

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。

在中国，比雅昌大得多的企业有很多，相比之下，雅昌只是一家传统实业，它的每一次转型，每一步进化，都有着自己战略性的判断、深刻的思考，形成了一条清晰的轨迹。

传统实业的转型需要互联网思维

真正要转型，行动的第一步还是应该从客户需求、市场需求出发。一定要更专业，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。

我曾经大力研究过日本的印刷行业，当时有一本叫作《出版大崩溃》的书让我印象非常深刻。在 20 世纪 80 年代之前，日本经济非常发达，出版业也非常成熟，可以说是当时世界出版业的一个高峰。然而当经济大萧条来临，首先崩溃的是以出版业为代表的传统产业。

按说出版业崩溃了以后，印刷行业也会随之崩溃，但实际情况让我很吃惊也很震惊。因为有两家企业，他们是与出版相关的传统行业中的

“另类”，不但没有崩溃，反而逆势而上。当年他们的营业额竟占到日本该行业的 70%。为什么能够做到这样呢？因为互联网。在出版业崩溃之前，这两个企业就跟 IT 结合，把印刷技术与 IT 联姻，事实上，正是用这样的新思维方式把技术进行延伸，才实现了继续发展。从这样的例子我们可以看到，传统文化企业要想有所发展、有所作为，就要进行颠覆性的改变，学会用互联网思维来经营，探索新的经营模式。

“互联网+”战略如今已经上升至国家层面，但我们早在十几年前就开始进行尝试。在“互联网+”行动中，数据库是非常大的支撑和载体。多年来，雅昌在书画、文物、拍卖、摄影等艺术类印刷业务中积累了大量艺术家、艺术作品及相关数据资源。我们的目标就是要建立一个可以流传后世的中国艺术品数据库——全球最大、最全面的有关中国艺术家、艺术品内容的数据库，并不断刷新和增长，成为中国艺术的“四库全书”。我们通过将这些资源和数据整理归类，借助文化与科技的深度融合，建成了“中国艺术品数据中心”。“雅昌艺术网”也是在



数据库的基础上，于2000年成立的。

2000年初，“雅昌艺术网”开始筹建。在一间二十来平方米的办公室里，放上两台电脑，一台服务器，摆出了一副厉兵秣马的架式。可当大家正式讨论网站的建设时，不由得面面相觑，筹备小组需要面对的第一个问题是：什么是页面？什么是后台？什么是动态数据库？对互联网，筹备小组似乎每个人都懂一点，但又没有一个人是专家，对于互联网建设的知识还有很多空白点。几个年轻人申报一万元的预算到书城去买书，我立马批准了，凡是和网络、技术、艺术推广相关的书，只要觉得有用就尽情去买。第二天，他们就横扫深圳书城，一人推着一辆满载图书的手推车，成排走过，甚是壮观，引得路人啧啧称奇。

大家边学边干，网站架构终于有了眉目，可更繁琐的工作接踵而至，那一堆堆MO、CD里的数据，大都是按一本本画册的形式存储的，要把图片、文字剥离出来重新分类，再上传到网上，是一个极为消耗时间的事。

2000年秋天，经过10个月的筹备，“雅昌艺术网”终于上线了。没想到，

“雅昌艺术网”正式上线后，刚一出世，就碰到互联网泡沫破灭后的第一个寒冬。在那个寒冬，曾经风头强劲的网络，股价一度跌破发行价，便宜到只有几毛钱一股。腾讯，曾因为资金紧张，差点以200万元的价格卖掉。至于纷纷倒闭的小网站，更是在网上留下了无数个废弃的网页。

“雅昌艺术网”也是如此。相比起越来越多的印刷业务，网站天花钱不说，关键是不知道希望在哪里。它还要不要存在？员工们都很困惑。我却很坚决，一定要做。

因为它有印刷业务在支撑着。这种支撑，一方面，是雅昌有财力往不赚钱的艺术网里投入；更重要的方面是印刷业务为艺术网带来了源源不断的内容，每一本书印完后，图片、资料，就可以直接被“雅昌艺术网”采用，可谓有源头的活水，让艺术网的功能不断升级，促进它形成造血功能。

经过多年发展，这种业务互动越来越强，在雅昌印拍卖图录，图片采集刚结束，可能还没有印刷呢，相关的信息、图片就上网了。传播效

应得到了放大。从拍卖信息开始，“雅昌艺术网”的内容日益丰富，就像鸟儿的羽毛一样越来越丰满。最终成了艺术家展示的平台，艺术爱好者交流的平台。在数字时代，世界是平的，全球的买家藏家都能在第一时间了解到拍卖信息。很多拍卖公司调研发现，拍卖会上的很多陌生客户，是因为“雅昌艺术网”的吸引来到现场的。

2004年，我们正式在艺术网上发布“雅昌指数”，就像股票指数一样清晰地反映每一位艺术家作品的价格变化，成为艺术投资市场的风向标。从2012年起，我们又对艺术网重新进行了定位：做艺术界的“彭博社”，成为艺术领域的资讯公司，用艺术数据服务来创造价值，这使雅昌成为一家真正意义上的文化创意企业。

如今“雅昌艺术网”已经17岁了，它改变了雅昌的产业结构和形态，目前已经为全球近500家艺术品拍卖公司提供预展、广告、直播、数据管理等方面的服务，年赢利能力达到近亿元。可以说，建立“中国艺术品数据库”是雅昌发展很重要的节点，网络世界打开了雅昌从传统印刷走向数字出版公司的产业升级：以纸墨为桥梁，以科技为支撑，为数字时代下的文化艺术找到新的生存空间。

过去我是为了印刷而做互联网，只为了单独做一些增值服务，但现在不是了，现在是利用互联网，在全产业链内疏通整个产业链，进而为客户提供更好的服务。因此，互联网其实给我们传统行业提供了一个机会。而现在最重要的是，我们必须在最快的时间研究这个机会。

过去，我们强调互联网思维，但在当时泛滥的是伪互联网思维，我觉得应该建立更数字化、标准化，利用各种平台、媒体、渠道的综合互联网思维。我们曾与惠普开展战略合作，共同成立一个艺术行业的IT产品研究中心。这个中心实际上是通过IT技术，研究各种互联网应用产品，为艺术界服务。雅昌20多年的印刷业务，使我们积累了大量的客户，我们发现其实他们需要提升IT能力，借助综合互联网思维实现更大的艺术价值，这是我们努力的一个方向。

互联网+与大数据战略

从1993年公司成立到2002年，经过将近10年的积累，我们实现了快速腾飞。说起十几二十年前，那个印刷利润比较不错的年代，我还记得当其他同行业的人还在拼命抢订单的时候，我却已经开始砍订单了，为什么呢？因为我想要开始集中精力将产品和服务定位在高端艺术印刷上，这是我在商业模式上第一个重要的突破。

根据我们多年在艺术品拍卖领域的合作经验，我很快意识到中国艺术品市场无比巨大的潜力和发展空间，艺术印刷仅仅是某种终端产品，而对于艺术品数字资产管理和艺术品交易产业链来讲，专业性的服务机构几乎是空白，这对于雅昌是一个绝好的机会，而且雅昌已经具备一定的能力，唯独缺少一个展示的平台，因此“雅昌艺术网”顺势推出，依托数字技术的成熟和互联网的普及，开辟了一片广阔的市场空间，也奠定了雅昌在艺术界的先驱地位，这可以说是我们在商业模式上的第二次重要突破。

与此同时，雅昌为中国的艺术家们建立了庞大的数字资产管理系统，号称“艺术界的大管家”，提供从信息采集、资产管理、拍卖服务等一系列的系统服务，并且衍生出鉴定、拍卖、画廊、展览、交易、教育、传媒等多个分支，百花齐放，异彩纷呈，不但促进了艺术品交易市场的活跃性，也为雅昌带来了巨大的市场价值。

大印刷与大出版的融合发展

雅昌有两种业务模式：B2B和B2C。B2B业务定位于艺术领域，以艺术为核心，传播艺术价值为主线，形成从艺术创作、传播、交流、展示、交易到艺术教育各个环节，其核心就是围绕“中国艺术品数据库”展开针对艺术全生态链的产品与服务。

我们过去总是被动地由客户向印刷企业提供资料进行印刷，现在已经转变为主动帮助客户进行数据采集，从限于平面的数据，变成由



雅昌为客户提供音频、视频及三维的 360° 数据采集。比如 10 余万本全球艺术图书资料扫描，1200 多万件拍卖和艺术展览数据，4000 万件艺术品和 700 多家拍卖公司的数据资料以及 10 万多位艺术家的权威资料库建立。

再比如，雅昌与永乐宫合作，花了近两个月的时间，把永乐宫壁画按照 1 : 1 原大、500DPI 精度做了数字采集。

山西永乐宫，建于元代，它的壁画工艺精湛，与敦煌壁画齐名，许多美术院校的学生都把临摹那儿的壁画当成一门必修课。但永乐宫位于芮城县城北 3 公里的龙泉村，地处偏远，并不是每一个喜欢艺术的人都有机会到那里细细体味。

这项工作极度艰苦的。壁画的长度近 100 米，高度达 5.2 米，可用扫描的数码设备，虽然有效像素高达 5.3 亿，但一次性扫的面积只有 0.8 × 1.2 平方米。为了上下移动设备，大家组装了一个升降工作架，

装好扫描后备再在四个角装上灯，看上去活像个变形金刚。扫描时，因为画幅太过巨大，只好通过定位仪来做精确的画面分割。这项繁杂的工作动用了七八个人，耗时两个来月，可谓兴师动众。但大家认为这是值得的，因为采集来的数据，最终都会成为“中国艺术品数据库”中的重要素材。并不是每个人都有机会去永乐宫欣赏那儿的壁画，“雅昌艺术网”可以从“中国艺术品数据库”中调用网页级的图片，生成线上 VR 全景展示，想了解永乐宫壁画的朋友，可以上网看到每一幅画以及对作品翔实的介绍。

当然，对于要求更高的爱好者来说，将来可以通过 iPad 等数字终端，下载雅昌推出的永乐宫电子图书。这本电子书图文并茂，不仅配有音乐和解说，甚至还可以做出三维效果，让你看到许多在现场都看不到的细节。

对于美术学院的学生来说，他们不仅有欣赏的需求，还有研习的需求。

除了高仿真复制画，现在，雅昌还推出了一种图书，打开画册，一面展示的是作品的全貌，旁边的一面是作品 1 : 1 的局部，因为使用了复制级的图片，能真实还原原作的肌理效果。通过这个局部，可以看到艺术家细微的笔触中所包含的技法。这种书既是艺术欣赏品，也是一本可供研习的工具书。值得一提的是，这些数据还有另一个重要的作用。毋庸置疑，永乐宫的壁画会受到岁月的侵蚀。多年以后，如果需要修复，这些数据就是最有价值的参考资料，到那时，它们能随时便捷地从雅昌的艺术品数据库中调用出来。

雅昌艺术品数据库里的资料太庞大了，永乐宫壁画的数据汇入其中，只是沧海一粟。

北京雅昌大厦的艺术品数据库机房里，安静而又充满了活力，隔着落地玻璃窗看进去，几排安放着服务器的柜子，信号指示灯频频闪动昭示着数据运算的繁忙。这里面储存着几千万张艺术家作品的电子图片和文字资料。

这些图片像素精度都高得惊人，每一张都达到印刷级，很大一部分达到了 1 : 1 的复制级。这些图片都是在平时的印刷、互联网传播时积累下来的。它们都经过艺术家修正、校色的，随时可以拿出来印刷、复制。这些数据是雅昌多年来积累的资源。它的存在与雅昌印刷、艺术网、艺术品生产、数字出版构成了一个相互促进、相互关联的业务结构。

雅昌在探索数字化道路上不断前行的过程中，“传统印刷 + 现代 IT 技术 + 文化艺术”的全新商业模式逐渐羽化成型，被业界津津乐道，甚至成为许多商学院的案例与教材。

2013 年我将雅昌更名为“文化集团”后，对过去的商业模式进行了更大的探索与发展：在向现代文化产业发展的过程中，雅昌不再强调“传统印刷”，而是更加明晰以数据为核心，专注于为艺术行业提供全生态链高品质服务。

“印刷”是个大概念，包括数字加工、信息化、大数据、云计算等环节。传统意义上的印刷只是一个输出方式，而不是印刷的全部。我真的由衷感谢互联网时代的到来，因为是互联网给印刷业带来的巨大冲击反而使我们获得了创造新的商业模式的机遇。我与其他所有的印刷企业管理者一样，一直都在思考这样的问题：在互联网的冲击下，一个印刷企业如何趋利避害、利用互联网去做彻底的改造呢？

我的理念是这样的：对于印刷企业来说，首先要构建自己的商业模式，互联网是实现商业模式的一种方法。印刷企业不一定要把自身变成互联网公司，但要理解什么是互联网思维。互联网环境下，一切变得更加开放、透明、快速、便捷。互联网思维更考虑用户体验，印刷行业要通过了解市场、客户以及客户需求，思考如何创新产品、服务系统，来满足客户需求，进而创造和引导新的需求。

商业模式的构建需要企业有可持续的核心竞争力。传统印刷靠简单降低价格竞争，很难涨工价。我常对自己的员工说：一个只能通过降价实现竞争的行业，有什么出路？所以，我重点思考，我们如何在大数据时代、互联网时代实现新的模式，这个模式是突出大数据与互联网时代的特征，是基于数据库和互联网技术打造一系列的产品与服务。

同时，我认为不管互联网未来如何发展，现实生活中还是要有实物交付，这与互联网 + 的思维并不冲突，深刻理解了这两者间的关系，才让我更充分地利用互联网技术，促进我们的印刷企业信息流更顺畅，数据传输交流更加方便，形势分析更加准确，最终提升我们的产品与服务品质，提升了雅昌的行业品牌地位。

我相信“按需印刷”“按需出版”能够带来出版业和互联网新的整合，也是新的突破的机遇，这将全面地改变未来图书的生态。目前我们已经在 POD 按需出版、按需印刷方面，进行了大量的尝试，初步形成了产品化，所推出的产品与服务，越来越为艺术家朋友所关注和接受。

科技的飞速发展改变着每一个人的日常生活，20年前照相机被人们拿来记录特殊的时刻，今天我们随时随地就可以掏出手机用高像质的影像记录生活点滴、探索图像的奥妙，那么，这些照片要终归何处？雅昌有这么先进的设备，这么精进的工艺技术，又有这么好的服务精神，为什么不帮助大家把电脑、手机里的照片解放出来？于是，就有了“传给雅昌”的服务。客人只要提供照片，设计、调图、输出等都交给雅昌。你传给雅昌一张照片，雅昌打磨出一件艺术品；你传给雅昌一组家庭影像，雅昌构筑出一段温暖的家庭故事；你传给雅昌一组摄影作品，雅昌策划出一个精彩的摄影展览……“传给雅昌”激活的不仅仅是手机、硬盘里的数据，是每一个人的珍贵回忆和精彩生活。我想，这就实现了“让艺术为人民服务”。

正是由于我们敏锐地发现了印刷的趋势和网络的高度发达，并且将自己的企业与IT技术和文化艺术相结合，依托自身优势进行技术升级和跨界资源整合，将三者创新性地实现了融合，才实现了数字化的管理和服务，大大改善了客户体验和提升了文化传播的品质。虽然对于一个印刷企业来说，我提出的很多工作要求是超出我们企业自身能力范畴的，但正是这种改变，才让雅昌避开了行业的恶性竞争，并且获得客户的尊重和市场的份额。

未来，艺术欣赏、艺术教育、艺术传播产品都将在雅昌这一平台上有更进一步的展现，通过实现“大印刷”“大出版”的融合战略，最终实现覆盖艺术全产业链的创新商业模式。

时代需要“企业家精神”

我还想再说说我所理解的“企业家精神”。



早在20多年前，我就一直这么理解一个优秀的企业，它应当包含了这些特性：技术领先、管理精细、品质第一、服务至上、“以人为本”的理念。

前面已经提到，我23岁来深圳，今年54岁，实际上经历了深圳一系列改革开放的历程，可算是深圳改革开放的见证者。同时在23年前，我又开始创业，深圳给我们提供了一个非常好的土壤，在各行各业，深圳都有最优秀的企业和企业家，深圳保持着一个优秀的“企业家精神”。

作为深圳的企业家，深圳培养的企业家，我是比较荣幸的，也算比较年轻的。深圳的企业家，到今天有像王石这样比我大一轮的，也有90后，甚至00后的，年轻的企业家，不断地参与到创业中来。深圳创造了企业家的文化、企业家的精神，就是这种精神和文化支撑着我们深圳的企业，不断创造新的奇迹，在各个行业里面，都有深圳乃至全国的优秀企业。

我从事的行业，可以说是最古老的行业，有一千年的历史，去年我去领了一个奖，我国元代木活字印刷术的推动者王祯成功入选2015年造纸工业世界名人堂名单，我去代领这个奖。所有领奖的六个人只有我一个是华人，而且只有我一个是代表中国给我们的祖先领这个