



乐歌：走向创新和国际化的新征程

武亚军、吴俊霞

案例摘要：随着健康办公理念逐渐深入人心，消费者对人体工学办公家具产品的需求不断增加，线性驱动产品的市场渗透率持续上升，相关市场不断成熟。在项乐宏带领下，乐歌 2017 年底在创业板上市后，面对更具竞争能力的海外先行者以及不断赶超的国内同行，利用资本市场进行股权和债权融资，对企业核心骨干进行股权激励，为企业的创新和国际化战略提供新的助力；同时，通过加大核心技术研发、产学研合作及研发成果管理、信息化建设与大数据驱动等推动技术创新；并积极进行国际化布局，在跨境电商业务快速发展的基础上，从自有自用海外仓拓展出公共海外仓服务平台的新的独立业务，走向了技术与商业模式创新并举、国内与国际市场双循环互助的高质量发展的新征程。

关键词：乐歌、核心竞争力、创新、国际化业务平台、企业家精神

2017 年 12 月，乐歌人体工学科技股份有限公司（简称“乐歌”“乐歌股份”）在深交所创业板上市，被人们称为通过 IPO 上市的中国人体工学大健康产业第一股、跨境电商第一股。上市后，这家从宁波走出来的外贸型企业享有了全国知名度及资本市场带来的更多资源，也面临更具竞争力的海外企业以及众多期望赶超的国内同行的公开竞争。但是，2018 年 8 月，乐歌创始人、实际控制人、董事长兼总经理项乐宏却在创业二十年、企业上市初获成功之际积劳成疾，发生冠脉痉挛并发焦虑症与抑郁症。一时间企业也处于危险之中……项乐宏如何克服自身的病痛恢复健康，并带领乐歌开启上市后创新与国际化发展的新征程呢？

一、乐歌及其创始人

乐歌的成立可追溯至 1998 年，最早从电视机支架配件的代工业务开始。2009 年，项乐宏认识到自主品牌的重要性，企业注册了商标，进行品牌建设。2010 年，乐歌开创自主品牌的 M2C 直销销售模式。2013 年，乐歌开始转型，专注研发线性驱动技术，聚焦以线性驱动为核心的健康智慧办公、智能家居产品，主营业务逐

本案例由北京大学光华管理学院武亚军副教授、北京大学管理案例研究中心研究员吴俊霞编写。案例仅用于课堂讨论，而非管理决策或活动是否有有效的证明。

本案例版权归北京大学管理案例研究中心所有，如申请使用本案例请联系：casecenter@gsm.pku.edu.cn。未经北京大学管理案例研究中心授权许可，禁止以任何方式复制、保存、传播、使用本案例或者案例正文中的任何部分。

Copyright©2022 北京大学管理案例研究中心

步转变为人体工学产品及线性驱动部件的研发、生产及销售。（乐歌主要产品和产品组合应用场景见附录一、二）

项乐宏 1971 年出生于浙江宁波，本科毕业后获得宁波大学与电子科技大学物理和工业外贸双学士。1995 年至 1998 年，他就职于中国电子进出口宁波公司。良好的英语水平为其担任该公司国际合作部副经理提供了条件，并为以后创立乐歌打下了基础。1998 年，项乐宏白手起家开始创业。在企业壮大后，他带领乐歌递交了上市申请，却在 2011 年经历了一次挫折。继续发展后，他带领乐歌再次申请，并于 2017 年 12 月在深交所创业板成功上市。

工作和创业之余，项乐宏挤出时间到各高校给自己充电，先后获得北京大学光华管理学院、长江商学院高级工商管理硕士学位，在香港城市大学攻读工商管理博士研究生两年，在读清华大学五道口金融学院高级工商管理硕士。

多年创业学习的辛劳，再加上公司上市初发展的责任和压力，2018 年 8 月，项乐宏突发冠脉痉挛并发焦虑症与抑郁症，二次住院急救。此后一年多，他不能独立洗澡、如厕、走路、坐电梯，看到孩子和员工会莫名落泪，哀叹自己无用。个人状态跌至谷底，公司又该如何经营？随之又因为压力和情绪及不明原因导致声带白斑，二次住院手术切除¹……似乎陷入了恶性循环，怎样才能打破困局？

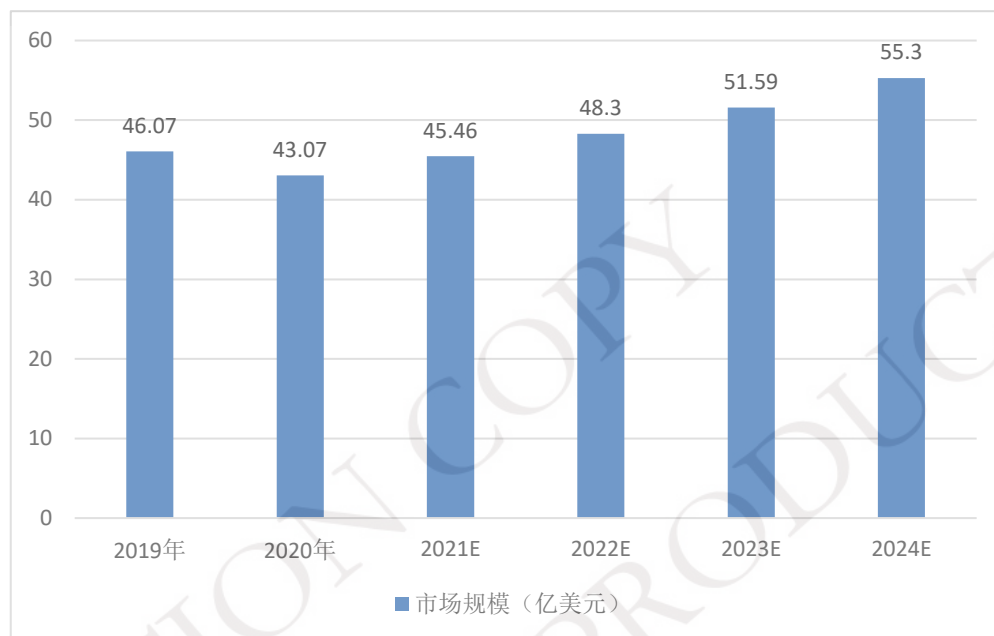
在家人和同事的陪伴与鼓励下，项乐宏摆脱沉沦，重新站起来，游泳锻炼，每天跑步 5 公里，学习弹钢琴、唱歌放松心情，调整身心，终于在 2019 年底走出了病痛阴影。（项乐宏描述此事的微博截图见附录三）

与病痛做斗争时，作为公司首席产品官（CPO），三大核心技术人员之一，项乐宏躺在病床上也在琢磨产品，思考如何通过技术研发和国际化创新提升企业竞争力。持续学习、勇于探索让他具备机械、电子、磁学、光学、热学等理工学科领域的基础知识，在带领企业国际化经营实践的推动下，他关注宏观经济分析、中美经济比较、企业成长战略，从大势出发对公司产品创新和商业模式进行研究。在乐歌早期跨境电商业务模式转型过程中，他选择了自主品牌、自建仓储的业务发展模式，并在仓储选择、团队建设、文化协同上亲力亲为，探索创新。中美两地多年的旅居史，让他熟悉美国文化、法务、专利、税务等相关事项，从用户心理出发，担负跨境电商中美两地润滑剂角色。项乐宏度过了个人的最困难时期，也在新的竞争格局下带领企业迈向新的阶段，实现个人和企业的螺旋式发展。

二、行业与竞争格局

随着全球经济发展水平的提高，健康办公理念不断深入人心，人们越发重视办公健康，对人体工学线性驱动智慧办公升降桌、智慧升降工作站、智慧小秘书工作站、智能电脑支架等产品的需求持续增加，相关市场不断成熟，线性驱动产品渗透率持续上升（一些创业观察家预测的产业发展趋势见图 1-4）。目前，全球办公家具市场中线性驱动技术渗透率约为 5%-

10%，其中美国线性驱动技术渗透率约为 15%，丹麦升降办公桌在办公室员工中的普及率高达 90%²。随着物联网、5G、AI 等技术的发展成熟，居民消费领域的智能办公、智能家居和智慧医养等产品的基础电动功能逐渐趋同，为激发消费购买意愿，众多厂商在产品智能化、外观设计等方面进行需求挖掘，其中智能化是最重要的研发方向。智能线性驱动产品是在普通电动功能基础上，使用集成传感器等部件，产品可按用户使用习惯、场景等进行自动调节。



同时，智能线性驱动系统可作为大数据收集、上传以及接收指令的端口，为 AI+IoT^a云平台涂鸦智能、天猫精灵等提供数据源，并借助其实现系统的远程控制和自主学习功能，更加智能化。智能线性驱动行业成为一个处于上升期的新兴发展行业。

图 1：2019—2024 年全球线性驱动系统市场规模及预测

^a 英语全文为 Internet of Things，即物联网。