

# “挥拳”与“收拳”

## ——雅昌带艺术走出国门

文\_周明 集团总裁办

所谓“文化产业”，是指为社会公众提供文化产品和文化相关产品的生产活动的集合，涉及新闻出版发行服务、广播电视电影服务、文化艺术服务、文化信息传输服务、文化创意和设计服务、文化休闲娱乐服务、工艺美术品的生产、文化产品生产的辅助生产、文化用品的生产、文化专用设备的生产 10 大类。相应的，生产或提供文化产业相关产品或服务的企业，即被纳入“文化企业”的范畴。

雅昌文化集团是典型的中国文化企业，以“艺术”为核心，构建出艺术印刷、艺术网、艺术家服务、艺术复制品及衍生品、艺术图书、艺术影像等放射状产品及服务体系。经过 20 年的发展，雅昌现已成为中国文化企业中的佼佼者，在践行“走出去”战略方面也引领着文化产业的未来走向。

### 通过艺术，让世界发现中国

“走出去”战略是国家根据经济全球化新形势和国民经济发展的内在需要做出的重要决策，是发展开放型经济、全面提高对外开放水平的重大举措，是实现我国经济与社会长远发展、促进与世界各国共同发展的有效途径。

对于中国文化企业，“走出去”战略是指本国的文化产品或服务突破本土的界限满足他国文化需求的经营战略。它主要体现为文化产品或服务的三种输出模式，即文化产品输出、国际化战略合作、对外投资。

雅昌作为中国最早的文化产业实践者，在发展过程中始终以国际化的视角制定自身发展规划，并具体实践着“走出去”战略。

### 输出高品质的文化产品

雅昌坚守着传承千年的“工匠精神”，潜心精雕细琢，在细节上追求极致，在品质上臻于完美，以高品质的艺术印刷产品赢得了国际高端客户的信赖。

美国微软公司前 CTO 纳森·梅尔沃德定制的 IV 食谱，香奈儿的艺术画册，普拉达、奔驰、宝马、劳斯莱斯的品牌形象图录，曼联足球俱乐部、F1 赛车、迈克尔·杰克逊的画册等精品，都是雅昌向全球输出的高品质文化产品。纳森·梅尔沃德曾这样评价雅昌：“我们找遍了整个地球去寻找世界上最好的印刷商：在美国、在欧洲、在亚洲、在中国；然后我们发现雅昌是全世界毋庸置疑最好的印刷者！”

### 国际化战略合作

雅昌坚持国际化的商业模式，在全球范围内寻求合作伙伴和专业人才。雅昌先后与日本小森、大网屏、富士，美国柯达、苹果、微软、惠普，瑞士马天尼，德国 GMG、克鲁索，法国康颂纸业等数十家世界最优秀的设备供应商、软件开发商、材料供应商建立了密切的战略合作关系；引进了日本、英国、美国、意大利、丹麦等国家的高级专业人才，促使雅昌成为世界顶级的书籍艺术品创作中心和艺术书籍制作中心。

随着艺术图书、艺术影像等业务开发与推广，雅昌又与英国菲顿出版社、意大利白星出版社、德国塔钦出版社等全球知名的出版机构开展战略合作，引进了原美国时代华纳、新闻集团的高级专业人才，使雅昌在新的业务领域快速达到了世界最高的水平。

### 对外投资

文化企业的对外投资是指直接在境外投资设立分公司或分支机构。如世界著名的 DK 出版公司（英国多林金德斯利有限公司）确立为国际市场出版图文书的理念，先后在美国、法国、德国和澳洲直接投资成立分公司，并在北京设立了办事机构，以期与中国开展版权贸易。为进一步开拓海外市场，扩大经营规模，雅昌可以借鉴 DK 出版公司的经验，寻找适当的境外投资机会，在境外创办综合性艺术服务机构。

### “走出去”的文化使命

从国家层面来看，中国文化企业“走出去”不是简单地对外宣传中国文化，而是在营销中国文化产品、传播中国文化价值观的过程中，引导世界正确认识中国文化的特点和内涵，让世界理解中国正在做或将要做的事情，从而消除所谓的“中国威胁论”，使中国在国际交往中游刃有余，为中国的改革开放与和平发展营造良好的国际环境。

从文化企业层面来看，在满足国内市场需求的基础上，开拓海外市场，国内、国外两个市场同时开拓，从而获得更大的发展空间，获取更好的经济效益与社会效益。这样做在一定程度上，也可以缓解我国文化贸易逆差的局面，完成传播中国的历史使命。

### 从“文化事业”到“文化产业”

国家的“十二五规划”提出要将文化产业建成我国国民经济的支柱产业。2013 年 11 月召开的十八届三中全会明确提出了中华文化“走出去”的要求，即“提高文化开放水平。坚持政府主导、企业主体、市场运作、社会参与，扩大对外文化交流，加强国际传播能力和对外话语体系建设，推动中华文化走向世界”。“培育外向型文化企业，支持文化企业到境外开拓市场。

一直以来，我国政府在推动中华文化“走出去”方面做了大量的工作，推出了一系列鼓励中国文化企业开拓海外市场的有利政策。据悉，深圳市将成立对外文化产业基地，加大对对外文化贸易的支持力度，雅昌作为文化企业的代表深受政府关注。

与此同时，中国文化企业“走出去”需要面对的挑战和存在的主要问题也不容忽视：

首先，在很大程度上忽视了“走出去”的经济效益。我国过去一直把“文化”当做“事业”而不是“产业”。在对外文化交流中，较多考虑的是把中国文化“送出去”，在经济效益方面考虑甚少。文化产品输出也没有对市场影响力和经济效益做出整体规划、提出硬性要求。因此，要加快实现由文化展示型向经济效益型转变，不仅保证文化产品输出的数量、规模，还要保证有一定的市场占有率、产品利润率，用经济指标来衡量企业“走出去”的绩效。

其次，缺乏具有市场竞争力、品牌知名度的文化产品和服务。文化企业“走出去”靠的是对市场的科学、准确的把握，既要深谙海外市场需求，又要很好地将市场规律与艺术创作规律结合起来，提供具有市场影响力、号召力的文化产品和服务，赢得国外消费者的认可，由此才能立于不败之地。品牌、创意即意味着市场和成功，而我国的大多数文化企业存在品牌影响力不强、文化产品和服务创意不足的问题，直接导致我国文化贸易逆差。

再者，我国文化企业应对国际争端、适应国际规则的能力有待提升。在当前文化经济全球化的背景下，随着我国文化企业“走出去”步伐的加快，世界文化竞争格局以及传媒秩序的重构会进一步增大国际竞争压力。文化企业不可避免地要接受来自国际文化贸易领域的各种挑战。而目前我国大多数文化企业缺乏“走出去”的经验，对于国际贸易协定及规则不了解、不熟悉，也少有应对国际争端的机会。

### “收拳”：学习外国的先进经验

谈及中国文化企业“走出去”，万捷董事长在出席“2013 鲁迅文化论坛”时做了一个形象的比喻：一个人在出拳的时候必先把拳头收回来积蓄能量。也就是说，中国文化企业要强势地“走出去”，必先把国外先进的技术与管理经验“请进来”。

雅昌自成立起，每年都派遣管理者和骨干员工到国外学习，迄今已有数百人接受了国外技术培训；同时每年邀请国外的专家到公司讲座和培训。正因如此，雅昌人不断吸收世界最好、最先进的技术与管理经验，使公司从经营模式、管理模式、企业文化、产品研发、市场营销等环节都能与国际接轨，基本满足“走出去”的战略需要。