

雅昌的海外发展之路

文_刘洋 印刷事业部

文化产业的外贸驱动

自“十二五”规划实施开始，我国持续加大发展文化产业的促进力度，并不断将本国文化产业引向国际舞台。习近平总书记在十八届三中全会上再次明确了文化产业的核心地位。文化部发布的《关于促进文化产品和服务“走出去”2011-2015年总体规划》明确了我国文化产业的出口重点：今后将培育一批能够在国际文化市场长期立足的、代表中华优秀文化的骨干文化企业和产品，在国际文化市场上初步形成重点产业类别中国文化产品营销网络，促进我国文化产品和服务在周边国家持续扩大影响。

相比于以往的文化交流性出口，本次规划更侧重“商业性出口”。这样的规划布局必然会促使大批民营企业走上国际化的发展道路。在这重要的时刻，雅昌文化集团荣获此次规划的“国家文化出口重点企业”称号并得到国家的大力支持，这是具有重要导向性意义的认可。

深圳是集团总部所在地，政府为鼓励深圳本土企业“走出去”开拓国际市场，出台多项有利举措，积极扶持本地企业境外参与业务开发，鼓励企业到国际市场上宣传企业风采与产品特色，希望培育一批根植深圳本土的优秀跨国企业。根据《深圳市鼓励外贸发展若干措施》的规定，参加市政府计划内重点出境展览项目，展览地属传统市场的给予摊位费50%的资助；展览地属新兴市场的给予摊位费70%的资助。这样的政策极大地鼓舞了集团在国际市场的参展力度与推广信心。

为了响应国家号召，适合发展形势，雅昌文化集团将进一步加快融入

国际发展的步伐，不断开拓更为广阔的市场空间。

雅昌的海外发展之路

雅昌文化集团海外业务部自2006年成立以来，历经7年“探索之路”，已拥有一套较为清晰的经验体系，并逐步探明海外艺术图书印刷的市场规律。从2013年度销售合同额的汇总情况来看，该年度的海外合同额预计超过8000万人民币。由此可见，雅昌的海外探索之路正稳健前行，这是我们“走出去”信念与信心的奠基石。

雅昌与中国三十余载的高速发展同步。这一路上，雅昌人铸就了成功，也面临着许多亟待解决的问题。海外业务合同额在经历了前几年高速的惯性增长后（增长率30%以上），近两年的增长率降至约3%，主要原因在于多数业务来自海外中间商引荐，这使得业务增长速度极大地受制于中间商的规模以及资源引进程度。

为了突破这一瓶颈，万捷董事长热切希望雅昌发挥拓展海外市场的主动性，直接面对终端客户群体。只有这样，我们才能真实地了解海外出版社、博物馆、艺术机构与个人艺术家等客户的业务需求。为了迈出实现这一宏愿的第一步，集团将于2014年在美国收购一家印刷公司，并在该地区成立海外艺术服务中心。届时，雅昌将协同印刷事业部、出版事业部、互联网事业部打造出一套全新的艺术服务整体营销方案，以夯实企业“内功”修为，促进集团管理模式创新，逐步实现雅昌海外市场扩张的雄心。



“走出去”战略布局

雅昌正在加速“走出去”，开创中国文化企业的新天地，亟需具备应对云谲波诡的国际市场的经营能力，构建抗击风险的经营体系，设立以创新赢得优势的管理模式，此乃雅昌核心的“内功”修炼。而宏大、精微的战略部署将引领雅昌向成功迈进。

第一，确立有效的企业“走出去”的竞争战略与策略。制定符合雅昌实际的“走出去”发展战略，研究海外的政策环境和市场环境，积极发展雅昌独有的优势产品和服务，寻求进入国际市场的适宜路径，顺势而为、循序渐进、适时出击。在“走出去”的初级阶段，通过雅昌出版事业部的版权引进、联合出版等独特服务的开发，逐步实现在资本、技术、市场、信息以及生产等资源上的共享与互补。在此基础上，进一步通过自主开发、合资经营、战略联盟等多种形式，大力推进产品创新、技术创新和管理创新，努力形成核心技术和国际品牌价值，创造优势管理模式，实现企业可持续发展。如今，雅昌已经协同集团各事业部开启了海外规划项目，将在2014年初梳理出一套思路清晰的海外发展战略规划。同时，公司在美国的收购项目也展开了前期调研工作，预计在2014年中旬就能正式启动。

第二，加强人才培养与储备。人才不足是雅昌迈开“走出去”步伐的重要制约因素之一。在国内市场领域，雅昌已拥有在技术、运营、金融、财务、法律等领域具备专业素养的人才队伍，但在国际市场领域，雅昌的人力资源略显不足。未来，我们不仅要加大对内部员工第二外语的培训力度，而且必须引进并完善国际化的人力资源配备，力争将雅昌打造成多元、复合的国际型企业集团。

第三，优化创新内部运营管理流程。通过流程化、信息化、自动化的投入与改造，提高运营效率并降低成本。这特别需要重新整合全球远程技术支持与国际化的物流服务供应链管理，精简工序，简化流程。要在瞬息万变的市场中不断整合内外部资源、加强内部学习提升，迅速适应不同国家的竞争环境。

挑战固然长存，改革不该由问题倒逼。雅昌乘文化“走出去”之东风，化先锋精神为企业文化基因，弘扬中华文化，葆育艺术之美。

雅昌不再被动地应对问题与挑战，我们正迈向新的征程，试图打造新的里程碑。