

04

为艺术界的B2B服务

——对话雅昌集团掌门人万捷

《新产经》李音 汤以周

目前，中国已成为世界最大的出版物市场、印刷基地和全媒体产业热区。深圳则在中国印刷的三分天下中占据一方，而说起深圳的印刷业，一定绕不开雅昌企业（集团）有限公司（以下简称雅昌）。

雅昌，在被称为“夕阳产业”的印刷行业中突破，创出了一种全新的“传统印刷+IT技术+文化艺术”商业模式，并获得了成功；雅昌，曾5次摘取有印刷界“奥斯卡”之称的班尼金奖，《梅兰芳藏戏曲史料图画集》、《西夏文物》等书被评为“世界最美丽的书”；在新媒体领域，雅昌艺术网成为世界最大的中国艺术品门户网站，并打造了目前最有影响力的艺术品市场指数——“雅昌艺术品市场指数”；在收藏界和艺术界里也有“言必称雅昌”之说。

雅昌，一家印刷企业为何在艺术界有如此显赫的地位？在来势汹汹的新媒体冲击和如火如荼的产业升级大背景下，雅昌又将如何寻找突破？在保持核心竞争力的同时，雅昌将如何创新，以谋取未来的发展？带着这些问题，本刊记者与万捷进行了一次深度对话。

《新产经》：雅昌曾获得国际性印刷大奖数百余项，当您在美国接受“印刷界奥斯卡”的颁奖，作为来自发明印刷术国度的企业家，您如何看待这个奖项？如今，深圳大运会马上就要召开，而大运会申办报告由雅昌印制，此外，奥运会申办报告以及上海世博申办报告都出自雅昌之手，对此，您有何感想？

万捷：过去近30年，中国发明的印刷术就印刷技术而言还比较落后，改革开放特别是近20年，深圳在印刷方面有了很大的发展，从一个印刷比较落后的城市成为世界重要的印刷基地。深圳在印刷这个行业上，不光在国内比较领先，在世界上也很有水准。你说到的印刷界

奥斯卡奖，我记得那是2003年，雅昌第一次就得了个世界第一，一共拿了七个奖，可以说是全世界得奖最多的企业。之所以有这样的收获，这（雅昌得奖）里面是综合技术的展示和体现，我认为源自于雅昌商业模式上的创新，才能在传统印刷领域独树一帜。当然，得奖我们很高兴，是一种鼓舞，但还有很多路要走。

大运会是深圳的荣誉，是国家的荣誉。应该说这是国家给我们的机会，当然首先雅昌也有这种能力为国家做事，这不仅体现了雅昌的社会责任，也体现了雅昌这个品牌。

《新产经》：您刚提到商业模式，雅昌“现代印刷+IT技术+文化艺术”的成功可以说为其它传统印刷企业提供了一个发展样本，那么，雅昌模式有没有被复制的可能？

万捷：雅昌的成功跟商业模式的创新分不开。其实，雅昌可以被复制。只是专业和方向可能不一样，雅昌模式简单讲一个是科技，一个是服务，一个是艺术行业，一个是实践。比如我们现在跟很多IT行业成为了战略合作伙伴，利用他们的IT技术，通过他们的指导和融合IT技术来合作。过去创意印刷是比较传统的，现在IT技术在应用和扩展加强，实际上雅昌更像是一个IT应用型企业，将可变数据的处理应用在艺术上，还可以用在金融业、物流业，其他商业服务或者是其他专业服务上，因此除了可以做艺术数据库，还可以做金融数据库、包装数据库等。我们现在看印刷技术，已经不是传统的制作技术，更多的是看它的IT技术。对技术的理解，已经超出了原来的设备、云的技术，包括工艺、材料等远远超出了这些范围。

《新产经》：您从事的这个行业使您有机会能更深入地了解印刷产业的发展现状与趋势，未来印刷业将呈现怎么的态势？

万捷：目前专业方面（印刷）还是在一个大众化的行业里加工层面上的竞争，不过雅昌已

04

经超出这个层面了，过去雅昌有中国最大的制版（基地），现在在印刷方面，已是全国最大的数据处理中心。这个中心处理的数据可以用于传统印刷上、数码印刷、苹果等多媒体产品上，还可以用在艺术数据库、艺术家的数字资产管理、个人数据库，及其它衍生产品。另外，雅昌也建立各种标本，为互联网和数字出版以及艺术界、艺术爱好者服务提供IT产品，现在全世界都呈现这样的态势。

《新产经》：您曾强调过雅昌是服务机构，雅昌的宗旨就是“为人民艺术服务”，能否谈谈这个理念？此外，有人说雅昌越来越像一个文化企业、艺术机构，最终会把印刷全部外包出去，您怎样看待这种说法？如今，数字出版大有取代传统出版之势，慎之有人说未来纸质书会消失，这是否会给雅昌这样的印刷企业带来影响？

万捷：将印刷业外包出去是不可能的。雅昌现在是中国最大的艺术服务机构，我始终强调是服务机构，一是为人民艺术服务，为艺术界的B2B服务，为艺术界提供摄影、设计、印刷、化工、互联网产品、多媒体产品、数字出版等，各种各样的产品我们都可以提供服务。B2B的量相对来说还是有限的，B2C是无限的，包括艺术欣赏、艺术教育、艺术交流、艺术研究都可以用，通过为人民艺术服务达到艺术为人民的服务。

数字出版对传统出版的冲击是显而易见的，但不能说传统书会被取代而消失，没有必要印书的都被IT产品代替。其实，互联网本身就是最大的数字出版，雅昌是数字出版的一个载体，雅昌的数字出版中心有70%都在做数字出版，过去这些数据都是移植给传统印刷在用。雅昌现在纸质出版物的印刷每年大概做20%到30%，今年上半达到2%的增长，应该说艺术书这种纸质媒在回归。

雅昌印刷书的概念已经远远超过了传统书的概念，因为它有收藏价值，已经超过了传统技术，变得越来越艺术化。艺术书在印刷的技术、设计的方式、装帧的技术、装帧的材料用得豪华，因此收藏价值很高，国外已经有这样的趋势了。其实，中国（出版的艺术）书不算

豪华，英美的书比较好，讲究环保，讲究收藏价值，艺术书是艺术品。雅昌做的书都是有艺术价值、收藏价值的，我们的理念是：第一书是艺术品，是一种艺术介质；第二，书是奢侈品、收藏品。现在“雅昌拍卖”也是全国最大的，占有90%以上的市场，博物馆的文物、摄影、建筑、奢侈品等都在做。CHANEL、ZARA都是雅昌的客户，它们的书本身就是当一个奢侈品在卖。包括爱马仕这些顶级奢侈品，它出的书都是其产品的一部分。

《新产经》：雅昌艺术指数是收藏市场的风向标，能否谈谈雅昌艺术指数的运作和更新？此外，雅昌艺术库目前的数量是多少？

万捷：雅昌专门有一个监测中心，不断调整艺术指数，通过对艺术市场监测的情况，每季度会出监测报告。而根据艺术市场数据的变化及行业的数字变化，定期进行数据的调整，主要通过专家、艺术研究机构等的分析来调整。目前，雅昌艺术指数每年会做一次更新，因为会依据当年春拍、秋拍的数据，时间上要配合。雅昌艺术库现在有2000多万张图片，同时每年有近70万到80万的增长。

《新产经》：雅昌致力于和一些如深圳分行、万科企业等大企业建立伙伴关系，签署艺术综合服务战略合作协议，能否请您具体介绍一下这个协议，以及具体的运作模式吗？

万捷：其实，雅昌的合作主要有几个方面，一个是技术层面的合作，如我们跟惠普、爱普森、富士等世界顶级公司在IT传统技术方面的合作；另一个是文化艺术方面的合作，如跟文化部艺术科技研究所有科技研究方面的工作；还有是公益性的，如和国内一些知名企业共同发起成立故宫文化保护基金，致力于艺术公益方面的合作，其中跟万科、中国银行深圳分行、商业银行深圳分行就是艺术教育的合作，比如给万科的“万客会”会员，提供量身定做的各种教育产品，或者投资讲座产品、艺术投资指导等，具体的模式要看客户的这种需求。

《新产经》：雅昌现在做得是风生水起，有没有想过酝酿上市，借用资本市场的运作模式继续发展壮大？

万捷：雅昌原先定义是在中国艺术界，现在越

04

来越多的世界艺术界机构都需要我们服务，比如美国、欧洲、日本等的艺术家及艺术机构对我们的艺术综合服务都有需求。

目前，雅昌还不急着去上市，我和我的团队都热爱雅昌的工作，我们现在就是要把商业模式打造得更清晰，其实雅昌还得需要多跟国外机构学习，不断摸索，创造一种全新的模式，国家对文化产业、文化事业、文化软实力等方面都是特大扶持，现在是最好的一个时机。

《新产经》：您说到政策扶持，能否结合雅昌谈谈这方面的情况。如今，文化创意产业是深圳发展的战略性新兴产业之一，这会给雅昌带来哪些新的机遇？

万捷：政府对雅昌的帮助很大，包括资金、政策方面、指导方面都给予过雅昌很大的帮助，这是大环境的打造和培育。此外，觉得就是创新精神的培养，深圳是一个创新型城市，提供了很好的创造环境，创新精神也是深圳的文化基础，这也是雅昌能够走到今天所具备的发展土壤。现在，印刷行业仍需要政府的不断扶持，形成一个市场，艺术消费的市场。在中国，艺术市场已经在几十倍地扩大，从消费市场、艺术教育的市场来说，需要政府、社会、企业和个人来参与和强化它。同时，深圳将文化创意产业作为战略性新兴产业来发展，我想雅昌在这个大环境下，前景非常广阔，整个团队也是很有耐心，也会坚持做下去。

《新产经》：最近，雅昌建立了杭州艺术中心，这是雅昌集团在珠三角、长三角、环渤海三大经济发达区域全面实现“统筹全国、三地运营”运营模式的深入发展，能否请您详细介绍一下具体情况？

万捷：“统筹全国、三地运营”就是以雅昌的北京、上海、深圳这三大基地为主，然后挑选国内如广州、杭州、重庆等重点城市做各种规模的服务中心，会跟当地机构合作，并得到他们强大的支持，以此服务于当地的艺术机构。在城市的选择上，我们主要考量当地的艺术环境，比如具有优秀的艺术院校，并以此为核心建立聚集区，比如这次在建立杭州艺术中心，是因为杭州是除了北京以外艺术家最多的

城市。总之，雅昌会把各种资源聚集起来，将当地美术馆、博物馆或艺术院校作为“第二地区”，就近提供相关服务，应该说雅昌还有很大的市场机会。

《新产经》：创新是企业发展的命脉，雅昌就是在不断创新中获得成长的，如今，雅昌已是业内NO.1了，很多成功的企业家都不太愿意谈创新了，因为创新也意味着风险。您如何看待雅昌以往的创新，而对于未来的发展，雅昌有哪些创新的方向和举措，您作为掌门人又有哪些展望？

万捷：有句话说“成功企业没特色”，制度方面的创新确实是比较难，在这方面很多企业都只是提供经验。雅昌不光是模式上的创新，现在IT企业、服务业、文化事业、文化产业的结合，是升级版的创新企业。创新方面，除制度创新外，技术创新、商业模式上的创新也很重要。作为企业，最终的可能就是经营模式、商业模式、赢利模式的区分，其中赢利模式的差异并不是很大，可能只占5%—20%，不过想要成功，基本的工作一定要做扎实。

实际上，雅昌的商业模式已经很清楚，就是通过为人民艺术服务，达到艺术为人民服务的目的。这里面一个是B2B的服务，通过B2B形成资源，再将资源进行转化，形成产品以后，达到B2C的服务，要把这两种模式放大，实际上就是靠技术、靠管理、靠对市场的把握能力。中国改革开放30周年，深圳的文化事业、文化产业已被定位为重要的发展目标，因此雅昌要趁这个机会，一个是想怎样通过创新发展企业，一个是为中国文化艺术的发展贡献力量，提升中华民族的软实力。