

向勇 李凤亮 余日新◎主编

文化创意产业案例集(第二辑)

百年文创力

《妈妈咪呀》国际化的制作运营,使得这部经久不衰的音乐剧多了一种『中国之声』。

始终坚持以精湛的品质来传达其创新进取的精神,飞亚达以其卓越表现成就腕表传奇佳话。

多元、多项目、风格明显,是风潮音乐产品的特色。

木偶剧院、纸风车剧团、法蓝瓷、A8音乐、雅图集团……为你揭开文创力的面纱。

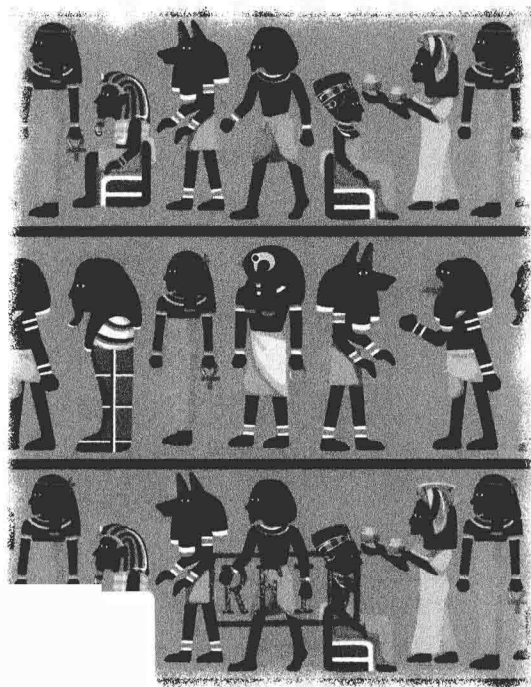


北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

向勇 李凤亮 余日新 ◎主 编

文化创意产业案例集(第二辑)

十年文创意力



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

图书在版编目 (CIP) 数据

百年文创力：文化创意产业案例集．第2辑/向勇，
李凤亮，余日新主编．—北京：北京联合出版公司，2015.7
ISBN 978-7-5502-4620-1

I. ①百… II. ①向… ②李… ③余… III. ①文化产
业—案例—中国—选集 IV. ①G124

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 147607 号

百年文创力：文化创意产业案例集（第二辑）

主 编：向 勇 李凤亮 余日新

策划编辑：陈黎明 范 颖

责任编辑：李 征

封面设计：马廷利

版式设计：程海林

北京联合出版公司出版

（北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层）

北京京华虎彩印刷有限公司印刷·新华书店经销

字数 460 千字 700 毫米×1000 毫米 1/16 23.5 印张

2015 年 7 月第 1 版 2015 年 7 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5502-4620-1

定价：38.00 元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有，侵权必究

本书若有质量问题，请与本公司图书销售中心联系调换。

电话：010—82061212 转 8050

序 言

文化产业学科是一个由人文学科和社会学科交叉的学科，虽然学科边界与研究方法尚未完全明晰，人才培养的热情却甚是高涨，可见产业勃兴之际的求才若渴之态。

作为一门新兴学科，各地对“文化产业”“创意产业”“文化创意产业”仍有不同的表述，但较为认同的一点是将该学科的核心——艺术学与管理学进行交叉。传统产业如何借助文化与艺术的内涵而实现产业升级和价值链的再造？文化和艺术如何凭借独特的商业模式和管理策略而实现更为广阔的市场认同和传播？创意与管理就像这个学科的两翼，相伴而行。所以我们希望在这门学科的建设中，引入“案例研究”这一管理学研究和管理学教育中常用的研究方法和教学方法，旨在摆脱文创产业理论的抽象论述，进入经营者的实践运作，让成功者的思考和智慧为读者驱散商业困境的迷雾，让先行者的勇气和执著照亮后来者前行的路。

但是目前管理类书刊中的案例往往更关注于大多数企业面临的普遍问题，如成本控制、渠道建设、分销管理等，而文化产业自身的特性决定了其所需案例的独特性，所以我们便萌生了建设“中国百大文化产业案例库”的想法，希望汇集中国文化产业的经典案例，关注创意激发、创意管理、品牌塑造和产业链扩展等对文创企业至关重要的环节，帮助读者更好地理解文创企业的商业模式和运营策略。

在《百年文创力——文化创意产业案例集（第一辑）》中，来自北

京大学文化产业研究院、深圳大学文化产业研究院和台湾暨南国际大学的学者选取了近年来文创产业界最具代表性和影响力的 15 个案例进行解析，为广大文化创意产业的从业者提供了商业模式的借鉴和运营策略的参考，也为文化产业学界的同人们提供了翔实的案例素材和访谈纪要。

本辑所选案例包括木偶剧院、法蓝瓷、飞亚达、环球数码、雅图文化、时尚传媒等，当你阅读这些案例时，有时会感觉里面的情境精彩纷呈而又富有悬念，有时会讶于自己曾彷徨的商业迷阵竟有人轻松破解，有时还会冲破思维局限而有种恍然大悟之感，这一切都来自案例教学的独特魅力。

优秀的案例往往都是非线性的，有时还会特意设置“陷阱”，但为了增强本书的可读性，各位作者尽量减少了分散性信息，让情境更加纯粹和明晰，以便使读者能够更快地识别情境，掌握案例信息，并运用文化产业及管理学的相关知识来作出分析。

“Analysis（分析）”一词源自希腊语，本意是“溶解”，也暗示了案例分析的精髓。希望每一位读者在阅读本辑的案例时，不要急于知道结果，而是代入案例去切身体会，“溶解”进去，通过分析和判断，自己得出关于某个情境的结论并从中学习借鉴。

希望你们能喜欢这本书，并从中受到启发和鼓舞。

编委会

2011/11/29

目 录

由木偶线串起的产业链

王一川 刘婧雅 李天昀

——中国木偶艺术剧院的产业链战略

2012 年中国木偶艺术剧院总票房突破 5000 万，观影人次突破 100 万，木偶剧演出 2541 场次。目前，木偶艺术剧院已经初步形成了集木偶演出、影视、动漫、图书、网络、食品、玩具于一体的儿童文化产业链。它的背后凝缩的是中国文化体制改革的成果，映射了民营资本为文化创意产业带来的生机与活力。

一、演艺产业的机遇与挑战 / 3

二、木偶剧院的前世与今生 / 4

三、产业链的整体布局 / 7

四、展望未来：纵横并进的产业链拓展 / 14

案例解析 / 14

《时空之旅》与中文版《妈妈咪呀》

花 建 陈炯颖 王 杰

——“走出去”与“引进来”的异与同

《妈妈咪呀》中文版是巡演产品，《时空之旅》

是驻演产品；《妈妈咪呀》中文版是“引进来”，《时空之旅》是“走出去”。但是，其共同点是通过市场化运作和专业化制作，逐步树立其自己的品牌，使自己成为具有国际竞争力的演艺产品。中国对外文化集团公司参与运营的《时空之旅》和《妈妈咪呀》中文版可以说在国际经典演艺产品“引进来”和国内优秀演艺产品“推出去”上的两个典型案例。

一、背景介绍 / 19

二、中国对外文化集团公司简介 / 21

三、《时空之旅》与《妈妈咪呀》的发展历程 / 26

四、《时空之旅》与《妈妈咪呀》的成功启示 / 29

案例解析 / 34

从舞台走向体验——纸风车剧团

于国华 萧淑君

在台湾，纸风车剧团并不是规模最大、演出最多的团体；给孩子看的戏，在许多人的观念里，也不是艺术最高的演出。但纸风车剧团的一群人，他们从舞台走向群众，运用群众的支持共同完成319乡的巡演，在台湾各个角落，创造神奇的欢乐和难忘的记忆。说纸风车剧团是台湾群众基础最扎实、观众分布最广的现代戏剧团体，并不为过。

一、台湾表演艺术发展概况 / 39

二、纸风车剧团创办历程 / 40

三、319乡村巡回演出：儿童的第一里路 / 44

四、结语：启动于政策之外，成就于群众之间 / 49

由文人山水梦到中华文化全景图

林 一 唐璐璐

——梅帅元山水实景演出案例分析

绵延的漓江水与周围 12 座青峰，构成了一个天然剧场，竹排、渔火、蓑衣这些广西地区典型的生活元素点缀其中，传唱为经典的刘三姐故事，以一场全新的视听盛宴呈现在观众面前。这就是中国第一部山水实景演出《印象·刘三姐》。山水实景演自此在中国风生水起，地方历史、文化资源、文化品牌等无形资产也可以转化为生产要素，参与市场。同时，实景演出折射出背后巨大的市场潜力，对当地的经济水平提升和结构转型产生深远的影响。

一、文人山水梦与《印象·刘三姐》的上演 / 61

二、由一台演出到花开遍地 / 63

三、山水精神与地方文化资源的市场转化 / 68

四、公司运营及发展 / 71

五、结语 / 73

案例解析 / 73

品牌与价值齐飞，创意与商业互彰

向 勇 李晓唱

——台湾企业“法蓝瓷”的故事

法蓝瓷以“仁”为核心，追求“道法自然”的设计风格，将大自然的花草丰姿、虫鸟律动、原野的

奔放以立体造型呈现于作品之中，将艺术带入生活，与形色单调、远离生活的传统瓷器截然不同。目前，法蓝瓷在全球拥有近 6000 个销售据点，诸多创新方式为法蓝瓷产品的生产、供应、销售和运送提供了坚强的后盾。

- 一、研究背景：China is china / 81
- 二、海畅集团的前世今生 / 83
- 三、法蓝瓷的品牌塑造与商业模式 / 85
- 四、法蓝瓷成就的辉煌 / 87
- 案例解析 / 90

寓设计于生活·寓生活于设计

吴淑玲 余日新

——器研所有限公司

从创业一开始，器研所的设计定位便十分清楚——量少质精的设计走向，督促自己对所接的每个案子，都要以稳扎稳打、慢工出细活儿的态度进行。器研所之所以不走大众市场，一方面是因为对自己的专业能力及态度有信心之下的策略选择，再者，便是亨却二人对自己户外生活之热爱的难以割舍，最后，便是器研所团队对于地球环境持续恶化之罪疚感所导致；以上种种原因，让器研所渐渐转向了以“绿色生活态度”为主轴的设计路线。

- 一、台湾设计产业发展概况 / 98
- 二、大玩童——两个关不住的灵魂 / 99
- 三、Gearlab 之诞生——设计服务业 / 103

- 四、Gearlab 的进化——专业分工 / 105
- 五、Gearlab 的进化——自创品牌 / 107
- 六、都是为了爱——Kuroshio 格陵兰式独木舟桨 / 108
- 七、Gearlab 的展翅高飞——国际化与跨界 / 110
- 八、设计工作室中的人类学家 / 110
- 案例解析 / 113

传奇飞亚达

陈振旺 温 静

——“心在更远处”

以品牌战略为统领，专注于钟表行业，多年来，飞亚达品牌始终坚持以精湛的品质来传达其创新进取的精神，其中的航天表多次伴随中国航天员征战太空，以其卓越表现成就腕表传奇佳话。飞亚达腕表为高品味人士一一呈现精湛工艺，匠心设计，其领先于潮流的产品风格，在演绎经典钟表文化的同时，也传达着对时间的认知、对生活的主张。

- 一、发展历程 / 121
- 二、企业文化 / 122
- 三、品牌内涵 / 125
- 四、独特的经营理念 / 129
- 五、品牌国际化拓展 / 133
- 六、探索腕表的意義，心在更远处 / 136
- 附：企业发展大事记 / 136
- 案例解析 / 138

基于文化科技的平台化运作

周志民 李凤亮 李楚斌

——A8 音乐的商业模式

第一家制造手机单弦铃声，第一家提出电媒音乐理念，第一家以音乐概念在香港上市的中国高新技术企业，第一家在业内提出音乐云计划，第一家纳入国家音乐产业基地的数字音乐公司……如今的 A8 已成为中国网络音乐产业的领头羊，每年发行原创音乐一万多首，使中国原创音乐规模扩大了 100 倍。然而，在光鲜的对立面，一个不争的事实是 A8 业绩的连年下滑，甚至 2012 年已亏损近 3000 万元。如何调整才能遏制住下滑，实现持续增长？这是一个挑战。

- 一、引言 / 143
- 二、中国网络音乐产业背景 / 144
- 三、A8 音乐的发展历程 / 148
- 四、A8 音乐的商业模式 / 151
- 五、A8 音乐近期业绩的下滑 / 159
- 六、结语 / 161
- 案例解析 / 162

为文化谱曲

于国华

——风潮音乐

多元、多项目、风格明显，是风潮音乐产品的特色。从创业开始，风潮音乐的产品走向，就不是流行

市场的音乐产品。过去的经营方式只是随着潮流跟风，并没有找到独特且具有利基的商品；反而梵乐因为能够满足消费者的期待与需要，获得稳定的长期业绩。置于死地而后生的经验，加上领导者杨锦聪自己的生命体悟，开创风潮音乐的创新历程。

- 一、流行与非流行：台湾有声出版产业回顾 / 167
- 二、为理想而生：风潮音乐历史 / 168
- 三、从听音乐到保存声音：风潮音乐产品特色 / 170
- 四、多元通路、接近群众：营销及通路策略 / 172
- 五、结语：为音乐而存在 / 176
- 案例解析 / 176
- 附件 1 风潮音乐历年重要得奖、入围纪录 / 180

引领中国 3D 动漫

贺和平 熊义萍

——环球数码产业链品牌管理案例

由环球数码出品的《潜艇总动员 3——彩虹宝藏》凭借在 2013 年六一档期的优异表现，受邀作为电影节开幕影片进行展映，受到现场观众的喜欢与追捧。经历风雨，终见彩虹。从蹒跚起步到崭露头角，环球数码走过了一条不寻常的品牌建设之路。环球数码在 10 年发展历程中，探索出了产业链经营模式，即三维动漫人才培养 + 三维动漫创作及制作 + 数字影院解决方案提供。相比国内很多动漫企业而言，环球数码的战略思维非常清晰。

- 一、初创：探索运营模式 / 187

- 二、发展：在行业内建立品牌 / 189
- 三、蝶变：打造大众品牌 / 192
- 四、未来：漫漫品牌路，任重而道远 / 194
- 案例解析 / 195

精诚所至

潘 昱

——顽石中迸出创意

2013年7月5日，“圆明园特展——大清皇帝最美的梦”在台北中山纪念馆揭幕，就展览布置、策展手法，都迥异于一般常见的文物展、教育展，也成为顽石创意全新的里程碑。顽石创意公司砸8000万元研发和策展，首度把考古文物结合数字文创，并获得多位搜藏家提供圆明园流失稀世珍宝参展共襄盛举，一举整合台湾的文创、科技、搜藏实力，改写台湾特展产业生态，并创新文创展览整场输出的经营模式。

- 一、创业背景：源于美的追寻 / 204
- 二、创业轨迹：从数位内容迈向创意 / 205
- 三、摸索中的实践——《卡滋帮》动画、古文物动画 / 206
- 四、创新的挑战——数字策展 / 208
- 五、结合多媒体、文物、实景的可移动展览 / 211
- 六、圆明园特展——大清皇帝 & 顽石最美的梦 / 213
- 七、结语：数位策展的集大成实践 / 215
- 案例解析 / 215
- 附录 顽石创意获奖纪录 / 218

从“雅图制造”到“雅图创意”

钟雅琴

——深圳雅图文化科技集团的文化科技拓展之路

雅图集团以“实现中国投影机品牌的世界崛起，让中国文化遍及全球”为集团使命，以专业化、全球化战略为导向，短短十几年成长为集投影技术研发、高端制造、连锁院线、数字科技和新媒体艺术为一体的文化科技集团。雅图集团从专业的投影机设备制造商转向专业的民族文化品牌，培育发展创意设计、数字影视、文化信息共享、互动游戏等发展前景广阔的新兴数字创意产业，实现了由“雅图制作”向“雅图创意”的转变。

一、投影行业：高门槛的迈进 / 224

二、业务转型：产业链的整合 / 227

三、品牌营销：全球化的雅图 / 232

案例解析 / 234

将文化创意融入地方产业的推手 叶明亮 林忠伸 林昱成 陈玉慧

——展智创意策略设计公司

展智公司协助许多地方政府进行项目规划与执行，并与地方政府、民间团体互动频繁，居中扮演协调、沟通与营销包装之多重角色，协助地方产业融入文化创意，进而提升成为地方特色产业。展智公司藉由着手规划地方特色产品或带动商圈发展，把地方特色产业或商圈当作一个品牌在经营，抛开冷冰冰的传统企业操作模式，从地方品牌建立与发展的角度切

入，运用说品牌故事的方式，向更多消费者呈现台湾当地的美好的人与事物，展现出公司的经营价值，与热爱乡土回馈故乡的情怀。

一、台湾地方特色产业发展背景 / 239

二、展智公司所扮演的触媒和串连者角色 / 243

三、如何打造地方特色产业品牌——台中市新小区的辅导案例 / 245

四、未来的发展与挑战 / 249

案例解析 / 253

URBANUS 都市实践

温 雯

——建筑与城市的对话

URBANUS 一直由几位合伙人管理和决策，首要目标就是决不让自己的公司变味。刘晓都认为，对于创意型企业的管理，最重要的是把握住方向，过程因最高目标而调整。创意企业的商业模式是带有双重标准的：一手是生存，一手是最高目标。商业利润是生存基础，更高的标准是创意；而创意带来的是品牌和资源，反过来又会对生存状态是一个比较好的支持。

一、“墙内开花墙外香” / 259

二、“研究引领实践”与“实践引领研究” / 263

三、创意企业的架构与精神 / 267

四、未来展望 / 270

案例解析 / 271

从非营利组织转型社会企业的小区总体营造实践工程江大树 张力亚

——财团法人新故乡文教基金会

9·21 强震后的 10 月，里长在桃米社区居民救灾安置告一段落，邀请在台湾埔里镇成立“家园重建工作站”的“新故乡”，进入桃米社区规划灾后重建课题。新故乡借由“社区见学园区”迈向社会企业的转型，以商业目的来强化实践公益的核心价值，协助社区建构长期自主的可持续发展能量，也从“点”转向“面”的社区营造串连扩散，将理想延伸到其他具有共同信念理想的社区，甚至扩大到一个区域共同发展。

一、台湾小区总体营造沿革概述 / 277

二、案例分享 / 278

案例解析 / 290

Artkey 艺奇文创集团

张 慧

——让城市成为美术馆

artkey 以“满足人对美的需求”为愿景，服务方向从艺术数位真迹画作、艺术授权服务到文化产业园区规划，本着“让 Artkey 成为 your key to art 达到 art everywhere”的使命，实现“帮助人们分享心情，以平价艺术实现优质生活”的品牌承诺。透过名家艺术品牌作品应用，将日常生活所需的“实用性”和“艺术性”“独特性”结合，营造独具的东方美感，

从而提升商品附加价值，强化企业品牌形象，为企业量身打造专属的产品差异化营销方案。

- 一、引言 / 297
- 二、艺术授权产业背景 / 297
- 三、Artkey 发展历史：一个关于艺术与生活的故事 / 300
- 四、理论分析 / 308

幸福宜兰·小黄漫游

侯胜宗 王耀德

相对于台湾其他县市，宜兰提倡的是一种新的生活价值和主张，例如“慢活”的幸福。宜兰希望未来人们会因为“逐幸福而居”，从外地移居到宜兰生活。此一慢活概念，对华人产生巨大的吸引力，特别是结合传统农村生态样貌与台湾人情味的当地文化。

- 一、前言：台湾最美丽的风景是人 / 315
- 二、宜兰是一座博物馆：文化大县的宜兰 / 316
- 三、创意城乡的宜兰 / 318
- 四、黄色出租车：创意城乡的观光大使 / 321
- 五、启动黄色创新的推手：政治大学创新与创造力中心 / 323
- 六、“黄色创新”推动与成效 / 325
- 七、小结 / 327
- 案例解析 / 327
- 附录一：宜兰地图与概略 / 331
- 附录二：宜兰就是一座博物馆 / 331
- 附录三：台湾传统艺术中心简介 / 332
- 附录四：政治大学创新与创造力中心简介 / 333