

在经济特区开辟“雅昌试验田”

万捷：借40万元起家 成长为印刷界“世界冠军”

赖丽思 / 深圳晚报记者

编者按：深圳口述史是深圳晚报的一个特色栏目，主要是讲述改革开放大背景下的深圳故事，反映了深圳历史的各个侧面，展示了历史的丰富性和鲜活性，是不同于史书和档案的史料。多年的改革开放铸就了深圳辉煌的历史，而口述史让记忆中的历史更加具体，为后人留下更多的精神财富。本期口述嘉宾——雅昌文化集团董事长万捷作为深圳改革开放的亲历者和见证者，口述了1992年至2002年间雅昌的崛起和发展历程。



万捷董事长

万捷：“我一直认为，“敢闯、敢干、敢为天下先”的深圳精神对雅昌的发展影响深远，这个城市鼓励创新，鼓励冒险，但又很实干。受到这种氛围的感染，在没有业务的时候，我们就敢下血本去先做研究；在国内没有艺术图书这个细分市场的时候，我们就敢于去投入、对市场进行规划；在IT时代第一波浪潮刚来临之际，众人还在观望之时，我们就敢于去拥抱，踏上了‘印刷+互联网’”。

印刷是一个传统行业，但雅昌是一个不走寻常路的企业，它是我在经济特区这片广袤的大“试验田”当中开辟出的一块小“试验田”。在此，雅昌人始终保持着创新精神和工匠精神，不断用世界上最新的管理模式和技术，提升人们的品位和专业能力，用好的方法论提升整个行业，带动行业创新。

壹

“我坐了30多个小时的火车才到深圳。虽然进关办证等手续比较繁琐，但当脚一沾上特区的土地时，迎面而来的，都是新鲜。”

扔掉“铁饭碗”离京赴深

今年是我来深圳的第30个年头。1984年，我大学毕业后，被分配到中科院的印刷所，端的是大家羡慕的“铁饭碗”。事实上，我到那里的第一天就不想干了，因为不喜欢那种安静平稳的生活。

过了7个月后，1985年初，恰逢深圳的一些合资公司到北京招聘，同学圈中也有十几个人有意愿去深圳发展。我是土生土长的北京人，之前没来过深圳，只是通过一些朋友和亲戚只言片语的介绍，感觉深圳是一个年轻的、充满朝气的城市，所以很向往。我抱着试一下的心情去面试，很顺利地就被当时深圳的一家中日合资企业——美光彩色印刷有限公司录用了。

我坐了30多个小时的火车才到深圳。虽然进关办证等手续比较繁琐，但当脚一沾上特区的土地时，迎面而来的，都是新鲜——气候与北京反差巨大，人们在讲我完全听不懂的广东话，到处都是热火朝天地搞建设的大工地……在美光，我得以第一次在空调房里跟外国人一起工作，接触到当时世界上一流的印刷设备、材料、工艺、技术、专家和产品，连裁纸的刀都是进口的，令我感到很新奇。

我在美光待了7年，从调度员做起，先后做到课长、部长，25岁就



升任为公司最年轻的董事，那也是我如饥似渴学习的7年。那个时候，我经常在晚上熬夜看很多关于印刷的原版书，有台湾的、也有日本的，一点点地内化当时印刷行业最前沿的专业技术和管理方法等知识，在应用于实践的同时，也为我此后的创业打下了良好基础。

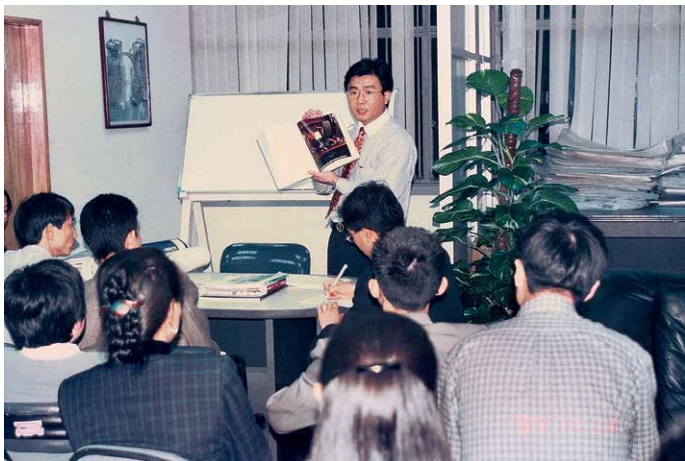
深圳当时是世界第五大加工基地，受经济特区改革开放政策的吸引，很多港资和中外合资的印刷公司都选择落户深圳。在八卦岭那一带，像美光这种100多人的公司只能算是中等规模，当时世界三大印刷巨头中，就有日本的凸版和美国的当纳利在深圳设了分公司，再加上大日本印刷(香港)公司的深圳分公司等形成的带动效应，短短几年间，深圳的印刷业水平在国内一枝独秀。印刷业的发达也促进了平面设计的发展，为深圳后来成为著名的“设计之都”奠定了基础。

贰

“我认为这是冥冥当中注定的缘分——后来雅昌走的确实是一条印刷、艺术、电子科技三者相结合的道路。”

在市场的海中创业

我很享受在美光的那段日子，得到了充分锻炼，工作起来没有时间概念，也很有成就感。但是，我是一个不安分的人，我在大学时，除了学印刷，还专门去钻研了企业管理相关的知识。因此，到了1992年初，我感到中外合资企业是一个特定历史条件下的产物，受到文化差异以及企业机制等多方面的桎梏，创新不易，始终还是会迎来拐点。当时还没有“创业”这一说法，都说“下海”，我想我已经有了一定



1997年万捷董事长为员工授课“营业操作规范化和标准化”

的积累，是时候跳进市场经济的大海里面干一番事业了。

我是在1992年1月辞职的，不久就赶上了好时候——碰上邓小平南方视察，给深圳打了一支强心剂，改革开放掀起了新高潮。1992年下半年，我靠着借来的40万元作为启动资金，开始筹建自己的公司。由于我之前7年的积累，在行业有一定的信誉和知名度，行内人基于信任把设备租赁给我，再加上通过我个人的担保，通过分期付款又买到了100多万元的设备，到了1993年，我带着原来美光的几个老部下在华强北创建了雅昌。

由于当时在政策上还不能注册私营企业，那个时候的雅昌，名义上也是一个合资企业——在香港注册，跟深圳的一家合资企业在形式上合伙，其实是我们自己来干。“雅昌”这个名字也是在香港定的，当时在会计师事务所准备办注册手续的材料，我们几个预先取好的名字可以选，其中有一个英文名“Artron”，会计师解释说意为art electronic，也就是“艺术加电子”，粤语发音“雅昌”，我们几乎不假思索地决定：“就选这个名字了！”我认为这是冥冥当中注定的缘分——后来雅昌走的确实是一条印刷、艺术、电子科技三者相结合的道路。

在美光的经历让我深知什么是最好的产品以及最顶尖的印刷水准，所以我也用一流的标准来自我要求。1993年，苹果电脑诞生时，引发了印刷业的一次技术革命。在此之前，人们只能用手拍照、打字，再将图片和文字结合做成胶片，然后才能用金属板开始制版，再拿去印刷，从设计到人工调色到印刷，没有一个星期都完不成，一个版的

成本要几万块。而在苹果电脑上，有自带的专业设计软件可满足从创意、设计到制作的整个流程，作业时间不仅缩短为一两个小时，而且成本只要几百块钱。

因此，虽然当时一台苹果电脑要十几万块，对于我们这样一个创业型的公司而言价格不菲，而且还与我们原来的印刷系统尚未兼容，买来还得先研究才能使用，但是我坚信技术将会改造包括效率、质量和商业模式在内的整个行业生态，于是毫不犹豫买了几台。雅昌因此成为印刷界最早使用苹果电脑的企业，在其后的20多年间，也一直紧紧跟随技术的更新迭代而走在产业前沿。

从传统印刷跨越到艺术印刷

在今天，人们公认雅昌是一个有文化基因的企业。如果要追根溯源，那要从我们所做的第一本艺术拍卖图录说起。1994年初，我去南京出差，刚好遇到一家拍卖公司要做一场拍卖，老板得知我来自深圳，说“深圳的印刷水平不错”，问我有没有兴趣做拍卖图录。所谓的拍卖图录，就是拍卖公司在拍卖前把所有拍卖品的信息和图片集成册，寄送给潜在的买家。

虽然我那时候对拍卖市场完全没有概念，不过我们深圳人一向敢想敢干，我大胆地把活儿接了下来。由于国内没有先例可循，连相关的研究书籍都没有，我们只能从全世界最顶尖的拍卖公司开始研究，同时跑了很多全球拍卖会在中国设立的预展，买回他们用过的图录，开始研究包括艺术分类、装帧、设计、文字编排以及图片处理等各个细节，想摸索规律。



1998年海德堡CD机开机剪彩仪式

等深入了解之后，我才发现我们要啃的是一块“硬骨头”——拍卖图录基本是以图片为主。一场拍卖会有玉器、瓷器、书画等多种艺术品，首先，对这些艺术品的图片进行修图调色，尽可能还原艺术品本真，已极其繁琐；而且，由于每一件拍卖品的价格动辄数十万元甚至上百万元，所以对图录的品质要求极高，不仅要有品位，而且整体的风格、材质和装帧要“高大上”，能体现出拍卖公司的实力，以及激发买家潜在的购买欲望。总而言之，它本身就是一件用印刷手段创造出的艺术品，一般的印刷公司都不敢接这种活。

也是通过这一次，我发现了艺术图书印刷的“蓝海”。在此之前，国内的印刷业只有大的专业之分。而在更进一步细分的艺术图书领域，拍卖公司只能找香港和国外的印刷企业来承接，国内还是一片空白，我感到雅昌的机会来了。

从做第一本拍卖图录算始，雅昌投入了将近40万元去收集世界各地的资料来做研究。我们不仅研究图录的制作，还研究不同门类的艺术品本身，力求图录能精准地还原艺术品原作。后来我们又主动承接了嘉德等公司拍卖图录的制作，在业务中反复打磨和提升，一步步做得更好。可以说，雅昌与中国的拍卖市场是同时起飞的，也由此成为国内艺术印刷领域的“首吃螃蟹者”。

我们有一句口号叫“选择雅昌，一步到位”，强调要有工匠精神：一方面是力求零差错；另外一方面，在经历了几年的沉淀后，我们为每一家拍卖公司都设计了一套标准，涵盖文字、版式、色彩、价格、字体、



2000年，万捷在深夜检查刚印制好的“申奥报告”



2003年，雅昌第一次获得印刷界的奥斯卡——班尼金奖



2005年，原中国中央政治局常委、全国人大常委会委员长吴邦国莅临雅昌视察

字号、间距等各方面的详细参数，这样标准化的做法，在加工行业中也是首开先河的。目前，我们服务的拍卖公司已超过600家，我们为每家定制的标准都不一样，因此你也找不到两家的拍卖图录是一样的。

叁

“那4天是我人生当中最紧张的时刻，基本上不敢合眼，所有的雅昌人都在拼命赶进度。”

用深圳速度完成“申奥报告”

高品质的印刷品就是艺术品。由于雅昌从起步之初就下意识地对品质精益求精，陆续获得了不少行业奖项、无形口碑和赞誉，由此积蓄的能量，成为了我们在硬仗当中决胜的关键，我们在2000年用深圳速



2006年，雅昌受到曼联俱乐部委托制作的编年史大书《曼联》

委展现我们的实力；另外一方面，我连夜与“申奥报告”监印工作组沟通，迅速编制出《印刷工艺规范书》和《岗位负责表》，18日一早就传真至奥申委总部，“申奥报告”的印刷任务最终如愿地花落雅昌。拿下“申奥报告”的印制只是一个开端，由于报告内容在前期翻译以及修改花了较多时间，留给雅昌的印刷时间实际上只有4天。那4天是我人生当中最紧张的时刻，基本上不敢合眼，所有的雅昌人都在拼命赶进度，我那时还特别担心诸如台风、停电以及自然灾害等不可控因素的发生。所幸一切顺利，中国在规定时间内上交了“申奥报告”。后来，国有大事，必有雅昌——国家有一些重大活动的报告印制，基本上都交给雅昌来做。直到现在，雅昌仍然是国家指定的唯一一家非国有企业的安全印制单位。

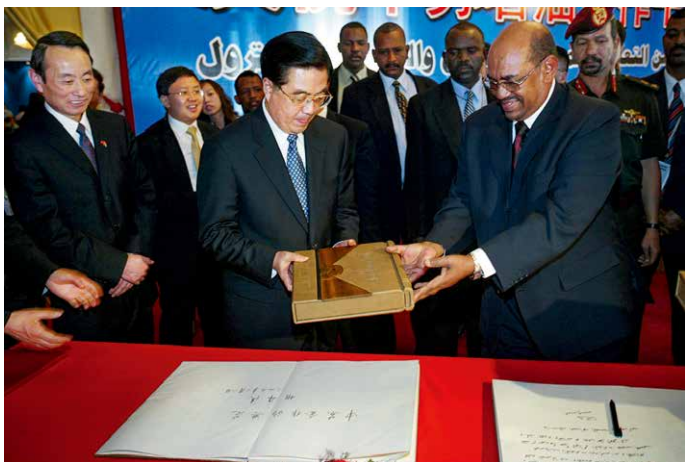
肆

“用了整整10年的努力，我们终于从区域冠军成长为世界冠军，奠定了自己的位置，获得了世界的尊重”

“印刷+互联网”助力二次腾飞

2000年，雅昌做出了一项创举——将印刷与互联网相结合。当时我们主要考虑到深圳在文化资源方面，跟北上广相比处于劣势，但是IT发达，可以扬长补短，于是我们想建立雅昌艺术网。

雅昌开始做艺术印刷时，是一片“蓝海”，但印刷画册和摄影集对精准度的呈现极其苛刻。在上个世纪90年代，调色还没有电脑屏幕作



2007年2月4日胡锦涛主席接受雅昌印制的《苏丹石油》

度完成的596页的《北京2008年奥运会申办报告》便是明证。那一年，中国决定申办2008年奥运会，但因为当时国际奥委会有规定：禁止奥委会成员到申办城市视察，同时也谢绝任何申办城市到委员居住地拜访。这意味着，一个鲜活的城市，只能通过一本平面的纸质版“申报报告”去展现它的内涵与魅力，难度之大，可想而知。

2000年12月17日，我接到来自北京申奥委员会总部的电话，问雅昌是否有意承印“申奥报告”。我想了一分钟，就决定拿下这一任务。当时我一方面让副手带着我们获奖的印刷代表作飞往北京，去向申奥



2008年，中共中央政治局常委刘云山莅临雅昌视察

参考，一切都得人工看数字凭个人经验做出判断，实际上非常辛苦。由于有些艺术品的图片会经常出现在不同的书里，为了不让大家重复劳动，我当时就想了一个办法：在印刷完成后，把调好色的图片和版面储存起来，留一份数据，下次再碰到它就可以直接拿出来用。

那时我们用的电脑是以 386、486 等为主，服务器很昂贵，所以储存数据是用 MO 磁带和 CD 光盘，容量有限，久而久之，积累起来的磁带和光盘放满了几个铁柜，每次查阅起来很不方便。到了上个世纪 90 年代末，互联网热潮兴起，我就想把我们原来累积的海量资料上传到网上去，让更多人可以看到，同时也是给合作伙伴提供增值服务，例如拍卖品可以在上面预展。

从 2000 年初开始，我们花了整整 10 个月的时间来筹建艺术网。没想到雅昌艺术网正式上线后，刚好遇上互联网泡沫破灭的时期，我们一度只能靠印刷业务来支持艺术网的运营。同时，源源不断地往艺术网输送新的内容，让艺术网的功能不断升级，促进它形成造血功能。例如，2004 年，我们正式在艺术网上发布“雅昌指数”，就像股票指数一样清晰地反映每一位艺术家作品的价格变化，成为艺术投资市场的风向标。

从 2012 年起，我们又对艺术网重新进行了定位：做艺术界的“彭博社”，成为领域的资讯公司，用艺术数据服务来创造价值，这使雅昌成为一个真正意义上的文化创意企业。

雅昌在探索数字化道路上纵深前进的过程中，“传统印刷 + 现代 IT 技术 + 文化艺术”的全新商业模式逐渐羽化成型。有了前面将近 10 年的积累，2002 年，雅昌快速腾飞。2003 年，雅昌第一次得到被誉为印刷界奥斯卡的班尼金奖（Benny Award），我那一次去美国领奖时，心里感慨万千：“用了整整 10 年的努力，我们终于从区域冠军成长为世界冠军，奠定了自己的位置，获得了世界的尊重。”

此后，雅昌成了各类大赛的“常胜将军”，屡屡折桂，这些都是锦上添花的事情。对于我而言，雅昌在我们的第一个目标——“为人民艺术服务”上已经做出了一些成绩，在实现第二个目标——“艺术为人民服务”上，我们还需要走得更远。



2008 年，万捷荣获 CCTV 年度经济人物

万捷：1962 年出生于北京，1993 年创立雅昌文化集团。现为雅昌文化集团董事长，全国政协委员，北京故宫文物保护基金会发起人，中华文化促进会副主席，深圳市红树林湿地保护基金会发起人。2009 年入选中宣部全国宣传文化系统“四个一批”经营管理人才，并荣获“新中国 60 年百名出版人物、优秀企业家”、“2008 CCTV 中国年度经济人物”、“2012 年度中华文化人物”、“2012 年中国文化产业年度人物”、“2013 年中国版权事业卓越成就奖”等荣誉。

口述时间：2015 年 8 月 17 日上午

口述地点：深圳市南山区深云路 19 号雅昌大厦

本期采写：

深圳晚报记者：赖丽思 实习生 庄楠楠 杜婷 梁翠玉

前期统筹：王外平 梁琼月 黄晓天

后期统筹：赖丽思

特别鸣谢：深圳市商业联合会