

# 《哈佛商业评论》： 雅昌，“印”出创新路

慕凤丽 李运东

总第56期

WTRON

900多年前，毕昇发明了印刷术。在现代管理学之父彼得·德鲁克眼里，像这样“灵光乍现”的发明确实是一种难得的创新，也是全人类的财富；但这种“灵光乍现”的发明式的创新千年难等一回，完全不能预期何时发生，就像你无法预期苹果砸了牛顿的脑袋，也无法预期烧开的水壶启发了瓦特一样。所以，企业发展不能依赖于这样的创新，而应该依赖于有组织的系统的创新——那种日积月累的创新：就像雅昌这样，一次又一次的“不一样”的选择，19年后，雅昌已经创新到“完全不一样”。从最难的印前制版到狭窄的艺术印刷，从“为人民艺术服务”到“艺术为人民服务”，雅昌每一次新的定位都不是源自新的发明，但每一次新定位的实现都是彼得·德鲁克极力推崇的企业创新——日积月累的创新。

## 不一样的创业开始

刚刚起步的雅昌没有扎堆儿挣快钱，它选择以最难的印前制版为主营业务。制版的第一步，就是把要印的东西用电子分色机扫描下来，转成电子数据。当时的电子分色机还很落后，不像现在可以用电脑显示屏观察调整，要印的东西，无论是图片，还是纸片，都要粘在碗口粗的透明滚筒上，随着滚筒的转动，激光头来回移动，采集信息并转化成数字。为了提高印刷效果，这些数字必须靠人工经验加加减减进行调整，没有丰富经验的人根本做不来。打出来的小样若有问题，还得重新扫描、调整，雅昌在创业之初就形成了“鸡蛋里挑骨头”的工作标准，反反复复地调整是最经常的工作状态。严苛的工作标准既挑战着设备的极限，也挑战着每个人的极限。与此同时，何曼玲带着两个业务员骑着自行车，从零开始到处找客户。

创业第一步，雅昌的选择就很“不一样”。从此，“不一样”成了雅昌的一个标志性特

点。——（节选）

## 专注艺术印刷

万捷知道努力的方向了。他全世界搜罗最好的艺术印刷品，逐一研究、对比印刷的各个细节。设备不行就购置最好的，人不行就培训、广招业内精英。雅昌买设备从不要求客户宴请、送国外旅游，它只要求设备厂家送培训，雅昌员工赴日本、德国、美国学习至今已有上千次。培训项目从技术、管理、营销到绘画、摄影、文物鉴赏无所不包，其规格之高也往往令人称羨：韩美林、吕敬人、申少君等艺术家都曾出现在公司的讲坛上。1997年，万捷请来海德堡公司的德国专家任总工程师，2003年请来自己在中日合资企业的老领导任雅昌技术顾问，2007年请来英国佳士得拍卖公司国际媒体部总经理任高级顾问及集团副总裁……

为了在印刷的每一个环节上追求细节上的完美，雅昌开发了自己独有的色彩系统用于采集图像数据；雅昌自己培养的资深员工能够仔细修补采集后的电子图像；为了追求逼真的效果，工作间的灯光、湿度、温度都有严格的控制；图像编辑、打印都采用最先进的设备；印刷的油墨都是雅昌在日本特制的大豆油墨……同样的图像，用雅昌的独有技术输出后，印刷图像的视觉细腻度和色彩饱和度都显著提升，有着完全不同的表现。

在雅昌，对品质的理解已经不是单纯的质量高低了，而是要包含更多的艺术气息，雅昌的成品检验在一般意义的质检基础上比别人多了一项检查——“品味鉴定”，这在印刷行业属于首创。第一次参观雅昌数据采集部门的人都很奇怪，为什么墙上挂着、屋里摆着各种各样的碎磁片，还详细标注年代、名称等明细？原来这都是雅昌专门从考古现场搜集的古瓷片，雅昌的员工就是天天泡在这些“古董”里，



图1> 第118期《哈佛商业评论》封面

## 06

图2&gt; 专题报道《雅昌，印出创新路》

02 &gt;



找到修改电子古董图片的感觉，这样的氛围“熏”出来的雅昌员工都带上了艺术气息。——（节选）

### 炼成世界一流

圣经上说：走窄门的人终得救。雅昌的专注终于有了收获。

（雅昌）行业第一的地位也一再得到确认，多次承担国家重大印制项目；2001年北京申办2008年奥运会时，雅昌用4天时间印制了长达600页的《申奥报告》，设计、制版、印刷、装帧都体现了极高的水准，被誉为开启“申奥”的金钥匙。2008年7月，北京奥组委再次委以雅昌重任：奥运会开幕式和闭幕式节目单、奥运会吉祥物各种应用规范书、海报、媒体指南等都交给雅昌印刷。这些产品为雅昌带来了巨大声誉，使雅昌在业界和消费者心目中树立起了专业标杆的形象。

卓越的品质不仅让雅昌在市场份额上占

了绝对的统治地位，也使它获得了比同类印刷品更高的定价。传统印刷企业正陷于惨烈的低价竞争，雅昌却控制着定价主动权，客户还一再为它的高价格辩护。比如，艺术家韩美林就一再解释：雅昌的东西一点都不贵，你们光看到它的价格高一些，没看到他们背后的付出更高！——（节选）

### 建立中国艺术品数据库

万捷拒绝了（拍卖做业务）。理由也很简单：如果雅昌做拍卖业务，它就与拍卖界有了竞争关系，利害冲突之间，雅昌艺术网在评论、转播时，还能保持公正、公平的立场吗？雅昌的“为人民艺术服务”，就是为艺术家、艺术经营机构服务，不符合这个定位，再赚钱也不能做！

理解了雅昌“为人民艺术服务”的新定位，你才能理解雅昌的“企业遗书”。2008年，在雅昌创建15周年之际，万捷郑重立下企业遗嘱：



“不管雅昌将来遇到什么样的困难，雅昌‘中国艺术品数据库’保存的数据不属于某一个人，也不属于某一个企业，它将永远属于国家、民族和整个人类。”

理解了雅昌“为人民艺术服务”的新定位，你才能理解雅昌为什么要做“艺术家公益榜”——2010年起，副董事长何曼玲亲自带队，对自1949年以来，全球华人艺术家向中国范围内公共艺术机构所捐赠产品的信息征集、数据采集与发布，让世人了解并感谢那些热心公益的艺术家。——（节选）

#### “传统印刷+IT技术+文化艺术”的商业模式

提及雅昌的商业模式，万捷习惯性于画了上下两个对称的扇形，两个扇形的圆心就是雅昌：上面一个扇形代表了雅昌向艺术家和艺术机构提供的各类服务为半径的B2B模式，万捷把这个B2B称为“为人民艺术服务”，是为艺术家和艺术经营机构这样的小众服务，包含艺术家数字资产管理、出版服务、展览服务、互联网服务、艺术品摄影、艺术图书、广告服务等，以此形成了艺术家和艺术品的数据库，这是雅昌多年积累下来、独有的、不可代替的资源。下面一个扇形代表为大众消费者提供的B2C模式，这些服务包含艺术衍生品开发及经营、艺术摄影产品、艺术展览、电子商务等，以此使艺术的“小众性”变得“大众化”，万捷称之为“艺术为人民服务”，让艺术进入平常百姓家，旨在提高普通大众的艺术素养。

两个扇形通过一个平台连接，这个平台就是2000年就建立的雅昌艺术网，背后支撑它的就是雅昌创业之初就开始打造的中国艺术品数据库。围绕着“为人民艺术服务”和“艺术为人民服务”，雅昌艺术网不断推出新业务——拍卖直播、艺搜服务、画廊黄页、拍卖

电子图录、艺术家数字资产管理、收藏家数字资产管理、艺术品交易电子商务，这些都正在逐渐成熟，2006年起，雅昌艺术网开始赢利。

随着雅昌集团的进一步发展，互联网和艺术服务的新业务不仅成为新的利润增长点，并且将成为利润的重要贡献者。万捷对这个创新模式的总结是：B2B是为了把公司做强做专，B2C是为了把公司做大做强；“为人民艺术服务”是手段，“艺术为人民服务”是目的。

因为独有的印刷技术系统，雅昌几乎垄断中国艺术品印刷市场；因为中国艺术品数据中心，雅昌毫不留情地把竞争对手堵在了门外！至此，雅昌的艺术+电子结合于雅昌艺术网，成就了这个创新的商业模式“传统印刷+IT技术+文化艺术”。——（节选）

世人关于乔布斯和苹果的讨论，最激烈的莫过于“中国有没有可能出现乔布斯”。很多人抱怨中国没有创新的环境，不可能产生一个像乔布斯那样充满创新精神的企业家。看到中国本土土长的万捷、从中国本土发展起来的雅昌，我们还要继续抱怨吗？

也许，现在还远不是得出定论的时候，让我们拭目以待。多年后，得益于雅昌“艺术为人民服务”的新定位，国人的艺术素养普遍提高，中国传统文化在全世界被广泛认同，不争的事实将一定是：“世界因此而改变了”！