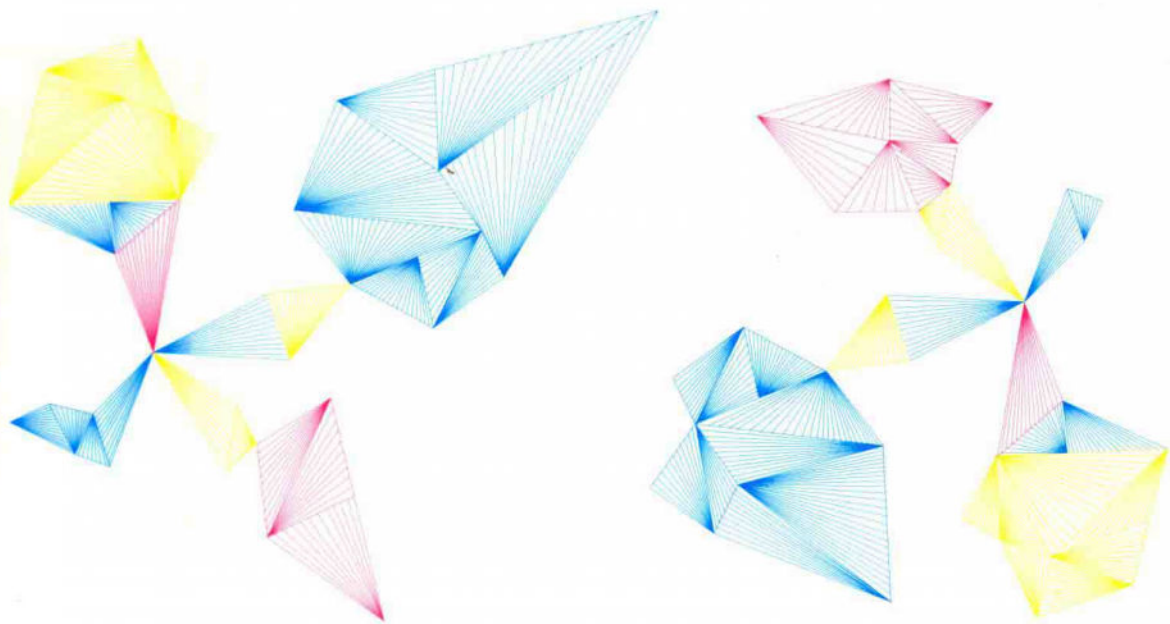


文创地图

周钰庭 著

文化创意产业的经营路径



周
钰
庭
著

文创地图

文化创意产业的经营路径



版权登记号：01-2019-7761

图书在版编目（CIP）数据

文创地图 / 周钰庭著. -- 北京：现代出版社，2020.2

ISBN 978-7-5143-8311-9

I. ①文… II. ①周… III. ①文化产业—研究—中国 IV. ①G124

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2019）第 270648 号

本著作物简体版由华品文创出版股份有限公司授权中国大陆地区（不包括台湾、香港及其他海外地区）出版。

本书照片全部由作者周钰庭拍摄授权。

文创地图

作 者：周钰庭

责任编辑：张 霆 姚冬霞

出版发行：现代出版社

通信地址：北京市安定门外安华里 504 号

邮政编码：100011

电 话：010-64267325 64245264（传真）

网 址：www.1980xd.com

电子邮箱：xiandai@vip.sina.com

印 刷：北京瑞禾彩色印刷有限公司

开 本：880mm×1230mm 1/32

印 张：7.25 字 数：158 千

版 次：2020 年 2 月第 1 版 印 次：2020 年 2 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5143-8311-9

定 价：49.80 元

版权所有，翻印必究；未经许可，不得转载

文化的力量

中国书刊发行业协会理事长 艾立民

提起台湾诚品书店，在书业同人中恐怕无人不晓，在阅读圈里知名度也比较高。这源于诚品书店在世界书店业低迷的情况下，通过经营模式的转型，以文化创意重构实体书店文化价值，为传统书店的创新发展提供了有益的借鉴。

然而，为诚品书店转型做出重要贡献的周钰庭，可能并不是业内所有的人都知道。我认识钰庭是在2017年北京图书订货会期间，她受邀在中国书刊发行业协会举办的中国书店学习大会论坛上，就书店研发和经营文创产品问题发表了精彩演讲。时长虽然只有20多分钟，但整个演讲脉络清晰，案例丰富，表达准确，底蕴深厚，给我留下深刻印象。

2018年和2019年，我连续两年带领大陆书店参访团去台湾开展业务交流，都请钰庭做了专题演讲，从而进一步加深了对钰庭在专业方面的了解。

也就是在2019年的访台交流时，她送给我一本亲自撰写的《文创地图》。这本书是她从业25年来，特别是在文创领域系统研究和丰富实践的总结。全书结构严谨，深入浅出，语言清新，案例翔实，体

现出作者较为深厚的文化底蕴、审美素养和精益求精的匠人精神。对于从事文创产品研发和经营的从业者以及管理者来说，既能让他们从此书中学习和掌握文化创意产业的基本知识，也能对他们的实践具有指导与参考作用。

实体书店是文化与知识的传播场所，图书是文化知识的传播载体，而文创品同样是文化的传播载体，可以发挥“以文化人”的作用。文化是创意的源泉，一件精美独特的文创品浸透着创意者对文化元素特有的表达方式和审美情趣，巧夺天工的设计制作把内容与形式、传统与时尚完美融合在一起，使精神物化在物质里，让每一件文创品有了灵魂、品质、温度、美感，也有了更高的价值。文化的力量能够使文创品与人之间产生心灵上的互动交流。文创品承载的文化内涵以及独特体验感是图书无法替代的，也正因为如此，现在实体书店研发和经营文创品已成为重要的业务，文创经营与图书经营融为一体，相得益彰。

海峡两岸同属中华文化，文脉相通，同根同源，5000多年延绵不断的中华优秀传统文化为文化创意产业提供了丰富的营养和不竭的源泉，文化的力量也会将两岸书业的从业者凝聚在一起，共同承担起优秀传统文化传播的使命任务。中国出版集团现代出版社慧眼识珠，以书为媒，以文化为桥，出版《文创地图》的简体字版，为两岸书业的创新发展做了一件有益工作，也为促进两岸的出版文化交流做出了积极的贡献。

《文创地图》是钰庭作为资深文创业人士的倾心之作，按图索骥，我们能够领会她的在文创研究实践过程中的全部心路历程。我相信，此书会在同行中产生共鸣，也让同行在自己的探索实践中发现更多的未知美景，丰富这张地图。让我们共同努力去实现这一美好的愿景！

文创，人与人之间的情感交流

电影导演 陈坤厚

钰庭是我女儿静慧的同学，从学生时代就常来我家。她爱喝我泡的茶，每次来家里，我会温壶、热杯，然后好好泡一杯茶奉上。钰庭会双手捧起杯，微笑地看着我，慢慢地品饮，在那个年代，也算是一种风雅吧。饭后，两个女孩儿在水槽前洗碗，有说有笑的，我远远看着两人的背影，拿起相机拍了一张她们背影的照片……30年了，我们家一直把钰庭当自己家的小孩儿看待。

上了大学，听说她到诚品打工去了。大学毕业，又听说她到诚品上班了。哇，好羡慕！当年的敦南诚品，是所有人都要去朝圣的文化圣殿。对于爱看书的孩子们来说，能够有个地方让他们可以找本书席地而坐，直接阅读，这书店的老板太慈悲了。就如同钰庭在书中写道，“容易接近”，是在确保大家有平等接触文化、艺术的机会，这也正是诚品的初衷，“与人为善，分享幸福”。

接着，钰庭忙着她的工作，我也忙着拍我的电影。一阵子之后，听女儿说，钰庭最近一直在世界各地采购文具，我心里想……不就是一支铅笔、一个橡皮擦，何需如此奔波？终于，看到诚品的文具，是如此特别而有创意，这就是书中所提到“将文化内容转化为商品和服

务，为顾客创造独特体验”的意思吧。我是真的常去逛诚品的文具部门，些许消费，极大化地享有。偶尔想买贵一些的商品奢侈一下，就会打电话给钰庭，“过来帮我签个名打个折”。在忙碌之中，我们总有时间站着聊几分钟，她说到，工作让她快乐，更让她学习了许许多多。看到她用这样的态度尊重自己，也尊重自己的工作，我心中感到一份骄傲。

不知是哪一年，钰庭带来一份月历，极其精美，是名家之作，她说这是她从世界各地采购来的商品。从此以后，我们每年都会收到她送来的新月历。只是，可能因为工作忙碌，经常在我们收到月历时，都已经跨完年了——我可以想象早就挑好的月历放在办公桌旁，就是没时间送过来的钰庭的心情，只是对不起1月的画面，因为经常没挂几天就要被翻页了……直到现在，我们家的那面墙，还是365天，天天挂着钰庭送来的月历，然后年底了，翻到最后一个月，心里总会想起钰庭：“不知道这孩子最近在忙什么？都没来看我……”然后就会拜托12月的画面，请它再努力一下——新一年的月历很快就会到了。

不可思议地，一份月历就做到了人与人之间的情感交流，让我们彼此经常想起对方，年复一年地在我们之间扮演着重要的角色，这就是文创的魅力，也是钰庭如此投入文创产业的原因吧。

苏州诚品开业后，不断听闻朋友赞叹那里的氛围和魅力，我到这几年才有机会前往造访，苏州诚品特地安排了专人为我们做导览。来到入口处，72阶楼梯的气派映入眼帘，耳里传来生动的导览，心里却似乎看到开业前的筹备阶段，钰庭在这里不知上下奔波了多少回的模样……苏州诚品，让我体验到了钰庭经常眼睛发亮地和我述说的诚品的未来。回到台北，我特地把她找来，夸赞了一番，因为她真的带

领团队，一起在苏州实现了诚品的梦般样貌。

身为钰庭的长辈，我衷心感谢诚品培养她这30年扎实的学习与实作经验，让她得以在文创这个产业闪耀发光。

这两年，她从公司退下来了，又有时间来家里喝我泡的茶。还是30年前那张桌子，我温壶、热杯，泡杯好茶奉上，她还是双手捧着杯，微笑看着我，慢慢啜饮品味。她还是15岁的她，但已经拥有满腹经营书店、文创营运的学问了。那天，她捧着大作《文创地图》来向我讨个序。拜读之后，我突然有个想法，如果钰庭18岁时就跟着我拍电影，现在肯定是一位大制片人，肯定也为电影写了一本《文创地图——指引，一个故事的影像路径》。

以文化为底蕴， 开启人们全新生活体验的一把人生钥匙

台湾大学财务金融学系教授 李存修

面试的日子，我们几位教授都对出现在我们眼前的这个女孩儿有些好奇，完全没有财金背景，工作也非这方面的专业，莫非……她打算转业？我们问她为何要来报考台大财务金融 EMBA，她想了想，回答说：“因为这部分正是我不懂的。”这是和钰庭的首次碰面。

钰庭虽然非财金专业出身，但对财务是有概念的，多年的高阶主管经验，造就她在经营管理层面的熟练。记得钰庭曾经说过，看年报、读财务报表是她的兴趣之一，学习的过程不时看到她拿着各样的资料，向同学们询问不懂的地方。班上同学多是企业主与专业经理人，都成为她咨询的对象。在这里，我看到她力求甚解的求学态度。

台大 EMBA 推动以学习者为中心之讨论式个案教学方法，学生们从自己的专业领域出发，确定研究论题。钰庭入学时，学习计划中所制定的长短期目标，在建立大中华地区最完整的供应链平台，带领台湾成为全球文创汇流中心，拓展全球市场。多年的工作经验，让钰庭自有一套文创经营规划的方法，再加上财务金融面的学习，导入学术

性的探讨，让她在文创营运上的论述更具逻辑、更有条理。

还是学生时的钰庭，念兹在兹都是所服务企业的发展与未来。如今迈入人生另一个阶段，她想必更能掌控自己的时间，也有机会接触更多跨领域的朋友。我不止一次建议她，将所学与所为整理成册，与更多人分享她的经验。今天拿到钰庭的著作，从书的内容，很清楚感受到她扎实地将30年的工作经验，结合EMBA所学，提出了一套完整并且实用的文创经营管理方法。

若将文创产业形容为一个人，那么，“创意”和“管理”，就像是一个人的左右脚，彼此发达而平衡地行进，路才走得远，走得好。台湾拥有蓬勃的创意能量是毋庸置疑的。然而，若不能有系统地将文创的内容商品化、品牌化，则无法有效地展开文创的经济规模。钰庭的《文创地图》涵盖了文创产业跨部门、跨领域的所有要素，统合资金、渠道、营销、商品等，深入浅出地呈现文创经营地图的全貌。我相信，对文创产业有兴趣，或已加入文创行列的朋友，都可以通过这本《文创地图》所提出的商业模式结构，自我检视问题点与机会点，建构更具未来性的经营蓝图。

认识钰庭的人都知道她对台湾文创的投入与期待，也佩服她在文创产业的专业成就，更希望她能将自己的经验分享给更多的人。我期待这本《文创地图》能成为钰庭的触角，结缘更多文创人，一起让台湾的文创产业发光发热！

线上、线下，都在同一张地图上

Pinkoi 共同创办人 颜君庭

2018年一个暖冬的早晨，我与两位 Pinkoi 共同创办人用一杯咖啡的时间，邀请钰庭聊聊文创产业中的苦与乐。那天，我们从趋势延伸到策展，从实体链接到网络，从文化中感受人文情怀，从款待客人的细腻体验文创。言谈中，我们感受到钰庭在文创领域深刻的人文和商业素养。通过她的带领，我们对于文创地图有了更多具体的想象。

如果形容那天的早晨，是个吉光片羽式的时光旅行，那么手上这本《文创地图》，更像极了在地向导精心安排的旅行散策。我在阅读这本书时，更能细细咀嚼上次时光旅行错过的线索与景点，在页与页之间，按照自己的步调给自己适当的留白与思考，迷惑的时候，可以随意地翻阅找寻旅途中的灵感。

钰庭在《文创地图》中提到，文创产业经营的首重，在提高记忆占有率（Share of Mind），进而到偏爱占有率（Share of Heart），跟网络产业常常提到的“create products customers love”有着一样的哲学思考。为了提高上述这两个指标，就需要在游逛的过程中用心感受顾客的痛点，增加他们愉悦的利益点，并有策略地提出改善方案，

降低痛点，搭配趋势、选品、陈列、策展，通过体验、氛围、服务，甚至是购买后品牌印象的建立，持续提高顾客的利益点。这是《文创地图》提供的思考脉络。

更令人惊喜的是，若将书中的指引套用到网络事业，也完全无违和感，在此我们所谓的成长黑客（growth hack）精神，也就是期待每个来到我们首页的访客，能通过不同的主题策展专区，发掘独特的品牌和商品，同时活用平台购物喜好的大数据，主动推荐顾客可能会喜欢的商品，在不同页面的游逛动线中，以一致的品牌质感氛围，提供独特的个人化体验。链接到结账的流程，也希望用清楚的界面引导，让顾客用最少的点击，轻松完成结账。为了给客人提供最好的体验，需要多元且不同专业的人才，彼此团队合作才可能达成：有使用者行为研究员去发掘客户痛点，有产品接口设计师持续优化顾客的动线，有工程师和数据科学家通过大数据分析主动推荐顾客可能会感兴趣的物品，有采购负责挑选品牌和商品，有营销企划搭配趋势诉说文创品牌的故事……通过科技网络的串联，有许多来自世界各国的设计师像达人一样跟每位客人聊文创，也搏感情。客人打开商品时，一张设计师亲笔写的卡片，简单的“谢谢”和设计背后的故事描述，都能让商品、顾客和设计师有了更多有感的联结。

Pinkoi 正在文创产业发展的经营路上，很开心有幸能在那个暖冬的早晨，在咖啡的陪伴之下和钰庭进行了一场对话，也很惊喜书中的诚品经验和商业路径都能有系统地运用到线上与线下。不论你是否在文创路上，相信你都能在《文创地图》中找到你的桃花源，一起让文创产业更好！

“钰庭，这次调区我们想改个风格，加上这样的设计……”

“等等等等，让我们先调出店面的店历卡出来，先掌握当时开店的原型，再来看现在我们需要什么。”

这是我自 1992 年进入诚品工作，20 多年来的日常场景之一。不论是在门市的改装调区、产品开发的脑力激荡，或是对新品牌上市的沙盘推演，通过一场场的实作与不断集思广益的学习，逐步积累出我对于文创内容经营的一些经验。

文创产业界人才荟萃，大家辈出，让我在业务环节中，向前辈多有学习。但也有感于对许多准备进入文创领域的新人来说，缺少一个结合实务，可以按部就班学习的方法。本书是我 25 年来的学习、转化、教导，文创生涯的心得体会及经验之谈，希望能提供给大家作为参考。

这本书也整理了我在文创领域中，为事业提供蓝图，把脉诊断，带领团队的一些心法。面对业务任务的扩大，主管必须具备统率全局的能力，希望通过书中的方法，让阅读本书的领导者，能逐步养成具有整体系统的观念，抓住重要环节，依据客观情况正确决策，并组织决策执行的

才能。

一开始我会针对文创的经营，提出在规划的时候需要具备的知识、注意的事项，以及要对哪些细节进行考虑，并从英国发展文创的历程为例出发，学习文创经营规划的步骤。同时分享通过分析与观察寻找目标顾客、进行价值传递的关键要素、建立有品牌特色的商品结构，以及建立与组织团队的方法。

接着在文创商品的经营方面，主要介绍文创价值的传递。这部分，不但要了解商品蕴含的文化特色与故事，同时对于当下生活及消费趋势变化也要精准掌握，所以我们从趋势观察的养成、开发采购的专业训练、呈现美感的陈列方法、畅谈让商品故事更立体化的营销策展，然后细谈品类经营的要点，学习预测市场以及开发产品的方法。

经营好一个品牌，就是经营好内容，包含了空间、活动与商品的内容。而其中最重要的是，要掌握经营品牌的商业模式，借由在其中找到杠杆的支点，为品牌找到转型的路径与方法。最后，我将以诚品为案例，通过研究三家定位差异的零售渠道品牌，探讨面对转型的契机与未来的发展机会。三家调研品牌分别为休闲娱乐定位的高雄大鲁阁草衙道购物中心、全方位零售定位的新竹远东巨城购物中心，以及生活提案定位的日本茑屋书店，每个品牌虽然都有各自不同的价值主张和策略方向，但只要懂得借鉴学习，就有机会在跨领域的商业模式中，看见创新的思路。

文化的耕耘，本来就是历史的长河。我从一个为文创土壤增添养分的心愿出发，整理我的经验为大家所用，愿能抛砖引玉，吸引更多人为文创产业与文化发展尽一分心力。希望阅读此书的朋友们，带着我这份经验地图，展开属于你的文创之旅。

目
录

Contents

| 第一步 | 摊开地图 综观文创这个世界

→ 第一章 文创是什么

创意英国：以文化为主轴的产业政策 ...5

文创经营规划的四个步骤：分析、建模、支点、推展 ...10

→ 第二章 文创，创造顾客独特体验

勾勒顾客样貌：分析顾客消费行为与购买内容 ...16

引发顾客共鸣：持续观察分析顾客的日常 ...17

锁定目标客群：建立商品与顾客的正确关系 ...22

→ 第三章 文创，是一种价值传递

以诚品为例，学习文创的价值传递 ...34

在大氛围与小细节之间，感受价值的传递 ...38

文创的价值，有时固定，有时弹性 ...41

懂得取，敢于舍，才能做好价值传递 ...41

价值的传递，不只在当下，也在过程的延续 ...42

| 第二步 | 按着地图 朝正确方向出发

→ 第四章 文创的经营，以人为本

- 经营团队，不同背景的专业组合 ...48
- 营采合一，适合新创或小规模经营 ...49
- 矩阵组织，适合项目任务或大规模经营 ...50
- 外部团队也是重要的合作伙伴 ...51

→ 第五章 文创的经营，看商品结构

- 商品结构，是经营一家店的学习地图 ...60
- 商品结构的编列：广度延展，深度挖掘 ...61
- 商品结构的开拓：满足现有需求，开发未知体验 ...66

→ 第六章 文创的经营，在趋势观察

- 广泛接受新知，养成专业领域的观察能力 ...72
- 趋势观察一：永续旅游 ...78
- 趋势观察二：一个人的经济 ...81
- 趋势观察三：顾客体验 ...84
- 趋势观察四：未来办公 ...86

目
录

Contents

| 第三步 | 用商品 规划经营的路径

→ 第七章 文创商品的开发采购

商品开发团队的理性与感性 ...92

五个开发采购的相关要素 ...98

四个进货 / 销售的原则把握 ...99

→ 第八章 文创商品的陈列美学

视觉定位：陈列的第一层次 ...107

场所氛围：陈列的第二层次 ...110

主题识别：陈列的第三层次 ...111

→ 第九章 文创商品的营销策展

策展的思维 ...120

策展的故事 ...122

策展的情境 ...123

→ 第十章 文创商品的品类经营

奥美 360 度品牌管家：从品牌管理看品类经营 ...132

无印良品：从跨领域看品类经营 ...134

为商品注入生命，为顾客编织梦想的品类达人 ...136

品类达人的 CHECK POINT ! ...142