

一 值 定音

我與嘉德二十年

陳東升

著

中華書局

生沛

史孝山

芒芒上上之隆祀為漢比至開業人神
故漢已曜宮映素靈衣在漢皇運未
授茅竇地煥應祀十二之命巾而西武
不呢東夷博洋運命上物授以姓戰

一 樞 定音

我與嘉德二十年

陳東升
著

中華書局

□ 責任編輯：賴菊英
□ 裝幀設計：高林
□ 排版：黎品先
□ 印務：劉漢舉

一槌定音

□

著者

陳東升

□

出版

中華書局（香港）有限公司

香港北角英皇道 499 號北角工業大廈一樓 B
電話：(852) 2137 2338 傳真：(852) 2713 8202
電子郵件：info@chungwabook.com.hk
網址：http://www.chungwabook.com.hk

□

發行

香港聯合書刊物流有限公司

香港新界大埔汀龍路 36 號
中華商務印刷大廈 3 字樓
電話：(852) 2150-2100 傳真：(852) 2407 3062
電子郵件：info@suplogistics.com.hk

□

印刷

中華商務彩色印刷有限公司

香港大埔汀龍路 36 號中華商務印刷大廈

□

版次

2016 年 2 月初版

© 2016 中華書局（香港）有限公司

□

規格

16 開 (230 mm × 170 mm)

□

ISBN：978-988-8340-00-2

本書繁體字版由生活·讀書·新知三聯書店有限公司授權出版發行。

嘉

嘉



德

謹以此書獻給這個行業所有的建設和參與者！

獻給嘉德的同仁們！

中國嘉德
三十年慶

20



中国嘉德
CHINA GUARDIAN

中国嘉德国际拍卖有限公司
成立二十周年庆典晚宴

见证中国艺术品拍卖二十年

CHINA GUARDIAN 20 YEARS ANNIVERSARY CELEBRATION DINNER



嘉德 20 周年 · 全家福 ·

自序

在中國，現實比理想來得更偉大，她所給予我們的完全超乎我們的想像，總是讓我感慨萬千。

改革開放走過 30 多年，我們國家今天已經成為世界第二大經濟體，所有的市場都跟着大經濟體走，中國的藝術品市場空前發展，北京儼然已經成為世界第二大藝術品交易中心。回想 20 年前，我還清楚地記得，嘉德第一聲槌響，預示着紐約、倫敦、北京三足鼎立時代的到來。那時候所有人都覺得這只是一個無法實現的美好願望。

我感觸很深，拍賣是個很有意思的行業，和所有產業都不一樣，非常的奇妙，跨越空間、穿越時間，好像宋徽宗、文徵明、八大山人、齊白石等不同時代的人就在我們的身邊，好像我們跟他們都很親密，對他們都很了解，每天和他們對話，每天和他們交流，每天把他們偉大的精神、璀璨的藝術在發揚光大，弘揚開來。我經常調侃，等退休的時候一定回到嘉德，因為這裏是我精神寄託，因為在這個地方，時間和空間才會凝聚在一個點上，我可以跟古人對話，可以跟中國千年燦爛的文化歷史、豐厚的文化積澱對話，這是這個產業最偉大的魅力。

做企業，我的體會是三年決定生死，五年站穩腳跟，八年薄有名氣，十年小有品牌，20 年成為參天大樹。2013 年嘉德 20 年，我的感慨萬千。最重要的是感謝大家，沒有大家參與這個市場就沒有今天的繁榮。由於當年嘉德一聲槌響，今天不僅僅是拍賣行成功了，我們的藝術家作為一個市場的生產者得到了空前的歷史機遇，得到了空前的尊重和成功。沒有那些大的收藏家收藏這些珍貴的藝術品，

這個市場也沒有今天。當然市場上還有很多作為中間商、評論家、鑒賞家的個人，以及社會上作為媒體、論壇、協會的公共組織與機構，共同構成了今天空前繁榮的很長的產業鏈。這個從無到有的生態鏈讓我感慨，這是一個偉大的時代的產物，所以還要感謝這個偉大的時代。

我從來沒有想寫書的衝動，不知道為甚麼，20年走到今天我覺得有很多話要跟大家說。我在這個20年歷史進程中採擷了幾十朵浪花，這幾十個小故事從當年鄧小平南巡激發了我們這批在機關裏做研究、當官的幹部的創業熱情講起。我們毅然決然地辭官，尋找自己的理想和夢想，去創業。「嘉德」這個名字是怎麼取出來的？嘉德是怎麼創立的？我們第一次怎麼徵集拍品？我們怎麼向海外學習？怎麼和國家文物局一塊來探索中國文物藝術品拍賣制度？我們第一次拍賣，文物不能出境怎麼辦？我們發揮想像力，打一個「*」號，而後有了文物復出境制度。還有今天重要的文物藝術品國家優先購買的制度是如何出台的，這些制度的建立都是在市場大潮中和政府一塊共同學習市場經濟，共同來總結的結果，或者今天我們習以為常的拍賣制度等是如何建立的，確實有很多話說。

今天，藝術品拍賣已經廣為人知，嘉德的成功被視為傳奇，並且迎來自己20周年慶典，就是對歷史最好的回報，對歷史最好的見證，在此之際完成這本書，回首往事，把我20年來的成長、創業和感悟放在30年改革開放的恢宏背景之中，以一幕幕的往事，以一個企業和一個行業的成長故事紀念這個偉大的時代，紀念中國經濟的成長，與大家共勉。謹以此書獻給所有這個市場的建設者和參與者，也是獻給20年來嘉德的所有員工。



2013年12月

積
蓄

——
千里之行，始於足下

目錄

自序 / iv

積蓄——千里之行，始於足下

引子：萬林藝術博物館 / 002

母校武漢大學 / 006

大學時代 / 010

要跟時代走 / 018

在《管理世界》雜誌 / 022

決心下海 / 026

兩個文件 / 030

初創——一個「中國」字頭的誕生

初始的拍賣印象 / 036

南城路燈下 / 038

申請牌照 / 040

註冊「中國」字頭 / 048

取名「嘉德」 / 050

開業典禮 / 052

新時代 / 056

學習索斯比 / 060

甚麼是拍賣 / 064

我心中的拍賣師 / 066

第一次徵集 / 070

一槌定音 / 076

一鳴驚人 / 084

傑出團隊 / 088

感悟創業 / 098

成 長——文物回流·伯駒俠舉

天價齊白石 / 102

天安門宮燈 / 108

《毛主席去安源》 / 114

楊永德藏齊白石專場 / 118

張先《十詠圖》 / 120

石濤《高呼與可》 / 124

傅抱石《麗人行》 / 128

翁氏藏書 / 132

王世襄收藏專場 / 140

《出師頌》風波與大結局 / 144

收藏家 / 150

藝術家 / 156

感 悟——透明公正·創新理性

收藏的態度 / 162

在市場中學習市場 / 168
「中拍協」與《拍賣法》的誕生 / 184
公開、公平、公正 / 188
兩種經營模式 / 194
議市場 / 198
拍假、假拍 / 202
億元時代 / 204
泡沫 / 206
40% 的預言 / 208
市場格局 / 210

未 來——承古融今，星漢燦爛

民營美術館 / 214
泰康空間 / 218
當代藝術 / 222
798 / 226
王府井一號 / 230
「卻顧所來徑」—— 20 年精品展 / 236

後 記 / 242

跋——武漢大學萬林藝術博物館開館記 / 244



1983年，作者大學畢業時，在武漢大學珞珈山山頂擇石刻下「始」字，意喻「千里之行，始於足下」，萬林藝術博物館外形設計與此石呼應。

引子：萬林藝術博物館

萬林藝術博物館坐落在武漢大學校園的中心位置，珞珈山西側，毗鄰六一紀念亭、李四光雕像等人文景點，遠遠看去周圍參天的古樹圍繞和掩映下露出非常現代的建築身影，慢慢走近，它的外形恍若天外飛來的一塊石頭，不知何時悄悄來到這裏，平添一種超現實的感覺。這裏與圖書館、桂園、櫻園、梅園相鄰，與中心湖相伴，它的對面為校內最大的一片草地，是武大最美的地方，博物館的落成會使這裏成為武大未來的人文活動中心，開啟莘莘學子對藝術的欣賞之旅。

武漢大學萬林藝術博物館是我為母校 120 周年獻上的一份禮物，由我私人捐贈一億元人民幣建造，以我父親的名字命名。這個博物館由國內著名建築師朱鎔先生設計，展廳面積有八千多平方米。當年我大學畢業時，在珞珈山山頂的一塊石頭上刻了一個「千里之行，始於足下」的「始」字，激勵自己永遠都是開始，從這個石頭的概念出發，我希望把博物館設計成一塊飛來之石。用我父親的名字命名也體現了中國的文化傳統，一般西方人都用自己的名字命名，但中國人喜歡用長輩的名字，像台灣最大的醫院——長庚醫院，是王永慶用父親王長庚的名字命名的；兆龍飯店是包玉剛用父親包兆龍的名字命名的。這些老一代華人企業家的典範也影響着我，我在我的家鄉捐了萬林科技樓，中學捐了萬林圖書館，大學捐了萬林藝術博物館，是對先輩的紀念。在中國的著名大學裏捐建一座藝術博物館應該是首開先例，我也參照很多國際經驗，做下來應該是一個好的藝術博物館。後續計劃還要建一個萬林藝術博物館基金會，我不能只捐一個軀殼，沒有內容、沒有長遠的運營計劃是不行的，我希望這個藝術基金會未來做持續性的策展活動，繼續豐富這個博物館的藏品，讓這個博物館真正具有生命，延續下去。

為甚麼建藝術博物館？去年為武大畢業生作傑出校友演講時，我講到在大學



作者的父親陳萬林。

裏有三個素質要培養：首要任務是學習知識，這是大學生最基本的任務，培養的是學習能力；第二個是培養獨立思考，具有批判精神的能力，它能让青年人追求科學、民主、自由；第三個是培養一種人文情懷。我上大學時為甚麼敢於去走訪那麼多著名教授，為甚麼崇尚學術，就是夢想成為一個大學者，成為大教授、大知識分子。現在回想起來，實際上是一種人文情懷支撐着我。我們平常講一個人很像知識分子、很儒雅，就是指他有一種人文素養、一種人文情懷在他的骨子裏，所以我認為一個知識分子首先是要有人文情懷的。博物館對培養年輕學生的人文情懷很重要，我到國外的大學參觀訪問，非常注意這些大學的博物館，美國

史丹福大學博物館的廣場上整套羅丹的雕塑都是別人捐的，亞洲部裏面放着中國的字畫、瓷器，給我很深刻的印象。賓夕法尼亞大學、哈佛大學等也都有自己的博物館。美術和音樂是可以啟示人們靈魂的，中國的大學同樣需要有一種人文精神，每一所著名大學都應該擁有一定的藝術品收藏，有一個好的藝術博物館。因為我是做藝術品拍賣起家的，又做泰康空間這種藝術公益事業，泰康人壽也有很多藝術品收藏，了解博物館的重要性，所以思考要給學校做一些事情時很自然就想到修建人文設施，決定給母校武漢大學捐一個藝術博物館。

今天，武漢大學裏面還保留着一批古老的建築，一進門的體育館是黎元洪家族捐的，如果說建築承載歷史，那麼從體育館可以看到武漢大學是有捐助的歷史和傳統的。我希望這個博物館就像黎元洪捐的體育館一樣，造一個經典性的建築、一個標誌性的建築，豐富和提升武漢大學的魅力，成為武漢大學新的景觀，同時希望能對校友們回饋母校起到示範作用。1983年我從武漢大學畢業，1993年武大百年校慶正好嘉德成立，2013年是武漢大學120周年校慶，也是我畢業30周年，嘉德20周年，泰康空間10周年，都正好是一個整數。

武漢大學是我的母校，給予我很多，我對母校懷有非常深厚的感情，她之於我如同母親一般。2013年年底是武漢大學120周年，武漢大學萬林藝術博物館已於2015年落成。這是我獻給母校的一份心意。