我们把这个名字翻译成了“雅昌”。

90年代的深圳印刷界，低端包装印刷业务的竞争日趋激烈。1994年，一个朋友给我介绍了一单业务，是南京一家拍卖公司的拍卖图录。正是这本图录打开了一片新天地。



拍卖图录，形象点说，就是一本以拍品图片为主的书。通常在拍卖前，拍卖公司会把所有的拍品印成画册，寄送给潜在的买家。在那个时候，拍卖图录，对许多印刷厂来说都是一个噩梦。

首先是因为拍卖图录的图片多，一场拍卖有玉器、瓷器、书画，甚至还有装置艺术，对这些图片进行拍摄、修图、调色是相当繁琐的事情。

其次，拍卖图录对印刷品质的要求极高。图录中每一件拍品的价格，都达几十万上百万，你不可能拿一本劣质的小册子给人看。

拍卖图录对品质的要求高，不仅是指印刷质量高、纸张好、油墨好，一本好的拍卖图录一定要有品位，整体风格、材质、装帧，要体现出拍卖公司的实力，激发起买家潜在的购买欲望，它本身就是一件艺术品。

正因为如此，20多年前，拍卖公司的图录都在日本、中国香港做。也正因如此，图录的品质是可对比的，内地做出来的东西和日本、中国香港同行们曾经做过的图录放在一起，高下立见。

知道这些难点之后，我暗暗下定决心：要做别人做不了的，只有这样我们才能拥有无可替代的优势。

雅昌从做第一本拍卖图录开始，前后至少投入了将近40万元去收集世界各地的资料来做研究。我们不仅研究图录的制作，还研究不同门类的艺术品本身，力求图录能精准地还原艺术品原作的精髓。后来我们又主动承接了嘉德等公司拍卖图录的制作，在业务中反复打磨和提升，一步一步做到更好。可以说，雅昌与中国的艺术品拍卖市场是同时起步的，也由此成为国内艺术印刷领域的“首吃螃蟹者”。

在印刷技术方面，我们独创了“雅奕”和“雅映”技术，这两项专利使我们印刷出来的彩色和黑白印刷品更加鲜活，色彩更加丰富，细节更加真实。一经推出，就引发了业界的惊叹。

有位长期在日本工作的摄影师，拿到“雅映”技术印出来的书以后，

高兴得差点没晕过去。这种差别，就如看高清电视与普通电视的差别一样。现在的印刷技术，只能把大自然百分之百的色域，还原到60%左右，而我们的专利技术，能让印刷色彩的还原达到70%以上。正是这种技术，让许多摄影师的作品，第一次得到了完美的还原。形象地说，就是印刷机印出来的摄影画册，打开后，就是一本高档影集。每一张图，如果裁下来放到相框里，就是一件艺术作品。

除了印刷，我们在装帧、纸张、油墨、工艺等诸多方面也都有相应的专利技术，这就使我们能够为客户提供最极致的服务。

印刷行业过去往往是被动加工，没有自己的产品。客户的订单，企业拿来就做，不考虑服务、创意，不考虑将其加工变成产品，不考虑产品具体适合哪些客户。这样的印刷企业实质上仍是生产加工型企业。而我追求的是要使雅昌变成一家服务型企业，不一定要做得很大，但一定要做得很精细，要能体现出细节的精神。我要求我们的员工全面考虑客户所在行业的市场情况，考虑怎样通过设备、技术、工艺给客户提供更好的呈现方式，帮助客户实现更好的销售、带来更好的效果、创造双赢的局面。这其实需要我们对专业领域的产品进行深入的研究与探索，同时更离不开创新。

印刷企业所生产的产品种类多种多样，相比于其他制造业相对较集中的产品种类，印刷企业打造自己的品牌会更困难一些。我的理解是雅昌作为一家印刷企业，想要树立品牌，我们必须做好产品标准化这样的基础性工作。统观全国的情况，我们可以发现中国的标准化水平非常低，更加不用说印刷企业的标准化工作了。然而我坚信，印刷企业只有实现了产品的标准化，整个企业才有可能获得提升，才能让人记住你的企业。所以雅昌发展这二十几年来，首先抓的就是一个标准化的工作，我们每一位员工都知道，“标准化、数据化、规范化”是大家工作的基础原则。

我们有一句口号是“选择雅昌，一步到位”：一方面，我要求我们的

员工力求零差错；另外一方面，在经历了几年的沉淀后，我们为每一家拍卖公司都设计了一套标准，涵盖文字、版式、色彩、字体、字号、间距、装帧等各方面的详细参数，这样标准化的做法，在加工行业中也是开先河的。

把员工当成财富，给予无微不至的关心，是一个杰出的企业家应该具备的气质。企业只有建立激励机制，引进更好的人才，才能从基因上有所改变，实现突破。企业经营环境已经与过去不同，面对人才的稀缺、经验的缺失，企业应给人才提供更宽松的工作环境，创造更好的机会，以共同创业的方式推进企业发展。

2003年在北京雅昌，我特聘那位15年前把我引荐给美光、让我南下深圳的日本印刷专家辻隆生先生作为雅昌的顾问，指导色彩标准化的完善工作。

那年冬天，辻隆生感觉腰部不舒服。一开始，他还以为不以为意，但随着疼痛愈发加重，他的头上渗出豆大的汗珠，何曼玲、葛依等人迅速将辻隆生送往离酒店最近的解放军空军某医院检查。

CT扫描结果出来后，罪魁祸首是“腹内主动脉血管瘤破裂”，这是一种危险性极高的疾病。目前，全世界能做这种手术的医院也屈指可数，在日本也只有东京能做这种手术，且手术的成功率只有5%。病情十万火急，专家说，北京协和医院是这方面的权威。我当即决定，马上将辻隆生转院，不惜一切代价全力救治。

经专家组的研究讨论，制定了两套手术方案，同时20人的医疗工作组开始术前准备。第一方案是放支架做介入治疗，不用实施开腹手术，但费用较高，需要20多万；另一方案是实施开腹手术，手术费用相对较低。我毫不犹豫地要求采用第一方案，同时电话直拨日本，在得到他的家人授权后，我代表辻隆生的家属，在手术单上签下了自己的名字。

午夜时分，辻隆生被推进手术室。这个手术危险性高，成功率低，我一直守在手术室外，心情异常沉重，直到27日凌晨2:30，手术室的门开了，实施手术的三位主任告诉大家：手术很成功！辻隆生从死亡线上被拉了回来。

从那以后，辻隆生把我当成了他的家人，真心实意为“大家庭”着想，和雅昌共同建立了色彩的标准化体系，真正做到了“标准化、数据化、规范化”。这套体系后来被各大印刷企业借鉴，成为行业内有据可循，有理可依的印刷原则。

这件事也让我反思，天有不测风云，作为一个数千人的大企业，如何最大可能保障员工的安全和利益？所以，在雅昌，除按规定给员工缴纳社会保险外，我们还为全体员工购买了至少20万的意外伤害保险。2011年，雅昌又成立了“员工关爱基金”，对患病、生活困难的员工给予必要的救助。到今天，关爱基金已经发出去了上百笔，挽救了数个面临困境的家庭。

一个企业家，把员工看成公司最宝贵的财富，这是一种爱。而通过制度建立，形成立体的保障体系，把这种爱规范化，杜绝了随机性，这是一种大爱。

有所不为，专注艺术印刷的精细化

我始终坚信，专业专注是我们打造优秀企业的法宝，也是我们事业走向成功的第一要素。雅昌自1993年创办以来，一直秉持着创新、工匠及企业家精神，在艺术领域兢兢业业、稳步发展。从传统印刷到专精于艺术印刷，从艺术印刷延伸到艺术全产业链，雅昌坚持走专业化的道路，在坚持专业中创新，通过盘点手中的资源，思考什么样的对象是自己的客户，怎样满足客户需求，专于经营自己的客户与市场，才最终实现了创新，才最终在专业的能力与服务上，体现出工匠的精神和企业家精神。



专注艺术印刷，说来容易，做起来非常难。需要在技术上不断创新、挑战自我。我们的客户大多是艺术家、摄影师，理解艺术、理解艺术家的需求，才能与客户顺畅地交流沟通，才能更好地为客户服务。所以提高员工的艺术修养也是雅昌培训的重点。

我经常告诉我们的员工：要想为什么样的人群提供最好的服务，就要具备什么人群的思考和文化素质。要像艺术家一样对待工作，要像艺术家一样思考，为艺术家进行再次创作。

雅昌的员工多来自各大美院，他们拥有专业的美术功底和知识，很多同事本身就是艺术家。此外，我们每年都会进行各种各样的培训，提高员工的综合素质和服务水平。比如每年我都会安排几十位雅昌员工去美国、日本、欧洲等地学习先进的技术。我们举行了中国艺术史、西方艺术史的内部培训课程等等，以此来提高员工的艺术修养和管理水平。

完美的印刷，一定要认真研究艺术家原作的特色、风格、味道，才能

做到形神兼备。比如某位艺术家的画，笔触扫过去总显得轻描淡写，非常素雅。可印刷出来的画册，画作的色彩反差非常大，墨色非常浓厚，画的形虽然在，但却把它的神韵给弄丢了。这对于我们来说就是重大的失误。

为了做到这一点，我想尽了各种办法。比如，拍卖图录、艺术画册中，常常会涉及瓷器，为了更好地还原瓷器的质感，我去景德镇时特意买了一堆碎瓷片回来，有元代的、明代的，有青花，有粉彩。这些瓷片，都镶在镜框里挂在车间，处理图片的员工们天天看，再做瓷器的图片处理时，就极易找到感觉。

艺术修养的培养，可不像买一台好设备那么轻而易举，它需要长期地积累。无论是在深圳、北京，还是上海，走进雅昌，就如走进了美术馆、博物馆。当然，这些艺术品不是装点门面的装饰。我相信，良好的艺术氛围，员工们耳濡目染，能渐渐提高艺术的鉴别力与欣赏能力。

“我拼我最喜欢的，我喜欢艺术，也懂艺术。”凭借对艺术的热爱与坚持，

雅昌也获得了一些荣誉。

2003年，我们第一次参加美国印制大奖的评选，荣获了1枚被称为印刷界“奥斯卡”的班尼金奖。当时是我第一次领这个奖，很兴奋也很紧张。因为过度紧张，一连去了几次洗手间，同事们都很担心我错过了领奖。可几届参选下来，横扫全场大奖对雅昌来说已如探囊取物。到了2013年，我们获得的班尼金奖总数已成为全球之最，4个人一起上台领奖，都拿不完奖杯。

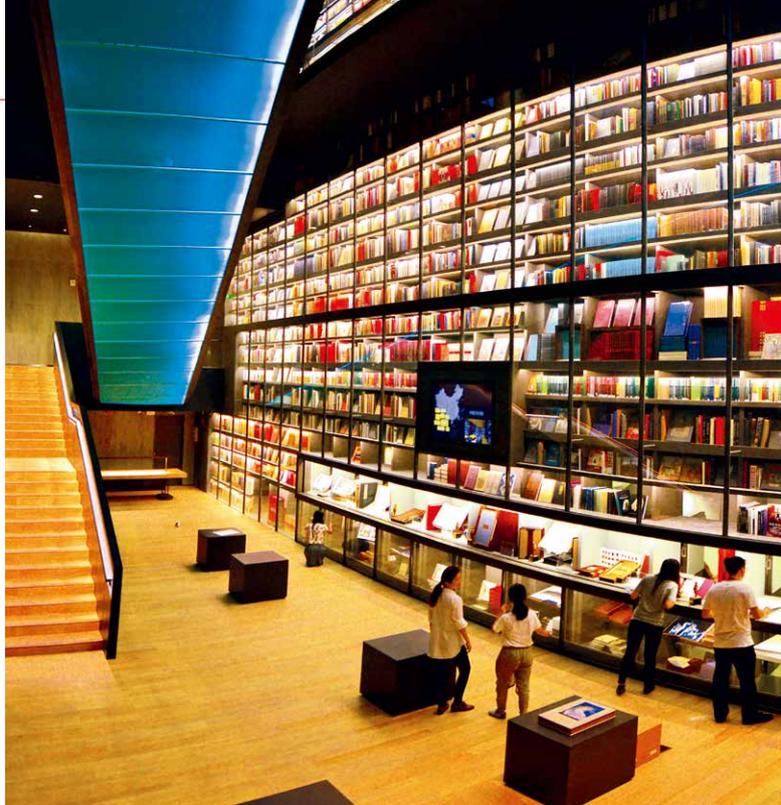
2004年10月，由我们公司印制的《梅兰芳藏戏曲史料图画集》一举荣膺2004年度德国莱比锡“世界最美的书”唯一金奖。在世界四大印刷中心之一香港举办的“香港印制大奖”，我们自参评以来，曾五次获得全场大奖和最佳书籍奖，并曾连续三年蝉联全场大奖和最佳书籍奖，打破了香港印制大奖的各项获奖纪录，成为20年来所有新纪录的创造者。

全世界最有影响力的奖项，雅昌都得了。在领奖的时候，别的企业都很高兴地把奖杯放在桌子上，我的心里却很感慨，想起1997年在上海博物馆开幕的仪式上，有一位叫张宗宪的香港收藏家对我说：“如果我要印艺术画册，我一定在国外印，绝不可能在国内印。”

毕昇在北宋时就发明了活字印刷，可是自工业革命以来，作为印刷术的故乡，就印刷整体水平而言，中国一度落后于其他国家。当时内地的印刷厂的确不堪信任，且不谈色彩还原之类的指标，只要页码没有装订错误，就算合格品了。雅昌的出现，唤醒了中国人的自豪感。有位专家学者说得好：“雅昌为古代印刷术发明国家的中国重新夺回了历史性的尊严。”但是，中国的印刷业，要真正在国际上获得公认的口碑，需要所有同行，大家一起努力，上下求索，这条道路任重而道远。

此后，雅昌完成与英国出版社合作的“巨型书”《曼联》的印刷任务。

《曼联》大概是世界上有关足球的书籍中最大部头的一本了。它讲述



的是世界顶级足球俱乐部曼联的百年传奇。这部巨型书，打开能铺满一张咖啡桌，但要搬动它却要费一番力气，它厚达850页，净重35公斤，相当于一位10岁左右的小朋友的重量的重量。每本《曼联》上，不仅有独立编号，还有英国足坛名宿查尔顿爵士和曼联时任主教练弗格森的亲笔签名，全球限量发行10000册。虽然最低售价高达6000美元，却依然受到曼联球迷的争相追捧，在全球创造了近1亿美元的销售业绩。《曼联》巨型书向世人展示了雅昌高超的印刷工艺，结合书籍的内容、设计理念提供与之匹配的印制服务，与世界著名的设计大师共同将书籍打造成奢侈品、艺术品和收藏品。

由于《曼联》在世界出版界造成的“震荡”，我们又承接了多部文体界巨型书的海外订单，这包括《超级碗》、《曼联》、《迈克尔·杰克逊》、《凯尔特人》等，雅昌由此敲开了海外高端市场的大门，让全世界见证印刷业“中国制造”向“中国创造”的进化。

一面书墙，一座世界艺术图书的博物馆

8年前，我有这样的一个构想：要做一个以书为纽带的艺术中心，用书造就一座丰碑式的建筑。雅昌可以通过整合艺术资源，用古老的图



书馆概念，加上雅昌顶尖的 VR/AR 科技，从而形成一个不同于传统概念的复合型的美学综合体。

我当时就在思考：它应该是一个从未有过的、世界首创的构想。这个美学综合体，并不是购物中心，而是一个同时聚集着美术馆、艺术博物馆、艺术图书馆、艺术书店、大数据库、科技研发中心、印刷装订车间、办公室等各类空间的一个综合体验体。

有了构想，我邀请到了台湾诚品书店的创始团队——台湾行人文化实验室来共同执行和实施这个创意。台湾诚品书店创始人之一、行人文化实验室执行长廖美立听说了这个大胆的创意之后，产生了浓厚的合作兴趣，她在给我的短信息中说道，“这对我们也是很大的挑战，我们都希望能做出一个创新的东西来。感觉做出这样的书店，才是中国人的精彩；大时代，大机会，这辈子能够做一个这样的项目，才有真正的成就感。”

文化产业的从业者要敢于做前人所未做之事，才能有前人未有之精彩。经过 8 年的打造，我们完成了“雅昌艺术中心”这样一个独特的以书为纽带的综合美学空间。

我们这个艺术中心一个最重要的构成就是“雅昌艺术书墙”，这个书墙斩获了 2015 年德国“红点”大奖中的“视觉传达设计”奖项，是中国非常稀少获得视觉传达设计类奖项的项目之一。

其实，雅昌艺术书墙只是 12000 平方米的博物馆式艺术书店的组成部分。深圳的书店不少，但用做博物馆的方式来做书店，更是一个闻所未闻的全新尝试。博物馆式艺术书店包括书墙、书店、美术馆、公共阅读空间、专业书房等几个部分，将书籍置身舞台式的氛围，从而表达出书籍的真正价值及含义，并且通过建筑向更多人传达这样的价值，满足真正喜欢艺术图书的人的需求。雅昌的好朋友，艺术家、雕塑家展望表示：“我从没见过这样一个巨大的综合体，一个印刷、展示、艺术、研究、图书、美术陈列等结合在一起的建筑。”

我们的顾问廖美立女士说得很好，她说：“书墙是面向世界的，它不仅是窗口，更是里程碑，其藏书量之丰富，囊括了世界范围的艺术图书，是值得传承和延续的壮举，这更是一个壮阔事业的表达。”

除了深圳艺术中心外，我邀请了著名建筑设计大师——中国建筑建筑设计研究院副院长、总建筑师崔恺先生担任北京雅昌艺术中心总设计师。

整幢大厦的设计旨在给人一种步入大厦便如进入一个巨大而充满人文艺术气息的艺术空间的印象，这不仅符合雅昌企业本身的气质，更充分体现了设计者“雅极昌盛，人文殿堂”的整体建筑设计理念。

上海雅昌艺术中心原来是 20 世纪 70 年代上海毛巾十六厂的厂房，我们请来了著名的建筑设计师柳亦春老师及艺术家丁乙老师担纲艺术设计，其中 D 栋是上海艺术中心的核心理建筑“丁乙楼”，丁乙先生专门为它设计了 48 款完全不同的“米”字形墙砖，构思布局精巧，以艺术的血液给老厂房带来了全新的生命力，它也成为上海嘉定区新的文化艺术地标。

“雅昌艺术中心”这一综合的艺术美学空间，首先在深圳落地，逐渐延伸至上海、北京。最终，我们希望通过三地的艺术美学复合体，将传统书店和现代 IT 技术结合，打造出让艺术界人士和艺术爱好者享受到全方位艺术服务的“博物馆式”艺术空间的全新模式。

怎么来形容雅昌艺术中心呢？简言之，它除了是综合的艺术美学空间，它更是集标准性、专业性、体验性、策划性于一身的“系统”与“平台”。

首先，它是海量艺术图书阅读购买系统。在这里，我们汇聚全球 2000 家出版机构、10 个语种、几十万册艺术图书，其中还包括大量的签名限量版、古董书、艺术家手工书等市场上难以见到的顶级艺术图书。其次，它还是高品质的艺术服务体验系统。在这里，我们向会员提供“一站式”图书顾问服务以及个性化服务。再次，雅昌三地艺术中心同时也是高附加值的艺术教育系统。我们针对高净值人群及艺术爱好者等会员及其家庭，通过应用艺术教育标准，开设艺术基础 / 进阶等课程。雅昌艺术中心还是高效自主的艺术社交系统。在这里，我们定期组织各类展览活动，名师讲座和沙龙开放给艺术家、收藏家、摄影师、拍卖行、画廊等个人或机构会员客户，并以丰富的资源、海量的内容及专业回馈，为民众带来公益性艺术普及教育与欣赏，分享艺术知识，提升美学修养。

书籍是人类精神丰碑的物质载体，是实实在在的看得见、可传递的精神粮食，我们向书籍致敬，向艺术致敬，实际上是向人类文明致敬。



进化，永远在路上

希望的春天

这是一个与别的时代一样的时代。在狄更斯笔下，“我们面前应有尽有，我们面前一无所有；我们正在直登天堂，我们正在直落地狱。”我相信，对于失败者来说，这个充满竞争的时代是“失望的冬天”，但对于勇于进化的企业来说，这个充满机会的时代，就是“希望的春天”。

我曾在亚布力企业家论坛闭幕式上呼吁振兴传统行业，继续发展实业。但是，放眼看去，当今的社会中做实业的企业越来越少。这不仅是受国家的各种政策、法律法规的影响，与新型产业模式的盈利额的大差距，也让实业的压力越来越大。

每一天，雅昌的印刷机上，生产着艺术画册；艺术网上，传播着艺术信息；艺术品数据库里，也在源源不断地采集着艺术精品资料。这一切都是人类文明的结晶，都是可以传承给后人的财富。