



2013 文化領袖論壇

藝術與創業精神：成功條件及要訣
ARTS ENTREPRENEURSHIP
- WHAT IT TAKES & HOW IT WORKS -

27-29.5.2013

香港藝術行政人員協會及西九文化區管理局合辦

焦點企業家個案·二：吳嘉童

吳氏策劃：打造品牌，邁向世界

「吳氏策劃」作為「吳氏國際文化傳媒有限公司」所屬品牌，由旅歐華僑吳澤洲及吳嘉童父子於 1991 年創立，以策劃組織國際性文化藝術交流活動、增進國際民間瞭解和友誼為宗旨。目前公司下設亞洲演出、歐洲演出、中東演出、藝人經紀、公共關係與大型活動等部門，除北京總部外，上海、歐洲德國、西班牙、中東阿曼等地都設有辦公機構。歷經二十年努力，每年籌組四、五百場藝術表演與文化活動，吳氏策劃的足跡遍及世界各地，在國際文化領域成功建立起專業化品牌形象。如今的吳氏策劃正在構建「國際公司」框架，作為中國演出市場的先行者，吳氏策劃的過去無疑對行業發展具有示範意義，而它的未來，構想如能達成，更將可能成為演出市場可資借鑒的成功範式。

從「不被認可的民間個體」到「民辦官助的成功典範」

1991 年春，吳澤洲從慕尼黑前往維也納看望兒子吳嘉童。吳澤洲曾任教於北京師範大學物理系，80 年初赴西德慕尼黑進修，後應德國邁斯納低溫物理研究所邀請從事科研與教學。吳嘉童則在維也納技術大學就讀電子工程專業，並在維也納經濟大學兼修商貿。這一次維也納之行改變了吳氏父子兩代的人生軌跡。

在維也納期間，有朋友向吳澤洲介紹了一位名叫瑪拉特的音樂家，他的樂隊曾榮獲維也納民間音樂比賽的桂冠。那個年代中國經濟的快速發展開始引起舉世關注與嚮往，音樂家們想到中國訪問演出，旅費自負、不要報酬，希望吳澤洲能幫助他們實現。少年時酷愛音樂的記憶、難以退卻的友情使吳澤洲決定成人之美，回國為他們斡旋。但出乎意料的是，當吳澤洲初夏歸國找到北京音樂廳遞交奧地利樂團資料時，卻得到這樣的回覆：「吳先生，您是好意，這是件好事，可是我們做不成。」

原因很簡單，在當時的中國內地，西方古典音樂沒人聽。「中央樂團（現中國國家交響樂團前身）算是咱們中國最好的樂團了，可是演出票價只能賣到 2、4、6 元，只有一半上座率。」滿懷熱情的吳澤洲大失所望，失望的不僅是恐有負所托，更失望祖國蕭條的文藝演出環境。這種失望和他內心不服輸的個性碰撞在一起，後來發酵成上世紀 90 年代一場影響整個中國演出市場的大事件。

門票收入支付不了樂團食宿，如果想要演出成行，要麼音樂廳賠錢做，要麼樂團自己解決食宿。面對這樣的形勢，吳澤洲幾乎打算自掏腰包來促成這件事，直到一位朋友提醒他，

你可以拉贊助啊！「那是我生平第一次聽到『贊助』這個詞兒。」吳澤洲意味深長的說。直到今天，很多人恐怕也很難想像，一個在大學和研究機構執教二十多年的高級知識份子，在朋友的陪同下，一輛 28 自行車代步，四處找贊助，是個什麼樣的感受和情境。

在幾乎訪遍全京城的涉外飯店後，吳澤洲終於輾轉接洽到北京貴賓樓，貴賓樓答應提供食宿，但卻提出了一個比解決食宿更困難的要求——為酒店組織兩場演出，公開售票，並要有電視臺現場實況轉播。當時連電視臺門朝哪開都不知道的吳澤洲，仿佛陷入了一場多米諾骨牌陣，每一個難題都引發另一個難題，除了苦笑，他唯有迎難而上。直到時任北京電視臺總編輯的于知峰說：「吳老師，您做的是促進國際文化交流，電視臺不收錢！」這件事才終於柳暗花明。

經過商討，電視臺負責錄、播，但演出組織要由吳澤洲自己負責。喜出望外的吳澤洲哪顧得辛苦，立刻開始興致勃勃地四處奔走、請教、策劃演出，北京音樂廳維也納音樂會兩場，貴賓樓中、奧藝術家連袂表演的綜藝晚會兩場——當年震驚京城的《北京—維也納之夜》就這樣誕生了。

除了維也納交響樂團享譽國際的演出班底，中方的藝術家有劉德海、胡志厚、宋祖英、丁潔、黃躍峰、張吉平、劉長福、李光華、黃河、李萌、田再勵、戴亞……今天回過頭來再看二十多年前這套星光熠熠的名單，誰會相信是一個從未涉足過文藝界的物理學教授之作？就連節目冊上的晚會名都是書法大家啟功先生題寫。「識人」、「懂行」，說起來簡單，但對吳澤洲來說卻是踏破鐵鞋的辛苦換來的。而迎難而上、做就「只要一流的」的那種倔強成為吳澤洲後來留在吳氏策劃最大的精神資本。

合作成功，皆大歡喜。音樂廳的門票從 2、4、6 元搖身一變到 12 元。貴賓樓晚會的門票更是定價到 80 元，但觀眾踴躍的購票，一掃高雅藝術票房低迷，更讓吳澤洲看到了社會對高雅藝術的渴求和內地演出市場的空白。

之後的發展，可謂即在情理之中，又在意料之外。更多的國際藝團主動上門請吳澤州幫忙，希望通過他登上中國的舞臺。「實際上，在事情的最開始遭到音樂廳拒絕時，我可以給維也納發一紙傳真，說出困難、抱歉。也就沒有後面的事情了。」但吳澤洲的個性不允許這麼做。

而另一重必須在此說明的事實是，上世紀 90 年代，在中國內地，個體營運文化演出是一件還不被允許的事，這一限制直到 2005 年才被取消，但吳澤洲居然從 1991 年就開始了吳氏策劃的創建，並做得有聲有色：1992 年，組織維也納施特勞斯節日樂團(Strauss Festival Orchestra Vienna)在指揮彼得•古特(Peter Guth)的帶領下來華巡演，此後，施特勞斯節日樂團陸續共 11 次訪問中國，足跡遍及中國大江南北；1996 年，奧地利布魯克納交響樂團(Bruckner Orchestra Linz)中國巡演……幾年間，先後 15 次把外國音樂及其他藝術團體帶到中國演出。多少次會談、協調，多少次查閱資料，多少繁瑣的籌備流程，多少夜晚赤膊展箋塗寫到天明……其中艱辛與曲折，只有吳澤洲自己知道，但一次又一次的成功卻鼓舞著他更加全情地投入。如今回想吳氏策劃的草創階段，各種艱難困阻難以一筆盡書，而幾乎和所有中外私企的開創一樣，出身「草莽」的他們在早期幾乎都甚少人手，更談不上什麼舒適的辦公條件，創業者不辭勞苦的執著與事無巨細的親力親為，是一個企業萌芽的最大也

是最好的成本。

1997年，一本名為《WTO和中國百姓面臨的22個問題》的書，引起了吳澤州的思考。他深深感到，隨著外國資本和技術的引入，外國文化也勢必要湧入國門，而當時中國能走出去進行商業演出的也只有雜技，但是市場掌握在別人手裡，中國演員不過是出賣廉價勞動力。恰逢吳嘉童獲得奧地利魯道夫·塞靈格基金會的科技獎，吳澤州前往維也納參加頒獎典禮。這一次的維也納之行則為吳氏策劃帶來了新的暢想——維也納金色大廳的中國音樂會。

儘管當時金色大廳的演出，私人主辦者為規避風險已基本銷聲匿跡，但吳氏父子卻決心要放手一搏。同年3月心中湧動激情的吳澤州回國上書文化部，倡議「憑藉國人自身努力，能動地，把中國民族文化藝術精華推向世界舞臺和國際市場」。把中央民族樂團帶到歐洲，比把維也納樂團帶來中國困難得多。為促成此行，吳嘉童穿梭飛行於亞歐之間就多達七次，而在國內，為了獲批中央民族樂團百名音樂家、演奏家組團出征，吳澤洲不知經過多少艱難的溝通。百名音樂家的往返機票和在歐洲的食宿費用，還有包括中央電視臺在內的一批電視與平面媒體記者共40多人組成的記者團的交通和食宿費用，全部由吳氏策劃承擔。為了實踐吳氏策劃自己提出「憑藉國人自身努力，能動地，把我國民族文化藝術的精華推向世界藝術舞臺和國際文化市場」的主張，吳澤洲曾三次婉言謝絕了外國經紀人的介入，期間風險之大可想而知。

經過一番努力之後，終於在1997年秋天，在有128年歷史的維也納音樂聖殿，吳澤洲成為與金色大廳簽約的第一個中國人。中奧兩國領導人為此還曾分別寫下賀詞。

維也納時間1998年1月27日19時30分，中國虎年正月初一，也正值莫札特誕辰紀念日，中國中央民族樂團登上了金色大廳的舞臺。三層看臺2000張金色皮椅座無虛席，另有300名購買站票的維也納觀眾佇立廳後。演出結束後，金色大廳出現了意想不到的情景：維也納聽眾不僅鼓掌而且跺腳，在久久不止息的掌聲和歡呼聲中，音樂會一再延時，最後超出正常時間100分鐘，長達三小時零五分才告結束。音樂會的成功超出了中央民族樂團自己的估計。中國中央電視臺、上海東方電視臺、北京電視臺，奧地利國家電視臺，歐洲衛星三台，轉播了這場音樂會的盛況，數億中外電視觀眾觀賞了這一盛況。事後，這次演出活動被文化部稱為「民辦官助的典範」，「不被允許的個體」開始有了合法的身份。

之後，不僅一年一度的《中國春節民族音樂會》在金色大廳演出形成傳統，更多形式的中國文化藝術通過吳氏策劃走向國際：2001年，廣州交響樂團首次赴歐洲巡演，著名指揮家葉詠詩執棒，摘取蕭邦國際鋼琴比賽桂冠的李雲迪及著名鋼琴家陳薩獨奏；2003年，中國愛樂樂團訪問維也納，大連雜技團在維也納城市大廳演出，廣州交響樂團伴隨世界著名大提琴家米沙·麥斯基(Mischa Maisky)擔綱獨奏先後在巴黎、盧森堡、阿姆斯特丹、埃及開羅以及亞歷山大等地的著名音樂廳舉辦音樂會；2004年，廣東現代舞團出訪德國、瑞士、荷蘭、比利時和盧森堡，吳氏策劃正式踏入現代舞蹈藝術領域；2005年，吳氏策劃與漢堡音樂廳合作北方昆劇院在德國漢堡的演出，首次成功將昆曲推向世界舞臺；同年，組織上海民族樂團赴墨西哥巡演，正式向美洲大陸延伸……不只向國內引介國外的傑出藝術表演，而且鏗而不捨地推動民族文化走出去，在世界領域內傳播中國優秀的文化藝術——這種「雙向交流」的特徵後來一直秉持在吳氏策劃的運營中。

構建新框架，走向「國際公司」之路

2005年，中國頒佈《營業性演出管理條例》，自當年9月1日起施行。這一條例從制度上解決了營業演出中的諸多問題，且中外合資、合作經營的演出經紀機構和演出場所被允許依法設立。這為吳氏策劃的發展開啟了新空間。

2006年，吳氏策劃在德國的合資公司——中國娛樂股份有限公司正式成立。2008年，德國中國娛樂股份有限公司開始組織大型雜技芭蕾舞《天鵝湖》遠赴德國、奧地利、瑞士巡訪，在各地大型體育館共舉辦十六場演出，觀眾達八萬之多。受到德語區國家觀眾的熱烈歡迎。之後，大規模巡演又向歐洲演出市場輻射，近百場的演出再次讓歐洲觀眾欣賞到了雜技芭蕾舞《天鵝湖》的精彩與華麗，同步也在歐洲各地樹立起公司名聲與品牌。

2009年，為迎接2010年上海舉辦世博會和深入拓展華東地區的演出市場，吳氏策劃正式設立上海辦事處。在上海世博會期間，吳氏策劃曾受多個國家的委託，為其展館組織開幕式藝術表演和文化活動。

歷經多次訪問埃及、以色列和中東地區的重要城市，進行實地考察和文化交流的嘗試，2012年，吳氏策劃在中東地區建立了演出聯絡機構並實現了在阿曼皇家音樂廳舉辦《中國春節民族音樂會》的活動，又把中國民族音樂開始傳播到中東地區，此外，連年實現組織中國雜技參加阿曼馬斯喀特藝術節(Oman Muscat Festival)上的演出。吳氏策劃在海灣國家設立演出機構，旨在進入和拓展整個中東地區乃至非洲大陸的文化市場，促進與伊斯蘭文明的交流和阿拉伯國家的友誼，此舉對於吳氏策劃的國際化進程亦有著深遠的意義。

吳嘉童說：「德國、中東等地成立公司，建立聯絡機構的目的，不只是為了中國民族文化藝術的傳播，更重要的目的在於：整合和運作更加廣泛的國際文化藝術資源，通過我們在德國、中東等地的機構，把世界各個國家和地區的文化藝術引介到歐洲大地，引介到中東地區以及拉丁美各國，促進眾多國家之間表演藝術的交流和融合。例如，我們把印度交響樂團引薦到中東地區舉辦巡演音樂會，比如，我們籌組加拿大芭蕾舞團赴中東巡演，吳氏策劃邁向這一目標有了良好的開端。」在吳氏策劃看來，隨著文化市場的不斷拓展，就需要更多的藝術資源和文化產品；當擁有更多的藝術資源和文化產品的時候，又需要更加廣闊的藝術舞臺和文化市場。

「同樣，我們希望不久能在香港成立吳氏策劃亞洲有限公司，把亞洲總部設在香港，負責推進東南亞和整個亞洲地區國家間的文化交流和演藝事業的發展。」吳嘉童描述著心中的藍圖，「我們首先有一個三年計畫，就是在我們已經進入墨西哥文化市場的基礎上，以及利用我們多年來與美國、加拿大、巴西等美洲國家文化團體合作所建立起的友誼和人脈，逐步進駐並逐漸開拓北美洲和南美洲的文化市場，最終實現地區覆蓋，這項計畫已經開始推進，2013年吳氏策劃就有可能實現登上北美和南美大陸。計畫大約要花費五到十年的時間，最終完成公司國際化框架的整體構建。那時不論是中國的文化產品，還是來自世界各地不同國家、不同地區的文化產品，我們都能夠策劃運作，來滿足不同地區、不同人群的市場需求。就是說，吳氏策劃要加速發展成為一個國際性演藝公司。」

品牌意識與文化理念

「文化產品和五光十色、林林總總的物質產品一樣，『品牌』歸根到底取決於產品自身的『品質』，產品『品質』則與生產者的『品味』有關，而『品位』又常常受其『理念』影響，『理念』會折射出生產者的視野與素養」吳澤洲如是說。

吳氏策劃的品牌意識，從它誕生之初就開始顯現，從某種程度上來說，這是吳澤洲追求完美的個性使然。一個門外漢，初踏文化圈，竟然敢於宣稱「只要一流演員！」晚會邀請的中外藝術家，不是大師就是摘取專業比賽桂冠的一流藝術家。不僅如此，在文藝演出節目單多是一張白紙的年代，吳澤洲卻執意花錢為晚會設計印製正規的節目冊。多少年來，吳氏策劃始終注重公司的形象，品牌意識在諸多細節之處都有所表現。

吳氏策劃向來不贊成免費送票。吳嘉童在總結《中國春節民族音樂會》成功經驗時，把「堅持售票」放在首位，實際上凸顯的正是一種對品牌形象的維護，同時也對市場環境的維護。1991年，在北京常規音樂會票價為2、4、6元時，吳澤洲的票價就提升到12元，《北京—維也納之夜》晚會票價更定為80元，均遠遠高於尋常市價，觀眾仍然蜂擁而至。1998年在維也納金色大廳演舉辦中國春節民族音樂會，票價也曾令吳氏父子頗費斟酌。面對對中國民族音樂十分陌生的西方觀眾，票價定得太高，唯恐賣不出去，可票價定得太低，又怕被人看不起。最後，吳澤洲決然冒險拍板：「要和卡拉揚(Herbert von Karajan)生前帶領柏林愛樂在金色大廳舉辦音樂會時的價格相當，和他們同等價位！價位標示著藝術的身價和民族的尊嚴！」

但民族感情畢竟不能代替門票銷售，為了吸引儘量多的觀眾購買門票，確保音樂會獲得成功，吳氏策劃運用歷年策劃成功的銷售策略，強化媒體宣傳，組織報刊文章和刊登商業廣告；租賃維也納聳立在大街小巷的宣傳柱，廣泛張貼廣告；通過多年和奧地利音樂界眾多朋友合作所建立的良好的人脈關係，介紹音樂會，吸引親友踴躍參加音樂會；派人在維也納數百家中國餐館張貼音樂會彩色海報……推銷得法，結果正如報刊的報導，「座無虛席，冠蓋雲集」，而且300多位奧地利觀眾購買站票佇立大廳後側聆聽音樂會。

經營20多年，由父傳子，清晰的市場觀念一直伴隨成長中的吳氏策劃，面臨變化的時代，吳嘉童在吸收父親經營管理經驗的基礎上，更加有了自己新鮮的視角和與時俱進的觀點。「目前新興的三大演出市場：以中國為龍頭的亞洲市場，高雅藝術普及率高，政府穩定，經濟發展，會是一個不斷增長的穩定的市場；中東市場是多變的市場，因為這個市場有錢但沒觀眾，所以並不穩定；而以巴西為龍頭的拉丁美洲市場，雖然規模不大，但政府給與一定資助，文化政策比中國要好。」這樣對市場環境的全局瞭解和評判，使帶領吳氏策劃步向國際公司的吳嘉童更懂得怎樣在多變的市場環境中降低營運風險。

而儘管更懂得降低風險、提高收益，吳嘉童仍然秉承著與父親一致的藝術理念，那就是決不能為了降低成本而複製性地營運一些粗製濫造的演出，「真正好的表演藝術是不能批發的，一個城市跟另一個城市的文化不同，民眾的喜好不一，天津喜歡郭德綱，遼寧喜歡小瀋陽，怎麼能統一化呢？我們要做的應該是把好的東西送到需要它的觀眾那裏。」吳嘉童說，「我一個學電子工程的學生，為什麼今天會做了這個行業？還不是因為對藝術的熱愛

嗎？那就要對藝術忠實，對觀眾忠實，如果只是為了掙錢，還不足早早投身房地產。表演藝術差不多一場90多分鐘，這90分鐘我們得到最好的滿足不是像一般商人那樣賺到了錢，而是觀眾站起來給我們鼓掌，還不是給我們鼓掌，是給我們的藝術家鼓掌，給我們的藝術鼓掌。」

正是這樣的觀念使得吳氏策劃無論從亞洲到歐洲、從拉美到中東，無論運作甚麼樣的演出項目，都能夠以藝術為先，尊重了演出市場不同於其他商品市場的特質，而得以發展並不斷壯大，成為演出市場一股健康的力量。吳氏策劃一路走來，與中國演出政策演變與市場發展息息相關，甚至成為推動政策進步與市場成熟的內在力量。如今，吳氏策劃「國際公司」的構想正在佈局，成敗與否，在某種程度上來看，已經不只關乎其公司自身的命運。因為在文化環境轉好的時代，中國大小不同的民營演出公司不斷湧現，而作為先行者，吳氏策劃走過的路具有某種示範意義，它的構想如能達成，將可能成為同類民營公司可資借鑒的範式。