



万捷董事长 做客皇冠知性访谈（节选）

【编者按】2007年9月12日上午，万捷董事长应一汽丰田公司之邀，做客搜狐皇冠知性访谈。万总对自己的人生、创业、理念进行了一次全面总结和梳理，有些情况是首次披露，真实、生动、感人。以下是部分节选资料，个别问答顺序做了调整。

主持人：请万总跟搜狐的网友做一个简短的自我介绍。

万捷：大家好。我是雅昌公司的万捷。我学的是印刷，从80年到现在有27年了，大学时就立志做一个最优秀的印刷工作者。今天实现了这个理想，不仅使我们落后的印刷在世界上扬眉吐气，获得一百多个世界级的奖励，同时开创了艺术印刷的新的模式，把传统的印刷和IT和艺术有机结合。今天的雅昌不单单是过去的传统印刷，我自己也有这个爱好、乐趣，实际上我自己是一个印刷人，但是到今天已经变成一个艺术的服务人。

起步

主持人：万总是84年在北京印刷学院印刷机械系毕业的，这个专业非常非

常专，当时您是怎么选择这个专业的？

万捷：这个专业是我父亲给我报的，他认为不错。我当时对印刷不太了解，只是学工的时候去印刷厂实习。很幸运我们学院是从中央工艺美院分离出来的，很多课程到中央工艺美院去上，很多老师都是从中央工艺美院过来的，所以有很多的艺术方面的培养。

主持人：您毕业之后去了深圳，去了一家日本公司？

万捷：我去的时候在深圳是中国第一家中日合资的公司，中国贸促会等单位和日本合资的第一家中日合资的印刷公司，也是当时最现代化的印刷公司。

主持人：听说您从一线开始做起，一直做到了董事。

万捷：我去的时候是技术员，他们认为我们是第一批印刷学院毕业生，就让我做科长，当时我拒绝了。我还是先从一线开始做吧，因为我没有任何管理经验；虽然上了四年学，对现代印刷企业、印刷技术完全不知道。我从调度员开始做起，组长、课长、部长、厂长，不到26岁就被董事会选出来做董事，用三年多的时间。

主持人：你在这个过程当中自己最大的体会是什么？

万捷：我做每个部门都能做好，都能做出我的特色。我的收获就是我觉得每个部门都是享受，只要我在这个部门我就把它做成一个过程，有我的特色做出来。

主持人：后来去了日本学习？



万捷：我是88年去日本学习，89年回来，回来就是董事了。

主持人：你对中国和日本的状况有一个对比的感受吗？

万捷：在日本时，我自己有一股劲，我一定能学到东西，回来做最好的印刷，所以当时很玩命，每天写很多研究报告。日本人看到我写的东西觉得很奇怪，我写中文，他们看不懂。后来他们让我把东西传回去，让行政、总务、技术、生产、营业、财务各种部门分析我的报告。那个公司当时有50多年的历史，他们都没有这么认真研究过自己的公司，他们说如果中国人都像万捷，我们就没戏了。

创业

主持人：你回来以后担任了董事，很多人从普通的管理层一直到董事这个阶段应该很满足了，这个时候你好像给自己一个新的目标，自己创业。

万捷：对，我是这样的。虽然是合资公司，但是从管理、文化、国营的一些东西或者日本企业也会有一些不能再往前的企业文化障碍，我自己的想法毕竟不能完全实现，我想着自己是不是该出来试试自己的能力。我就提出要离开这个公司，公司高层领导都找我谈话，日本的总经理飞过来跟我谈话希望我留下。他们提出很好的条件，包括将来做总经理，去日本工作。我觉得都不适合我，我还是希望能够适时出来，正

好也年轻才30岁，我想出来试试。如果当时我犹豫一下就没有今天的雅昌，也不可能得那么多奖。

最优秀的印刷公司

主持人：您的第一个目标是做一个最优秀的印刷公司，现在已经实现了，你两次获得世界印刷业的最高奖项



雅昌有两部作品获得美国印制大奖“班尼奖”，它们是《梅兰芳藏戏曲史料图画集》、《西夏文物》

美国的班尼奖，您能说一下在实现目标过程当中的感受和体会吗？

万捷：我们第一次参加香港评奖，人家没听说过“雅昌”。我们拿了全场总冠军，获奖的作品是敦煌博物院的册子，非常厚，积累中国文化内涵的作品，从印刷技术、装帧到各方面的素质毫无疑问全场冠军。当时得这个冠军的时候，香港企业觉得很难受，怎么让一个默默无闻的企业把三个大奖全拿走了。五年我们在香港得了三个全场总冠军，包括今年中华印刷大奖香港、澳门、台湾、大陆四个地区第一届中华印刷大奖也是我们把全场总冠军拿走了。后来我们就想去美国拿奖，香港是15年的历史，美国是50年的历史。第一次我们送去的产品拿了银奖，我们不甘心，下次拿回来一个富兰克林的小金人回来。2003年的时候我们得了这个奖。

主持人：后来又得了一次。

万捷：2005年的时候我们又得了这个奖。第一次是《梅兰芳》，第二次是《西夏文物》。

主持人：以前有香港人还是台湾人得过班尼奖。

万捷：硅谷有个美籍华人开印刷公司，得过这个奖，是他推荐我去参加这个奖。我们去硅谷他家里看他，他非常高兴，没想到这么快拿了两个奖。

雅昌商业模式

主持人：您的第二个目标是要做

一个最优秀的艺术品的文化产业。能讲讲对这个事情的思考吗？

万捷：印刷是一个加工行业，我们第一步要生存下来，做一个最优秀的印刷公司，我们实际已经做到了。但是我自己心里明白，印刷公司不像可口可乐大和IT品牌。真正国际品牌只有可口可乐这样的品牌才能够保持很久的生命力，IT行业可能都觉得有压力，这个产品现在行以后不行，十年以后怎么办。我一直跟我们的员工说，不要说可口可乐，连IT我们都比不了。我们是加工行业，这个产品做完了，就像饭馆一样，这个菜好吃，马上点一个完全跟这个味道不一样。这个就是我们加工行业的特点，所以我们要很清醒，得奖并不代表我们的质量，可能某种程度上达到过这个高度，但是不能说综合素质真正能够长期保持这样的高水平状态。所以我们向什么方向去努力？我做了20年的研究，最终找到我喜欢的东西，印刷跟艺术结合。雅昌现在定位为艺术印刷的公司，我们的目标是全世界最大最优秀的艺术印刷公司，实际上现在我们已经做到了。在中国我们是最大的艺术印刷公司，日本、英国、美国、法国、俄罗斯很多艺术家是在我们这儿做的。在做艺术的同时，希望能够给艺术界带来什么，现在IT技术、互联网技术非常发达，我们就想有这样的契机成立雅昌的艺术网，把传统印刷跟艺术有机结合起来，形成新的商业模式。

主持人：你们现在在组织这个生



我们不是可口可乐！

真正国际品牌只有可口可乐这样的品牌才能够保持很久的生命力，IT行业可能都觉得有压力，我们现在行，十年以后怎么办。我们是加工行业，就像饭馆一样，这个菜好吃，马上点一个完全跟这个味道不一样。这个就是我们加工行业的特点。

态链还是处于生态链的某个环节去影响上游或者是下游？

万捷：我们实际在打造这样的生态链。我们过去从事的印刷行业，印刷做完后，很多图片已经从电脑上消掉了，就算拷贝回家也可能打不开或者不知道扔哪儿。现在我们主动帮客户保存起来，我们的图片质量可以达到3.8亿像素，可以在各种材料上做，画布上、宣纸上，只要原创者的东西都可以做。特别是古代的东西随着时间会消失掉，如果不及时保护，将来这些资源就没有了。老百姓需要这些艺术品，也是传播中华文化一个很好的媒体，我们把这些东西不断保护起来，解决知识产权问题。而且这个产品只要图象有效保护，

我们分北京、上海、深圳三地保护，通过图片保护，一百年人们还可以看到齐白石的作品，一千年后齐白石原作不在了，但是他的作品复制还有。另外对艺术品的市场有很大的作用，将来不用很辛苦去鉴定，对后面的收藏者有一个保护的责任。

主持人：大量艺术家作品的数据库得到了保存建立了数据库，在这个基础上做了一个雅昌艺术网，是服务于整个艺术的平台。您对雅昌艺术网将来经营的思路是什么样的？

万捷：雅昌艺术网是我们数据库的表现形式，我们定位过去是把雅昌做成一个服务行业，选择雅昌一步到位。去年开始我们提出雅昌是一个为人民艺

术服务的机构，不管做数据库还是做互联网，希望打造一个世界级的企业。我们现在做了雅昌艺术网，对中国的艺术品拍卖我们做了雅昌指数，都是对这个市场有帮助的，市场的资源信息能够共享，对市场能够有参照。99年开始做雅昌艺术网，雅昌在艺术品拍卖市场我们把整个做起来了。

主持人：您能不能透露一下雅昌艺术网现在盈利的状况怎么样？

万捷：我们已经有三年的盈利，但是还在建设阶段。这个工程非常非常大，这个工程本身应该是国家来建设的。国外来说微软、GOOGLE、亚马逊，他们都在拼命做收藏电影，垄断老电影的资源把它数字化。各大图书馆、博物馆把它的资料数字化。实际



他们这些公司不会去抢石油矿山的，但是抢这些文化资源，总有一天到中国来抢。中国的大企业可能跟微软、GOOGLE抗衡的不多，但是有一天被他们拿走以后我们自己就比较被动了。我们雅昌正好有传统印刷的机会，我们把这个资料保护起来，利用我们的力量帮助传承中国的艺术、中国五千年的文化。

主持人：都说雅昌现在是艺术馆式的工厂，这个是万总首创的吗？

万捷：在国内可以说是首创的。北京公司设计的时候，我们希望能够设计成艺术馆里有一个艺术公司，我们的艺术家客户、艺术机构的工作人员，能够在一个艺术馆式的印刷公司里面享受到高品位的服 务。我们请了中国最好的设计师设计我们的工厂。如果是普通工厂，你说我是为艺术服务的，我追求艺术，这个还是比较空洞的；如果直接在艺术馆，在环境、光线、氛围、各种艺术品的环抱下，有了艺术氛围，你的艺术品位和鉴赏能力自然会提升，所以我们创造一个综合的环境。

主持人：你们还跟艺术院校做了整合？

万捷：我们拍卖的情况、画廊的情况、艺术院校的情况，我们做艺术家的个人数字资产管理，重要的作品3.8亿像素给你保存到数据库里面。素材全部拍摄进去，以前的生活照片、创作照片，各种活动的照片全部放到库里面，将来百年之后艺术家所有资料、拍卖市场情况、创作情况、出版物的情况、评

论的情况、生活的情况，这些数据资料全都留下来，形成非常详细的档案。我们现在每天只是做一点点的时间，可能几十年以后积累下来的东西对中国艺术品的研究、艺术市场的研究，对收藏者的保证都是一个非常大的影响。

主持人：这个是你们千年老店的模式。

万捷：百年老店、千年老店有什么可以留下来，博物馆有文物流传下来，只要不像庞贝古城被埋掉也会保存下来，我们这个当代数字博物馆的形式，那个是我向往的东西，也是对社会的责任。

主持人：您因此获得2003年度和2005年度经济人物的提名。因为您在这方面的思考和实践？

万捷：我当时得提名还是得的奖

比较多。真正要对中国的经济有贡献，要等我这个系统真正发挥更大作用。现在我觉得还在搭建阶段，一旦能够发挥作用的时候，那时候要得到经济人物奖的时候一定不是提名了。但是新的行业、新的模式来说现在没有完全发挥出它的爆发力。我自己的野心就是，过去毕升一千年前发明印刷术，一千年以后人家用我们数据库的时候，也记得有一帮年轻人在一千年前保护起来，现在我们可以很清晰看到这些作品。现在很多艺术家已经感受到雅昌在帮他们做这个工作。

享受工作

主持人：您现在感受到最大的困难是什么？

万捷：两个方面，一种是很多东西你不知道从哪儿去学习，完全靠你自





玩

这个行业本身是让你很愉悦的，每天跟艺术家接触，再玩命再辛苦也起码有乐趣在里面。生活我当玩一样看，比如收藏、旅游、美食，我觉得要玩好。我从中学开始集邮，水平还是很高的，我总有我的特色，让人觉得与众不同。

己想象。我知道我自己能力不足，也在找人帮助我们。我们公司过去有两个日本人，这两个日本人就是我原来日本公司的老板，现在给我公司工作。我把世界上最优秀的拍卖公司、艺术服务公司佳士得公司国际传媒部的经理请过来在我们这里工作，他是苏格兰人。我希望用世界的经验来武装我们，虽然他们很贵。

第二，我们毕竟从小公司做大，又要考虑战略，又要考虑基础管理，又要考虑各方面的发展，很多观念习惯都跟不上，需要不断刺激革命，这是很难的事情。我们的基础管理，特别是传统行业的基础管理，还是比较薄弱，需要不

断提升。很多时候，你想到做不到，这是很痛苦的事；想不到也痛苦。

主持人：大的环境还是缺乏很多相关条件。

万捷：可能是时间的积累问题。有些行业是需要几代人做到，我们这一代人玩命做到是有困难。

主持人：很有意思？

万捷：有挑战，想做到这个境界要投入很多代价，非常辛苦。

主持人：万总的性格好像是喜欢这样的挑战？

万捷：这个行业本身是让你很愉悦的，每天跟艺术家接触。每次看展览的时候跟同事说你们在干什么呢？在看

展览。不是，我们在工作，这种工作多享受，看画展是我们的工作，跟艺术家交流，再玩命再辛苦也起码有乐趣在里面。

主持人：对于成功的人来说困难是踏脚石，你的日常生活状态是什么样的？

万捷：生活我当玩一样看，比如对收藏，对旅游，对美食，我觉得要玩好，包括从中学开始集邮、摄影，摄影我的水平不高，集邮水平还是很高的，我总有我的特色让人觉得与众不同。

主持人：您的人生经历丰富而且有内涵，您认为您可以用知性人生来概括你的人生状态吗？

万捷：知性人生，本身人生很短也有很多苦难。你越成功，压力和责任就越大。我觉得自己到了这个年龄，从80年学印刷到现在，按照国有企业工作30年可以退休了，我享受每一段，我享受我的工作，我也在帮助、教育我的团队共同喜欢这个工作，热爱这个工作，同时从工作中能够得到我们能得到的东西，不光有物质上的东西，还有精神上的东西。■