

中国文化产业书系

进化的力量

麦子 著

万捷和他的
雅昌王国

从进步到进化，
从技术到艺术，
万捷的格局和境界



中信出版社 CHINA CITIC PRESS

进化的力量

麦子 著

万捷和他的
雅昌王国

图书在版编目 (CIP) 数据

进化的力量：万捷和他的雅昌王国/麦子著. —北京：中信出版社，2013.1

ISBN 978-7-5086-3598-9

I. ①进… II. ①麦… III. ①企业管理—经验—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第 237949 号

进化的力量——万捷和他的雅昌王国

著 者：麦 子

策划推广：中信出版社 (China CITIC Press) 东方集雅 (Oriental Keyart)

出版发行：中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者：北京雅昌彩色印刷有限公司

开 本：787mm×1092mm 1/16 印 张：16 字 数：168 千字

版 次：2013 年 1 月第 1 版 印 次：2013 年 1 月第 1 次印刷

广告经营许可证：京朝工商广字第 8087 号

书 号：ISBN 978-7-5086-3598-9 / F · 2743

定 价：39.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。

服务热线：010-84849555 服务传真：010-84849000

投稿邮箱：author@citicpub.com

代序一 那个踏实的“年轻人”

万科集团董事会主席 王石

我和万捷相识于20多年前，他是众多南下的年轻人中的一分子，万科还是深圳众多正在创造历史的小企业中的一员。那时候，还没有现在的雅昌，万捷正在为一家中日合资的印刷企业工作，干得很出色。万科当时也涉足了印刷业。

今天，雅昌成立快20年了，回头一看，至少在印刷行业，万科可是雅昌的手下败将。

20世纪80年代末，万科的合资厂需要印刷行业的专业人才，我就打算把万捷从中日合资的工厂里挖过来，但被万捷拒绝了。他对我说，自己身边的厂长和很多技术员都是日本人，他们手上有最先进的印刷技术，他希望把这些技术学到手，而且即便跳槽了，面对日本人的竞争，也没有胜算，反而辜负了我们。

无法反驳的理由，我不能不被说服，同时也默默地佩服起这个年轻人的踏实和沉着——那时候的深圳，人人都在淘金，钱似乎是一切的动力，像他这样的年轻人真不多。

1993年，万捷离开工作了6年的东家，想必是有了充足的信心可以打败日本人。他创立了自己的企业，就是今天看到的雅昌。

我当时也很看好他创业，果然，没过多久，雅昌的名号已经在深圳打响。我又动了合作的念头，万科的印刷厂与雅昌合并，双方各占一半股份。结果这个方案又被万捷拒绝了，但这次他提了个新的方案：双方照旧合并，但雅昌占90%的股份，万科只占10%。万捷懂行情，看出了雅昌与我们的印刷厂相比的优势所在。

思考一番后，我同意了他的方案。后来由于种种原因，合作还是没有展开，

但这没有影响我对万捷的欣赏，他日后一定是个能成就一番事业的人。

雅昌20年来的发展，证明了我的判断。万捷目前能达到这样的成就，绝不仅仅因为他让雅昌找到了一条艺术品印刷的路线。其实，找到这条路并不是偶然，能一直走下去，更加不偶然。这背后折射的是他对这个行业的热爱和极尽完美的专业主义追求。

十几年前，还在与其他印刷企业混战的雅昌，就把德国海德堡公司已退休的中国首席工程师请了过来，海德堡是全球最大最先进的印刷设备制造商，它的工程师，代表着最顶尖的专业水准。创办不过几年的雅昌，敢把这样的人物请来，可见万捷当时的抱负和追求——眼光就是要盯着行业最高水准。

雅昌的印刷产品精度要求非常高，这不只是靠花大价钱买套好设备就能做到的，从生产流程到生产环境，甚至车间里的灯光光谱，都要有一套被严格贯彻的标准。显然，雅昌的成就已经证明了：这条踏踏实实的路有多正确。

说到这里，就有惺惺相惜的感觉了，在房地产行业，万科也是像雅昌一样追求标准化、精细化的企业。看着雅昌一路走来，我这个老朋友，在欣慰的同时，也有作为同道者的自豪。

万捷这样的人，雅昌这样的企业，理应有今天的。

代序二 雅人深致，昌明文化

凤凰卫视控股有限公司董事局主席及行政总裁 刘长乐

万捷先生是我的好友，嘱我作文以序。雅昌出版的书可是“世界上最美的书”，想到此不免惶恐。雅昌的字号缘何而来，未及讨教，集“雅人深致”和“昌明文化”两词，或可表达我对万捷先生的印象和对雅昌文化的理解。雅昌和凤凰卫视同为文化企业，更有诸多共同点，有着相似的新锐进取和文化坚守精神。

雅昌的进化颇不简单。从北京印刷学院到深圳美光彩色印刷有限公司，到1993年“雅昌试验”，在万捷的带领下，雅昌从一家只有20多人、几台设备的传统印刷企业，转型为国内首屈一指的高端文化企业，只用了20年；跳出红海，走进蓝海，其中的商业智能和对术业专精的不懈探索，可圈可点。瓷器和印刷均源于中国，但如今市场上最高端的瓷器却多来自英国、日本。近年来，雅昌屡屡摘取印刷界“奥斯卡”班尼金奖，产品更被评为“世界最美的书”，因为有了雅昌，我们终于可以当之无愧地说，印刷术源于中国，最好的印刷也在中国。赞雅昌有昌明文化之功，绝非虚言。

得大智慧者得大自在。佛家说的大智慧是先知且先觉，大自在是身心皆自由。对于一个企业来说，商业运作是韬略，价值认同是智能。现在的雅昌，不仅是蜚声国际的殿堂级印刷企业，同时还是拥有国内最大最权威艺术数据库的艺术服务机构；更以“为人民艺术服务”实现“艺术为人民服务”的企业宗旨，如此“磅礴有大气”的格局定位可谓大智慧。这种对社会责任“自觉”，使得雅昌在企业的谋篇布局、战略选择上有源源不绝的内驱力。

万捷先生作为雅昌的灵魂人物，为中国企业形成核心竞争力、为传统产业与新经济接轨提供了一个充满活力与前瞻性的成长性样板。雅昌超越传统印刷企业

的模式，涅槃重生，成为著名文化企业。万捷先生的文化使命感赋予了雅昌在进化道路上“闲看庭前花开花落，漫随天外云卷云舒”的从容气度。让企业拥有大思想，让中国文化融入世界文明，万捷作出了真诚努力，这正是万捷先生雅人深致也。

即使作为一名普通读者和艺术品欣赏者，也要感谢雅昌带给我们那么多美丽的阅读。雅人深致，昌明文化，送给我的好友万捷先生和雅昌公司。思之所至，草革命笔，恐不及万捷先生之意。是为序。

代序三 长风破浪，直挂云帆——万捷印象谈片

中国美术馆馆长 范迪安

在我的印象中，与万捷先生的相遇总是不期而遇，我无法预期在什么场合下能见到他，但在各种与艺术有关的活动中，总能见到他的身影。无论是老艺术家的回顾展还是青年艺术家的群体展，抑或是在其他城市的某个展览上，万捷总是会出现的，和艺术界的朋友在一起。许多年来我们都有一种共识，万捷就是我们艺术圈的人。

实际上，对万捷的认识远远不只与他相见时的认识。自从有了雅昌这个企业以来，万捷在中国艺术经济与文化产业上的业绩和贡献已经越来越使他成为一个响亮的名字，在这个意义上，他又是超越艺术圈的。

他使雅昌从一个概念变成了一个企业，从一个以彩色印刷为起点的传统型企业变成了以视觉文化为方向的新型企业。他还把雅昌变成了一个综合性的品牌，从一个品牌变成了一个名牌，从中国走向世界。在过去20年里，万捷就这样使自己的事业不断升级换代，追随时代的发展，站在了时代潮流的前面。如果说雅昌已经成为中国文化产业旗舰方阵中的重要成员的话，那么在雅昌这面迎风而展的大帆上，万捷书写了“创新与超越”几个大字。

很多年前我就对万捷说过：你做的不只是一番事业，你是在打造一个王国！因为我看到万捷的事业不是量的扩大，而是领域的扩张和事业内涵的拓展，是企业文化属性的升华。人们都知道他具有极为充沛的精力、极为敏感的思维和跨越乃至跳跃式的行动素质。作为一个企业的创始人，每个人都在寻找企业的立足点和社会需求之间的关系，由此谋求企业利润的最大化，但是我认为，在万捷那里，利润意味着企业的社会责任感和文化的影响力。正是由于他有一种文化人的

理想和抱负，他在投身印刷业之初，就把目标放到了整个中国艺术跨越式发展这个大的生态趋势里，可以说雅昌这个品牌和今天所拥有的结构与中国艺术发展所形成的新的生态结构是完全对应的，正是这两者的同构变成今天中国艺术生态最有效和直接的反映。雅昌所做的就是今天艺术生态中发生的，艺术生态中所发生的新现象也被雅昌及时地纳入到业务范围，所以这些年来，雅昌印刷、雅昌数据库、雅昌艺术网、中国当代艺术权力榜、边远地区图书室等雅昌的业态形成了一个发展的、增值的、滚动的巨大结构，这个结构反映了中国艺术的时代变迁。

这几乎是一种奇迹，因为人们都说当代艺术的发展带来了整个艺术世界的复杂性，艺术越来越被细分化、分层化，从艺术创作到艺术传播、从艺术欣赏到艺术消费，膨胀的艺术市场，特别是艺术资本的神话令人兴奋而晕眩。在观察这个世界越来越困难的时候，雅昌提供了走进这个世界的窗口，所以这些年来，人们在谈论艺术的时候都离不开通过雅昌来谈论艺术，或者说通过谈论雅昌来谈论艺术是更恰切的实际状况。对于研究艺术现状和意欲了解中国艺术生态的人来说，雅昌提供了一个极大的资源库，雅昌的经验成为中国文化产业的成功范例。

对于艺术家来说，雅昌是具体的朋友。艺术家的眼光是挑剔的，艺术家所追求的艺术品质是极高的，但是唯有雅昌极大地满足了中国艺术家的需求，使得他们的创作通过雅昌的设计与印制变成了新的艺术产品。万捷也在帮助艺术家实现自己传播愿望的过程中获得了艺术家的信任，他以前瞻性的眼光不断了解世界彩色印制的高端标准，增添设备、配备人力，投以优质的服务，由此形成了雅昌自己的企业标准，这种标准得到了艺术家的信服，也为中国的印刷业赢得了世界

性的声誉。我不止一次地听到例如靳尚谊这些老一辈艺术家对雅昌印刷技术的赞许，他们的艺术感觉力是从长期的色彩训练和油画色彩创作中形成的，他们对印刷品的色彩、格调、品质有极高的敏感，正是雅昌的画册、印刷等还原了他们作品的精彩，使得他们发出由衷的好评。我也不止一次听到国外的同行们对雅昌的赞许，在改革开放初期，中国艺术界对国外舶来的画册趋之若鹜、奉为经典，而今时光流转，雅昌制作的书成为“世界最美的书”，为国际艺术界、文化界、美术馆等专业群体所钦慕，现在许多外国的展览以及国外的艺术出版社到中国来印书，找的是雅昌。在这个过程中，雅昌输出的不仅是印刷的质量，也输出了中国文化的创新精神。

雅昌更是得到了当代艺术家的认同，在全球化的文化情势下，中国当代艺术以强劲的后发优势展现出蓬勃的生机，成为世界瞩目的文化现象。比起传统艺术，当代艺术更注重传播，或者说需要在传播中实现艺术的理念，达到艺术的社会效益，因此当代艺术更将画册、著述、有限印刷等当作原作的延伸，而雅昌就实现了这种延伸。你给雅昌一个畅想的愿望，雅昌便给你一个可视的真实。在纸质图书的设计、印刷、装帧、工艺上，雅昌的目标是无止境的。我想他们信奉的不仅是“服务至上”的理念，而是一种和艺术创造有同样内涵的理想，这种理想包括了想象乃至奇想，包括了实验乃至试错，包括从肯定到否定、从常态到异态，从没有到有的不懈探索和追求，凭着这种追求，雅昌人成为一个团体奋进的集体，雅昌出品的图书不仅在造型上而且在意涵上超越了传统的图书，我甚至可以这样评价：雅昌的书是集中了当代艺术与科技智慧的书，是当代文化新品质的

体现，它们不是静止的，而是动态的、活态的、多媒态的。它们满足了当代需要的阅读，甚至如艺术品本身一样，不仅可读，而且可赏，尤其是在观赏中获得触觉与视觉相结合的综合审美体验。一句话，雅昌的书是时代的书。

像我一样，很多朋友会觉得自己是了解万捷的，因为他经常和我们见面，许多活动使我们能在一起。在“艺术为人民服务”的精神激励下，他真心地为艺术服务、为艺术家服务，为艺术文化服务，朋友们从他的热忱和各种直接的帮助中感受到他的情谊。但是，细想起来，我，包括许多朋友，真正了解万捷吗？其实是不完全了解的，他的活力、想象力、创造力所涉及的应用和已经成就的业绩，还远未被人们所识，因此，需要有一本介绍他的书，让我们多维度地了解这位多维度取向的事业家。其实，就算有了这样一本书，也未能全方位地展现万捷，更难料测他和雅昌的未来。但是，在中国发展这个宽阔的前景中，总会让人看到万捷这片云帆的光彩。

IX	代序一	那个踏实的“年轻人”	王 石
XI	代序二	雅人深致，昌明文化	刘长乐
XIII	代序三	长风破浪，直挂云帆 ——万捷印象谈片	范迪安

1 **引子 一个成功进化的企业样本**

5 **第一篇 格局：艺术教育藏商机**

6 **第一章 餐巾纸上的战略构想**

拒绝一个亿的订单

大腕云集的聚会

有吸引力的“发愿”

16 **第二章 机会就在空白中**

艺术普及教育困局

发现一个大市场

精明的“一鱼多吃”

25 **第三章 艺术普及进行时**

网聚爱好者的力量

把“真迹”带回家

让美术馆“流动”起来

33 **第二篇 基因：野心与耐心同在**

34 **第四章 眼睛里闪光的年轻人**

30年前的文艺青年

从导演梦到管理梦

换种令人兴奋的活法

43 **第五章 性情造就人格魅力**

敢向日本老板拍桌子

年轻的董事“司机”

员工犯错，责任在管理者

52 **第六章 学习是一种能力**

岩井的言传身教

日本机场大巴的启示

野心可控不可败

61 **第三篇 选择：从进步到进化**

62 **第七章 创业，偶然中的必然**

全面管理小试牛刀

创业，没什么了不起！

一个名字的“预言”

71 **第八章 市场最缺的是品质**

知难为何还要上

鸡蛋里面挑骨头

“申奥”的金钥匙

80 **第九章 拍卖图录打开新领域**

有优势，就不怕竞争

做就做别人做不了的

被废掉重印的图录

89 **第四篇 定力：为人民艺术服务**

90 **第十章 艺术界的英雄路**

从印刷艺术到艺术印刷

艺术修养是软实力

内刊上的一封批评信

99 **第十一章 构建艺术网舍我其谁**

装在MO磁带中的数据

艺术与爱好者的桥梁

做艺术资讯服务商

-
- 108 **第十二章 前瞻者的“自觉”**
驶入艺术的蓝海
让团队跟上自己的思路
与王石的两次过招
-
- 117 **第五篇 创新：好模式是扩张的基石**
- 118 **第十三章 数字时代怎么起舞**
蓄势待发的艺术数据库
数字出版进行时
替艺术家管理资产
- 127 **第十四章 印刷业的图存之道**
为纸质图书许一个未来
谈判谈错方向的奇书
查尔斯王子晚宴上的主角
- 136 **第十五章 到需要艺术的地方去**
正循环的商业逻辑
北上北京，东进上海
拓展海外大市场
-
- 145 **第六篇 服务：进化的内驱力**
- 146 **第十六章 服务也是生产力**
服务是一种竞争优势
服务绝对有标准
艺术有流派，服务无偏好
- 155 **第十七章 服务的核心是满足需求**
“艺+”服务的360°
想艺术家之所想
是客户，更是朋友
- 164 **第十八章 有商业伦理才能走得更远**
-

有所不为也是一种智慧

推动艺术品版权保护

艺术服务由点到面

173 **第七篇 管理：想清楚才能容易做**

174 **第十九章 “四清楚”工作法**

说不清楚是因为没想清楚

想清楚后更要做清楚

“四清楚”改变管理思维

183 **第二十章 小细节折射大问题**

食堂里的管理学

花半年时间买一把椅子

抓细节，更要抓重点

192 **第二十一章 执行力就是不说“不”**

办法总比困难多

不能轻言放弃

不给创新戴紧箍咒

201 **第八篇 情怀：不能辜负了这个时代**

202 **第二十二章 享受工作的实干家**

一个倡导快乐的总裁

一个拥有大爱的企业家

一个只争朝夕的董事长

211 **第二十三章 为艺术服务是幸福的**

替艺术家们呐喊

为艺术服务不计成本

运作故宫基金会

220 **第二十四章 价值观引领成功**

为中国印刷赢回尊重

生日会上的遗书

最大的社会责任就是做好企业

229 **结语 一个从优秀到伟大的机会**

引子 一个成功进化的企业样本

“这是美好的时代，这是糟糕的时代；这是智慧的时代，这是愚蠢的时代；这是希望的春天，这是失望的冬天。”

200年前，英国作家狄更斯用诗一般的语句形容他所处的大时代。200年后，这依然可以用来描述我们的时代。

在这个糟糕的时代里，像柯达、诺基亚这样曾炙手可热的品牌，开始黯淡褪色；在这个失望的冬天里，像唯冠这样曾在10年前就拥有iPad商标的企业，在苹果畅销全球时却陷入破产绝境。

中国改革开放的30多年中，各类企业群雄并起，各领风骚，迅速让中国成为“世界工厂”。在“中国制造”迅猛发展，并成为中国经济崛起的一个标志时，我们认为这是一个美好的时代。

回溯中国企业的发展之路，正如一句西方谚语所说：“台风来了，猪都会飞起来。”在改革开放之初，市场经济之门刚一打开，需求旺盛，供应不足，诸多行业竞争不充分，由此，造就了很多财富神话。

可是，随着越来越多的印度制造、越南制造的产品进入中国，以廉价劳动力为基础的“中国制造”模式受到了巨大的冲击，巨大的压力，正在考验着中国企业家的智慧。

对于中国企业界来说，此时，正是到了直面进化、正视转型的时候。

当然，在中国，有许多企业已经通过不断发展，成为国际化企业，比如海尔、华为以及联想。

2004年联想收购IBM个人电脑业务，引发全球的关注。这一举动，