

第一本台灣文化創意產業經營體檢書

# 好**創意**，更要好**管理**

鄭秋霜 著

創意讓你賺小錢，管理幫你賺大錢！

12家文創品牌經營故事 + 4大創意事件 + 5篇迷思觀察  
創意人不可不讀，管理人不能不懂的跨界大趨勢

- ◎ 墨色國際
- ◎ 浩漢設計
- ◎ 法藍瓷
- ◎ 大可意念
- ◎ 清庭
- ◎ 琉園
- ◎ Shownyi
- ◎ 老子曰
- ◎ 神話岩飾
- ◎ 喜瑞飯店
- ◎ 東籬農園
- ◎ 三采文化



— 導讀推薦 —

**施振榮**

宏碁集團創辦人／智融集團董事長

— 專文推薦 — (依姓氏筆劃排序)

**官政能**

實踐大學工業產品設計系所教授

**翁得元**

經濟日報總編輯

**張光民**

台灣創意設計中心執行長

— 真心推薦 — (依姓氏筆劃排序)

**李永萍**

台北市文化局長

**林曼麗**

國立故宮博物院院長

**陳郁秀**

國家文化總會秘書長

**詹偉雄**

學學文創志業副董事長

●國家圖書館出版品預行編目資料

好創意，更要好管理-第一本台灣文化創意產業經營體  
檢書/三采文化出版  
-- 初版 --台北市：三采文化，2007（民96）  
冊：公分 . --（創意起家3）  
ISBN 978-986-6716-01-0（平裝）

1. 品牌行銷 2. 創意

496

96017981

Copyright © 2007 SUN COLOR CULTURE PUBLISHING CO., LTD., TAIPEI



創意起家 3

# 好創意，更要好管理

|       |                             |
|-------|-----------------------------|
| 作者    | 鄭秋霜                         |
| 執行編輯  | 邱垂達                         |
| 美術編輯  | 周惠敏                         |
| 封面設計  | 薛雅文                         |
| 內容合作  | 經濟日報                        |
| 發行人   | 張輝明                         |
| 總編輯   | 曾雅青                         |
| 著作權顧問 | 葉茂林                         |
| 發行所   | 三采文化出版事業有限公司                |
| 地址    | 台北市內湖區瑞光路513巷33號8樓          |
| 傳訊    | TEL:8797-1234 FAX:8797-1688 |
| 網址    | www.suncolor.com.tw         |
| 郵政劃撥  | 帳號：14319060                 |
|       | 戶名：三采文化出版事業有限公司             |
| 本版發行  | 2007年12月10日                 |
| 定價    | NT\$350                     |

●著作權所有，本圖文非經同意不得轉載。如發現書頁有裝訂錯誤或污損事情，請寄至本公司調換。All rights reserved.

●本書所刊載之商品文字或圖片僅為說明輔助之用，非做為商標之使用，原商品商標之智慧財產權為原權利人所有。

好創意,更要好管理

# 品牌之道—— 創意為體・管理為用

宏碁集團創辦人／智融集團董事長 施振榮

「品牌台灣」近年來成為愈來愈受到關注的議題。許多人關心台灣的自創品牌之路，到底有沒有前途？是否走在正確的方向？

這本書藉由深入訪談及觀察十二個國內知名文化創意產業品牌的案例、四個文化創意事件及五篇作者的個人觀察，從創意發想、經營、管理、行銷、品牌建立等角度，提出「好創意，更要好管理」的思考，為正在發展自創品牌及文化創意產業的台灣，帶來全新的觀念與話題。

設計力與創意力將是各種產業的核心競爭能力，但若缺乏有效的管理經營，再好的創意都可能只是曇花一現。此書讓人更加體認，文化創意產業絕對不是不食人間煙火或不切實際；相反的，只有務實與整合，才能讓猶如星星之火的創意，成為燎原的新興產業。

台灣現在很多業者都想自創品牌，但怎麼做各有策略。以幾米為例，靠著授權等方式，從一個繪本畫家，成為了一個帶動周邊產業數十億元產值的文創品牌；法藍瓷的國際通路經營策略，打造了連外國皇室、影視名流也愛收藏的瓷器品牌；已經成名的琉園，還不斷體檢品牌DNA，以便提升品牌價值；而文創小兵「神話岩飾」則透過寫自己的「品牌聖經」，讓石塊彷彿變身成「金磚」。

台灣產業、品牌要升級，設計力將扮演愈來愈重要的角色。此書也深入介紹亞洲最大的設計公司、出身台灣的浩漢，這家在全世界擁有六個據點的設計公司，靠著強大電腦化系統所建構的「知識管理平台」，成為兼顧理性與感性的創意兵團，協助客戶產業轉型。

而出身宏碁工業設計部門、勇奪世界三大設計比賽金獎的「三冠王」大可意念設計總監謝榮雅，透過創意的執行，不只為客戶的品牌加值，也贏得國際評審青睞。

作者鄭秋霜小姐為經濟日報資深記者，長期主跑財經新聞，近年來關心國內外文化創意產業發展，每周六在經濟日報「文化創意」版為文，從中觀察及見證台灣文創產業的發展脈絡。

本書揭開這些案例的經營秘訣，分享「創意管理」的獨門心法，是有心想以文化創意的設計做為產業升級、品牌加值的企業，或想投資、參與文創產業卻不得其門而入的人，可以參考的教戰手冊。

文化創意產業在台灣已經喊了五年，「品牌台灣」也已啟動，看看書中個案是怎麼做的，讓我們對台灣的自創品牌之路，帶來了更多know-how與know-why的新思考。

施振榮

# 好·好相護，強·強聯手

實踐大學工業產品設計系所教授 官政能

近期間，施政方向和商業活動都不斷在強調文化創意，一方面是國際間已有許多具體案例顯示，文創產業確實可以帶來可觀的經濟產值，另一方面則是提倡文創風氣將有助於提升自身社會與文化的審美品味和發展特色。

然而，文創產業畢竟是新興現象，其採用的創意素材和營運方式仍具多樣性、不確定性，甚至需要因應文化詮釋與市場定位之變化關係，邊做邊學，重新去汲取「文化資源」、建構「智慧資本」乃至新創「商業模式」，才有利於奠定差異特色、增強永續優勢。換句話說，除了從文化創意脈絡來開發新產品與新服務外，我們仍然需要探索用什麼樣全新的商業觀念，或反傳統的經營方式來滿足這類型消費者的深層、特殊需求？

事實上，由於文創產業的形式內容廣泛、偏重個人特色、運用技術不一、營運方式歧異、資本門檻較低及各自的滿足指標不盡相同……等，因此，通常只有少數人會全面、具體去評估或開發整體新事業的觀念，或者能夠預先準備在發展進程中適時、適機去調整其經營策略。無怪乎，許多極佳的創意構想總與商業預期具有極大落差，多數創意人一旦涉入產銷運作則顯得顧此失彼；或者創業人一開始就不自覺地套用了不同產業的傳統模式，甚至也有被迫跟從同業路線；最終才發現，原本充滿創意與創業理想的進程規劃，卻遇到始末料及的考驗與受制。

我這樣說，並非漠視或看輕創意的價值；而相反地，正是因為創意難得、人才難求，所以創意人必須懂得自我護持，或尋求他人、他專業的共同護持，以求擴大其價值分享。而我也絕對相信，創意人憑著本能、興趣、好奇心、想像力及其知識技能，絕對能夠自主經營一個「創作世界」，但當想要分享給更多人或換取消費者的價值回饋時，則一定要設法與「商業世界」搭建起互動運作的機制；反之，「商業世界」若要不斷充實其創新能量，亦要佈建起與多層次、多樣性

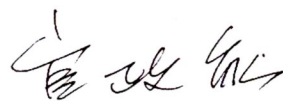
「創作世界」的運籌關係。這兩個世界在我們的生活世界中，並沒有具體區隔的界線，兩者之所以無法交相護持，乃取決於彼此是否能持續更新其認知觀念、策略方法以及想像視野。

本書《好創意，更要好管理》特別指出，文創產業尤其需要在多專業間進行觀念與方法的務實整合。作者選擇了國內文創界具有代表性的部分企業和活動，不但紀實整理，還抽絲剝繭般進行異同排比；閱讀起來，易於參考又可啟人反思。這也使得我有著相關性的聯想：

……創意人需要自己懂得如何管理生活方式，而管理人對組織運作也需要有創意！

……假如，書中的企業或活動都不曾存在，我們會不會創設它？或者還有較佳的營運方式？

……我們應該鼓勵主動創新和容許犯錯的精神，畢竟，這些案主就是不相信書中會有標準答案的人，才能創出一番新局，不是嗎？



# 當創意人才遇到管理人才

台灣創意設計中心執行長 張光民

在世界經濟的脈動與潮流推動下，各國都在亟思本身於世界舞台的定位及競爭優勢。而台灣未來優勢應取決於產業是否能夠架構在既有的生產技術優勢上，將「創意設計」與「製造優勢」充分結合，而非再以MIT的製造能力為競爭主力。

然而引發企業組織產生創意，以及管理創意的思維，非等同於傳統邏輯式的製造流程管理，因此如果缺乏有效的管理與經營，創意不但不會源源不絕的產生，甚至只是曇花一現，無法成為一門生意。

現今市面上有關於「創意產業」的書籍，很多都只在探討「創意」的意涵及「創意」是產業未來核心等等議題，本書則進一步從「管理」面切入，舉例分析國內知名文創產業的成功案例。不只以創意角度，還從經營、管理與行銷等商業運作角度，探討知名品牌的成功秘訣。

相信以鄭秋霜小姐長年觀察文創產業發展的經驗，且親訪重要業者及活動，熟稔國內外創意產業動態，本書的出版對於有興趣投入創意產業人士，可提供具體而微的建議，更是「創意人才」與「管理人才」作為結合的橋樑之書；不只對創意人才產生「管理」啟發，同時更是對管理人才投入「創意」管理的一大好書。

在環保浪潮及全球能源日竭情況下，創意產業不失為創造經濟價值，提升國家競爭力之利器，尤其我國政府更應正視創意產業的趨勢，挹注經費扶植其發展。韓國能，我們為什麼不能？他山之石可以攻錯，起步晚不是問題，重要的是急起直追，從這本書我們可以知道未來該如何做。





# 文化・創意・新經濟

經濟日報總編輯 翁得元

文化結合創意與行銷、管理，甚至數位科技，進而衍生出來的文化創意產業，已經成為繼工業及科技發展之後，最具潛力的明日之星；但這個新興產業，由於在台灣尚未形成經濟規模，媒體一向鮮少著墨報導。

經濟日報身為台灣最大，也最具影響力的財經專業媒體，長期關注國內外經濟、產業發展趨勢，也是最重視文化創意產業的報紙，從2006年3月11日起，經濟日報率先開闢專版，每周六推出「文化創意版」，為剛萌芽的文創種子添薪加油。

今年適逢經濟日報40周年，台灣產業轉型也進入關鍵時點，必須尋找並創造新價值領域，文創產業即是一個新焦點，「文化創意版」的經營，象徵經濟日報正如人生的「40不惑」，不但專業愈趨成熟，也增添文化關懷與人文創意，努力扮演文化創意與產業間的橋樑。文創版開版之後，得到文創產業及關心文化的企業人士熱烈迴響，使得這個版面內容豐富而多元，為經濟日報專業財經形象增添人文風采，觸角更為開闊創新。

本書作者鄭秋霜，是一個來自澎湖灣的女孩，心思細密靈敏，文筆流暢優美，是經濟日報副刊組採訪報導文化創意產業的專業記者。透過她敏銳的觀察，深入淺出的文字描述，台灣文化創意產業界最具代表性的公司、人物、創業精髓，躍然紙上，讓人一目了然，讀者可以掌握到台灣發展文創產業的全貌。

這是台灣第一本完整描述文化創意產業發展現況的書，對投入文創產業的先驅，是一種肯定，他們具創意的經營和管理理念，對廣大的讀者，應有新的啟發，也為台灣起飛中的文創產業點燃一盞明燈，值得深入閱讀。

翁得元

# contents 目錄



## 【推薦序】

|                 |     |     |
|-----------------|-----|-----|
| 品牌之道——創意為體·管理為用 | 施振榮 | 002 |
| 好·好相護，強·強聯手     | 官政能 | 004 |
| 當創意人才遇到管理人才     | 張光民 | 006 |
| 文化·創意·新經濟       | 翁得元 | 007 |

## 【作者自序】

|             |     |     |
|-------------|-----|-----|
| 文創管理 V.I.P. | 鄭秋霜 | 010 |
|-------------|-----|-----|

## I. 文創觀察員

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| 人才的迷思——尋找你的澤崎小姐           | 016 |
| 專業的迷思——文創產業，不是一個專業        | 020 |
| 消費的迷思——當「想要」遇到「需要」        | 024 |
| 設計競賽的迷思——星光幫啟示錄           | 028 |
| 品牌的迷思——A brand or a name? | 033 |



## II. 品牌經營故事

|                       |                    |     |
|-----------------------|--------------------|-----|
| <b>墨色國際</b>           | 幾米現象的幕後推手          | 038 |
| <b>浩漢設計</b>           | 治軍嚴謹的創意兵團          | 060 |
| <b>法藍瓷</b>            | 圓桌管理，打造皇室明星的桌上精品   | 076 |
| <b>大可意念</b>           | 設計三冠王 轉型四步曲        | 094 |
| <b>清庭</b>             | 台灣設計精品專賣店拓荒者       | 114 |
| <b>琉園</b>             | 體檢品牌DNA，六步驟朝國際品牌邁進 | 130 |
| <b>Shawnyi</b>        | 兩個六年級生，驚豔巴黎時尚圈     | 144 |
| <b>老子曰</b>            | 西進歐洲的東方茶品          | 162 |
| <b>神話岩飾</b>           | 自創「品牌聖經」，把石塊變金磚    | 176 |
| <b>喜瑞飯店·新尚旅店·新驛旅店</b> | 老旅店的新藍海            | 190 |
| <b>東籬農園·合樸市集</b>      | 匯集清流的在地樂活          | 204 |
| <b>三采文化</b>           | 漏斗式管理的創意出版傳奇       | 218 |

## III. 創意事件簿

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| <b>五十億元桐花商機：故事行銷的示範</b>  | 234 |
| <b>簡單生活節：生活型態的行銷</b>     | 241 |
| <b>創意市集成功術：好創意，不容許寂寞</b> | 249 |
| <b>新一代設計展：「尚青」創意競技場</b>  | 258 |
| <b>後記：寫自己的獲利方程式</b>      | 266 |
| <b>致讀者</b>               | 270 |

# 文創管理 V.I.P.

鄭秋霜

作者序

這本書收錄的個案，都是台灣文化創意產業界V.I.P.的真實故事。

說他們是V.I.P.，因為他們可能是業界的「非常重要人士」（Very Important Person），也可以是「非常有趣人士」（Very Interesting Person），甚至是「非常具整合力的先驅者」（Very Integrated Pioneer）。

這些個案有的規模漸大，已成為其他文創產業者常常提到的「標竿」；有的還在布局，等待爆發力到來的崛起；他們多半正在轉型，不論他們現在的營業、獲利實績是大是小，成功是否已全然降臨，他們都掌握了文創產業經營管理的三個關鍵字：V.I.P.。

V是Vision（視野），在企業經營中叫「願景」，閱讀書中個案你會發現，台灣文創產業當然也想像其他企業一樣賺錢，但和一般企業較不一樣的是，他們幾乎都有以原創的文化創意為主體性的使命，且都想接軌國際。例如：

琉園創意總監王俠軍，想開創的是「打開華人的玻璃世界」；

法藍瓷總裁陳立恆，念茲在茲的是「From China, back to China」，希望讓瓷器（china）這項華人的發明，重新透過法藍瓷這個華人品牌發光；

幾米品牌的推手墨色國際總經理李雨珊，一開始就設定「把幾米打造成國際文化品牌」；

「老子曰」茶飲料董事長葉兩傳，則往返歐洲上百次，想把台灣茶飲料及茶文化，推向歐洲。

這種以文化為核心資產，藉由商品把文化帶向國際，不想只侷限在台灣市場

的態度，正是發展文創產業最該有的高度，因為如果走不出台灣市場，就很難出現文化的國際滲透，文創產業發展也將受限。（當然如果你只想以業餘時間，成就「自己做歡喜」的手工業，或把創作當成一種個人生活方式，那就另當別論。）

**I是Integration（整合）**，對內是尋找文化創意內容與商品產業化的平衡點；對外，是上下游產業鏈的建立。

文創新品牌「神話岩飾」創業才四年，但他們的產銷布局已經全球化，公司只有十二個人，卻幾乎都是「多工人才」，既要懂創意面，又要了解商業機制，時時都得應用整合型知識。

從電機博士改行為慢食文化推動者的東籬農園園主陳孟凱，透過餐飲服務及成立有機農產「合樸市集」，積極建立起「社區支持型農業」，整合上下游有機農產供應鏈，形成一種創意生活模式。

缺乏中介的整合型人才，其實是台灣文創產業無法全面蓬勃發展的致命傷。不排斥商業規則的創意人才，及有文化素養的商業人士，是目前文創業最欠缺的整合型人才。

**P是Practicality（務實）**，一般人以為文化虛無飄渺，創意天馬行空，難以管理，更無法落實，但文化創意要走向產業化，務實卻是最重要原則。

華人地區最大設計公司浩漢設計總經理陳文龍，獨步設計界的「知識管理平台」，以嚴謹、精準的電腦化系統管理，帶領全球員工創意產出，形成亞洲最大、且最有紀律的創意兵團。

世界三大設計比賽「三冠王」得主、大可意念設計總監謝榮雅獨創的文創產業創價公式：「獲利＝（想像力／挫折）×務實」，更可看出務實扮演的是乘數效果。

從上述V.I.P.看來，V如果是具文化創意的想像視野，I無疑就是整合理性與感性的能力，而P正是腳踏實地訂策略、動手做。三者兼具，才可能讓文創產業

從想像變成行動，從點子變成事業。

值得特別推薦的是，此書每個企業個案都附有一個「管理兩三句」的問卷，這些V.I.P.回答時非常慎重，有人花了一星期、半個月仔細看卷回答；有人堅持要最後交卷，因為他「非常想看別人的答案」。這些都是他們的管理心得精華，猶如台灣文創產業領導廠商的第一手問卷調查，沒有時間看完每一篇故事的人，千萬不能錯過。

這些V.I.P.還得經常被我的各種問題「隨時抽考」，而他們在毫無準備下所說出來的答案，每每令我回味無窮；就像——

- 「不要把創意當做生意的噱頭」；
- 「時尚，在鎂光燈的背後，是不斷的加班再加班」；
- 「好的創作，不只是因為很認真，但一定要很認真」；
- 「經不起『叫座』的過程，就不能說是『叫好』的產品」；
- 「文化創意產業，要先懂得慢，才有辦法快」；
- 「設計是一種從陰謀到陽謀的過程」；
- 「沒有理性，就會感性不起來。設計師千萬不能不食人間煙火」。

你想知道是誰說出這些話？答案都在書裡面。和他們對話，常讓我覺得自己怎麼會有這麼大的榮幸，可以遇到這些精彩的腦袋、這麼多的V.I.P.。

他們的創意絕學全都加持在我一人身上，我就像一個文創觀察員盡最大努力原汁原味呈現這些高手的獨門心法。書中若有任何謬誤，都是個人才疏學淺所致。

這本書能夠順利出版，首先要感謝經濟日報前總編輯游美月（現任聯合晚報總編輯）、現任經濟日報總編輯翁得元、副總編輯于趾琴及副刊組主任王家英等長官支持，從2006年3月起在經濟日報開辦每周六見報的「文化創意版」，每周探討一次與文創產業相關的議題，成為台灣第一家、也是至今唯一一家以專屬全版版面，報導文創產業的媒體。這項創舉以實際行動對台灣萌芽中的文創產業率先投入關懷，正是媒體的社會責任與創新表現。

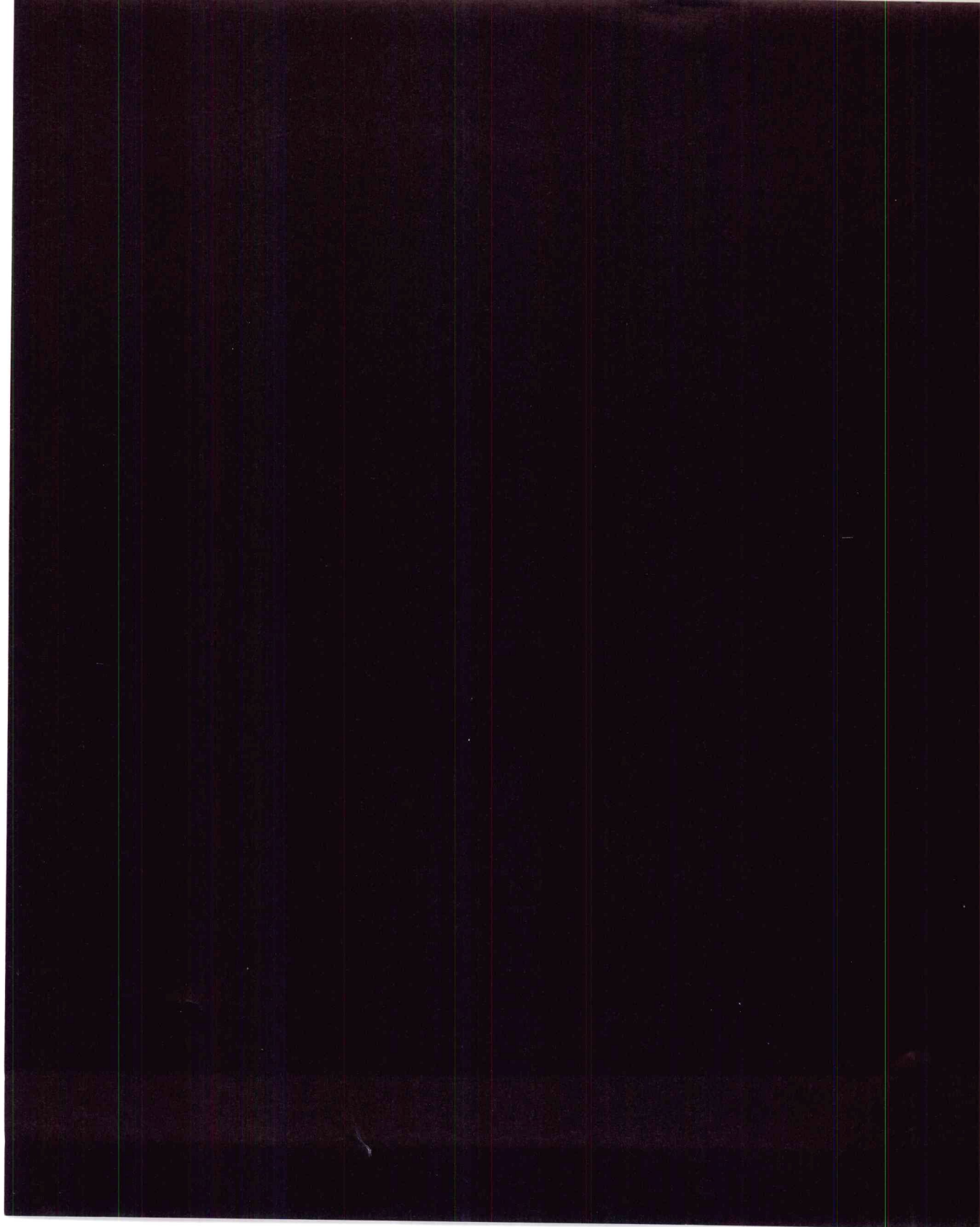
過去一年多來，這個版面讓我這個「曾經的文藝青年」，可以公然在財經報紙上風花雪月；特別還要謝謝王主任的督促與建議，讓這個版面的不少主題，成為此書的基本架構，集結成經濟日報40周年對社會的獻禮。

再來，必須謝謝的人是三采文化總經理張輝明，以及三采文化總編輯曾雅青、此書責任編輯邱垂達及美編的協助。認識張總，是因為三采出版的《創意市集101》系列賣得太好而去採訪他；在他們的熱情鼓勵與積極爭取下，促成經濟日報與三采文化合作，讓這本書終於面世。

不能忽略的還有經濟日報「文化創意版」的讀者，每次你們問到：「鄭小姐，我要到哪裡，才能找到妳以前報導過的個案」，我總是要你們上網查；現在，這本書收納了不少重新深化的文創個案，如果你們不介意，麻煩請到書局走一趟。

當然，最最感謝的還是這些個案案主，願意把他們經營管理文創產業的心路歷程、獨門know-how，與關心文創產業的讀者分享，為台灣文創產業加油！你們是這麼的愛分享，且這麼難以置信的有趣，我衷心祝福你們早一天變成國際知名文創品牌。

無法一一致謝的，還有許多關心台灣文創產業發展的各界好友，以及我曾接觸過在台灣各角落默默耕耘的文創相關從業者，雖然你們的名字沒有出現在書中，但你們各自用不同方式啟發了我，這本書其實也是你們的故事。如果讀者因為這本書而有任何收穫，該感謝的是所有為台灣文創產業奮鬥的人。





# 文創觀察員

## I.

從2002年起，  
國內的文化創意產業喊得震天價響，  
五年下來，確實也看到許許多多創意人才的投入與成果，  
從站上國際舞台的文創品牌、國內的文化創意活動，  
到年輕人的創意市集，  
在在顯示出台灣這個小島無限的創作活力，  
然而在這些創意榮景的背後，是否還藏著些許隱憂？  
文化創意產業真的能成為未來的藍海產業嗎？  
且看文創產業需要正視的五大迷思……