



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 · 三：吳雅玲

柏斯：企業家頭腦中的藝術家使命

擁有八大生產基地、全球排名前三的鋼琴制造商；位列世界十大、中港第一，擁有 93 家分店的樂器零售商；課程涵蓋所有年齡，每年培訓學生超過 35,000 人的音樂教育及推廣機構；中國唯一獲稱「國家文化產業示範基地」的樂器企業.....柏斯音樂集團的成功，很難用三言兩語簡介清楚。據說每個成功的企業都會有自己獨特的性格，就像人一樣。柏斯集團的兩位掌舵人吳氏姐弟，姐姐吳雅玲熱情率真、風風火火，弟弟吳天延審慎內斂、波瀾不驚，迥異性格的互補造就了今日柏斯的企業性格，倔強、敢拼，但又自律、包容，經營的理性與藝術的感性奇妙的交融在一起。

草創：3 萬港幣背後的成功要訣

3 萬港幣打天下，是柏斯創業史中最為人津津樂道的一段傳奇。1986 年，吳氏姐弟一人 15000，在九龍灣麗晶花園一個並不起眼的小角落租下 300 平方呎的小店鋪，為後來參天大樹一般的柏斯音樂集團埋下了成長的胚芽。由於經營得法，很快於第二年在當時大埔中心的摩登市集（後來的大埔超級城）又開新鋪。之後雪球越滾越大，直至 1993 年入住時代廣場，已經是柏斯的第七家店鋪，也是它整個創世紀階段最為輝煌的里程碑。今日再來回溯柏斯的歷史，因為規模上的鮮明反差，3 萬港幣起家的傳奇性常常被放大，但在背後促成這傳奇乃至日後決勝千里的幾點要素卻往往被忽略，那就是創業者的創業初衷、非自覺的條件準備和質樸的戰略直覺。

吳雅玲與吳天延出身菲律賓華僑家庭，幼年生於中國福建，1975 年舉家移民香港。所謂窮人的孩子早當家，由於經濟拮据，姐弟倆自小就要做工幫補家用。「那個年代很艱苦，我白天讀書，晚上做事，我姐姐晚上讀書，白天工作。」在吳天延的敘述中，插花、剪線頭、暑期工、琴行兼職.....工作幾乎和讀書一樣分駁了姐弟倆的少年記憶。於是，儘管成績一流，吳天延卻早早就有了賺錢養家的念頭。出色的數學成績為他修讀工商管理課程提供了便利，而工商管理的專業學習則不僅激發了他對做生意的興趣，也使柏斯的商業經營能夠從一開始就導入科學、系統的專業管理思維中。同時，豐富的工作經驗更為年紀輕輕

的吳氏姐弟積累了豐富的人脈，用吳天延的話說：「3萬元裝修完整個店後，一點錢都沒有了，都是賒帳進貨回來，或者向人家借錢來買貨，我們有很多朋友，那些朋友都是很願意幫你的，所以當時起步之所以能那麼低，其實也不是真的那麼低，它是杠桿原理，由三萬拉動十幾萬的生意。」

而從吳雅玲的角度來看，最初的「柏斯」之所以會成為一間琴行而不是雜貨鋪，則首先與姐弟倆「帶學生」的初衷有關。「最開始做的時候是為了（音樂）教育，以帶學生為主，樂器銷售其實不是主要的目的。」吳雅玲學習音樂出身，吳天延在姐姐的影響下也從小自學音樂，兩人在讀書之餘都教學生彈琴。於是，當「做點事情」的念頭萌生之後，開琴行就成為姐弟兩人默契的第一選擇。而「上課為主」的創業初衷，可以說一定程度上奠定了柏斯後來以音樂教育及推廣為核心的企業發展理念。

教學生彈琴、帶學生演奏，是吳雅玲關於柏斯創業初期最深刻也最快樂的記憶。1987年後，柏斯開始嘗試在大埔摩登市集將自己琴行的學生和家長召集起來，舉行一系列馬拉松式的現場演出活動。「自己搞一個音響，插一個喇叭，會彈什麼就彈什麼，司儀想說什麼就說什麼。很自由，沒有排練，真的很好玩。」工作日在自己店裡演出，假期就關掉廣場上的噴水池用來做舞臺，在那個幾乎沒有什麼商場活動、坐著等生意的年代，柏斯這些早期的演出帶有明顯的品牌推廣性質，然而吳雅玲的複述卻浪漫得像個藝術家，即便一再提示，也始終沒有回憶起這些推廣究竟帶來了多少效益提升，反而反覆強調「那個時候真的很單純，最重要是那種氛圍，很熱鬧，大家都很高興」。縱觀柏斯的發展，其視角與思路始終將企業自身發展與周遭環境（包括行業、社會）結合在一起，這種方式未必是以直接獲利為出發點，但最終一定會為企業帶來可觀的獲利前景。

上世紀八、九十年代，香港已有不少琴行林立，「柏斯只能在夾縫裡生存，要通過每一個機會去尋找、發現縫隙，然後進入那個縫隙才可以生存下來。」這句話在吳天延對柏斯歷史的講述中多次出現。代理德國小品牌，是柏斯在香港壯大的第一條「夾縫生存之道」。1990年，東西德統一。柏斯於1991年前往德國考察，「當時德國大品牌在香港都有代理了，我們就開始往比較小的品牌去考慮」。那個年代的香港市場心理，是很多學音樂或從事音樂行業的人即便買不起高昂的蓓森多芙(BOSENDORFER)、施坦威(STEINWAY & SONS)，也希望能擁有一台德國琴聊慰心懷。於是面對急於尋找代理的德國小品牌琴廠，柏斯大膽出擊，幾年內接連拿下SEILER、WILH.STEINBERG多個品牌，高峰時一年銷售三、四百臺德國琴，成為後來香港樂器銷售市場德國品牌的最大推手。

如果說準確捕捉市場心理、填補市場空白是一種「順時而動」的戰略眼光，那麼面對97香港回歸的移民潮，果斷決定北上發展內地市場，則可以稱之為一種「逆市而行」的膽識。「一次我去德國參加國際展覽會，在飛機上遇到一個音響批發商，專門做內地市場，他說您可以到中國去，我就跟他去考察。那時候人人都往外走，但我卻感覺到，祖國正在逐漸開放是回去的好時機，我們在內地出生，應該回到自己熟悉的地方去。」很快，廣州中山

四路開張了第一家柏斯投資的琴行。同時，上海、北京的辦公室也相繼開張。之後的事實一再驗證了吳氏姐弟精準的眼光和卓絕的膽識，不僅在中國內地開拓了香港之外的市場闊度，更創造了一個企業異軍突起的行業高度。

銷售：渠道的建立與門店的建設

1994年，柏斯拿到了YAMAHA的中國進口權。上世紀90年代中期，以YAMAHA為主，同時代理德、韓等多個國家品牌的柏斯，在內地舉行的行業展銷會上一經亮相，便吸引了眾多目光。吳天延至今清晰記得，「1995年4月的展銷會，北京展覽館整個館外的彩旗都是柏斯」，就這樣，柏斯開始了中國市場的銷售渠道建立期。「因為當時沒有店，所以我們主要做批發」。

7天之內就可以拿到貨—在那個主要靠公路運貨的年代，這是一個驚人的許諾。「我們從福建老家調了一批人分佈到全國各地，開始是幾十個，後來達到三百多個，專門負責發貨、接貨、送貨，點對點輸送。」過去的樂器行業，每推出一件新產品，基本一年以後才能被人熟知，因為要先經進口商送到一級站，由一級站批給二級站，再由二級站批給三級站，這樣一級級下去，量少、速度慢，也談不上甚麼系統的推廣與發表。但柏斯的做法卻是，取消一、二、三級站，建立直通渠道，同時以比賽、演出等活動為產品推廣宣傳、示範使用—做慣教育和表演的柏斯，具有產品推廣的天然優勢與經驗—「直通渠道的建立+音樂活動的推廣」構成了那個年代柏斯獨有的銷售模式，也成為中國樂器渠道銷售後來者效仿的典範。

在柏斯的強勢推銷下，YAMAHA一時間成為中國銷售最受歡迎的鋼琴品牌。STEINWAY & SONS、BOSENDORFER、KAWAI等品牌的代理權也相繼被柏斯收入囊中。渠道的建立一步步打開市場，但困擾也隨之而來，當批發達到一定數量，買方如果不及時支付貨款，資金鏈就會被鎖，柏斯常常因此陷入被動的狀態。「那時恰好YAMAHA一直在游說我們為它在中國開設陳列室，做零售店，於是我就到日本、美國去學習，看別人都怎麼經營，最終決定自己開門店。」吳天延的這段描述看上去非常簡單，但期間瓶頸與突破的落差卻可想而知。1996年到2000年，柏斯的零售門店在全中國二十多個城市落戶，標準有二：一是YAMAHA熱銷地區，二是有音樂學院的地方。「差不多每個月就有一間柏斯門店開張，包括裝修、搬家全部流程」，這種奔騰的速度下，很難想像柏斯的門店後來竟成為中國樂器零售門店的標準示範。當內地的樂器零售大都是雜貨式門面的時候，柏斯就已經結合香港、日本的經驗，用更現代、超前的方式塑造高端的連鎖門店，不僅要請最好的設計師做最漂亮的裝修和設計，功能上還要保證「前店後校」（前面供零售陳列，後面服務於音樂教育）。因此，開店前期的準備就要做到萬無一失。「開店之前，我們會先派人去做調查和研究，踩單車地毯式掃街，了解當地的樂器零售狀況及渠道，整理所有學校、音樂老師的資料，然後我們的『音樂推廣部』就會逐個學校、逐個老師去拜訪。」據吳天延描述，這是由日本引進的「地圖管理法」和「表格管理法」，使柏斯自開始進入一個地區就已經掌

握最準確的市場信息，並與所有潛在銷售群及教育服務對象建立了直接的聯繫。店鋪開張時，柏斯會把區域內所有音樂老師及相關人士請到店裡參加開幕，讓大家了解柏斯，並在之後幫助甚至贊助他們舉辦各類音樂活動，培養門店在各自區域內的行業認同感、依賴感。「1996 年到 2000 年，我們幾乎每個門店都搞活動，主辦、贊助了很多音樂比賽，有管樂、鋼琴、電聲、雙排鍵等各種類別，柏斯與國內音樂界很多朋友的信任與感情都是從那個年代開始建立的。」今日的柏斯，能夠以中港 93 家連鎖門店的龐大網絡位列世界十大樂器零售商，其中的秘訣正在於此。

柏斯從一開始就堅持獨立運作的思路，正正促成了它後來壯大成為產、供、銷、育一條龍的行業龍頭。渠道要直通，門店要自主，那麼，當銷售鏈條完備之後，掌握產品來源的主動權就毫無懸念地成為柏斯下一步關注的焦點。

生產：是中國的標準，也是世界的標準

門店的擴張帶來產品需求量的擴張，但柏斯深知自己與當時的主營品牌 YAMAHA 的合作其實是存在時限的。「日本的企業很多都是這種模式，用它的產品扶植你擴張，去開發它的市場，等你開始依賴它，再反過來把你擊垮，然後收購你，把你變成它的體系。而且 WTO(World Trade Organization)一通過，『YAMAHA 中國』也肯定會成立。」知己知彼、審時度勢始終是戰場決勝的先決條件，這讓柏斯能夠準確地看清與 YAMAHA 的蜜月期其實只是自己學習、提昇、建立網絡的過渡期。「我們在中國內地從渠道變成零售店，由一個不穩定的狀態變到一個比較穩定的狀態，今後如果想要更加穩定，就必須要自主生產。」

據吳天延的回憶，柏斯從 1997 年已經開始考慮生產本土產品，「我先後向北京、廣州、上海的多家國產鋼琴廠尋求合作，但是談來談去都談不攏。」成熟的鋼琴廠有自己已經穩固的生產規劃、銷售出口，沒有人肯輕易冒險和柏斯合作。於是，「我就聘請了懂鋼琴生產的技術人員，又從福建老家請了三、四十個人到廣州，成立了一間二手翻新工廠，專門拆卸、組裝、翻新二手的 YAMAHA、KAWAI 鋼琴。在這個過程中學習技術並研發碼克，培養我們自己的技工、調音師。」這個所謂的二手翻新廠，其實就是柏斯鋼琴生產的第一個生產研發部。經過近兩年的摸索，1999 年，柏斯終於找到了自主生產的突破口，帶著二手翻新廠培養出的第一批技術尖兵，進駐上海，在一間小型的鋼琴廠裡，開啟了既屬於柏斯自己，也引領國內整個行業的 OEM(Original Equipment Manufacturer)時代。

TOYAMA，是柏斯生產史上最值得紀念的一個名字。強大的銷售網絡，為 TOYAMA 貼牌生產提供了後盾。儘管沒有屬於自己的工廠，但一個月 300 臺的產量，每一道工序由柏斯自己把關的生產標準，卻奇蹟地做出了有廠的產效。一年間，TOYAMA 在中國市場最高達到每月上千臺的銷量，增加了柏斯的各大門店營業額，更增強了柏斯自建工廠的信心。

2000 年，柏斯開始以先租後買的方式先後在上海、宜昌建立屬於自己的鋼琴廠。2001 年

左右，與一向彼此視為合作伙伴的 KAWAI 的 OEM 洽談獲得突破，相關的生產研發啟動。2002 年，柏斯終止了原先 TOYAMA 的 OEM，同年底正式開始以自己的工廠生產 KAWAI。通過 KAWAI 的生產，柏斯自身的技術水平飛速提高，隨後幾年間，很多國際品牌的 OEM 合作紛至沓來，德、奧、英、美、日、韓等各國鋼琴專家一批批進駐柏斯的廠房，進一步確保了柏斯鋼琴生產的國際最高技術標準。然而柏斯的雄心並沒有就此止步，「我們擁有了最頂級的鋼琴生產技術，就要把這些技術變成現代化大量生產的可能。」自己設計生產設備，將頂級的技術標準硬件化，從鐵板鑄造到所有零部件的生產全部自動化，以至於可以一分鐘產出一部國際頂級標準的鋼琴——柏斯的鋼琴生產和它當初建立渠道、開設門店一樣再次在中國同行業樹立了新的模式與典範。同時，在 TOYAMA 的基礎上繼續開創不同檔次的自家品牌，其中，從 2003 年開始構思到 2007 年研發並試產的中國高端民族鋼琴品牌「長江」，可以算是柏斯品牌創作的代表作。2009 年，「長江」九呎鋼琴問世，標誌著這一全球唯一採用中文 LOGO 的民族鋼琴品牌進入全面研發與生產階段。

如果說 2000 至 2008 年是柏斯鋼琴生產的開拓期，那麼 2008 年之後，就是柏斯所有旗下產業作為一個集團軍邁向「音樂王國」的資源整合期。一方面，完善零售門店管理系統，深入優化中港管理一體化；另一方面，啟動全球兼併與合作戰略，先後收購韓國三益擊弦機廠、德國 WILH.STEINBERG 鋼琴公司、美國自動鋼琴公司等，在山東煙台、出產世界最頂級發聲木材的西北加拿大分別購買木材廠。同時，拓寬生產領域，開發電鋼琴、吉他等其他種類產品。

使命：音樂即生活

包括原材料、固件在內的八大生產基地，包括自創及海內外並購的八大自有品牌——這樣的產業體量一步步將柏斯推向中國樂器行業發展的先鋒地位。「我們對中國樂器市場的前景充滿信心，但怎麼能培育這個市場邁向那個寬廣的前景？如果沒有好的音樂環境，我們又生產那麼多樂器幹什麼？」這是吳雅玲提給柏斯的問題，也是提給中國音樂教育的問題。從「帶學生」的創業初衷，到「前店後校」的零售門店模式，再到各類音樂比賽、獎學金、音樂節的贊助——無論柏斯每個階段的發展重點是什麼，音樂教育及推廣的理念就像那條穿珠的絲線，始終佔據著柏斯這串珠鏈的核心。

練習、大師班、比賽、公開音樂表演、模擬考試、成績彙報音樂會、畢業典禮等全套流程的全方位服務，讓人很難想像樂器零售門店可以擔負起專職培訓機構的完備職能；三大賽事、五大講座、九大音樂院校院長論壇，這些聽起來更像是一個專業藝術機構的活動品牌，卻屬於一個樂器生產、銷售企業。但是，覆蓋自 1 歲半起各個年齡層的培訓課程，每年培訓超過 35,000 學生，專項音樂基金會、音樂人才獎學金計劃……在這樣的事實面前，誰又能說柏斯不是一所音樂教育及推廣機構？「柏斯應該做成一所業餘音樂大學」，吳雅玲的總結謙虛中帶著勃勃雄心，「一直以來，柏斯的發展讓更多人有機會跟樂器接近，但現在，我們更希望傳達的是，每個人在柏斯都能選到一種適合自己的樂器，而樂器只是工具，用

來表達你內心所理解的音樂。你來柏斯學鋼琴、學管樂、學古箏，學的不是樂器，而是音樂，這才是我們希望建立的音樂普及模式的核心。」

「隨著企業規模越來越大，我們就越覺得自己必須要做一些對行業、環境負責任的事情。很多音樂家說柏斯生產的鋼琴是有靈魂的，為什麼？不僅因為柏斯有最先進的技術，更關鍵是，柏斯是一個有音樂靈魂的企業。」吳天延口中的「靈魂」，其實就是藝術使命。一個企業要想實踐推動音樂環境優化的藝術使命，當然離不開政府與政策的支持。「大概是六、七年前開始，我作為中國樂器協會的副理事長每次出席各類活動都會呼籲音樂普及的重要性，有良好的音樂環境，行業才能蓬勃，企業才能生存。儘管柏斯一直在做音樂教育和推廣，但我們還是希望能夠承擔更大的責任，帶動更多的人。」一個企業究竟應該從什麼層面配合哪些政府部門的工作，才能為行業和環境的培育發揮更大的作用？吳天延用「艱苦」二字描述這個摸索的過程。

2011 年，由中國音樂家協會、湖北省委宣傳部、宜昌市人民政府與柏斯共同打造的第一屆中國宜昌長江鋼琴音樂節，為柏斯二十多年來的音樂教育與推廣打開了一個新的格局和平臺。「拋開柏斯其他常態的音樂教育及推廣活動，僅僅一個音樂節每年就投資一千多萬，這就是柏斯作為企業參與文化環境建設的決心。」2012 年第二屆中國宜昌長江鋼琴音樂節，已能夠接待全國 30 餘個省市自治區和直轄市的名家大師、專家學者、音樂愛好者及樂器銷售商 3000 餘人，直接參與觀摩的觀眾達到 4 萬人次。與此同時，要在湖北宜昌建設全球最大鋼琴生產基地——柏斯因勢利導啟動與當地政府合作推廣鋼琴音樂文化的計劃，助宜昌打造「鋼琴音樂城」，建設音樂廳及鋼琴博物館，記錄全球鋼琴發展 300 餘年的歷史。

「什麼叫行業領先？」吳雅玲這樣說，「行業領先並不是我把業績做得最大、店開得最多，而是我能對這個行業、社會的未來做出甚麼引領、帶甚麼樣的頭。怎樣成為一個更加有文化活力的企業，把這個行業帶到更高的水平上去？這是柏斯現在思考的問題，如何做到，我們還沒有答案，但我們知道，最終能夠延續柏斯企業生命力的，不是產品，是我們推廣音樂文化的精神。」