>>> 转型 已是大势所趋

疫情的出现，如同一把双刃剑，危机也是机会，加速了传统行业迈入数字化，这种变化深刻影响到了社会的各个层面。其实，早在2017年中国嘉德已经开启了坚实而艰难的“数字化”之路。当时要破除的阻力，除了传统理念和工作习惯的不适应，更多来自于投入与产出的权衡。

“我们当时面临一个抉择，要不要在数字化方面大踏步前进？当时各行各业都在做数字化，拍卖这样小众且传统的行业，是否要跟上时代的快车？要数字化就要持续的投入、大量的投入，俗称‘烧钱’。恰巧这时疫情来了，线上交易的需求被激发出来，数字化更加迫切，我们下定决心要往前走。嘉德迅速将技术团队扩展至四五十人，研发自己的电子拍卖平台。经过两年的努力，嘉德线上交易已经非常顺畅了，中国嘉德App下载量也在不断上升”，胡妍妍说道。

数字化的进程，常与流量数据等交织在一起。在艺术品电商崛起的前几年，不少互联网平台曾依托海量流量，试图推动艺术品交易实现放量增长，最终大都折戟沉沙。

然而，这种大流量的诱惑，似乎又深深吸引着这个行业的从业者们。胡妍妍对此有着清醒的认识：“我们必须承认艺术品拍卖是一个小行业，从收益率来看，可能不输500强企业，但艺术品拍卖行业是有边界的，因为珍贵的文物艺术品都是不可再生或是限量版，保持品质就意味着耐得住‘寂寞’，不能盲目‘放量’；‘放量’的结果必然是品质下沉。”

嘉德做出选择，就是做精：“我相信通过嘉德网上平台，可以找到足够多的客人，新的藏家会源源不断地进来。如果被流量所裹挟，拍品数量没有控制，可能就会陷入到品质不断下沉的恶性循环之中，专业服务也难以保障。我们选择回归初心，坚持做一个有品位和质量的艺术品交易平台。”胡妍妍说。

>>> 破圈 打通新的获客渠道

一个不容忽视的现实问题是，藏家群体的更迭与审美趣味的变迁，正在不断倒逼拍企调整和优化拍品结构。这一变化逐渐在市场显现出来，拍品内容更加多元化，潮流艺术等新兴板块大放异彩。

随着技术的革新和理念的转换，市场对网络拍卖的接受度也在不断提升。在成交增量之外，网络拍卖似乎更多承担了破圈或者发掘新客户群体的功能，甚至是在传统拍卖资源之外的再发掘。

“我们之前并不知道线上能获得什么样的客人，因为传统拍卖中的主力藏家年龄基本是50-60岁，我们不能确定，大部分客户是否能适应从线下转到线上的变化，但事实证明大部分客户的线上操作能力出乎意料的强，对‘简捷、方便、随时’的线上交易形式接受程度很高”。胡妍妍表示。

这一点，很快在市场反馈中得到验证，网络拍卖中涌现出各式各样从未接触过的客人。在胡妍妍看来：“线上大客户挺多的，特别是互联网大佬，他们对于网上操作流程太熟悉了，不受时空的局限，随时随地可以参与竞拍。地域方面也有很大的突破，全国所有的省份都有我们的线上客户，远在西藏的客人也在通过网络来参与竞拍”。

对于数字化的前景，胡妍妍表示充满期待：“数字化的深入运用，大数据技术必然可以助力我们的拍卖，从征集、鉴定、传播、展示到拍卖，全过程都将发生前所未有的变化”。

对话

中国嘉德董事总裁胡妍妍：

下个十年，加速国际化进程

Q：数字化转型之外，中国嘉德在香港市场布局多年，如何看待走过的十年？

A：数字化是在既有业务之外的一种延展或者助力，未来还会在网络方向持续加大力度。国际化也是我们一直坚持的战略举措。今年是嘉德香港十周年“走出去”的这十年，我们在香港努力尝试以专业服务和学术研究带动拍卖，为香港的收藏家做展览、出版收藏作品集、做专题拍卖，赢得了海外藏家的一致好评，跟海外藏家的交流也更加广泛和深入，未来还会继续为海内外收藏家、艺术爱好者服务，呈现更多优秀的拍品。

Q：这十年在国际化的过程中遇到的困难或者遗憾是什么？

A：我们原本有一个小的愿景，就是内地是以中国文物艺术品为主，希望到了香港可能更国际化一点，比如融入一些东南亚艺术、西方艺术等，但这块一直进展比较缓慢，并不是说完全没有，而是没有新设团队主理中国文物艺术品之外的新业务板块。经过十年的磨合和发展，下一阶段就要做这件事情。多元化的团队可以做多元化的业务。在疫情环境下，瓷器、书画市场都受到了影响，但苏富比、佳士得在西方艺术板块做了很好的补充，特别是今年上半年还有持续增长的态势。真正的国际化在此时显现腾挪回旋的余地，业务板块多元化所带来的稳定性，值得我们学习。

Q：其实，国际化是一种双向流动，内地市场同样需要在拍品结构上进行调整和优化，比如嘉德近年推出的印象派大师等市场表现不俗，如何看待内地拍企的国际化前景？

A：这些年，我们一直在坚持中国当代艺术或者当代经典以及中国20世纪艺术。应该说这样的布局大有可为，中国美术史上熠熠闪光的作品一定是艺术品市场上不可或缺的。在西方艺术方面，我们尝试了一些重要的西方艺术大师的力作，并得到了市场的认可，比如基弗《新月沃土》2760万元成交，里希特七联作《柱列》以8050万元成交，莫奈《睡莲池与玫瑰》拍出1.541亿元。

艺术品是动产，如果没有流动性，就没有生命力。我们耳熟能详的世界大博物馆都是收藏全球艺术谱系，相应的拍卖行在寻找拍品时，目光也是全球范围的，来自于不同国家的不同文化。国内的藏家收藏经验愈加老道，收藏体系不断完善和扩大，必然产生多元化的购藏需求，如果中国的拍卖行不能满足相应的需求，自然而然，藏家资源就会流失。对拍卖企业来说，国际化是一个漫长的过程，不能操之过急，首先要有一个开放的心态，如果国内拍卖行能够走向国际，不但可以在竞争和交流中迅速成长，找到更广阔的市场，接触到更丰富多彩的艺术，也可以顺理成章地将中国灿烂的文化传播到全球。