正體中文
免費下載版

T 恤配西裝

文化創意產業的生意經

T-Shirts and Suits

A Guide to the Business of Creativity

David Parrish 大衛・帕里胥

林潔盈 譯　桂雅文 編

英國國會議員/創意產業暨旅遊部蕭恩部長
文建會/張譽騰副主委　　聯合推薦
英國文化協會/鄺舒嵐處長

BRITISH COUNCIL
英國文化協會

五觀

「一本很有用又能刺激人發想的好書，對即將踏入創意產業的創業家，是本不可多得的良伴。」

～達格・齊爾薩斯・霍特維德
挪威阿克賽娃創新公司總經理

「有了這本書，就好像隨時都有一位專業顧問隨侍在側。」

～安・麥欽納尼 ，英國貿易投資署

「對即將踏入創意產業，或是在創意產業中存活的任何人來說，《T恤配西裝》不只是一本好書，更是一項寶貴的工具。」

～戴安・厄爾斯 ，英國皇家特許行銷學會

「大衛的書實在太棒了！當創意新人有需要時，很容易就能夠利用書內資訊，看看清楚大環境和檢視自己。」

～羅娜・柯林斯，英國研究生創業全國委員會

「簡單明瞭，簡潔扼要，設計精美且乾淨俐落。
《T恤配西裝》巧妙綜合了理論、實踐與錦囊妙計。」

～費奧娜・蕭，卡普希卡出版公司

「這不只是為了創意人而寫的書，它真的對我很有幫助，
不但能啟發積極態度，還具有極豐富的色彩！

～派翠希亞・ 凡德阿克，文化產業發展代理公司

「我們倆同時利用週末的時間讀完了這本書，
市面上並沒有太多管理書籍能如此引人入勝，
我們兩人都覺得，這是本非常具有啟發性，
且實用性的好書－對創意工作尤其重要，因為
很多人誤以為，只要單靠靈感一切就足夠
了。」

～羅尼・修斯與莎拉・霍頓，有感覺的地方公司

創意與企業經營管理《T恤配西裝》
提供將創意熱情與商業規則
結合起來的最佳實踐方法

本書採用生動平實的風格來撰寫，完全不用行話，以此向已經進入創意事業經營者或準備創業的人，提供了靈感啓發與適當的建議。

行銷、智慧財產、財務管理、市場競爭、領導力提昇－都被囊括在這本祕笈之中。作者善用11個「實踐中的理念」特寫了許多英國創意事業，來說明什麼是最值得學習的最佳範例。
大衛擅用自己的征戰閱歷與世界各地優秀的案例解析，藉此培養創意人突破制式思考框框。

大衛・帕里胥 **David Parrish**
專於幫助創意產業中的創業家，量身打造訓練與顧問計劃

www.t-shirtsandsuits.com 免費下載本書英文版

「《**T**恤配西裝》徹底揭開了如何在創意產業中開創事業的，提供創意人一本利用案例分析來說明實踐方法的最佳
~亞歷山大胥斯里克，聯合國科教文

T 恤配西裝

文化創意產業的生意經

T-Shirts and Suits

A Guide to the Business of Creativity

David Parrish 大衛・帕里胥

林潔盈 譯　桂雅文 編

神祕面紗
實用祕笈。」
組織

Merseyside acme
DEVELOPING CREATIVE INDUSTRIES

T-Shirts and Suits

中文序

In recent years there has been growing recognition that the creative industries not only respond to people's desire for creative and cultural experiences but also make a significant contribution to a country's economy. In 2001 this contribution was measured for the first time in UK and the resulting evidence leaves no doubt that the creative sector is of significant economic as well as cultural importance. Creative industries account for 7.3% of the UK's economy, employ almost two million people, are the largest in EU and, relative to GDP, probably the largest in the world.

In the British Council we are well aware of the way products from UK's creative industries influence opinions around the world on our culture, creativity and way of life. There is also growing awareness of the pioneering nature of our creative industries particularly in the way talents and skills associated with artistic production have combined with business skills to form new, boundary breaking approaches which have been immensely successful and have influenced the wider business community. In this context, the British Council is proud to see the launch of "T-Shirts and Suits". This unique publication makes the secrets of creative industries' business success available to all. I would like to congratulate David Parrish on the success of T-Shirts and Suits so far and I look forward to hearing how this newly translated Mandarin version becomes a handbook in Taiwan for creatives and business people working together to build strong creative industries.

近幾年來，人們對於創意產業的認知逐年提高，也發現創意產業不但能夠滿足人們對於創意與文化體驗的需求，並且能夠刺激一個國家的經濟成長。英國曾於 2001 年針對創意產業所創造出的經濟價值作評量，結果發現此產業在文化層面與經濟價值上無庸置疑的是一樣重要。目前，創意產業佔有英國經濟的 7.3%，約有 200 萬人從事相關工作，國內生產總值 (GDP)是歐洲國家裡最高，或許也是全世界最多的國家。

英國文化協會清楚地知道，來自英國的創意產品對於全世界在文化上、創意上及生活方式都有相當大的影響力。我們也有體認英國在創意產業的發展及培育人才等方向獨領風騷，尤其是當將創意與藝術作品結合獨特的商業經營模式，締造出絕佳商機，帶動更龐大的商務動力。英國文化協會很開心《T 恤配西裝》(T-Shirts and Suits)的中譯本問世，讓更多的人知道創意產業結合商業的成功秘訣。在此，除了恭賀 David Parrish 的著作出版，並衷心期盼這本書可以成爲台灣創意工作者的「葵花寶典」，成功地連結台灣的創意能量與產業實力，進而創造台灣創意產業的高峰。

英國文化協會鄺舒嵐處長

目次

序言：英國國會議員 創意產業暨旅遊部部長 4
引言 5
第 1 章 創意與商業 6
第 2 章 了解自己 16
第 3 章 防範未然 26
第 4 章 行銷的魔法 34
第 5 章 面對競爭 44
第 6 章 保護你的創意 52
第 7 章 累積你的財富 62
第 8 章 維持企業的健康 72
第 9 章 領導及管理 80
第 10 章 可行的事業 88
第 11 章 你的成功之道 96
結論 104
附錄一 106
附錄二 107
參考資料 109

實踐中的理念

莎朗・馬齊（Sharon Mutch） 14
胡椒甘藍顧問公司（Peppered Sprout）/《塑膠犀牛》雜誌（Plastic Rhino）廣告 24
線上原創網路電子書出版公司（Online Originals） 32
新思維網路顧問公司（New Mind Internet）網路、行銷與科技 42
ESP多媒體公司 CD/DVD製作與影像/錄音後製 50
藥物治療（Medication）學生夜生活宣傳公司 60
賈柏JAB設計公司 70
紅製造公司（RED）電視戲劇製作公司 78
團隊品牌溝通顧問公司（The Team - Brand Communication Consultancy） 86
曼多集團 Mando Group 網路發展暨設計顧問公司 94
視窗專案 The Windows Projects社區寫作計畫 102

序言：英國國會議員 創意產業暨旅遊部部長

創意產業是英國經濟極重要的一環，未來，其重要性只會與日俱增，對英國將愈形重要。

若英國創意產業面臨的是美好燦爛的未來，我們需要中小企業具備完整的商務技能，以及強而穩固的企業基礎。在現代經濟體中，這些都是引導成長與促進繁榮的重要推手。

然而，就目前的狀況來說，英國中小企業的平均壽命僅有24個月，通常到了這個時間點，由於經營策略在設想上未盡周全，它所導致的後果就會開始一一浮現。

我們該如何避免這種情形發生？我們如何延長創意產業的壽命，讓他們能夠成功達到原本預設的目標？英國政府在2005年年末展開的創意經濟計畫，主要就在探討這些問題。

我們針對計畫中列出的每一個訴求議題，設置工作小組，其中包括企業支援與資金融通等在內。創意與商務技能並不必然會一起出現 － 不過若想在二十一世紀展露頭腳，此兩者缺一不可。有關這一點共有兩種學派：一派說法以為，左腦和右腦是永不相遇的；另一派則認為，創意產業與文化產業的從業者，就是不會做生意，因為他們從來沒有接受過這樣的訓練，也沒能獲得相關的支援。

這兩造說法，顯示出管理技能的落差，我們必須要針對此情形提供解決之方。

《T恤配西裝》對管理課題的處理方式，結合了創意思考與商業技能。這本書提供的範例讓人了解到，如何藉著創意思維與商業頭腦的融合，來創造並維持成功的事業體。書中也說明了如何在創意產業的脈絡下，將事業概念與想法加以發揮。

大衛・帕里胥利用親身的知識與經驗，足以吸引創意人的方式，系統化地表達基本的企業經營原則。就《T恤配西裝》一書而言，它能增進創意人的管理技巧，也因此讓他們所服務的創意產業能夠達到更成功的境地。

我想藉此恭喜大衛與艾克米藝術文化媒體公司，感謝他們將這本事業指南帶給創意產業，無疑地，他們絕對能夠透過閱讀本書，獲得寶貴的收穫。

Suaun Woodard MP

蕭恩・伍德沃德 國會議員

引言

寫書企圖從激勵和實務兩方面，爲讀者提供一些開創創意事業的重要概念，同時亦提醒讀者蜀道難行，創意事業創立的過程，絕不會是條平坦的康莊大道。這本小書同時爲資深、新生與大型、小型事業體所寫，旨在成爲一本可讀性極高的參考，讓讀者在需要時能逐章查閱。讀者大可根據個別狀況，適當從書中擷取所需，有些部份你理解未來才會需要。

書中提到的種種，都是我從自身錯誤中學習到的經驗。我之所以能在此侃侃而談，與各位分享我的經驗，並不是因爲我在學術或專業上有什麼過人之處，而是在於我過去的經歷、實踐、錯誤、以及偶爾成功的經驗。早在「創意產業」這個名詞被喊出來以前，我就曾經參與商業經營的工人合作社、社會企業[1]。書中提到的所有議題，我或多或少都遇到過，時至今日，我仍然在學習。現在，我是個穿著西裝的商人，也是穿著T恤的藝術家。

對顧問與訓練的方式，我所採取並非說教或授課，而是引導 － 提供一些想法與經驗，藉此刺激新概念的產生，讓他人由此獲得能力 － 然後再幫助他們找到最符合商業現狀的個別解決之方。我在撰寫本書的時候，也是抱著同樣的精神。當閱讀這本手冊時，請你一定要記住，世上沒有一件事是絕對的。每一個想法、每一種理念都必須要根據你所面對的環境與個別特質來加以調整；這裡提出的每一點，都只是一個起點，而非結論。如果你不全然同意我的觀點，沒有關係；如果它讓你找到更有效益的解決方法，那更好。這本書的目的並不是要教你如何經營你的事業，而只是單純地想要提供你一些理念和支持力量罷了。

我撰寫此書的靈感，來自於這些年來我曾經在創業產業中共事或提供諮詢的許多夥伴。

創意產業能將創意天賦所創造的智慧財產，轉化爲更多所有人的搖錢樹。英國現已成爲創意產業的龍頭，這也是英國政府大力支持此種新興經濟的原因。英國有許多可供他國借鏡的地方，因此也透過各地英國文化協會的力量，在世界各地推廣創意產業的概念。同樣地，聯合國科教文組織也對開發中國家的文化產業提供支援。

這是同時需要藝術與商業概念的大事業。（創意產業相關資訊請參考附錄一）

我最近期的工作之一，是在馬其賽特郡一個名爲「創意優勢」[2]的專案，協助此範圍新興與現存的創意事業。本書就是以該專案的成功經驗爲基礎，書中提到的許多重點，都利用馬其賽特郡內的企業作爲範例說明，儘管如此，書中論及的主題是普遍且廣泛通用的，此外，書內也融入了我和創意產業發展服務中心[3]、文化產業發展代理[4]與其他機構的合作經驗，以及我在世界各國包括中國、南非與印度等擔任顧問與訓練講師的國際經驗。

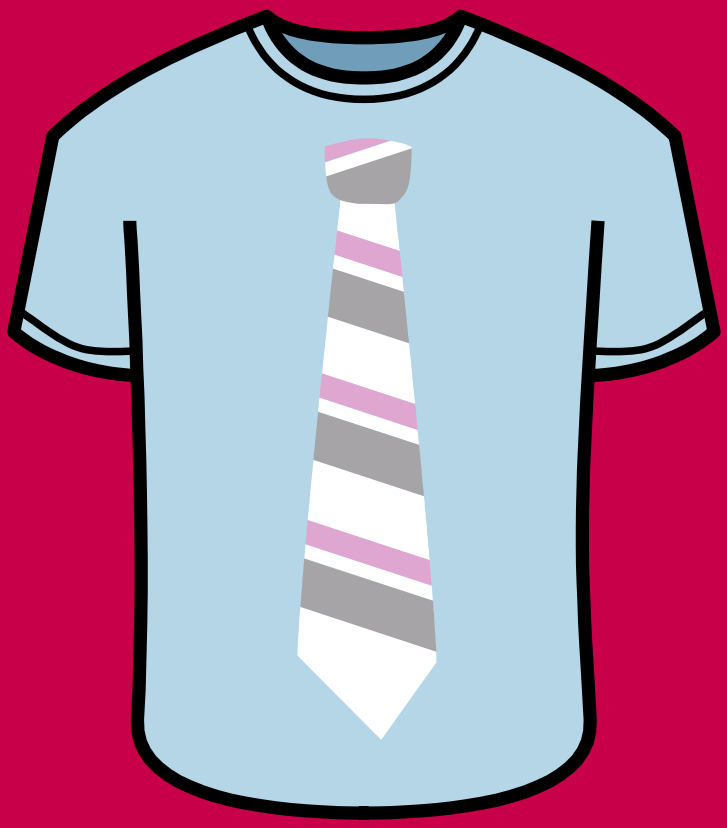
我非常期待能聽到您對本書的批評指教，了解其他最佳實踐典範，並獲知任何我能夠透過顧問工作、訓練研習與專案協助等與更多創意人分享更多想法。

大衛・帕里胥
2005年11月
divid.parrish@t-shirtandsuits.com

1

創意與商業

- 第一章挑戰了傳統以來創意與商業之間的矛盾，闡述如何巧妙結合兩者的方法。
- 本章向讀者提出最基本的問題：你，爲什麼從事或打算從事創意產業？
- 其中亦探討不同的商業進行方式，以及從業者對自身的價值觀與目標必須要非常清楚的原因。



創意vs. 商業？

有些人認爲，創意和商業好比油與水一般，不溶於彼此。他們認爲，在創意與商業之間必須二選一，無法兩者兼顧。我並不贊同這種觀點。

‘creativity is not the monopoly of the artist’

「創意不是藝術家獨佔的。」

我曾參加過一個以創意爲主題的會議，部份與會者將創意認定爲「藝術」，亦即各種類型藝術家的作品。身穿T恤，是這些藝術家的共通點。藝術家們發現，自己有時很不幸地必須和一些來自另外一個平行宇宙的生物，也就是商業領域的商人們進行對話，這些人西裝筆挺，有著截然不同的思考方式，講話也挺奇怪的，而且最無法避免的是，這些商人完全不懂藝術家。我不認爲商業和創意是互不相融的對立面。在那次會議中，我拿自己當作例子，表示我同時身兼詩人[5]與企業管理碩士[6]的身分，而這樣的事實，也許動搖了某些人的信念。我接著表示，我個人最佳的創意並非我的詩作，而是我在商業世界裡展現的創造力，能跨越產業、部門與文化的界限，將理念(ideas)與手段(methods)順應新環境加以轉化改造。其他與會者也證實，他們在工程公司裡所見識到的創意，遠比某些廣告公司來得多。創意絕對不是藝術家的專利，它所涵蓋的範圍比現實更廣，我們在教育、科學與很多地方，都可以看到創意的蹤影。創意是無所不在的。

「成功的創意人，會張開雙臂，同時擁抱創意與商業。」

‘successful creative entrepreneurs embrace both creativity and business’

商業模式 見第97頁

創意的神奇力量

我相信，最令人興奮的創意，是將「藝術」與「科學」這兩種顯然相對的事物混合起來所形成的神奇力量，在融合之際，也就是承認這兩者並非完全對立的，他們並不是二選一的狀況，而是一體的陰與陽。這本書就是要結合創意與商業，使它們形成一種同盟關係，讓來自「T恤」和「西裝」世界的最佳理念，在創意產業裡聯合起來，將創意天賦轉化爲滾滾而來的金流。

成功的創意人會張開雙臂，同時擁抱創意與商業。這些人也許不用商業行話，獲利也並非其首要目標。有時，他們會憑著自己的預感，或者將自己的成功歸咎於運氣，不過不論他們承認與否，在他們看似瘋狂行徑的背後，總是隱藏著一種方法。

商業的藝術，是在於從無窮的選擇中理出頭緒，以一種能夠帶來錢潮的方式，提供特定的產品或服務，迎合消費者的需求，財務應勢到位。通常一家事業有成的企業，會對自己形塑出一個清晰的成功圖像，也就是說，他想出了一套的**獨特的**商業模式。

創意企業的產品或服務，自然是集了許多新構想之大成。不論是來自哪一個產業的成功機構，都能憑藉創意，巧妙地將許多基本商業元素結合起來。成功的創意企業，其產品或服務都必須是有創意的；他們同時也需要發展出一套特別且切實可行的模式，整合入所有重要商業元素。

「不賣靈魂」的藝術

經常有人問我，利用藝術或創意來賺錢，是否就無可避免地妥協了藝術的完整性，換言之，就意味著必須「爲錢出賣靈魂」。我的答案是，這種狀況可能發生，不過它不必然就一定得發生。解決的方法，就是前面提到有關特定產品／服務與特定消費者的商業模式，假使能謹慎選擇，這些都會是成功方程式的重要成份。如果你替產品或服務選擇了不適當的消費者，就會產生錯誤的組合，因而導致出賣靈魂或失敗這兩種境地。

選擇正確的顧客
見第36頁

你不可能無時無刻將產品銷售給所有的消費者，然而，倘若我們運用創意，選擇正確的顧客，在從產品目錄中選擇適當商品的同時也顧及收支平衡，我們就可以研擬出一個合理可行的商業模式。

成功

「成功」的定義是你自己下的，不是我。在這裡，並沒有任何有關「成功」真正代表些什麼的價值判斷。大，不一定就是好，在多數狀況下，小即是美。你必須爲你的創意事業設定未來的發展方向。人們通常會說：「如果你不知道自己想去哪裡，你就永遠無法找出該走的路。」因此，你的成功之道與你的目的地有關你未來想要到哪兒，也就是你的願景。

願景
見第11頁

利潤？

利潤並不總是創業最重要的一點，雖然即使是非營利機構，在收支不平衡的狀態下也無法存活。同樣地，創意產業的觸角遍及十三個不同的部門[1]，個別創意與文化部門，所採用的經濟模式也有所差異：尋求利益的營利事業、非營利或慈善組織、以及社會企業。這也是我用「預期財務成果」而非「獲利」的原因。許多藝術組織屬於慈善機構，其收入包含補助金與津貼在內。社會企業利用三重基線的方式定義成功，以財務、社會與環境等三層面來評估成功與否；有些創意人也同時身兼社會企業家。

三項基調
見第99頁

生活型態

「生活型態企業」(Lifestyle business)[7]的成功，能同時替企業所有人帶來穩定的收入與豐足的生活品質。對其他人來說，成功意味著建立起營利事業，他們最終並不需要這些事業，所以可以在事業壯大後賣掉它，向他處前進。對某些人來說，他們希望自己的創意能與職業生涯結合，以此爲興趣，而非當成純事業對待。

[1]譯註：英國將創意產業分成 **13** 個類別：廣告、建築、藝術與古董市場、手工藝、設計、時尚、電影與影片、互動休閒軟體、音樂、表演藝術、出版、軟體與電腦遊戲、以及電視與廣播。

爲什麼做？

對那些即將踏入創意產業的人來說，首先要面對的問題必然是：爲什麼要做？爲何要圍繞著你的創意熱情來建立事業？既能表達創意又能講究生活，似乎是個顯而易見的答案。不過，答案真的這麼簡單嗎？本書略述了許多會對企業造成影響的挑戰，並指出解決方式的線索。在這個過程中，你需要跨越許多障礙，並且做出許多妥協與困難的決定，因此，在此值得花點時間評估一下，替你的創意事業找到核心，了解自己爲何而做或爲什麼規劃去做這個計劃。

「take stock of why you do it or plan to do it」

「評估你爲何想做的原因？」

雖然你的意圖，是要藉著全心投入創意事業，讓自己的創意能「馳騁」，有所發揮，不過有些人在投入創意事業以後卻發現，自己留給創意熱情的時間沒有變多，只有更少。有些人則考慮轉換跑道，尋求一份傳統工作以爲謀生手段，藉此讓自己能自由自在純然浸淫在創意的天地，擺脫事業的約束與壓力。

也許，將謀生和創意分開來是比較好的，如此以來，兩者都可以獲得最大的發展，不至於兩邊都做不好。試著想想，你的創意是否會因事業而受限呢？你可能會認爲，在這樣的一本書中出現此種建議有欠妥當，不過，如果這正是你此刻面臨或將來可能得面對的問題，我們最好現在就坦率地面對處理之。

商業模式

參考第97頁

沒錯，你的創意可能因爲事業而受到妥協，事業的獲利也可能因爲遷就你的創意而受到連累，不過，這些情況只有在你未能找到正確的商業模式時才會發生。舉例來說，當你必須藉由漲價才能平衡實際人工成本與所有開銷的時候，適用於嗜好的財務模式，通常對事業是毫無用處的。.

願景

哪個方向？

你想往哪裡去？未來想有什麼發展？請挑出一個重要的日期或里程碑（並不一定得「五年以後」，不過你也可以這樣子設定），試著描述你的事業到那時將會呈現何種狀態。你的顧客是誰？有多少人參與其中？能達到何種收益水平？請替你的目標草擬藍圖。擬定目標時要多點企圖心，選一個狀似遙不可及、但不至於看不到的目標，朝著這個方向努力實現。這就是你的願景。

傾聽顧客

見第38頁

使命

哪一行？

你從事什麼行業？最能夠回答這個問題的，就是你的顧客。你可能覺得自己從事的是網頁設計，不過你的客戶卻把你當作他們的行銷顧問；你可能將自己視爲劇團，不過你的客戶卻認爲，他們買的是藉以傳達並溝通社會議題的媒介。傾聽顧客，了解他們看重你哪一點。你可以怎麼爲顧客提升價值或重要性，如何讓世界變得更美好？回答顧客「這對我有什麼用」的問題，藉此得知你到底在替他們做些什麼。這就是你的使命。你並不需要什麼「使命宣言」（尤其不需要那種虛有其表的），不過你確實需要了解顧客對你的事業有何評價，知道他們看重你哪一點，以及到底付錢請你來做些什麼。

價值觀

怎麼做？

你怎麼經營事業，也就是你抱持何種信念與道德倫理？這就是你的價值觀。許多時候，因爲這些都是我們自己的一部份，所以自己看得並不是那麼清楚，或者把它們認爲是理所當然的事。舉例來說，我的客戶指出，我的能力在於傾聽、尊重他人觀點、以及幫助他們以他們自己的方法達到目標，這就是我的價值所在；不過，他們提到的這些，都是我自己的一部份，是我自己所看不到的。我在自我宣傳的時候漏掉了這個重點，反而特別強調我的專業資格。問問他人，如合夥人、朋友、同事、以及顧客，藉此更清楚地了解自己以及自己的事業。

見第二章：了解自己

願景、使命與價值觀

願景描述我們正朝哪個方向前進 - 「理想之境」。願景是企業對未來的「夢想」，用言辭（與數字）所描繪的遠景，其目的在藉由訴諸人的情感與理智來促成啓發。

使命所敘述的，是我們該做些什麼，才能達到我們的展望。使命宣言只是一段敘述機構真正在做些什麼的特定文字，也就是機構對世界與社會的貢獻讓員工、顧客與其他關係人能了解，這個企業在什麼地方必須出類拔萃。

價值觀是當我們朝成功之道邁進之際，該如何行事、如何自處的準繩。

實踐中的理念見第14頁

最適當的時刻？

時機對嗎？你已經準備好，可以投入事業了嗎？或者，你應該等待更好的時機？莎朗・馬齊把她的攝影藝術塵封了九年以後，才真的開始著手從事她的藝術事業。

可行性濾器
見第89頁

在你替上述問題找到答案以後，接下來則該考慮，它們加總起來，是否足以構成一個切合實際、可行的、可達成的商業模式。本書稍後會談到的可行性濾器，將能幫助你檢驗不同選項的可行性。

本書將以兩種方式幫助你成功：

1. 讓你用自己的方式定義成功，換言之，就是**明確指出你的目標**。
2. 找出實際可行的**成功路徑**。

關鍵點

1. 有些人認爲，創意和商業不能混在一起談。我不贊同這種觀點。你應該將創意和商業看作夥伴，而不是相對的兩面。
2. 將藝術家和商人的好點子結合起來，將你的創意天賦轉化成銀子。
3. 創意天賦並不必然就等於商業成功。並不是所有的創意構想，都能被轉化爲可行的事業。
4. 只要能研擬出正確適當的商業模式，在創意中尋求商機就不必然會發生爲金錢出賣靈魂的情形。
5. 不論是創意產品或服務，你都必須創造出獨特且確實可行的商業模式。
6. 清楚了解自己對成功的定義。知道自己想要朝哪裡去，亦即自己有何前景。
7. 闡明你的企業使命。
8. 體認並堅持自己的價值觀。
9. 判斷現在是否是開始或擴張的正確時機。
10. 上述原則同時適用於非營利機構與營利事業

實踐中的理念

莎朗・馬齊（Sharon Mutch）藝術攝影家

莎朗・馬齊對創作充滿熱情，同時也具有商業頭腦的藝術家。

有趣的是，她對藝術的熱情源自她的經歷。「在我修習美術學位的第二年，我差一點死於子宮外孕。自此以後，我開始將這個經驗融入我的攝影藝術中，常常以女性爲創作素材：『玻璃中的女性』（Feminae in Vitro）是此系列作品的名稱。」

畢業之後，莎朗的作品曾數度於知名攝影藝廊展出。「然而，對我來說並非最佳時機。我馬上就體認到，我的作品不論在意象、意涵或深度上，都非常強烈。我也發現，不論來自哪一個社會階級、具有何種觀點或個人經驗的女性觀眾，我透過作品所表達的情感象徵，都會踩到她們的痛處。儘管我的作品相當受到注目，我卻覺得自己並不屬於『藝術界』，所有事情都來得太快了。」

九年後，她打開塵封已久的作品，她覺得重新踏入此行的時機到了，於是開始了自己的獨資事業。「我是藝術家，也是我自己的經紀人，當談到佣金、藝廊代理與行銷的時候，我的商業頭腦就會支配一切。」莎朗的商業頭腦決定將她推向世界上頂尖的藝術市場：紐約、倫敦與巴黎。她有心理準備，不能退而求其次，得拒絕一些次要的機會，才能全神貫注地打進紐約市的兩大藝術重鎮：切爾西區和蘇活區，儘管英國領事館曾提出忠告，告訴她「此兩地是世界上最難找到藝廊代理的藝術區」，她仍決定孤注一擲。

莎朗很清楚箇中的挑戰，不過她也知道，如果她能在這裡成功紮根，其他展覽與銷售都會接踵而來。在研擬策略以後，她針對特定市場進行研究，從桌面研究、網站搜尋與了解藝廊的作品提交標準著手。在英國投資貿易署「出口護照計畫」與英國駐紐約領事館的協助下，莎朗參加了紐約藝術博覽會，並帶著作品集拜訪了許多藝廊。結果，有兩家藝廊邀請莎朗展出作品，她最後選擇了鉻綠藝廊（Viridian Artists Gallery），並於2005年7至8月間在該藝廊展出。

該次成功無疑將替莎朗帶來接下來一連串的展覽與銷售機會，這樣的成果不僅來自於她的藝術熱情與天賦，同時也是因爲她能夠利用自己的商業頭腦，讓自己打進紐約這個雖困難卻有利可圖的藝術市場所致。

www.sharonmutch.com

《監禁的容器》 'Vessel of Confinement' **莎朗．馬齊**

書內之相關概念與主題：

* 結合最佳的藝術家與商人 見第 8頁
* 創業的時機 見第12頁
* 目標對準特定市場／顧客 見第36頁
* 市場研究調查 見第38頁
* 說不 見第92頁

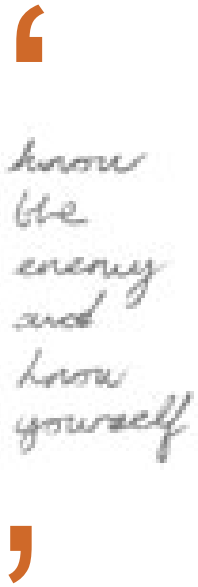
2

了解自己

- 這章，我們來探討如何客觀地評估自身優勢與弱點的技巧，這是幫助你找到可行商業模式的基本步驟。
- 我們會了解你的核心能力在哪裡，讓你由此建立你的創意事業。
- 此外，此章亦論及部份有關學習、訓練與持續專業進修的看法。

《孫子兵法》有言：「知己知彼，勝乃不殆。」[8]

不論你是否將你的事業看成一種戰爭[5]，孫子的論點在於，了解個人的長處與弱點，將能幫助你決定何時、如何與在哪裡進行或著手。它將幫助你辨認出顧客、競爭、以及最適合和最不適合你的條件。儘管如此，從客觀且批判性的角度來評估自己的短處與特質，藉此「了解自己」，其實是一件很困難的事。評估其他企業比自我評估來得容易許多，因此，假使我們想看清自己，就必須藉助旁觀者的觀點。



「了解敵人，了解自己。」

所謂的了解自己，並不只是指了解自己的創意、技能與天賦才能。我們必須要知道自己的事業或機構有些什麼長處與弱點，此間所要考慮的，除了核心團隊以外，更得囊括更廣泛的關係「家族」，包括合夥人、顧問等在內。我們也需要評估自己的資產、聲望、以及有關市場和智慧資本的知識。

評估優勢與弱點

本事查核表

與其純粹在一張白紙上寫下我們可以想到的所有優勢與弱點，下頁提供的本事查核表（**PRIMEFACT checklist**）能提供一個更有用的結構，以進行全面透徹的分析。

這是我特別爲創意與文化產業擬定的查核表，過去也曾經成功地將它運用在各種不同的客戶身上。

本事查核表（PRIMEFACT checklist）

人（People）
我們的人有什麼樣的長處和弱點？員工、經理、會員、合夥人、顧問、和我們互動往來的關係人。

名聲或品牌（Reputation or Brand）
在我們的目標顧客中，我們的口碑如何？我們的品牌有什麼樣的優勢與弱點？

智慧財產
見第54頁

智慧財產（Intellectual Property）
我們擁有哪些智慧財產？怎麼保護這些智慧財產？容易將它轉變成金流嗎？

市場調查
見第38頁

市場調查／市場資訊（Market Research / Market Information）
我們手上握有那些有關市場區隔與市場趨勢的資訊？我們對個別客戶以及他們的特別需求，有著什麼樣的了解？

價值觀
見第11頁

特質或價值觀或文化（Ethos, Values or Culture）
我們的特質、價值觀與組織文化是什麼？所有關係人都認同嗎？

財務
見第64頁

財務（Finances）
目前的獲利性、現金流量與資產分別處於何種狀態？我們需要投資多少錢？我們可以借多少錢？

靈活度或可變性（Agility, Nimbleness or Changeability）
我們是否能迅速地抓住新機會？
大家對改變有心理準備嗎？準備好了嗎？
進行改變時是否會遇到障礙？

合作對象（Collaborators，包括結盟、夥伴關係與網絡關係）
我們和其他企業與組織（包括政府）之間的關係，有著什麼樣的優勢與弱點？

才能（Talents，包括能力與技術）
我們的主要能力在哪裡？
我們現成可利用的技術有哪些？我們面臨哪些技術差距？
我們將如何學習新技能？

要誠實面對自己的弱點。記住，並非所有弱點都需要修正，也許就某些市場定位而言，你的這些弱點並無關緊要，只要能夠找到這種新的市場定位即可。此處的重點是要了解自己相對於競爭對手的長處與弱點。你可能具備特定的優點，不過假使你的競爭對手跟你一樣，甚至比你更好，那麼它就無法替你帶來競爭優勢。

競爭優勢
見第45頁

核心能力

你的核心能力，就是你賴以爲事業成功基礎的關鍵技能。這些技能通常是比乍想之下腦海裡所浮現的還要「深沈」的東西。

舉例來說，佳能公司體認到，該公司的核心能力並非照相機，而是更基本的光學。看清這點，讓該公司能將專業轉移到影印機市場。同樣地，新力公司的核心能力並非電子，而是微型化；本田技研的核心能力並非汽車，而是引擎，這幫助他們把眼光放大到汽船汽艇與除草機市場。英國企業家理查・布蘭森創立的「維珍」品牌，基本上以客戶服務爲核心，因此它不但可以用在音樂市場上，也可以延伸到航空公司、火車、金融服務與手機等。

有些劇團認爲自己的核心能力是利用戲劇來「溝通訊息」－ 而非戲劇本身。在某些例子中，網頁設計師具備了品牌營造和行銷顧問的核心能力。胡椒甘藍顧問公司的核心能力並非出版，而是「將概念傳達給顧客」。

實踐中的理念 見第24頁

實際上，你的核心能力到底是什麼呢？

豪豬

評估競爭優勢的原因之一，是要回答下面這個問題：你的事業可以在哪方面成爲世界頂尖企業？請注意，這個問題並不是你想要在哪方面名列前茅，而是你可以在哪方面領導世界潮流。搞清楚這一點，然後毫無顧忌地運用你的關鍵力量，就是成功運用了刺蝟策略[10]。

刺蝟策略

狡詐的狐狸，在獵殺刺蝟的時候有許多種不同的策略。[11]另一方面，刺蝟的防禦策略卻只有一種，每當遇上狐狸，不論牠從哪個方向攻擊，刺蝟都會把自己捲起來，形成一個圓圓的刺球。這個方法每次都管用。刺蝟對這種防禦方式特別拿手，牠之所以能存活下來，就是藉著緊守著牠的致勝策略。替自己的企業辨識出刺蝟策略，來自於徹頭徹尾且客觀地了解，自己到底在哪一個方面可以（以及無法）達到世界一流的境界。

95:5法則

95:5法則

在尋找機會與威脅時，訣竅在於從不重要的多數中辨認出重要的少數，因爲這裡和其他地方一樣，都適用帕雷托法則。根據義大利經濟學家維爾弗雷多・帕雷托的觀察，當時的義大利，20%的人口握有80%的財富。帕雷托法則也被稱爲「80:20法則」。不過我事實上發現，這通常比較像是95:5法則。

95:5法則所敘述的，是事件中大多數的衝擊，是由重要的少數所帶來的。舉例來說，95%的銷售可能來自於所有產品中的5%，利潤中有95%來自5%的顧客，或是，你的競爭優勢中，有95%來自於你所有長處中的5%。（同樣地，5%的同事會讓你傷95%的腦筋！）這類例子不勝枚舉。

‘ recognise your strengths and weaknesses in relation to your competitors ’

「了解自己相對於競爭對手的長處與弱點。」

你的弱點可能有很多，在本事查核表中的任一領域都可以看到。好消息是，並不是所有的弱點都需要修正。施展自己的長處，同時也包括避免把時間浪費在自己的弱點上。決定哪些事不該做，也屬於商業模式的範疇。只有可能危急事業策略的弱點，才需要進行改正。見第十一章：你的成功之道。

技能：訓練或學習？

除了參加訓練課程以外，還有許多學習方法。我們不但要了解企業的關鍵技能（核心能力），也要明辨出技能需要改善的地方。由於外在環境與顧客需求持續改變，持續學習就無可避免地成爲成功的元素之一。我們可以進行訓練需求分析，藉此評估哪些技能與知識對商業策略攸關重大，並了解自己在這些方面的落差，不過就我個人而言，我比較偏好將焦點放在「學習需求」，而非「訓練需求」。學習所涵括的較訓練來得廣泛許多，鼓勵學習的文化，比訓練經費更爲重要。

持續專業進修

實踐中的理念見第 86 頁

終生學習並不只是個空泛的口號，而是生活的一個現實面。對於在企業中工作的所有人，持續專業進修是不可或缺的重要部份，如此以來，才能確保他們的技能與知識，能夠爲了企業與顧客的利益，跟上時代的腳步。每一個都可以有一份個人成長規劃，就像團隊品牌溝通顧問公司的職員一樣。

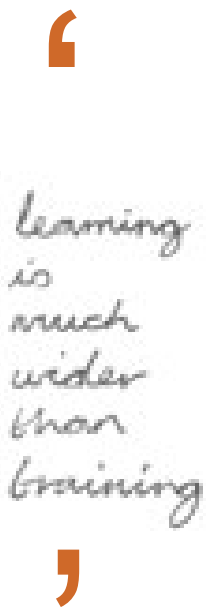
學習型組織

實踐中的理念見第 86 頁

在公司層次上，必須要以建立學習型組織爲哲學。所謂的學習型組織，我認爲是在一間公司或其他隸屬其下的機構中，每一個人都能持續不斷地學習：從消費者、競爭與同事身上學習。我們可以參考團隊品牌溝通顧問公司的例子。另一個重要的文化，是同事間分享學習的風氣，透過適當的系統，這些知識就能成爲「結構性的智能資本」，深植機構之中。利用這樣的手法，企業就不只是個別員工專業的總和，它的成果是屬於機構的，而不只是由裡面的工作人員所獨攬。

業務儀表板
見第 99 頁

在一個具有創意的企業裡，持續學習和知識累積應該是業務儀表板的一部份，同時，它們也應該和藉以評估成功與否的財務標準一樣，密切地受到監控。很關鍵的一點是，學習的優先次序，應該能與整體經營策略相配合，而非按個人偏好選擇。



「學習比訓練來的廣泛許多。」

關鍵點

1. 評估自己和事業的優勢和弱點，其中應將所有關係人包括在內。

2. 利用本事查核表。

3. 請求旁觀者協助：他們可能會看到你無法發覺的弱點與長處。

4. 請記住，並非所有弱點都需要修正。

5. 辨別出能作爲成功之基礎的核心能力。

6. 思考刺蝟策略，找出你在哪方面可以躍居世界一流。

7. 藉著95:5原則，在你的優勢與弱點中辨認出最重要的5%。

8. 辨別出支援經營策略所需的學習與技術需求。

9. 鼓勵學習的文化，遠比訓練預算來得更爲重要。

10. 除了訓練課程以外，還有許多不同得學習方法。試著從「學習」而非「訓練」得角度來思考，敞開雙臂迎接增進知識與技能的新機會。

實踐中的理念

胡椒甘藍顧問公司（Peppered Sprout）／《塑膠犀牛》雜誌（Plastic Rhino）廣告

「我們愛死這項產品了，所以讓它進了碎紙機。」當克里斯・莫利斯告訴我他們怎麼著手替他的胡椒甘藍顧問公司贏得英國彪馬公司（Puma）的新生意時，他（幾乎）就是這麼說得。克里斯和他的合夥人彼得・凱勒特，決定把彪馬公司當成他們的目標客戶，希望用他們不按牌理出牌的創意，讓彪馬驚艷。他們居然直接將彪馬運動鞋的照片進了碎紙機，切成假髮般一樣地細，放在他們出版的《塑膠犀牛》雜誌上。此舉讓他們雀屏中選。

克里斯刻意跟隨著世界知名的奧美廣告公司創辦人大衛・奧格威的腳步進入了業界，儘管如此，和曼哈頓地區穿著條紋襯衫和吊帶的典型經理人相較，克里斯的表現卻大相逕庭。他隨性的穿著與從容自在的態度，掩飾了那顆精細敏銳的商業頭腦。就像大衛・奧格威一樣，克里斯和彼得也有期望能一起合作的目標客戶名單，並且也積極主動地爭取機會。克里斯和彼得不做廣告，也不參加比稿，而是直接對準目標客戶的死穴下手。

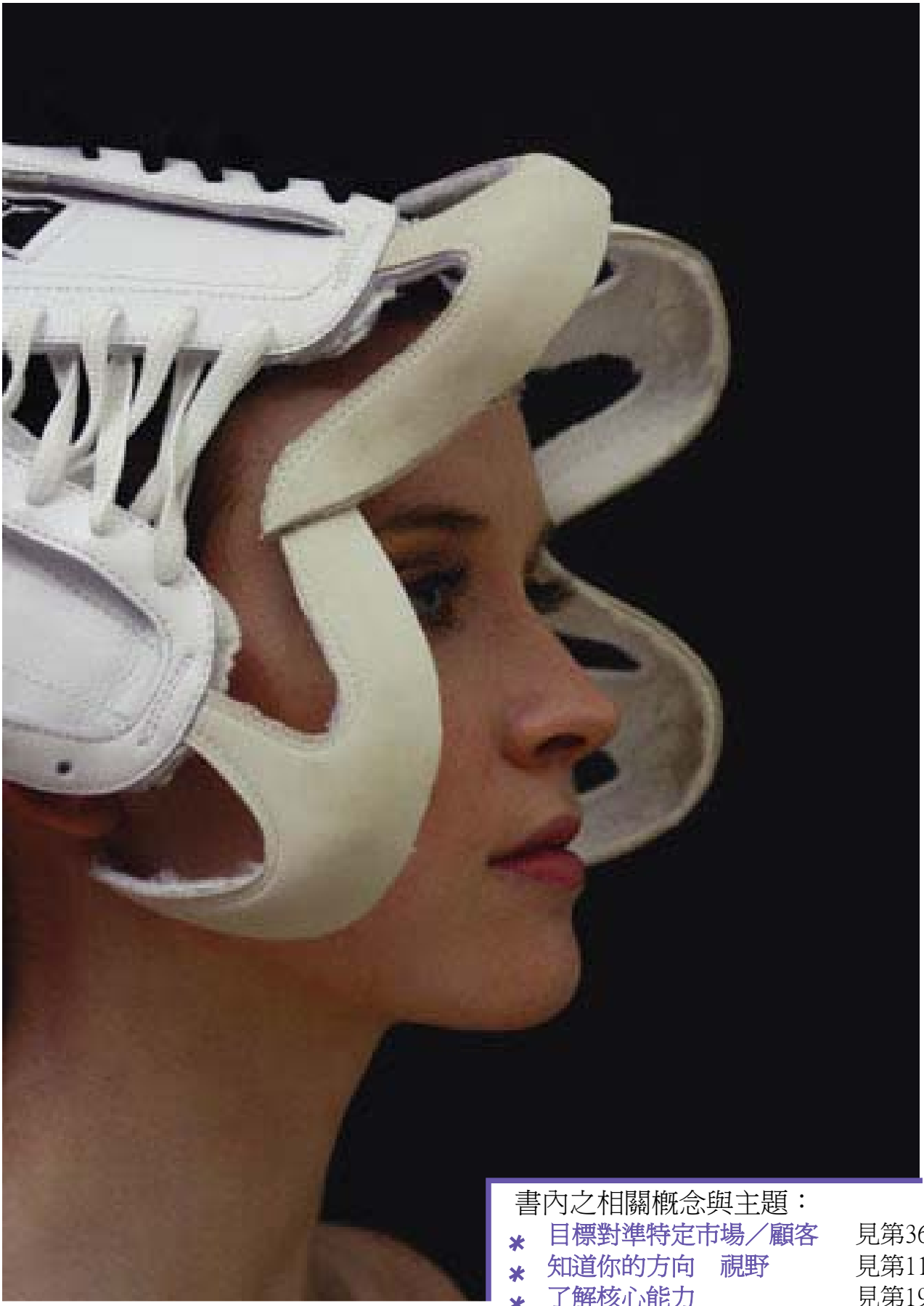
根據這位廣告達人的說法，他們的雜誌《塑膠犀牛》原本只是「辦好玩的」，不過事實上，這本雜誌卻成了他們推銷自己最有效的辦法 – 一個展示八位員工與國際自由藝術家有些什麼點子的櫥窗。《塑膠犀牛》經銷十五國，本身就是個成功的例子。

「我們做得最對的一件事，就是從設置我們自己的空間開始。」克里斯說明了他和彼得如何在創業之初就制定了清楚的事業目標。他們曾經從事出版業，明明可以專注在《塑膠犀牛》的出版工作上，將自己的事業定位爲出版事業。不過，由於他們認定自己的核心能力，是向客戶傳達理念，而雜誌只是這種能力的一種表現形式而已。因此，他們在胡椒甘藍顧問公司的大傘下，透過室內裝置、攝影圖像、包裝與定製出版來協助顧客廣告。

胡椒甘藍顧問公司的團隊知道自己要去哪裡，能運用優勢，清楚知道自己身處何種事業中，也了解他們想要贏得那些客戶關愛的眼神，以上就是，他們朝著自己所選擇的方向，發展創意事業的故事。

www.pepperedsprout.com
www.plasticrhino.com

攝影：馬克・麥克納提



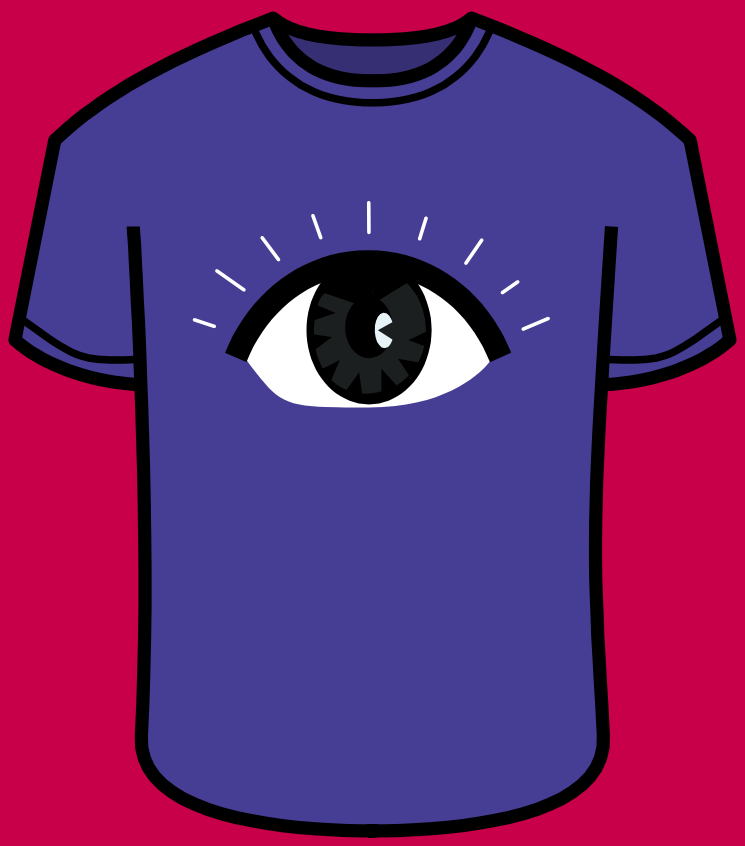
書內之相關概念與主題：

* 目標對準特定市場／顧客　見第36頁
* 知道你的方向　視野　見第11頁
* 了解核心能力　見第19頁
* 僱員與自由兼職者的結合　見第 84 頁

3

防範未然

– 本章提綱挈領地說明使用商業「雷達」監測改變中的世界，以獲取商機的好處，及對企業造成正面或負面影響的威脅。



小心！外面世界正在發生的事情，可能會讓你大賺一筆，或一敗塗地。這是個快速變遷的世界，這些改變並非我們所能控制 – 例如科技、經濟、規定規則的改變皆屬此例。外在環境的改變，可能會對我們的事業與組織、甚至整個產業造成戲劇化的影響。

過去幾年，行動電話改變了我們溝通的方式，網路更打開了全球市場的大門。歐盟範圍日形擴大的同時，其規定規範所約束的國家越來越多，每一位居住在這些國家的人民都深受影響。改變是接連不斷的。

「保持領先。」

使用「雷達」

爲了保持領先，我們必須要能預期改變，而不只是針對改變做出反應。爲了要能預期改變，我們必須要持續地「掃描」外在環境，就好比船艦的雷達一樣，持續注意著周圍的危險與幫助，藉著雷達螢幕了解有哪些船隻正在接近，及時獲知風暴的來臨。我們很自然地與我們所居住的世界保持接觸，不斷地從電視、朋友、出版品與其他來源了解最新的發展。然而，爲了要具備更有效益的360度全範圍「商業雷達」，能夠以更系統化的方式來掃描機會與威脅是值得的。這些所謂的掃描，可以是**外部審查**（或環境分析）。**總體環境分析**（PEST 分析）讓我們從政治、經濟、社會與科技等四個角度來了解威脅與機會。不過，次頁的ICEDRIPS查核表是一個更完整的方法。這個查核表是我設想出來的，我過去曾利用這個方法，成功協助許多機構，讓它們利用八個層面，辨別出其事業或社會企業的契機與威脅。請參考 視窗專案 – 社區寫作專案計畫 。

商業雷達

ICEDRIPS查核表

實踐中的理念 —
見第102頁

實踐中的理念見第 32 頁

競爭力

見第 47 頁

實踐中的理念見第 78、102 頁

競合策略

見第 48 頁

ICEDRIPS查核表

創新（Innovation）

包括電腦科技與網路（這是當然的）在內，生物科技與交通方面的相關發展也要注意。

競爭（Competition）

不只是競爭對手，包括其他競爭力如剛進入產業的新人、替代產品等。

經濟（Economics）

包括如通膨、匯率、產業衰退、公共支出等因素。

人口統計（Demographics）

包括人口老化、移民、雇用趨勢、社會階級等。

規範（Regulations）

例如新法規、協議、協定、公約、產業規範如英國電信監管機構Ofcom之規範與教育標準署Ofsted的學校評鑑等。

硬體（Infrastructure）

例如電信網路、交通、公共服務與設施。

夥伴（Partners）

與其他公司或機構的策略性合作（見競合策略）。

社會趨勢（Social trends）

包括對科技的接受度、休閒時間的分配使用、時尚、信仰改變等。

上述因素並未按照重要性排列，查核項目的順序，只是爲了要以簡單易記的英文縮寫來表示。

‘changes can present either opportunities or threats’

「改變所代表的可能是契機，也可能是威脅。」

使用查核表的最佳方式，是列出上百件左右世界上正在發生的事情以及可能會發生的事情。（試著想想看，如果有位同事到外太空待了十年，你可能會需要告訴他哪些事情！）

如此以來，你手上就會有一個適用於所有機構的通用清單。有關競爭與夥伴的部份，將會比較適用於你所討論的事業或機構。

之後，再加上相關於你所屬部門的任何特殊外部因素。這可能包括技術發展、政府計畫或產業事務等。

在逐項寫下以後，仔細篩選出對你的事業可能代表著契機或威脅的因素。

舉例來說，國際廉價航空（硬體）與可下載的音樂檔案（創新）對某些企業提供了機會，在另一方面卻增加了訴訟（法規）的可能性。新進入市場的新興歐盟會員國（競爭），對其他企業來說則代表著威脅。

改變所致的進展或災難，會因爲你所處位置的不同而不同；改變究竟孰好孰壞，單看它們會如何對你造成影響；改變到底代表著契機還是威脅，則看你如何處理面對。例如，英國的殘障歧視法對建築師、網頁設計師、廣告從業人員與許多創意產業都造成影響，有些人把它當成事業面臨的問題，不過那些「走在前面」的人卻能很快地適應新規定的要求，因而獲得競爭優勢。

競爭力
見第47頁

記住，除了你當前的競爭對手以外，還有其他競爭力的存在，包括買主與供應商的相對能力，以及剛入行的新人和替代產品，這些都可能代表著契機或威脅，端看你在這個持續改變的競爭環境中，會如何巧妙操控以因應。

競合策略
見第48頁

另一方面，顯而易見的競爭對手在特定狀況下野可以成爲合作對象，你可以利用競合策略的概念，將競爭對手轉化爲夥伴，將威脅變成契機。

電腦遊戲製造商上海盛大網絡發展有限公司的創始人陳天橋，在一個到處充斥著盜版軟體的環境下經營他的事業。儘管軟體盜版是種威脅，在盛大公司改變經營模式，使客戶必須付費才能玩線上遊戲的時候，它卻成了一種契機，因爲如此以來，盜版軟體的傳播實際上鼓勵更多人登錄，成爲付費的消費者。[12]

實踐中的理念見第32頁

線上原創電子書出版公司利用了外在環境改變（尤其是創新）所帶來的優勢，推出了第一本只以網路爲媒介的電子書發行公司。

95:5法則
見第20頁

再利用查核表儘可能地辨認出正面與負面因素以後，接下來就是利用**95:5法則**，找出那些最重要的少數。在所有外在機會中，可能只有**5**%會導致你未來**95**%的成功；單單一種重大威脅所造成的影響，可能比被辨別出來的其他威脅還要高上二十倍之多。

風險分析
見第100頁

至於有關威脅的部份，你應該要爲最壞做打算 – 然後決定你可能會怎麼處理，或者該如何避免。此部份也可以參考風險分析。

相對於風險分析的是機會分析。它所使用的基本原則與風險分析相似，是利用評估的技巧來了解哪些契機最可能帶來商業利益，以及每一個契機可能帶來的正面影響在哪裡，藉此找出最重要的契機爲何，排列出優先次序。

商業雷達
見第27頁

總之，**ICEDRIPS**查核表讓你能夠發展出你的商業雷達，以此作爲儘早警告之系統，避免或對抗可能的威脅，並且比競爭對手早一步辨識出正在萌芽的新契機。

關鍵點

1. 我們無法控制的外在力量，可能會對我們的事業造成正面或負面的影響。
2. 我們需要積極參與改變，而不只是被動因應而已。
3. 善用ICEDRIPS查核表，將它當成「商業雷達」，以掃描外在環境，了解可能對你的企業造成影響的力量。
4. 爲即將面臨的潛在威脅，找到自外在環境中一至兩個比較特殊的契機對應。
5. 我們可以把威脅轉化爲契機。
6. 請記住95:5法則，將重要的少數從次要的多數中分離出來。
7. 替最糟糕的可能性做打算 - 然後決定出如何因應或避免的方法。
8. 持續防範未然。

實踐中的理念

線上原創網路電子書出版公司（Online Originals）

線上原創是世界上第一家網路電子書出版公司。該公司利用了幾個科技環境改變所帶來的優勢，成爲網路電子書出版的先鋒。在業界，他們享有許多個「第一」：將PDF當成電子書的標準格式；替電子書核發ISBN號碼；替主流出版的電子書寫書評。他們曾出版了第一本被提名布克獎的電子書。出版包括長篇小說、非小說與戲劇等之原創作品。

1995年，大衛・蓋特曼與共同創辦人克里斯多福・麥坎，看到了一種新出版方式的契機，利用網路優勢，將之當成電子商務的銷售管道，向使用電腦、麥金塔與掌上型電腦的讀者，推廣作家作品的電子檔案閱讀。

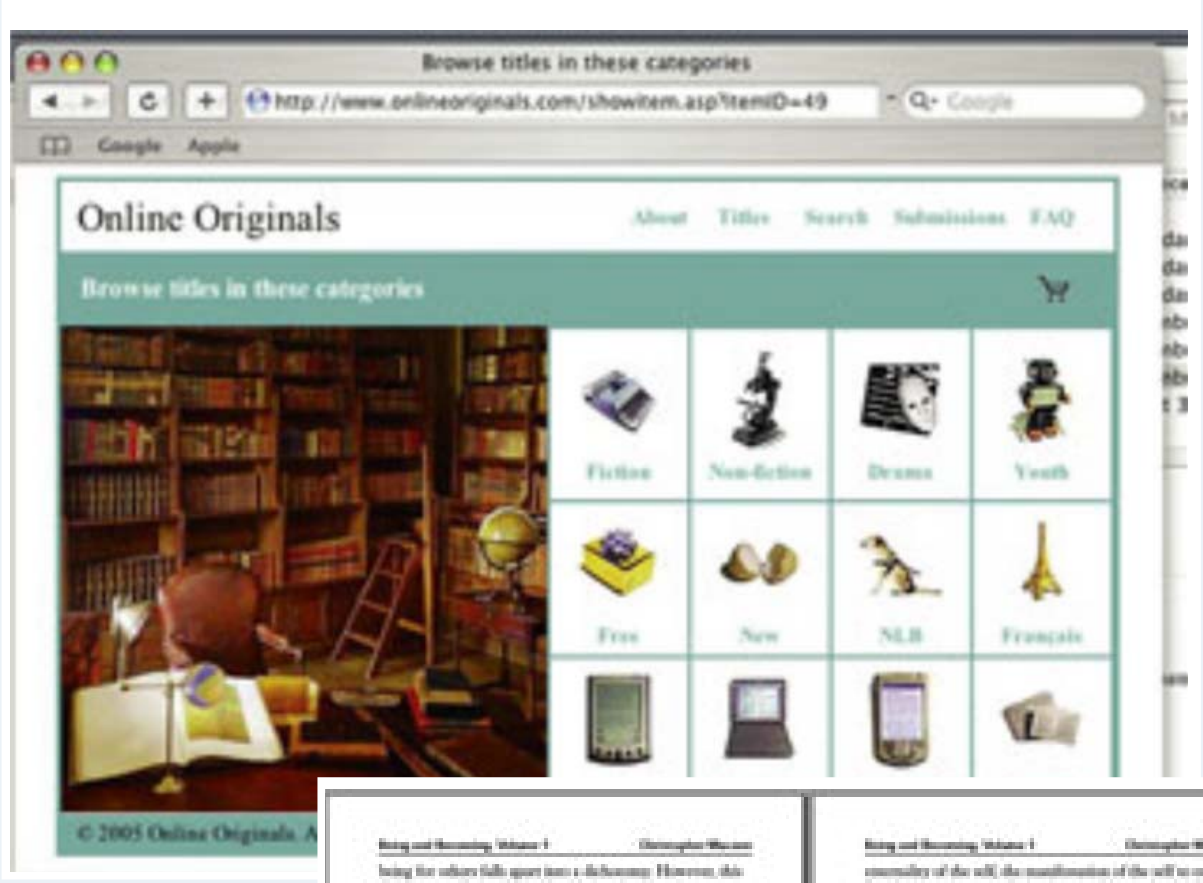
當時，大部分實體書作家都受到傳統出版社的合約所束縛，不過合約裡並不包括電子書出版權，線上原創公司腦筋動得很快，機靈地與作者洽談「純電子版權」，其中更包括暢銷作家弗雷德利克・佛塞斯在內。這樣的安排，使作家能夠自由地與傳統出版社洽談其他合約。

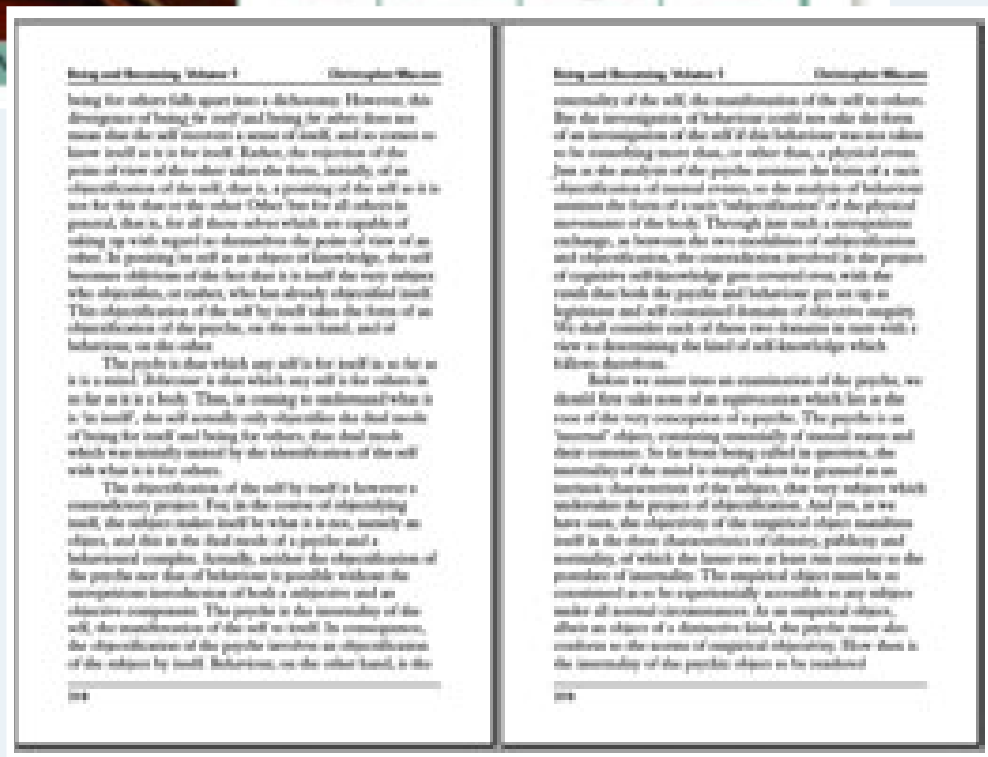
線上原創重新定義並創造了新的商業模式，省掉大部分與傳統出版相關的成本如印刷、倉儲、通路與庫存等，幾乎完全以無形資產爲基礎。由於這種新的「商業公式」，對大多數出版商不具商業吸引力的低印量作品，在經濟上終於可行。更者，他們的新經濟公式，將淨銷售收入的一半當作作者的版稅，而作者仍然擁有作品的著作權。

傳統出版商唯恐電子書的潛能將侵害紙本書的銷售，只從事網路出版的線上原創公司卻抱持著不同的觀點。因爲企業哲學與商業考量，該公司拒絕使用加密技術，藉此鼓勵電子書在朋友之間的分享，這樣的分享動作，事實上是一種病毒式行銷，當電子書從一位讀者交到另一位讀者手中時，公司的知名度與口碑也就這麼建立了起來。

在創業投資的協助下，線上原創公司現在採用了最新的科技，使許多出版程序自動化 – 即便是處理投稿與書評亦然。這進而使他們獨特的同行評審系統能自動化，所謂的同行評審系統，即是讓目前的作者群扮演核准新出版品的「守門人」。它也是一種不需要企業總部、儲存設備或零售管道的虛擬機構（在此不提它的所在位置，因爲它並不重要），完全在虛擬空間進行所有商業操作。

www.onlineoriginals.com





書內之相關概念與主題：

* 外在環境　見第27頁
* 虛擬機構　見第75頁
* 著作權　見第54頁
* 無形資產　見第53頁
* 病毒式行銷見第40頁

4

行銷的魔法

– 本章說明行銷真正的意義並非廣告與銷售，而是先選擇正確的顧客，然後準備把他們放在中心，圍繞著他們的需求來建立你的事業，傾聽他們的聲音，並且對他們持續改變的需求做出回應。

「行銷」不只是用一個時髦的字眼來代替「銷售」而已。行銷事實上比銷售更加基本，若要最廣義、最完整地說，行銷，就是要讓事業體和消費者持續改變的需求能夠密切配合。

行銷的問題

奧斯卡・王爾德曾寫道：「劇本很成功，不過觀眾很失敗。」有些人告訴我，他們的事業沒啥問題-有問題的是消費者！而且通常的問題是，消費者不上門。這些人認爲自己所面臨的「行銷問題」，在於無法說服他人購買他們的東西。然而事實上，他們真正的問題，在於他們的事業是圍繞著自己、以及自己的產品或服務所建立的，而不是以消費者的需求爲中心。他們在一個沒有消費者的區域做著自己的工作，這種區域可以說是一種與世隔絕的創意真空；他們是產品導向而非消費者導向的。在此之後，他們卻希望能藉著某些行銷的魔法來銷售這些產品。這種狀況，就好像相信行銷是一種魔法粉末，聰明的行銷人員只要在任何舊產品或服務上撒上一點，就能馬上熱賣。

「成功的創意企業是非常消費者導向的。」

‘successful creative enterprises are truly customer focused’

有成就的創意企業是非常消費者導向的。我們在此所謂的消費者導向，不是說要把消費者放在你的視線裡（好像把他們當成產品目標一樣），而是要把消費者放在你的宇宙中心，讓整個企業能圍繞著消費者旋轉。這是種從根本上就很不一樣的哲學。

這是思維方式的轉換，從「**我們如何銷售我們想要創造的產品**」到「**我們如何利用創意提供消費者想要買的東西**」。

「行銷」一字，包含了科學、藝術與多種技能，不過從本質上而言，它可以被分爲策略型行銷與作業型行銷。

策略型與作業型行銷

作業型行銷是比較顯而易見的一面：也就是廣告、公關、把和消費者溝通有關的推銷出去、告訴顧客有關產品和服務的訊息。策略型行銷則是要先根據消費者不斷改變的需求，決定該製造哪些產品與服務系統；旨在於讓機構整體能夠密切配合特定消費者的需求。策略型行銷要先於作業型行銷，這一點非常重要，因爲除非用對了最初始的商業公式（以能夠獲利的方式讓特定產品與服務和特定消費者結合），否則不論廣告做得多巧（或多有創意），接下來的作業型行銷還是會失敗。

策略型行銷公式包括決定要服務哪些消費者群在內。這並不是什麼投機主義的問題，它實際上該是你商業公式的核心，也是爲自己成功鋪設的路。

“not all customers are good customers”

「不是所有的顧客都是好顧客。」

選擇正確的消費者

以消費者爲中心

首先，選擇正確的消費者是任何成功商業模式的基本要素。此後，行銷的真意，就是要透過適當的安排，讓你的企業能以這些客戶或市場區隔的需求爲中心。換言之，就是要把消費者放在首位 – 放在商業流程的開始，而非結束。**消費者的需求從頭到尾都必須要是企業的重點**。這也是惠普公司創辦人之一的大衛・帕卡德爲什麼說：「行銷太重要了，所以不能完全操在行銷部門之手。」行銷是整個企業的責任，而不只是末端銷售人員的工作。

策略上最能聚焦的企業，通常有一串目標客戶名單，這些都是他們認爲能符合其經營策略的客戶。奧美廣告公司創辦人大衛・奧格威在《一個廣告人的自白》著作中，寫下自己如何透過設定目標客戶、不計成本獲取對方信任的方法，建立起自己的事業。奧美公司這份超過五十年歷史的客戶名單，包括知名企業如美國運通、福特、殼牌、芭比、柯達、IBM、多芬、麥斯威爾等。

還有那些具有準確目標消費者的創意事業，可參考莎朗・馬齊、胡椒甘藍與曼多集團的例子。

實踐中的理念
見第14、24、94頁

行銷絕對不是要試著「隨時取悅所有消費者」，而是選擇在效益與獲利方面皆爲最佳的顧客群來配對，擅用你的創意能力來迎合他們的需求。這就好像經營策略應包括「決定不要做什麼」一樣，策略型行銷則應包括「決定不要處理哪些顧客」。並不是所有的顧客都是好顧客，試圖將焦點放在每一種可能的顧客身上，就等於完全沒有聚焦！

市場區隔

分割市場

市場區隔是將潛在消費者根據類似特質分成不同族群的過程，這些特質可能是地理、性別、年齡、需求、產業、或任何有用或相關的條件。分析顧客區隔，讓你能夠做出清楚的決策，訂出將哪些族群當成優先目標，以及哪些顧客群因爲不符合商業模式而必須避免之。它也有助於作業性行銷的操作，因爲你可以藉由每一種顧客群的相似特質，辨識出最有效益的溝通管道。進行顧客區隔的有效方法，即根據他們習慣閱讀與觀看的媒體，此法亦能自動顯示出最適切於此族群的廣告媒體。

現存消費者是很有用的資源，分析現存消費者的特質，可以幫助你了解自己最能發揮的市場區隔到底在哪裡。儘管此處談論的是策略性方法，消費者基礎的發展比較可能源自於巧合，而非經設計規劃而成。如果你能向現存消費者提問，他們也能幫助你了解你的企業有哪些優勢與弱點。見第二章：了解自己。

更者，從現存顧客身上爭取更多生意，遠比贏得新顧客的青睞來的簡單且便宜許多（據說差別有五倍之多）。所以，你應該好好地照顧現存顧客！

此外，現存顧客也可以是接觸新顧客的一條道路。口碑是最好的（也是最便宜的）廣告，因此，如果現存顧客能夠引導你接觸到正確的新顧客群，就應該要盡力促成。

傾聽顧客的聲音

傾聽顧客

所以，如果消費者是整個事業從頭到尾的重點，顯然，只在最後才跟他們溝通是不夠的，我們應該要從頭開始就傾聽他們的聲音。行銷是一種對話，而不是單口相聲。傾聽顧客的聲音，具有很多種層面，不過它基本上指的是一種將顧客當成積極夥伴而非消極目標來對待的態度。要這麼做，就得從顧客的角度來看事情。

行銷可以說是「親近顧客」，它包括市場調查在內，不過這裡指的並不是人們刻板印象中的市場調查（這讓我想起在鬧區避免和那些拿著寫字夾板的人目光交接，以及專挑我看電視時打來的討厭電話）。只要你想要，傾聽顧客聲音的方法有很多種，從顧客角度看事情的方法也可以很多樣。如果你真的想要了解市場與消費者，你可以透過許多直接與間接的方法來進行。市場調查除了直接（初級）調查，也包括利用產業分析、政府數據與貿易期刊等公開資訊的次級（桌面）調查，許多資料都可以在圖書館或網路上取得。請參考莎朗・馬齊。

實踐中的理念見第14頁

拜訪顧客、邀請他們參加焦點團體、觀察他們如何使用你的（或是競爭者的）產品等，則是更直接的方法。拜訪顧客，看他們怎麼工作。像新思維網路顧問公司一樣，讓顧客參與新產品的研發。了解你能如何幫助他們的事業發展。最後但並非最不重要的一點，傾聽顧客的聲音，透過回饋機制、焦點團體、意見箱或共進午餐等方法來建立對話。請他們喝杯咖啡，認識他們。相對地，你將會獲得他們的好點子，以和忠心耿耿。

實踐中的理念見第42頁

look at things from the customers' point of view

「從顧客的觀點著想。」

有時候，從「顧客到底在買些什麼」中衍生出的真知灼見，可能不同於你認爲自己所銷售的東西。舉個例子，曾有作者寫道，在非洲的非洲人之所以購買啤酒，是因爲把空啤酒罐當成油燈使用的效果很好；書店發現，沒有人使用夾在布克獎得獎作品裡的優惠卷，因爲人們買這些書的原因，實際上是爲了要放在茶几上，讓朋友留下印象。此類讓人動搖的觀察，能幫助你從顧客的角度來看事情。

問問自己：你對你的現存顧客、流失顧客與目標顧客各有多少了解？**理論上你想要知道些什麼？**找出方法，回答這些問題。

作業型行銷

如果能正確執行策略型行銷，接下來的作業型行銷也會簡單許多。換言之，如果你圍繞著特定顧客與他們想要的產品來發展商業模式，訂出適當的價格，那麼廣告與產品推廣也就成了告知，而非迫使的動作。如果你從頭就聽了顧客的心聲，也自始至終地讓他們參與產品發展，那麼就不需要做什麼電話促銷或強迫推銷了。另一方面，如果產品並非顧客之所需，價格訂定也有問題，即使是最具有說服力（或「創意」）的廣告，也無法把產品賣出去。

行銷四P

產品（**Product**）
價格（**Price**）
推廣（**Promotion**）
地點（**Place**）

行銷組合是行銷四P的綜合體，行銷四P指產品、價格、推廣與地點（地點的真意在於通路，不過「三P一D」聽起來沒那麼漂亮）。這四個可供控制的元素，可以用不同的方式來加以混合，以期能將銷售提至最高 – 只要產品是針對仔細評估後設定的目標市場來製作的產品。

推廣只是行銷組合的一個面向，不過人們在提到「行銷」一字時，指的通常是推廣，因爲他們把廣告、公關或其他行銷溝通管道如直接郵寄與參加商展等方式，都簡略地用行銷一字來表達。上述種種，都是要利用最有效益的方法向正確的對象傳達訊息，其中所應該強調的，是利益而非特色。

利益而非特色
見第47頁

實踐中的理念見第94頁

病毒式行銷

實踐中的理念見第32頁

作業型行銷總會受到預算的限制，而預算事實上可能也不多，對剛起步的創意事業尤其如此。也好，有時候最便宜的方法也是最好的　　例如口碑推薦　　因此你應該努力讓它發生，並在口碑真正傳開來時，提供適當酬謝。曼多集團針對替集團帶來新工作的口碑推薦，提供特定百分比的佣金。把病毒式行銷發揮到淋漓盡致的Hotmail免費信箱，在信件末端替自己打廣告，當電子郵件在網路到處流竄的時候，廣告也就流傳了出去；線上原創也在他們出版的電子書上應用了病毒式行銷，當這些電子書在好友之間共享之際，也打響了該公司的名號。

採納將顧客當成夥伴而非消極目標的態度，讓人想起互動行銷的模式，如使用者可以參與（而非單純閱讀）的網站、邀請讀者回應的印刷品等，都是將顧客當成主動參與者來看待。

與其使用昂貴且相對無目標性的大量行銷（對大多數創意事業而言也絕非適當的方法），還不如徹頭徹底改變這種做法，試著想想，如果你只能將目標對準一位顧客，誰才會是你最完美的顧客？接下來，循線找到這個理想顧客，然後再找下一位，之後把他們一個接著一個地找出來。

總之，行銷並不是可以把任何東西都賣出去的魔法粉末。行銷的魔法，只有當你把顧客放在中心、圍繞著顧客需求建立起你的事業時才管用。

關鍵點

1 行銷並不是銷售的時髦代名詞，它實際上比銷售還要根本。

2 在開始計畫作業型行銷之前，應先找到策略型行銷的方法（這應該是你商業模式的一部份）。

3 將目標定在特定市場區隔或特定顧客群上。擬出想要贏得的顧客目標名單。

4 行銷是對話，並非單口相聲。傾聽顧客和與顧客對談都屬於行銷的範疇。

5 並非所有顧客都是好顧客。決定出哪些對你的企業是好的，哪些是壞的顧客。

6 你非常以顧客爲中心嗎？還是仍然以產品爲中心？

7 圍繞著顧客持續改變的需求來建立你的事業。你應該有心理準備，應隨著顧客需求的改變而改變。

8 你對現有顧客、流失顧客與目標顧客有多少了解？你想要知道什麼？擬定方法，透過包括直接與間接市場調查等方法的不同管道，找出自己想要知道的事實。

9 幫助並鼓勵現有顧客把你推薦給新顧客 – 對的人總是推薦給對的人。

10 針對理想顧客下定義，然後據此找到一位理想顧客。接下來則一一把所有理想顧客都找出來。

實踐中的理念

新思維網路顧問公司（New Mind Internet）

網路、行銷與科技

「辨別出一個市場區隔，然後把它變成你自己的。」這是理查・維爾對所有創意人提出的建言，也是新思維網路顧問公司如何針對觀光業進行專業軟體開發的方法。該公司的產品是「在分眾市場中的一流產品」，理查敘述成「對顧客管用的一種軟件」。該軟體的效果爲何這麼好的原因之一，在於顧客參與了軟體開發過程，而且該公司每三個月就會推出新版，以跟上顧客需求的腳步。新思維公司傾聽了顧客的心聲，將創意與技術集中投注在解決方案的傳遞，幫助顧客做出成果。

該公司也有另一個以一般市場爲目標的Iomis軟體®，相對於此，其觀光軟體並沒有一個註冊品牌，而是個「空白標籤」，讓顧客可以大方加上他們自己的品牌。舉例來說，由蘭開郡觀光局使用的就稱爲LOIS，也就是蘭開郡線上資訊系統（Lancashire Online Information System）的簡稱，由馬其合作局所使用的馬其賽特郡觀光資訊網路（Merseyside Visitor Information Network）就稱爲MERVIN。

www.newmind.co.uk

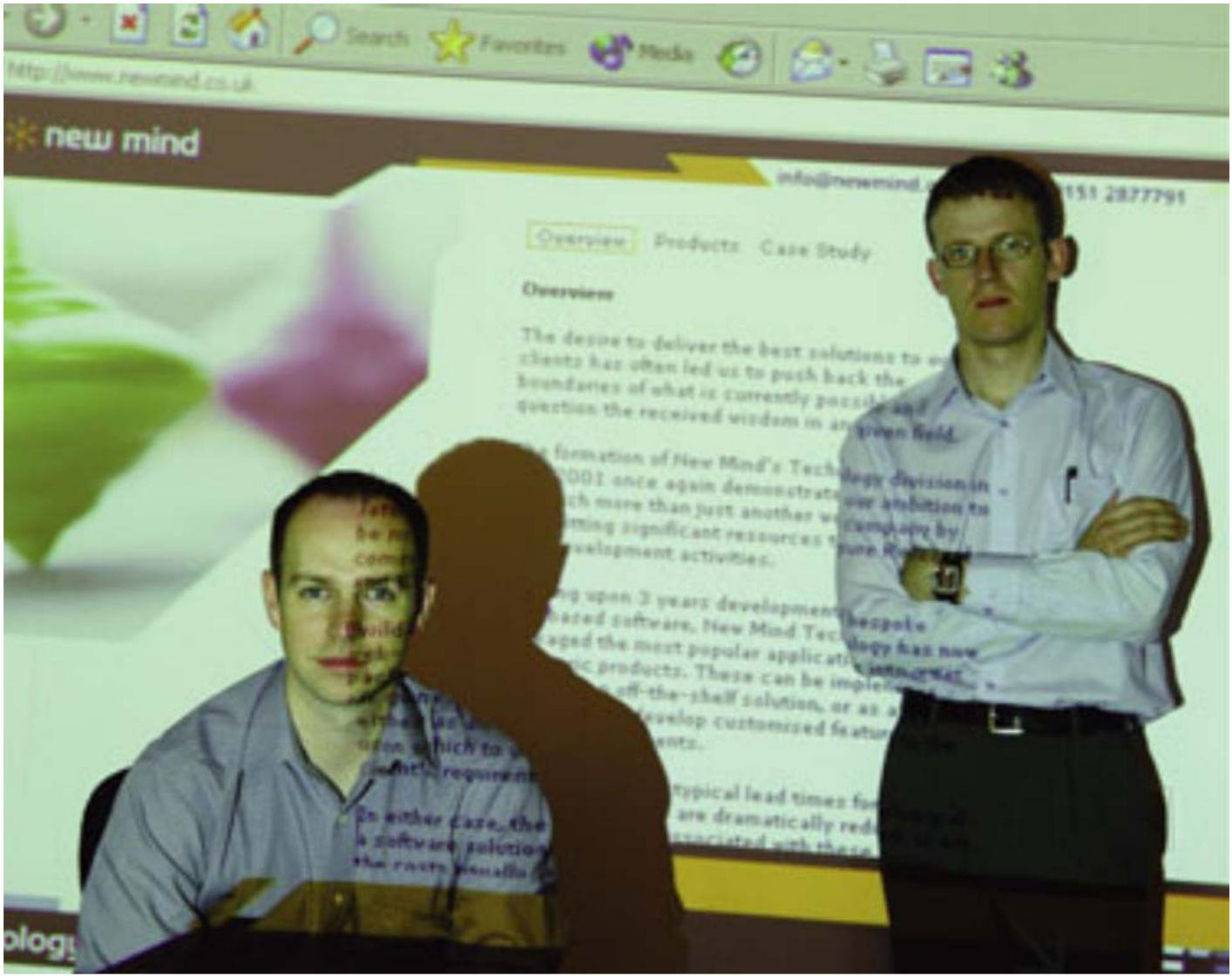
1999年由理查與事業夥伴安迪・阿布蘭共同創辦的新思維集團，目前有三十位員工，營業額超過兩百萬英鎊。該公司的成長在五年內達到1000%，榮獲知名的「Inner City 100」[2]獎，受頒西北半球成長最快速企業獎項。新思維公司的科技與網站，同時也替它的客戶贏得不少獎項，其中包括巴斯觀光（Bath Tourism）、披頭四傳奇（Beatles Story）等。

新思維集團由三個獨立的公司組成：新思維科技有限公司、新思維網路顧問有限公司、以及新思維行銷有限公司。這麼做的原因，部份是爲了替不同的工作內容提供個別的品牌，並且分散企業風險。新思維網路顧問公司聘用該集團的三十位工作人員，集團大部分事業也透過此公司來主導。該集團刻意將其智慧財產歸屬給新思維科技有限公司，如此以來，日後該公司便能透過此公司的賣出，連同把智慧財產賣出去；此外，由於該公司沒有員工，在銷售其寶貴的無形資產時，也因此能提供一種節稅手段。

---

[2]譯註：爲鼓勵美國城市中創業及夥伴的優秀企業，舉辦的年度全球性的大型獎項競賽。詳情請參見 www.icic.org

理查（左）與安迪，新思維網路顧問公司。



書內之相關概念與主題：

* 利用智慧財產　見第58頁
* 公司結構　見第75頁
* 顧客對產品發展的參與　見第38頁
* 持續改變的顧客需求　見第36頁

5

面對競爭

— 這裡，我們將探討如何面對競爭者，以及如何替自己在眾多競爭者中定位以創造競爭優勢的方法。
— 我們進一步深究競爭的意義，包括新進的創意人、替代產品、加上立即得面對的對手。
— 最後，我們將討論結合競爭與合作的競合觀念。

最成功的創意事業，除了聚焦在顧客的需求以外，也會眞切地體認到自己身處一個競爭極強的環境之中，必須擬定因應的競爭策略。許多企業在同一市場裡，都是爲贏得顧客的青睞而來！有些公司試著以價格取勝，有些公司則專門服務特定區位的市場，在特定利基中成爲最頂尖的好手，才收的到相對的報償。

競爭優勢

競爭優勢

必須回答的問題之一是：我們在哪些地方比其他競爭者更好？很諷刺的是，這並不一定是你最擅長的地方！競爭優勢會出現在你能輕易打敗競爭對手的地方 – 即使這並非你最擅長或最能從中獲得樂趣的部份。我用在山區路跑來類比。往往跑下坡（顯然）比上坡來得快，通常每個人是一樣的。

跑上坡的速度比較慢，也比較辛苦 – 不過對我的競爭對手來說也是如此。在上坡階段，我跑得比較前面，不過我下坡的平均速度卻是比較慢的；所以，也許我應該選擇義大利參加山區路跑，因爲這裡大部分山區路跑競賽的終點都設在山頂，於是，在整合我的優勢與弱勢之後，以此爲競賽場地，將替我帶來競爭優勢。

用這種方式來思考競爭優勢，同時將焦點放在顧客需求上，那麼，問題就變成：**我們比別人更能夠解決顧客的哪些問題呢？**

經營策略 – 你的成功之道 – 涉及決定自己尤其該做哪些事情，以及替哪些顧客服務。經營策略也包括決定**不該**做哪些事情，例如不要在哪些競爭太過激烈的市場區隔裡競爭，將力氣專注在你具有競爭優勢的區域之中。我們必須要在將競爭者納入考量的脈絡之中選擇正確的顧客。

「我比任何人更能夠爲顧客解決這些問題嗎？」

‘which customers' problems can we solve better than anyone else?’

選擇正確的顧客
見第36頁

競爭定位

競爭對手與你

競爭定位是在競爭環境中分析你目前切合哪個位置的技巧，它能決定出你應該站在哪裡，辨認出你在整個戰場中的制高點。

顧客對你和你的競爭對手有些什麼樣的認知？

競爭排名

你和競爭對手的位置，可以利用一個具有許多軸向的圖表來標明，軸向可以代表價格、服務水準、速度等因素。競爭排名[13]的技巧，能夠根據十個關鍵條件來幫你和競爭對手打分數，它將有助於了解你可以把自己定位在哪裡，以及必須要改進哪些地方。

這裡，顧客的觀點舉足輕重，從顧客的角度來看待你和競爭對手的事業，是非常重要的。顧客會替你或你的對手貼上標籤，例如「便宜且令人愉快的」、「最貴不過物有所值」、「很容易應付」、「週轉速度最快」、或是任何顧客用以定義「品質」的評價。

品質

每個人都想追求好品質 – 不過品質到底是什麼意思？更準確地說，誰對品質的定義比較重要，是你的還是顧客的？專門出版點字書的國立盲人圖書館，對自己出版高品質且完美無暇的點字書，感到非常驕傲。點字書的出版工作是個非常專精的過程，可能要耗費上數個月的時間。當國立盲人圖書館進行讀者交流時，它發現有些讀者喜歡讀未經檢查的點字校樣，因爲讀者不耐等待數星期以後才出版的無暇版，而寧可屈就於這些在紙本書出版後沒多久就開始流通的點字資料。對這些讀者來說，速度是品質的一部份。此後，國立盲人圖書館便開始針對讀者自己所選擇的品質類別來提供服務。

品質並不是一個固定的概念。就商業而言，品質指顧客需求與所提供商品之間的一種和諧狀態。

競爭力

最明顯的競爭來自有人跟你從事同樣事業的人，不過根據哈佛商學院麥可・波特教授[14]的說法，這些只是你的競爭對手而已。我們要考慮的，總共有四種競爭力。它們包括新加入的競爭者、替代產品與服務、供給者的議價能力、以及消費者的議價能力。

競爭力

有關新加入的競爭者，你要問的問題是：怎麼樣才能讓其他人不涉足我們這一行直接與我們競爭？除非你的企業是以受到著作權保護的科技或設計、需要特殊執照、或是必須要有龐大的資本投資，否則「進入的門檻」可能很低。你要怎麼樣才能到達一個其他人很難尾隨跟進的位置呢？

替代性產品是一個更具破壞潛力的競爭力。試著想想，人人都負擔得起的文字處理器，對打字機產業造成了什麼樣的影響！有了飛機的年代，誰還會坐船去紐約？再次強調，你必須從消費者的角度來看事情，消費者想要的並不是一台打字機或文字處理器，而是能夠製作專業文件的能力；乘客要的不是船位或機位，而是要安全且迅速地抵達紐約。

至於潛在替代產品，問題就變成：消費者從現存產品與服務可以得到哪些利益？眞正了解消費者的需求，讓你更能夠自己發明出替代產品或服務，而非成爲消費者的犧牲者。

「企業著重的是利益，不是產品特色。」

entrepreneurs focus on customer benefits, not features

利益與特色

企業將焦點放在消費者的利益，而非提供這些利益的設備或服務具有哪些特色。消費者想要知道「它對我有什麼好處？」如果消費者對你的回答有了「那又怎樣？」的反應，那麼你傳達出去的訊息必然是產品特色，而非消費者利益。

競合

有時，競爭者之間可以透過專案計畫或合資企業的方式互相合作。競合[15]是結合競爭與合作，這不只是一個新名詞，是藉此形成一種新夥伴關係。

一種競合關係的產生，比較可能在雙方競爭定位稍有區別，也就是你們的專長和優勢並不完全相同的狀況下，才會發生。

我成功並不表示別人就得失敗，是競合所根據的理念。競爭對手可以互相合作，把餅做大，然後再來一起分食，每個人所分到的都會比以前還多。舉例來說，查令十字路是倫敦的書店街，書店在此聚集，相互競爭，不過這樣的聚集也吸引了更多消費者，前來世界級的書店街消費。英國的一級方程式賽車（F1）是以一小群非常專業、位於英格蘭南部的小公司爲中心。同樣地，在利物浦、倫敦、赫爾新基、哈德斯菲爾德、東京、都柏林、聖彼得堡與洛杉磯的「創意群」，都因爲能夠把相關企業集中在一起，因爲彼此間的良性競爭與合作，而能吸引消費者前來。

總言之，選擇你能夠成爲贏家的消費者與市場，就能替你帶來競爭優勢。若要聰明地選擇，就必須先了解你相較於其他企業有何優勢與弱點，如此一來才能明智地決擇應該避免之，還是採取競爭（或合作）的手段。誰更能夠向顧客提供對顧客有利與顧客所需的品質，就能成爲贏家。

‘businesses do not have to fail for others to succeed’

「企業不必然一定把別人打敗，才能成功。」

關鍵點

1 根據目標顧客來評估競爭對手的優勢與弱點。了解你可能在哪些競賽裡打敗對手 – 以及哪些是你贏不了的競賽。

2 預期替代產品所帶來的競爭性威脅 – 比其他人更早一步發明替代產品。

3 了解現存產品或服務到底滿足了顧客的哪些需求。與顧客對話。

4 怎麼才能阻止其他人不涉足同領域與你競爭？你要怎麼樣才能到達一個他人無法尾隨跟進的位置？

5 根據競爭來排名。在眾多競爭對手中，你的位置在哪裡？你還可能把自己放在哪個定位？

6 試問：我們比其他競爭者更能夠滿足顧客的哪些需求？

7 顧客對你與你的競爭對手有什麼樣的觀感與認知？

8 如果顧客的反應是「那又怎樣？」那麼你在溝通的就是產品的特色，而非顧客的利益。

9 你與競爭對手可能合作嗎？試著想想競合。

10 你是創意群的一部份嗎？你能夠成爲創意群的一部份嗎？

實踐中的理念

ESP多媒體公司
CD/DVD製作與影像/錄音後製

ESP多媒體有限公司是蠻新的媒體發展公司，專門製作CD與DVD光碟，和影像與錄音的後製工作，公司負責人爲大衛・修斯與大衛・哈利。該公司的顧客名單令人印象深刻，包括華納、英國廣播公司BBC、天空衛視Sky、豐田汽車、思美洛（頂級伏特加）、獨立製片公司Film Four等。

創設ESP公司以前，大衛・修斯與朋友一起替英國名導蓋瑞奇電影《兩根槍管》原聲帶作曲，沒多久，修斯已經在洛杉磯工作，經手的影片如瑞妮齊薇格主演的《億萬未婚夫》。不過大衛表示，這種高知名度的專案，並不一定是最有利可圖的。更「商業性」的專案，例如替天空衛視建立音樂資料庫，才是獲利豐厚的長期專案，而且這種案子並不一定就比較沒有創造性。

在轉往多媒體界以開發人員與顧問的身分發展之前，大衛・哈利是90年代知名電子舞曲團體「Oceanic」的成員之一。

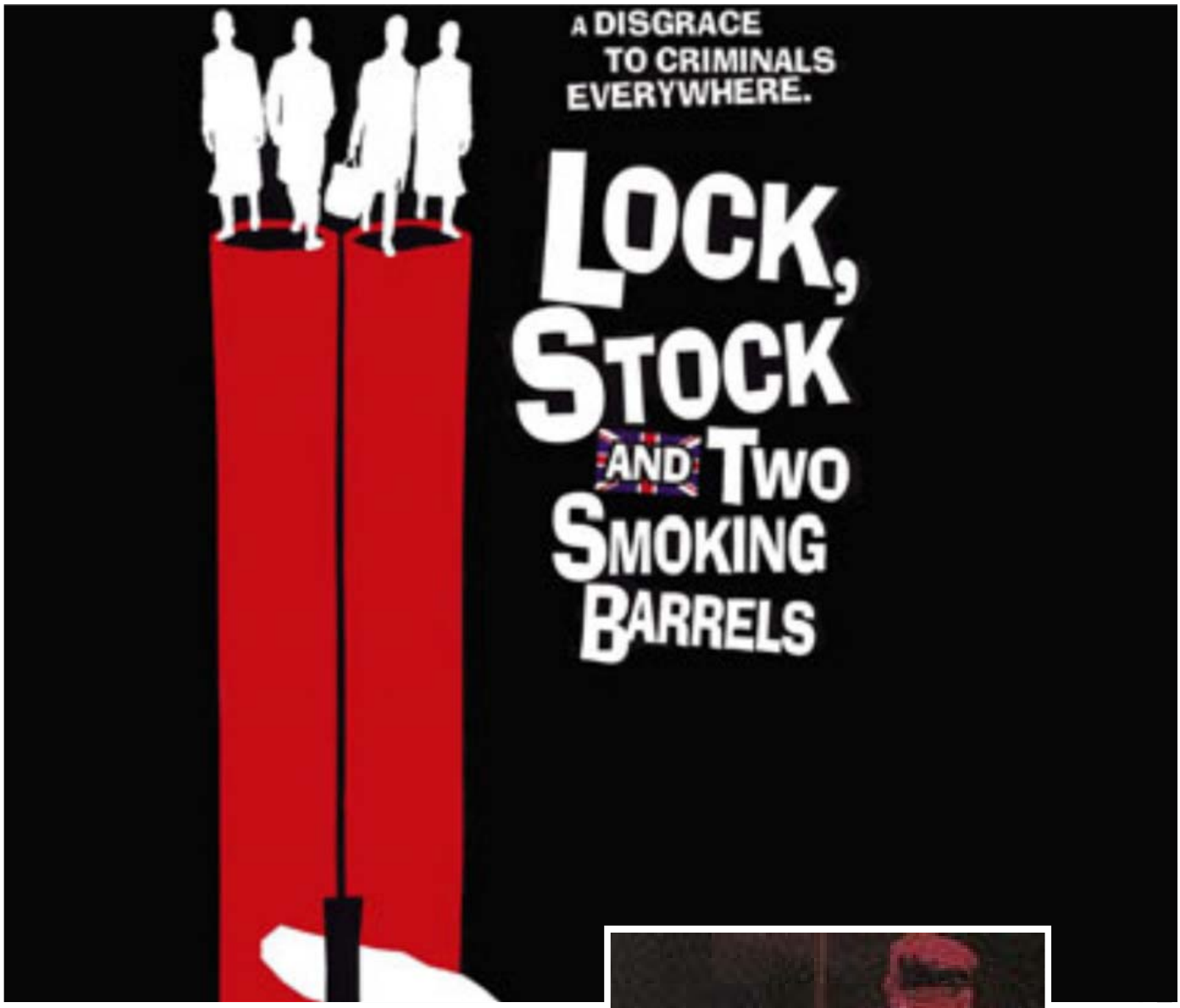
www.espmultimedia.com
www.cdduplicator.co.uk

ESP的經營方式，結合了具有高度創意性的專案，以及大衛口中所謂「麵包與奶油」活動，後者指的是規模較小、能夠持續在大型專案的空檔帶來收入的工作，DVD和CD光碟的製作與拷貝便屬此類。

ESP公司的光碟拷貝事業原本只是一個合夥事業，現在已經成爲有限公司的業務範圍，這麼做的原因，主要是要降低公司負責人所面臨的事業風險。公司旗下專門負責光碟拷貝的「CDDuplicator.co.uk」品牌仍然是獨立的，該品牌現在是該公司迎接客戶的「大門」，大衛藉著這個品牌向顧客介紹該公司複雜的技術專長與專業媒體服務。

另一個收入來源，則是版權。針對該公司替英國廣播公司電視服務BBC TV製作的「歡樂天地」節目（Funland），大衛保有了部份DVD出版權，以及該系列節目在英國地區播放以後的任何版權交易權。

儘管 ESP 公司負責的總是受到世人矚目的知名專案，擁有龐大的客戶名單，大衛仍然堅持，他們的創意事業最終還是以生活品質爲目的，換言之，他們經營的就是「擁有自己生活風格的企業」。



工作中的大衛・修斯。

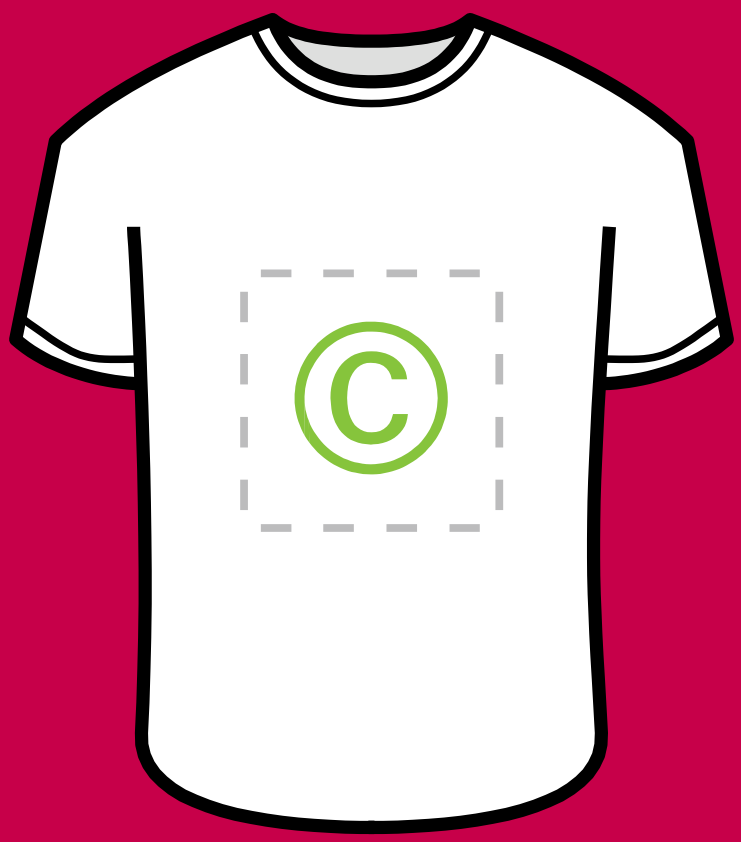
本書內之相關概念與主題：

* 夥伴關係與企業結構 見第75頁
* 商業與創意並不一定是相互衝突的 見第8頁
* 保有著作權以創造金流 見第58頁
* 品牌 見第53頁
* 生活型態企業 見第9頁

6

保護你的創意

— 資訊時代中無形資產的重要性與日俱增，本章將針對此議題進行討論。
— 章內談到智慧財產的重要，以及如何透過著作權、設計權、商標與專利等方式來保護你的構想。
— 更重要的是本章有關如何使用智慧財產，將你的好點子轉化爲收入的方法。



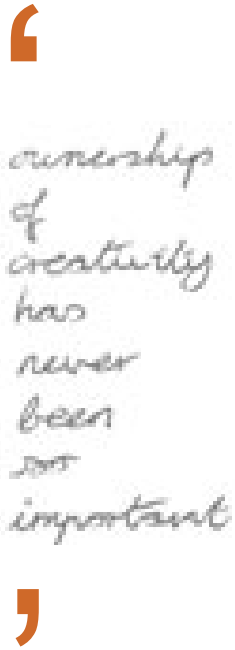
無形資產

新的千禧年預告著「資訊時代」的來臨，從工業時代進入資訊時代的過渡與轉變，如同數世紀前從農業社會進入工業時期的重要性是一樣的。相對應地，權力與財富從土地轉移到工廠，現在再進一步從工廠轉移到資訊與想法理念之上。

無形資產

無形資產的時代

這個新時代，可以被稱爲無形資產的時代，因爲許多權力與財富，都越來越和無形資產如品牌、市場資訊、關鍵知識與想法理念等綁在一起。這些資產儘管無法觸摸到，卻可以像土地或機器一樣地被買賣，它們所代表的全球財富，在比例上也逐漸增加。如果你買了微軟公司的股票，你所買下的，只有極小部份是土地、建築物與電腦硬體；你所買下的有絕大部份是微軟公司所擁有的品牌、執照、系統、專業與員工能力的一部份，換言之，你買的是能夠製造未來獲利的無形資產。傳統會計找不到計算無形資產計價的最佳方法，不過市場卻會將無形資產列入考量，而且還願意支付比資產負債表上所呈現數字更高的金額來取得無形資產。這就好像買下一間店時，實際上買下的不只是建築硬體加庫存的價值，更爲了肉眼看不到的商譽，額外支付了更高額的金錢一樣。



「創意的所有權從來沒有這麼重要過。」

智慧財產

創意的思考一直以來都存在著，遠比設計並製造出第一個輪子的人，還要早了許多。然而，創意的所有權向來也不如自然資源或製造設備的所有權來得清楚，而且到目前爲止依然如此。對生活在無形資產時代的創意企業家來說，創意的所有權從來沒有這麼重要過！創意的所有權確是很複雜的一件事，不論從哲學或法律的角度來看皆是如此。

智慧財產是指創意理念透過作品表達而衍生的產品，智慧財產權是與這些創意作品的所有權、保護、以及商業開發利用相關的法權。

創意產業的定義是「事業活動源自於個人創意、技術與才能，能透過智慧財產的產生與開發利用來創造出潛在的工作與財富。」[6]由此可知，智慧財產是創意產業的中心。

著作權、設計、商標與專利

這是個涉及法規的複雜領域，不過我們在此仍提供幾個要點，作爲未來在進一步尋求專業建議之前，先自行深入研究的基礎。

‘ideas themselves cannot be owned’

「想法本身是無法被擁有的。」

就法律界定而言，想法理念(idea)本身並不能被擁有，只有在透過特定方式加以表達之際，這種表達方式才有所有權可言。因此，寫作小說的想法並無法受到著作權的保護，只有寫出來的作品才有著作權可言。就英國的法律來說，一旦一個想法被轉化成某種永久/有形的形式，著作權便已經存在。登記或註冊並非必要的程序。著作權自動保護的作品形式，包括寫作、音樂、影片、藝術品、廣播與電腦程式。一般著作的著作權保護期限，是著作人終身加七十年。著作權的符號　並不是必要的，此符號之意義，在於表明著作權所有人，以及他人在複製作品之前應該取得許可。未經註冊的設計權，在設計被創造出來的時候也同時產生，這和著作權的情形是類似的。創作者也可以透過英國專利局（在2007年4月以後稱英國智慧財產局）註冊他們的設計，只要這些設計具有獨特的「個人特質」即可。

商標是區別一家企業用來和其他企業出它的產品與服務。商標並不只是公司或機構當成徽章來用的符號，它也可以是文字、形狀、音樂片段、氣味或顏色。（舉例來說，吉百利公司所使用的紫色是他們的註冊商標，其他公司都不能用同樣的顏色來替巧克力包裝。）商標可以被應用到不同等級的產品與服務上，這也是企鵝爲何可以同時是書和餅乾的商標的原因。

實踐中的理念見第60頁

Mimashima唱片在取公司名字的時候，先針對全世界的商標做了研究，才拍板定名。儘管日本公司的名稱常常出現「島 – shima」字，不過沒有任何一家唱片公司用過這個字，所以他們沒有侵害到任何公司的商標權。藥物治療（**Medication**）是一個夜總會推銷公司的註冊商標，不是製藥公司。

商標可以不經註冊，或者透過英國專利局進行永久註冊。專利本身適用來註冊並保護發明，主要與結構、設計、程序工法等有關。

英國智慧財產局網站提供了不少有關專利、設計與商標註冊的實用資訊與細節。

註冊商標、設計或發明並不是一種責任義務，例如可口可樂的配方，就單純只是利用傳統的產品祕方，而非專利來保護。然而，在未經註冊的狀況下，假使有人擅自使用了你的設計、商標或發明，想要尋求法律保障也會比較困難。

> 「intellectual property can be bought and sold like other commodities」
>
> 「智慧財產可以像商品一樣地買賣。」

智慧財產權

智慧財產權包括著作人格權、出版權與重製權。著作人格權是有關創作者被承認是作品創作人的權利，可避免他人冒用。著作權可以爲作品創作人保有，或者是轉移到他人或其他公司身上。出版權可以被賦予第三人，在不把著作權轉移到出版商的前提下，於特定時限、特定市場中以特定方式出版一作品。至於「重製權」一詞，專用於音樂產業，指的是一作品的特定錄製。因此，一首音樂創作的著作人格權、著作權與重製權可以屬於三個不同的個人或公司。著作權、商標與其他智慧財產，可以像一般商品一樣地被買賣。例如披頭四的《昨日》與其他作品，其相關權利與所有權，本身就是很精彩的故事。

譯註：英國智慧財產局 www.ipo.gov.uk

近年來，網路下載提供了額外的選擇，成爲智慧財產商品化的一個新方法。搖滾樂傳奇彼特•懷利因爲能高瞻遠矚，在2000年與唱片公司協商時，堅持保有其作品的下載權，現在人們可以從iTunes網路音樂商店下載他的作品，因下載衍生的權利金全歸懷利所有。

大衛•鮑伊是傑出的藝術家也是商人，他在1997年把自己的創意商品化，藉著債卷銷售的創舉，籌措了五千五百萬美元，買回自己作品的著作權。現在，鮑伊對其作品的使用有完全的控制，他透過各種不同的授權交易來開發並利用他的智慧財產，由此產生的收入，則用來向債卷持有人支付固定比例的回饋金，作爲他們的投資報酬。

員工、約聘人員與客戶

值得注意的是，僱員因雇用關係在工作上的創作，通常是代表雇主而爲，因此這些創作並不爲僱員所擁有，而是屬於雇主。有關此類議題，僱員與雇主之間必須要有清楚的認知與理解，通常在聘用合約中也會明文規定。新思維網路顧問公司的聘用合約就特別提到，僱員所創造的軟體爲公司所有。至於約聘人員和其他情形，定位上就比較不清楚，不過是可以商議的。在創意產業的商業環境中，這是一個很重要的考量，因爲創意產業不只常用到約聘人員，也會出現特別合作關係，以及傳統的僱員雇主關係。當顧客聘請你製作創意商品時，成果的所有權與未來使用權，都必須要是先商量並達成協議，如此以來，所有參與人員的定位就會很清楚。智慧財產的所有權與轉移，必須在與客戶簽訂的合約與交易條件中明文訂定。參考賈柏JAB設計公司的例子。

實踐中的理念見第70頁

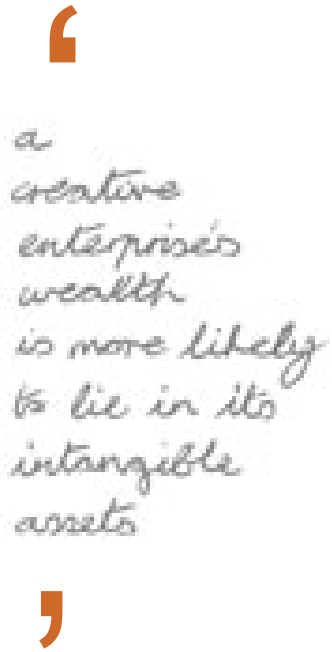
因此，無形資產可以受到某種程度的保護，不過對於無形資產之製作方法的所有權，基本上就比較不可能。食物是某人所擁有土地的產物，工廠製造的產品爲公司所有，不過某個人的大腦所想出來的點子，並無法界定其所有權，但是可能走人離開事業。

如果你所有的員工集資簽中了樂透，星期一都沒有回來上班（在西班牙真的發生了），你的創意產業還有什麼剩餘價值？你不會失去土地或工廠，不過你的人力資產是可以離開的。

在所有員工回家以後，你的事業到底還有些什麼，就是你所擁有的全部。只有這些東西不是跟著在企業服務的個別員工。這些有形資產的價值，可能不比辦公家具、電腦或部份設備高出多少。創意事業的財富，比較可能存在於它的無形資產中，也就是在它所擁有的智慧財產，例如經過註冊與受到適當保護的著作權、品牌、商標與專利等。

創意與文化產業每天的例行工作，就是想點子，以及怎麼利用這些想法的表達來創造出智慧財產。透過商標、設計與專利的註冊來保護這些智慧財產，可以保護你的創作免受不當利用，讓你能夠繼續在產業中立足。擁有這些變成無形資產的智慧財產，鞏固了你企業的價值，讓你的事業能夠持續下去。

當你想要轉換跑道或退休的時候，這就是你需要賣掉的東西，因爲，假使企業完全以你的技術與你腦袋裡的東西爲基礎，那麼它是沒法被賣給其他人的。新思維網路顧問公司就將他們所有的智慧財產分別放在不同公司名下，如此以來，未來就可以分開出售。



「創意產業的財富，比較可能存在於它的無形資產中。」

實踐中的理念見第42頁

將創意化爲金流

著作人格權替藝術家或創作者帶來的肯定，從商業的角度來看，智慧財產權的要點在於加以利用（開發），藉此透過直接銷售與授權協議等方式，替擁有者創造收入。

許多創意產業都將整個智慧財產的領域看作是一種全然的防禦，單純只是保護其權利的方法。成功的創意人，則同時會採取一種獨斷的手法。在此我從有形產品的世界來借喻，例如堆在倉庫裡的商品。

是的，我們晚上離開時必須要安全地把商品鎖好，避免遭竊。不過在白天，我們需要敞開大門，以自信的態度來銷售貨物，這就是我們賺錢的時候。我們保護智慧財產免受剽竊的同時，也必須要環顧四周，尋找銷售的機會，如果太把焦點放在保護上面，那麼這扇門就會永遠鎖上，那就沒有銷售可言。

實踐中的理念見第78頁

實踐中的理念見第50頁

創意作品是可以重複利用的，也就是說，它可以透過各種可銷售商品，以不同方式來表達。換句話說，藝術家不但可以把原作賣出，也可以銷售照片、明信片、甚至馬克杯或滑鼠墊。

紅製作公司就針對其電視製作，授與格式權並銷售DVD。

許可協議讓智慧財產權所有人在不出售智慧財產的前提下，讓第三人以透過支付特定費用的方式，以特定目的在特定期限內使用智慧財產。如大衛・修斯與英國廣播公司之間便簽有此類許可協議。請參考ESP多媒體公司的例子。

總之…

創意事業，是將受到肯定的創意轉爲報償的藝術，創意事業是將智慧財產轉爲現金報酬的科學。

譯註：Red Production Company 紅製作公司
www.redproductioncompany.com

關鍵點

1 同時計算無形資產與有形資產。
2 在針對你的優勢與弱點進行本事查核分析的時候，也同時評估目前智慧財產。
3 在經營策略中把智慧財產與智慧財產的保護包括在內。
4 智慧財產不但應該受到保護，更應該要加以開發利用。你如何直接或間接地把它轉化爲收入呢？
5 你確定自己沒有侵害到他人的智慧財產權嗎？
6 你和員工、客戶與約聘人員之間的合約，是否清楚定義了智慧財產權的所有權與轉移事宜？
7 創意人的財富，比較可能存在於無形資產中。
8 在所有員工都回家以後，你的事業還有哪些價值剩餘？
9 針對設計、商標與專利的註冊，取得專家建議。在你的事業中，不會隨著人員變動而消失的部份，有多少價值？
10 請記住：創意事業是將獲得肯定的作品轉爲報酬的藝術，也是將智慧財產轉爲收入流的科學。

實踐中的理念

藥物治療（Medication）
學生夜生活宣傳公司

Medication ®是藥物治療有限公司的註冊商標。該公司**不是**製藥公司，而是利物浦地區最成功的學生夜生活推廣單位。

公司創辦人馬克•瓊斯向英國專利局把他的品牌註冊在第41類下，該類別包括「娛樂服務、夜總會與舞廳服務」。

馬克說：「如果要把『藥物治療』註冊爲任何藥品的商標，是不可能的，不過因爲我們並不是在製藥產業，所以把它註冊爲娛樂品牌，取得專用權，並不會有什麼問題。」

馬克和他的弟弟傑森•瓊斯計畫樹立起這個品牌，讓它朝多元發展，進入包括音樂出版與服飾等採購業。由於他們的高瞻遠矚，他們也把藥物治療這個品牌註冊在第9類（以碟片或錄音帶的形式進行的聲音與影像記錄）與第25類（服飾、鞋子與頭飾）下。

www.medication.co.uk

藥物治療是一個沒有特定固定資產的事業，馬克與傑森認爲，他們的事業的關鍵手法與其他無形資產，也就是品牌與註冊商標等爲依據。

透過商標的方式來註冊他們的品牌，以此保護自己企業的智慧財產，讓他們能夠藉此將以「學生之夜」爲題的事業擴展到其他城市。在其他類別進行商標註冊，則讓他們能夠把品牌多元化，深入相關活動範疇，例如採購業。

更者，他們現在也因此取得了絕佳的位置，能夠與很多單位協商合作計畫，以期將「藥物治療」的品牌進行資本化爲目標。在本書寫作之際，藥物治療公司剛開始與利物浦另一間名爲「清算」（Liquidation）的另類夜生活領導品牌進行名爲「獨立」（Indiecation）的合作計畫，設計一個全新的星期五之夜，由於英國地區對大型吉他、擴大器模糊不清的聲音、瘦皮猴般的男孩與女孩樂團等復古流行音樂的興趣正在重新復甦，此兩公司的合作計畫希望能夠抓住人們這樣的興趣。

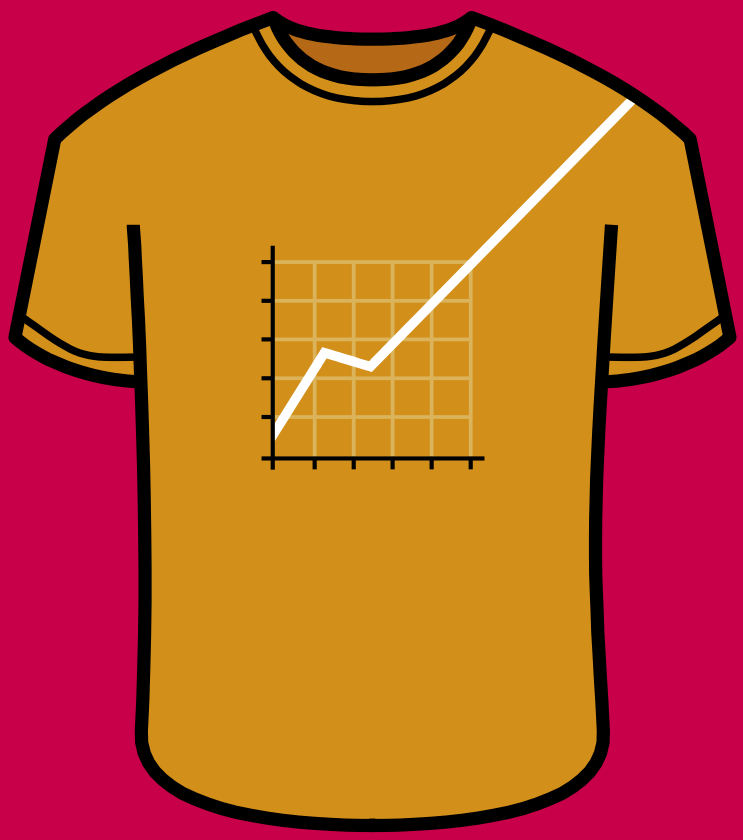
書內之相關概念與主題：

* 智慧財產 見第54頁
* 商標 見第54頁
* 無形資產 見第53頁
* 品牌 見第 53 頁

7

累積你的財富

- 本章從三個不同的觀點來探討如何使創意事業運作健全的財務。
- 如何籌募資金，如何透過投資人與企業本身長期理財規劃來製造錢滾錢。



有關財務的這個部份，適用於所有非營利組織與營利事業。事實上，就我個人經驗而言，經營社會企業(social enterprise)需要的財務有時反而需要更高的財務敏銳度，才能在創意或理想與經濟壓力之間取得平衡，達到必要的財務成果。

每當我向企業提問有關他們的弱點時，通常，最先得到的答案是，「我們的錢不夠！」顯然，對任何公司行號或非營利團體來說，資金嚴重不足的確是一個很大的問題，可能阻礙機構成長，甚至影響到機構的存續，不論對新創事業體或是已經建立有一段時間的公司來說，都是一樣的。

財務障礙真的存在 – 不過有時也只存於想像。這裡所謂的「想像」，指一般人也許認爲，創業時所必須取得的資產與設備，如器材、辦公室、汽車等，得像一間歷史悠久的企業所擁有者相當，現實中，創業必備的條件，通常比想像中來得少。問題不該是「理想而言，我們創業需要多少錢？」而是「我們需要哪些基本元素，就可以讓這個事業動起來？」(不論對新創業或擴展事業皆如此。)若要等待所有資金到位，不論是從銀行、投資人或是中樂透彩，意味著你永遠不會開始，因爲它可能永遠也不會發生。成功故事的背後，通常有著一個微不足道的原始起點。器材可以租借取得，而不必全買新的，租車子開，辦公室和他人一起合租（或採虛擬的方式），專業服務想辦法用交換的方式取得。成長可以是逐漸的有機成長，而不是突然的階梯式改變，少少的手上運用資金，不但是初期發展很有用的訓練，更是永續性長期財務策略的基礎。

清楚知道到底需要多少錢 – 不論是開發資金或營運資金 – 這一點異常重要。將設備購置的成本降至最低，能夠減低資金受固定資產綁住的情形，手上的自由現金便能夠提供營運的命脈。

“success stories often start from meagre beginnings”

「成功故事的背後，都有一個微不足道的開始。」

亦即營運資金 – 來自銀行戶頭的自由現金，讓我們能夠支付日常營運所需。如果營運現金不足，不管手上握有獲利性多高的計畫，企業仍然可能會被拖垮。

累積財富的三種方法

不論是什麼樣的企業，都可以透過三個財務窗口來看待財務相關事宜，這三個窗口是收支記錄、資產負債表、以及現金流量。不論是哪一種方式，都記述了過去爲了預估未來情勢而進行的活動或規劃。每一種方式都各自有其功能，有助於未來計畫的平順；創意人必須要了解如何使用這三種工具。

收入與支出記錄[17]能顯示過去特定時期的獲利，通常以一年爲期。（即使對非營利機構而言，這也是很重要的概念。合作機構(co-operative)比較喜歡用「盈餘」(surplus)這個字眼，若有需要，在本章其他部份也可以使用這個詞。）

資產負債表顯示出事業在特定時間點的總價值（淨值）。它是所有人之資產、負債與抵押資產淨值的「快照」(snapshot)。資產負債表表示企業的財務健全度與實力。

現金流量報告顯示出過去現金從哪裡來與往哪裡去。事關重要的現金流量預測，能讓人以月或週爲期，在可見的未來了解現金什麼時候可能會進來，以及何時有支出。現金流量預測是財務管理的重要工具。

財務會計是爲法律與賦稅目的而作的報告，通常在案子結束並過了一段很長的時間以後才會製作。相對於財務報表的是管理會計，主要讓經理人員在案子發生的同時使用。你需要什麼資訊、何時需要、及怎麼個需要法，讓你能留意周遭發生的事件，幫助你引導事業走過高潮低潮。

‘turnover is vanity but profit is sanity’

「營業額是虛幻的，不過獲利卻是實在的。」

現金流動（或是缺乏現金流動）是最迅速的殺手，因此，現金流動管理必須成爲日常管理的當務之急。只要能保持現金流動的穩健，那麼獲利不管是起是落，企業都可以存活下去，然而，不具獲利性的活動遲早都會影響到現金流動，這是我們必須注意到的一點。

管理現金流動很重要，不過了解能夠帶來收入的獲利性，也是個很根本的問題。一個有能力的商業人士，不只知道企業裡所有計畫加起來的獲利總和，更應該知道企業裡每項計畫個別的獲利性如何。

每一計畫或部門所賺得的收入，不但要能幫助組織的經常費用，同時也要能支付自身的直接成本。換個方式來說，核心成本必須按比例分配到每一件專案或部門身上。

資產負債表顯示出企業體在過去、現在與未來之特定時間點的價值？這是有限公司的公開資訊，能讓外人透過固定資產（設備與財產）、流動資產（應收現金與票據）、以及流動負債（透支與應付票據）瞭解公司的淨值。若企業想進行融資與借貸的時候，便是以這些資產爲依據。

許多創意與文化事業都將焦點放在銷售（營業額）而非獲利上。就像一般人說的：「營業額是虛幻的，不過獲利卻是實在的。」即使是不將獲利列爲首要考量的社會企業，虧損也可能是致命傷。當然，獲利是收入與支出之間的差距，因此，控制成本也是非常重要的關鍵。

控制成本

受到控制的成本有兩種。首先要控制的是**變動成本**（按銷售水準而上升或下降的成本），因爲降低變動成本，將有助於提高活動或專案計畫的獲利。

其次要控制的是**固定成本**（不論公司業務是否繁忙多寡都要支付的成本）。控制固定成本則有助於在生意清淡時期避免現金流動的問題以及潛在災難。

低固定成本也讓你能夠降低對於持續高額銷售的依賴性，也就不至於爲了獲得現金而不擇手段，鋌而走險，例如替非目標顧客進行毫無獲利性可言的計畫。此處請參考網路發展設計顧問曼多集團的例子。你應該利用現金流量預測，來了解當企業暫時走下坡的時候，在不同的固定成本狀況下，企業經過多久就會發生現金危機。企業能夠在時機不好的時候存活下來，有時的確是因爲業主能秉持著儘量降低固定成本的原則。

實踐中的理念 見第94頁

僱員工時是成本最高的項目之一，因此我們需要好好監控，以取得有用的管理資訊，控制成本，增進獲利。羅馬尼亞的葡萄柚公司是家品牌化企業，即使用了一種自動化系統來記錄員工花在專案計畫的時間，據該公司首席創意長馬利烏斯・烏薩契認爲是從美國學到的最佳實務方法。

籌募資金

募集資金的工作，基本上是在說服投資人，讓他們相信自己將會因投資而獲利。

上面的說法，不論是針對想要知道你將如何償還本金與利息的銀行，或是需要藉由利潤和紅利來預測收益的股東，都適用。提供補助的公家單位，則需要弄清楚你的企業是否能長期存續下去，只有在答案是肯定的時候，撥款單位才能維持「公共利益」(public benefit)，替這筆利用納稅人的錢所進行的投注，取得正當性。（財務生存能力或財務可行性，可能包括來自其他資源的相對補助[3]或是某種程度的自創收入。）

實踐中的理念見第94頁與第70頁

因此，不輪你在找哪些補助，起點都不是申請表，而是先創作出一個可行且永續的商業模式，以期能提供出可預期的財務成果。先找到正確的商業模式，然後再把它寫成事業計畫書，是很重要的一點。不論是曼多集團或 賈柏設計顧問公司，都是根據他們的事業計畫書，才能獲得貸款。

預測會涉及風險，可預測性則與投資人對冒險所採取的態度有關。投資人通常

[3]譯註：相對補助 match-funding 指在單一補助無法滿足全部所需金額時，需要和其他資金補助來源相互配合才能取得所需的情形。

是不願意冒險的，還會要求要掌控你的資產。像是智慧財產等的無形資產，幾乎無法當成擔保或抵押。銀行還會堅持，身爲業主的你必須要承擔部份風險，要求你根據企業資產或個人財產拿出抵押品；至於創投集團，通常才會願意承擔較高的風險，不過同時也要求更高額的償還，拿走你事業的一大部分。

各地區都有針對特定類型的企業，提供各種創業補助或貸款計畫。由於這些方案的變動很大，在此不特別贅述。不論在申請信貸擔保、尋求稅務減免或合作基金的時候，都應該徵詢專業人員、顧問、友人或支援機構尋求建議。另外值得注意的是，英國稅務海關總署(HR Revenue and Customs)除了徵稅以外，也提供相當的協助與建議。企業支援機構(business support agencies)也能根據最新資料提供建議，這些機構的連絡方式都可以在網路上找到（參考書末「相關資訊」）。

“keep an eye on the profitability and cash flow dials”

「隨時注意收益狀況與現金流動。」

要注意的是，補助與貸款總是有一些附加條件，申請過程也需要時間，可能因此造成計畫時間的延遲。我看過最壞的狀況是，機構因爲不適當的補助支援，被推往錯誤的方向。有時候，企業需要的並非補助或貸款，而是一個能夠幫助企業成長的另類企業模式，減少它們對補助或貸款的依賴。因此，企業必須要先評估補助與貸款的壞處與好處，然後再決定是否申請。

你的財務控制表

財務與會計通常被創意人認定爲企業中比較無趣的一面，不過忽略此一層面的人，就無法掌握其企業的命運。忽略財務與會計，就好像開車時不看儀表一樣。成功的企業人不需要仔細察看所有財務資訊細節，不過的確要能掌握關鍵的財務手段。它們就好像是車上的儀表板，顯示出

重要資訊如速度、油量、油壓等，換成財務語彙來說，就是獲益性(profitability)（每一計畫或整體）、現金流量與淨資產。

財務儀表

每間企業所需要的，是一個簡單卻有效益的財務儀表，在開創事業時持續監控。更複雜的手段包括財務趨勢與比例。如果無法注意到獲利性與現金流動，你要不就是即將出車禍，要不就會在快車道上耗盡燃料，動彈不得！

企業儀表 見第 99 頁

更包容廣泛的企業儀表，將會考慮到其他重要指標，以及主要的財務手段。

創造財務安全

若能創造出不依賴你持續投注就能產生的收入流，就是替自己取得了財務安全。這些是在你睡覺的時候，還會持續源源不斷地流入的收入。能夠創造此類現金流動的東西，在未來也是可以被賣出的資產。就創意產業而言，你最容易透過智慧財產的利用與開發，來達到這樣的結果。若能有技巧的利用智慧財產權，創作者將能從不同的來源持續獲得收入。參考第六章：保護你的創意。

總之，創意事業是將創意天賦轉化爲能夠替擁有者提供收入來源的智慧財產的一種藝術。

關鍵點

1 不要等到你覺得已經準備好理想創業基金時才行動，這個時機可能永遠也不會到來。

2 從三種不同的層面來瞭解企業的財務狀況。

3 使用會計管理來監控及規畫你的事業，而不是只依賴財務會計瞭解過去的事件。

4 控制固定成本。

5 爲了募集資金目的，必要能顯示出你的商業模式如何能創造出持續的收入。

6 決定那些需要評估，然後研擬出一套財務儀表來幫助你控管。隨時注意儀表數字，如此一來才不至於撞車，或是在快車道上耗盡燃料。

7 向會計師徵詢有關賦稅、增值稅等之專業建議。

8 賺錢，這不盡然只是爲企業獲利，即使是社會企業，也需要有盈餘。

9 對補助款與貸款的附加條件要小心。

10 透過智慧財產的開發來創造更大的財務安全。

實踐中的理念
賈柏設計顧問公司（JAB Design Consultancy）
工業產品設計

獲獎無數的國際產品設計公司，賈柏設計與發明家和製造商共同研發商業市場受到肯定的新產品。該公司涉足的領域，包括醫療儀器、燈具、家具、實驗室自動化、消費性產品、電子迴路板與產品設計。

總經理強納森・布特斯表示：「與其專攻單一領域，我們採納橫跨傳統專業化的方式，因爲各種專業之間的界面，才是有趣且饒富創意的。譬如說，我們替患者設計傳統以來由專家所操作的醫療儀器，利用我們設計消費性商品的專業能力，讓患者能夠在家裡使用這些專業儀器。同樣地，心理學與工程或電子與社會學之間的界面，也能帶來創意十足的新設計。」

「好的設計不能是設計者單打獨鬥、自我中心的創作，設計是過程。」布特斯繼續說：「設計過程涉及與顧客的對話，必須針對興趣與需求各異的各社群妥善處理，這些社群包括末端使用者、負責產品銷售、維修與處理的相關人員。」好的設計師可以適當地照顧消費者的需求。布特斯更指出，創意天才如卡拉瓦喬和達文西等，他們的創作都不是與世隔絕的產物，主要都是針對他們的顧客提供服務，儘管如此，他們還是能夠透過這些創作表現自我，保有藝術完整性與客戶要求，並沒有任何相抵觸的地方。

具有工程背景的強納森，1999年創業時是獨資經營者，他在2001年透過企業支持機構如創意事業解決方案（Creative Business Solutions）等的協助下，替新公司研擬出企業成長策略。這份事業計畫辨識出企業必須聚焦的成長領域，例如生化科技、醫藥產業與安全設備等。在每個領域，他們有過成功產品設計的經驗，而這些產品也替他們帶來更多的生意。強納森把這種發展技巧稱爲「小魚釣大魚」。

企業壯大有賴信貸，強納森卻很錯愕的發現，銀行和投資人「全部都不願意冒險」。（其實這一點也不令人意外！）他的銀行拒絕了他的貸款申請，其他機構在剛開始的時候也顯得不太情願。一直到他把自己的錢丟下去投資，拿自己的房子二胎房貸，他才找到願意與他共同承擔風險的投資人。「投資人想要確定，你自己已感受到這個挑戰所帶來的痛苦，儘管如此你還是全心投入，讓事業能夠真正開展。」最後，這筆大約二十萬英鎊的資助，是從馬其賽特郡特別投資基金、（透過勞埃德TSB集團）小型企業保證計畫與他自己的二胎房貸所取得的貸款。此外，他也從商業聯繫（Business Link）與利物浦促商（Business Liverpool）等處，獲得部份補助款。

自此以後，賈柏設計公司逐漸發展成爲具有九位職員、二十位客戶、每年營業額約七十五萬英鎊的公司。

在開始聘雇人員之前，強納森先請法律顧問的協助，確保公司的雇用合約夠完整。也是因爲如此，後來公司在處理僱員問題的時候，總是有正確的程序遵循，不至於發生訴諸裁判與反訴的情形，這都是因爲他採用最新的雇用合約之故。

現在，強納森不再是單人樂團，他也開始花更多時間進行事業的規劃管理，而不是跳下去實際操作，這也就是他口中的「站在至高點」。他的員工專注在設計工作，使用的是最先進的科技，如專業軟體SolidWorks等，而他則負責監督所有計畫，「在上面加上神來一筆」。和顧客聯繫正是他的主要任務之一，包括撰寫簡報與技術規格說明、與客戶協商工作階段、並且處理消費者的期待或意見，強納森表示，這些都是偶爾會用上「聯合國水準般的外交手段」。

公司的商務協定(Terms of Trade)（見公司網站）在草創初期便已在專家的協助下建立，當強納森回首過往時，認爲這是很重要的一步。這份商務協定自正式擬訂後，曾經經過兩次修正，以釐清特定客戶所提出的部份議題。賈柏設計自創設以來，只和客戶發生過一次重大爭議，當時也是因爲公司有這份強有力的商務協定作爲後盾，才能夠與客戶達成庭外和解。

重要條款(important clauses)即有關公司與客戶之間智慧財產的歸屬問題。智慧財產的釋出以客戶付款爲條件，因此也能保障公司的現金收入。賈柏設計公司最近也開始與客戶協商，希望客戶透過產品銷售權利金的支付來換取設計費用的折抵。

在談到公司價值的時候，強納森說：「我們對任何增進生活品質的產品非常感興趣，而不想做什麼小東西。醫療與安全設備對我們很重要，而提昇生活品質也包括運動和休閒產品在內。但我們不做軍方生意。」賈柏設計公司正在進行的另一項計畫，是針對遠洋深海漁業開發的安全產品，估計每年至少能自海洋營救五十條生命，本計畫在我寫作本書期間屬客戶保密條款。敬請期待！

本書內之相關概念與主題：

* 創意的神奇力量 見第8頁
* 做生意如同與你的顧客對話見第38頁
* 當統帥而不當卒子 見第81頁
* 集資與運用支援機構 見第66頁
* 智慧財產的擁有與轉移 見第56頁
* 價值觀 見第11頁

8

維持企業的健康

- 本章解釋有限公司與無限公司的概念，設立有限公司的好處與壞處，及企業的結構。
- 概述不同的組織結構，和「虛擬組織」概念。

多數的公司員工人數都在十人之內，創意產業更不例外　　許多往往就個人獨資且獨立作業的個人工作室來操作，也有以設立公司或社會企業方式進行的。

財務責任

個人工作室有它的好處與壞處，由於是一人公司，事業與個人就法律層面而言實際上是同一件事，公司負責人具有無限償債責任。負責人的個人財務與公司財務都在同一個「籃子」裡。這種無限償債責任也適用於合作關係（有限責任合夥除外）。

有限債務責任的方式，通常透過設立有限公司來作爲企業獨立運作的實體或手段，將投資人（成員）的責任限制在其投資金額的限度之內。如果公司破產，投資人的損失僅限於他們的事業投資，個人資產不會受到影響。（具有無限償債責任的獨資事業和有限公司的主要差別在此，前者在出狀況的時候，可能必須以個人資產支付公司債務。）

即使是有限公司，在申請事業貸款的時候，如果公司沒有足夠且適當的資產作爲擔保，銀行還是可能會要求個人擔保。出狀況時，償債責任便能有效地從公司轉移到擔保人身上。

與企業相關的每一個個人，都必須了解他們的財務責任。

‘understand your financial liability’

「了解你的財務責任。」

有限公司

設立私人的有限公司是很直接的做法，不過在付出行動之前，應該要先考慮到這種做法的好處與壞處。

就法律層面而言，有限公司被認爲是一家單獨的「法人」。這種分離關係是個很重要的元素，能向參與事業的相關成員提供有限償債責任；同時意味著，資產爲公司而非個別股東所有，公司是可以被告上法庭的，而非股東個人。

小型企業的幾個考量之一，是當它具備這種有限公司的身分時，隨之而來的「形象」，比獨資事業的狀況，更能替企業帶來可信度，當然，這種形象的問題，也會因產業和客戶認知而有所差別。

股份公司提供了一種很有用的募集資金工具，當企業成長時，投資人不但可以領取公司股票，公司也能吸引更多投資人以股東、董事或兩者兼具的方式參與。

社會利益公司

在英國成立公司的煩腦之一，是必須向英國工商局（Companies House）提交有關公司負責人與年度報表，一般人可以透過英國工商局取得這些資訊。

社會企業 (Social Enterprises)

有限償債責任的優點也適用於非營利機構（更準確地說，應該是非利潤分配組織[7]）。這類公司可以註冊在「無股本的擔保有限公司」之下，這種類別除了公司不能擁有股本以外，與其他類別的公司並無差異，因爲沒有股本的關係，並無法以股息或紅利的方式將利益分配給股東。此類公司也可以成爲註冊慈善機構(Registered Charities)。一般而言，以社會目的爲首要的社會企業，儘管部份合作社實際上可能屬於商業工會或勞資互助會，也還是會註冊成一間公司。至於新的社會利益公司資格，則適用於有股本與無股本的公司，這種資格的增設，主要就是爲了替社會企業提供特定的法律地位。

一個企業可以採用的企業活動架構可能不只一種，企業可以在考慮到它與其他個人及企業的合作關係以後，依照企業活動範圍來取決。

當公司日益成長時，新興的事業爲自己開創更多機會，可能促使公司必須採取不同的事業經營策略，因應需要而以不同於現行結構的替代架構運作，公司就可能會買下其他事業體、開設子公司、或者分割成獨立的法人。慈善機構通常會設置一個獨立的公司作爲商務運作的子公司。至於一般創辦企業設立又分別不同公司的原因，通常是爲了形象與品牌營造、所有權與參與、智慧財產交易、或是降低整體風險。有關此部份可參考視窗專案與新思維網路顧問公司的例子。

實踐中的理念
見第102與42頁

組織結構

爲了在以專案計畫爲基礎的環境裡有效運轉，機構最好能採納新的工作形態。僱員人數固定的傳統公司形式與權力結構，並不適合這個新環境。資訊時代的企業，必須採納新的組織結構，也就是所謂的虛擬組織、網絡型組織、酢漿草組織與總匯三明治組織。

此類組織模式並不是什麼特別的法律組織，而是有關彈性安排企業活動的概念。

虛擬組織

虛擬組織可以是「隱形的」，就範圍而言，此類組織並沒有可識別的總部；其成員實際所在位置可能相距遙遠，可能透過網際網路相互聯繫。虛擬組織可以因爲特定目的需要，從透過某一網絡相連的眾多個人與組織中迅速組成。此類組織的大部分工作，都會轉包給相關的公司，虛擬組織負責整體工作的協調，控制智慧資本與其他像是品牌等的無形資產。當工作結束時，虛擬組織可能消失，不過其個別成員可以以完全不同的組合迅速重組，產生另一個新的虛擬組織。

網絡型組織，是當數個各自獨立的機構或個人，爲了共同目標而合作的情形，例如設計師、製造商與供應商之間的關係就屬此類。這個名詞也可以用來敘述一個組織內各部門以一種更有機、更自主的方式互動，而非遵循傳統階級結構的較大型組織。

實踐中的理念見第78頁

酢漿草組織的概念由知名管理學家查爾斯・韓第（Charles Handy）[19] 提出，指由核心員工、自由接案工作者與轉包公司等三個部份所組成的企業。紅製作公司就是此類模式的優秀例子。他們的核心成員不多，卻能讓許多自由接案的專案人員參與電視戲劇的製作，同時也能將採購等功能，利用外包的方式交給獨立的合作公司來處理。

總匯三明治組織

我對總匯三明治組織的概念，是以酢漿草組織爲基礎來發展：

A. 體恤每一個有創意的個體，需要如社會互動的關係與相關設備，猶如「會員俱樂部」的互助。

B. 替核心員工、自由接案者與轉包公司這三層關係提供一種譬喻(metaphor)(精神層次的意義)。

C. 三層之間的關係與連接面，可以用總匯三明治的不同用料來比喻。

在創意事業發展的初期，就開始思考企業結構的相關事宜，看來可能是不必要的麻煩，然而，若能正確擬定這部份的商業運作模式，可以預防未來許多煩惱的發生，幫助你邁向順遂成功的康莊大道。

總之，有關組織結構的任何決定都應該要能支持你的事業策略爲依歸，倘若後者被前者牽著走，就本末倒置了。

關鍵點

1 瞭解你的財務責任。
2 理解設立公司的好處與壞處，清楚知道你的財務責任限制。
3 考慮針對不同的活動與專案設立獨立的公司，來劃分事業風險。
4 清楚了解自己的方向。你想要一個滿足自我生活風格的企業型態，還是你最後可以賣掉的企業？利用不同的結構來支持你的事業策略別讓結構支配了你的事業方向。
5 社會企業會考慮到社群利益公司**(Community Interest Company)**型態，也是選項。
6 儘早發展出正確的企業結構，可以幫助你免除未來許多麻煩。
7 從形象和品牌經營的角度，也就是顧客的觀點，探討你的架構。
8 向企業顧問或會計師徵詢必要的專業建議。
9 考慮透過虛擬組織來建立夥伴關係。
10 決定出事業的哪些層面應該由公司內部處理，哪些則採轉包模式。

紅製作公司
電視戲劇製作公司

《打卡》（Clocking Off）、《基督再現》（Second Coming）和《卡薩諾瓦》等，都是這間曾經受到許多獎項肯定的紅製作公司所製作的電視影集。由羅素・戴維斯編劇的《同志亦凡人》（Queer as Folk）是尼可拉・辛德勒成立該公司後，走紅的第一部作品。當時，辛德勒已經成功製作出由吉米・麥克高文編劇的《希爾斯伯勒》（Hillsborough）。

紅製作公司總經理安德魯・克里區利說：「電視製作是一個自由接案的世界。」因此，該公司雇用了許多專案人員以擴大公司規模，並根據每一個製作計畫的需求來訂定合約。該公司只雇用了八位核心工作人員，同時與另一間電視公司合租辦公室，藉此將固定成本降至最低。這間公司可以說是一個典型的「專案組織」，根據不同的製作需求聘請數百位專案人員。

紅製作公司的藝術與商業成就是有目共睹的。根據克里區利的說法，該公司的收益主要來自其規模，而非利潤率。就一檔五百萬英鎊的製作而言，即使利潤比率只有百分之五，算起來還是有二十五萬英鎊的獲利。

該公司針對每一個製作設立有限公司，而這些「單一目的的機構」讓該公司能夠將事業風險分割成與個別活動計畫相關的獨立區隔。紅製作有限公司是許多相關事業如基督再現有限公司、琳達葛林有限公司、鮑伯與蘿絲有限公司等的中心，這些相關事業都是爲了相關製作而存在的單一目的機構。每一節目製作，都是由各自所屬的公司來整合處理，每間單一節目的機構都一直是活的機構，以從個別製作的版權銷售、再製權利金與光碟發行等，收取持續的收入流。

近年來，電視製作的交易條件逐漸轉變爲對獨立製作人有利的環境，獨立製作人現在能夠保有更高比例的智慧財產權。這主要是英國電影電視製作人聯盟（PACT）[19]介入與英國通訊傳播委員會（OFCOM）規範[20]改變所致。紅製作公司爲了順應這個改變並把握新機會，逐漸開始透過其電視影集的版權銷售、再製權利金（例如將《同志亦凡人》的劇本賣給美國有線頻道）、光碟發行等方式，開發其智慧財產。

www.redproductioncompany.com
www.inddvd.co.uk

紅製作公司出品的《全都歸我》（Mine All Mine）（上）與《卡薩諾瓦》

本書內之相關概念與主題：

* 個別獨立的公司結構 見第75頁
* 外部環境（規定）的改變 見第28頁
* 低固定成本 見第65至66頁
* 虛擬組織 見第75頁
* 透過採購來開發智慧財產 見第58頁

9

領導及管理

- 本章探討創意人從「事必躬親」到「運籌帷幄」的改變。
- 討論包括員工與其他相關人員的管理與領導事宜，如何善用不同的領導風格，透過領導來面對改變。
- 同時審視一下人員聘用相關議題。

管理可以說是「透過他人來達成目標」，因此，經理人的工作便是要協調他人的活動以完成任務。對許多人來說，從「事必躬親」到管理他人這之間的角色轉變並不容易適應，對創意人尤其如此，因爲大多數創意人剛開始都是一人事業，等到事業逐漸壯大以後，才開始聘請員工。

經理的協調工作，如果以機場塔台控制人員來相比，塔台人員的工作是要確保飛機能在沒有相撞之虞的前提下安全地起飛與降落，他們的工作內容並不是要自己去開飛機。身爲經理的沮喪與挫折感，就在於不輪自己開飛機了，因爲你現在的工作是要溝通協調他人的工作，幫助大家把工作做好。

「你是跳下去在事業裡親自操作，還是思策領軍？」

‘are you working in or on the business?’

「事必躬親」與「運籌帷幄」

在大多數機構裡，當一個人受到升遷之後，通常他就與最初吸引他進入這個行業的工作漸行漸遠，不論對老師、銷售人員、護士或許許多多行業皆然，創意人也會面臨同樣的情形。許多創意人都跟我說，當他們的事業日漸成長，他們能夠花在直接創作的時間越來越少，花在行政管理上的時間越來越多。也許，這正是很多實業人士爲何不把事業擴張到必須聘請很多員工當作事業目標，而致力於保有一個生活型態的企業(lifestyle business)模式。大多數人創業的原因，是要替自己製造一個工作，讓自己能堂堂進入想入的行業裡面，不過對一個想要讓企業成長的創業家來說，將焦點凌駕這個行業之上是非常重要的。船長必須要從艦橋上掌舵，而不是在引擎室裡拼命。如果你一心想要建立起一個未來有價可賣的事業，你就必須要逐步建構，到頭來讓它成爲一個根本不用你插手管的事業。清楚知道自己的目標與目的，創業才有意義。

透過一群人把事情做好並不容易，導致這種狀況的原因可能有很多。首先，透過訓練，教學總是需要較長時間，自己動手最快。要訓練新人，完全把你對事業的所有認知與知識傳授給他們，需要非常密集且大量的溝通。舉例來說，聘請第一位行政人員，能夠讓你不用再爲了部份文書工作煩心，不過同時卻也讓你成了經理。團隊運作的溝通最重要，不過也可能是非常耗時的一件事。參與事業的人數越來越多，人與人之間的溝通頻率也會呈線性上揚。決定人們需不需要知道些什麼、該用何種方式得知、或是由誰來告知等，都屬於管理的範疇。

領導力

領導一詞，通常讓人想到世界上幾位最知名的國家領導與行動領導人，如曼德拉、邱吉爾、甘地、金恩博士等，對一間員工只有五人的設計公司老闆來說，領導一詞可能顯得有點太嚴重，然而就實際面來說，領導（相對於管理）的必要條件仍然是一樣的。廣義來說，管理主要集中在告訴下屬該做些什麼，而領導則是要告訴下屬他們正在往哪裡去，然後啓發他們，讓他們能夠在這段旅程中扮演好自己的角色。

一位好的領導人必須要知道不同的領導風格－理想而言，也應該要能夠流利地操作所有領導「語言」，在不同的時機，根據所面臨的狀況來適當運用。我對領導風格所採用的辭彙，是根據丹尼爾・高曼[21]建議發展而成：

獨裁者　硬派老闆
造夢者　激發願景
圓融者　有親和力、善於溝通
傾聽者　能提供諮詢並平等待人
超人　善快速的工作步調
培育者　引導他人、協助他人開發自我

這裡的祕訣，在適當時機使用到上述所有領導風格。

「好的領導人擁有使用不同領導風格的能力。」

‘The effective leader needs to use different leadership styles’

領導風格

我們常常會聽到這樣的玩笑話，「要不是因爲顧客的緣故，生意還算不錯，領導和管理如果不需要面對、處理人的問題，會更容易點。」因爲事業而必須接觸的人有很多，不論員工、夥伴、顧客、合夥人、供應商等都包括在內，他們有時可能很難應付、要求很多、過分熱情、不夠專心、話太多、太固執、或者根本完全不講理！

情緒智能

要能平心靜氣地與人合作，必須要具有良好的情緒智能，我在此把它定義爲「能夠藉由了解自己與他人感受，體認到人的性格總會有情緒化與理性的一面，來自自我管理並有效處理自己與他人之間關係的能力。」

能夠向上爬成爲企業或機構領導人的人，都是那些具有溝通技巧、情緒智能，同時又兼具創意、學術與技術專長的人，這樣的情形實非偶然。

第五級領導人

第五級領導者

領導力有不同的類型－它並不一定就是那種魅力十足的硬漢典型。有些優秀的領導人，具有謙沖爲懷的個人特質，同時對公司事業的發展野心十足，這也就是一般所謂的第五級領導人[22]。

願景領導者能向員工提供員工們最想要從老闆身上得到的東西，也就是靈感啓發，不過根據英國貿易投資部的調查，在英國地區，大約只有11%的員工表示，他們真的能夠從老闆身上得到啓發。[23]

懂得橫向思考的領導人，會從所屬產業或文化之外尋找靈感，傾聽建議，以找到可行的好點子或新技術，然後想像如何把它們運用到自己的企業。在創意產業之中，這種橫向思考領導方法是從創意界以外的地方找點子，然後運用這些想法。

管理變革

「變革管理」(management of change)是一再重複出現的話題，因爲改變本身是接連不斷的。然而，某種程度而言，變革管理這個用詞其實是個誤稱，我比較傾向於使用「領導變革」的說法，因爲在面對變革之際，對領導的需求和對管理的需求是一樣多的，而「變革管理」的說法，較容易予人「變革是種行政或技術性工作」的意味。就實際而言，它更是激發人的視野，賦予適度的自由與支持來做該做的事，以達到目標。

實踐中的理念見第24頁

「一般人最想從老闆身上得到的，是靈感啓發。」

人員聘雇

當然，領導與管理適用於員工身上，不過聘雇人員並不是事業成功或帶兵領軍的唯一方式。

聘雇員工與任用自由工作者的優點與缺點，必須要經過仔細考量，有些機構的確採兩者並行的做法。胡椒甘藍就是個案例，他們除了簽約的常態僱員之外，還建了自由藝術家(freelance artists)的資料庫。網絡型企業與虛擬機構，在創意界是非常常見的做法，有關組織結構的概念請見第八章：維持企業的健康。

雇用員工的優點，主要在於能夠持續且獨佔地利用他們的時間與專長 – 並且擁有他們的創意產出(creative output)（見第六章：保護你的創意）。相對的缺點，在於員工薪資所帶來的固定成本，以及身爲雇主的法律責任。

自由工作者可以在你需要他們的時候提供你所需要的技能，儘管你不必有固定成本的支出，自由工作者對時薪的要求通常也比較高。雖然你的責任比較少，不過你對他們的時間、可利用的彈性與創作能力所握有的控制，同樣也比較少。

從一人公司到開始聘雇第一位員工，是很重大的一步，這是一個轉捩點，代表你從事必躬親的單打獨鬥期，晉升到運籌帷幄的層次。

實踐中的理念見第70頁

賈柏設計在早期便針對雇用合約（與交易條件）的擬定，尋求法律協助。對一家成功的創意企業來說，同時顧及聘雇法規、稅務與利潤，還兼顧員工的就職訓練、評估、進修、薪資、訴願與懲處事宜等，發展出一個良好的系統並努力維持，只是其管理工作的一個層面而已。

關鍵點

1 你準備好要成爲「塔台控制人員」了嗎？
2 你「事必躬親」或「運籌帷幄」到什麼程度？
3 要當領袖，也要當經理人。
4 你的員工屬於受領導人啓發的那11%嗎？
5 你是一位能夠橫向思考，從其他產業學習並將來自其他產業的想法運用到自身事業的領袖嗎？
6 找時間與員工溝通，也讓員工團隊成員之間有時間溝通。
7 學習並使用六種不同的領導風格。
8 開發你的情緒智能，讓你能更順利地與他人合作。
9 衡量聘雇員工與自由工作者的優點與缺點。
10 確定你的聘雇合約與聘用程序無懈可擊且符合時勢。

實踐中的理念
團隊品牌溝通顧問公司
The Team - Brand Communication Consultancy

根據英國設計週刊(Design Week)於2002、2003與2004年的調查，團隊公司(The Team)是英國地區最有效率的品牌溝通顧問公司。他們的顧客名單令人印象深刻，從私人企業、公家單位到非營利機構都有，包括伏得風（Vodafone）、英國全民健康醫療服務（NHS）、喜劇救助公益募款活動（Comic Relief）、英國廣播公司、英國特許人力資源發展學會（ the Chartered Institute of Personnel and Development，簡稱CIPD ）、披頭四、倫敦城市警務處（Metropolitan Police）等。

總經理朱利安・葛萊斯是在二十年前草創時團隊公司的四位設計師之一，他說道：「在那些日子裡，真的像是四家獨立的事業，每一位設計師各自採取不同的事業模式，面對不同的顧客，專注的工作類型也不同。」

八年前，團隊公司在評估內部優勢與弱勢以後，得到了「他們實際上沒有領袖」的結論。因應之道，是針對整體事業重新設計，根據朱利安的說法，他們現在是「第二代管理團隊，在仔細選擇之下，有了不同的技能與經驗組合。八個人，每個人都有不同的聲音。」

團隊公司的成功，是在深思熟慮以後將創意與事業加以整合的結果。身爲領袖的朱利安表示，其角色包括「小心營造一處能夠尊重個人觀點的環境，不管這些人扮演的是創意還是商業的角色。」在這樣的環境裡面，團隊公司因而能將各種技能加以整合起來，將焦點專注力道放在顧客需求上。朱利安補充：「我們很享受爲顧客服務的過程。」

朱利安相信，創意產業裡能夠妥善經營顧客關係的公司並不多。在這樣的大環境下，團隊公司深深以自己能「極端務實，將創意思考運用到實際生活所遇到的狀況」而感到自豪。「創意不在董事會的待討論事項，因爲創意理應存在於我們所作所爲的每一件事。」團隊公司經手的每一件工作，都以顧客需求爲脈絡，而且特別將焦點放在特定市場區隔上。

在1990年代末，團隊公司有意識地開始朝往公部門前進。這樣的決定，部份是因爲該公司發現，他們對溝通特定議題的熱忱，容易讓他們創作出自己最滿意的佳作，另一部份的原因，則是爲了避開那些會影響私部門經濟波動的漩渦。當公司日漸茁壯，針對技術與系統進行投資以後，該公司也更能將公部門當成目標客戶長期經營。

團隊公司很清楚地知道自己的策略，誰是目標客戶以及自己不做哪些事。爲此，公司秉持的道德良知，爲自己設立了一項向煙草商、軍火商與地產開發業「說不」的政策。至於不向沒有技術專長的公司如零售業或包裝業等承接案子，則是該公司自認講究實際的緣故。風險分析也是公司考慮的因素，常常會婉拒特定客戶與專案，以避免與他們做生意。

在人事部份，團隊公司再次將規則與實用主義相結合。爲了讓員工能更投注工作之中，減低人事異動，該公司與特許人力資源發展學會密切合作，在人事資源管理上採納最佳實踐方法。每一位員工都有各自的個人進修組合（Personal Development Portfolio，簡稱PDP），這個個人進修組合由員工來主導，而非管理階層的操控。朱利安表示：「我們的觀點是，所有的事情都可以是學習的機會。」爲了說明該公司是怎麼樣的「學習型組織」，朱利安舉了許多員工如何在工作中學習的方法，他表示，儘管聽來諷刺，不過正式的教育訓練，通常是最沒有效果的學習方法。

團隊公司從設計學院徵才，還與這些學院的主導老師們保持密切的聯繫。透過提供實習機會，公司能從學生在創意以及實際面對顧客的操作能力等方面來評選潛在員工 － 這也是團隊公司有效加乘創意思考與企業思考的另一個例子。

www.theteam.co.uk

朱利安・葛萊斯

本書內之相關概念與主題：

* 有效融合創意與事業 見第8頁
* 評估優勢與弱勢 見第17頁
* 市場區隔 見第37頁
* 將焦點放在顧客需求上 見第36頁
* 領導 見第82頁
* 說不 見第92頁
* 風險分析 見第100頁
* 持續專業進修 見第21頁
* 個人發展組合 見第21頁
* 學習型組織 見第22頁

10

可行的事業

一　本章提供你一個機會，一種特別的技巧，測試你構想的可行性，讓你選擇能夠爲你的創意事業帶來最佳可行模式的事業想法。

「假設只要有創意就應該成功，是致命的錯誤。」

‘it's fatal to assume that creativity 'deserves' business success’

你有你的創意和目標，不過只憑這些是不夠的。你需要一個可行的企業模式 – 不然你也會向其他具有創意、智慧與熱忱的先驅一樣，嘗到失敗的命運。

假設任何創意都可以轉爲成功的事業，或是相信非比尋常的創意就應該要能得到事業成功，就是致命的錯誤。徒具出色的創意和一群潛在客戶，並無法創造出能夠幫助你達到預期財務成果的成功事業模式。這裡的訣竅，是要能辨識出哪些模式可能會成功或失敗 – 而且要能在浪費掉寶貴時間、精力與金錢之前，迅速且輕易地辨別出來。

要做到這點，不能單憑刻板的概念與方法，在挑選出幾個可行模式以後，從中選出最好的那個。由於我們能想出的點子不只一個，判斷一個特定概念不可行並不代表「失敗」，反而是向成功大道又邁進了一步。創意人和他們的幫手所需要做的工作，並不是把最先想到的點子就直接拿來用，努力砸錢、行銷或進行訓練，讓這個點子能貫徹。創意人的工作，同時也是要向可能不可行的點子說不。

說不 見第92頁

我們所需要的，是一個能夠針對概念想法進行檢驗的方法，透過它來了解這些點子是否可行，以從中選擇出一至兩個最可能成功的點子。我們需要先想出許許多多的點子，然後利用一種方法來從中選擇出最好的。我把我用來評估創意事業可行性的技巧，稱爲可行性濾器。[24]

可行性過濾器

可行性濾器

從這兩個方面來評估最好的點子、計畫與事業機會：

這個點子能夠完全發揮我們的創意，讓創意發光嗎？

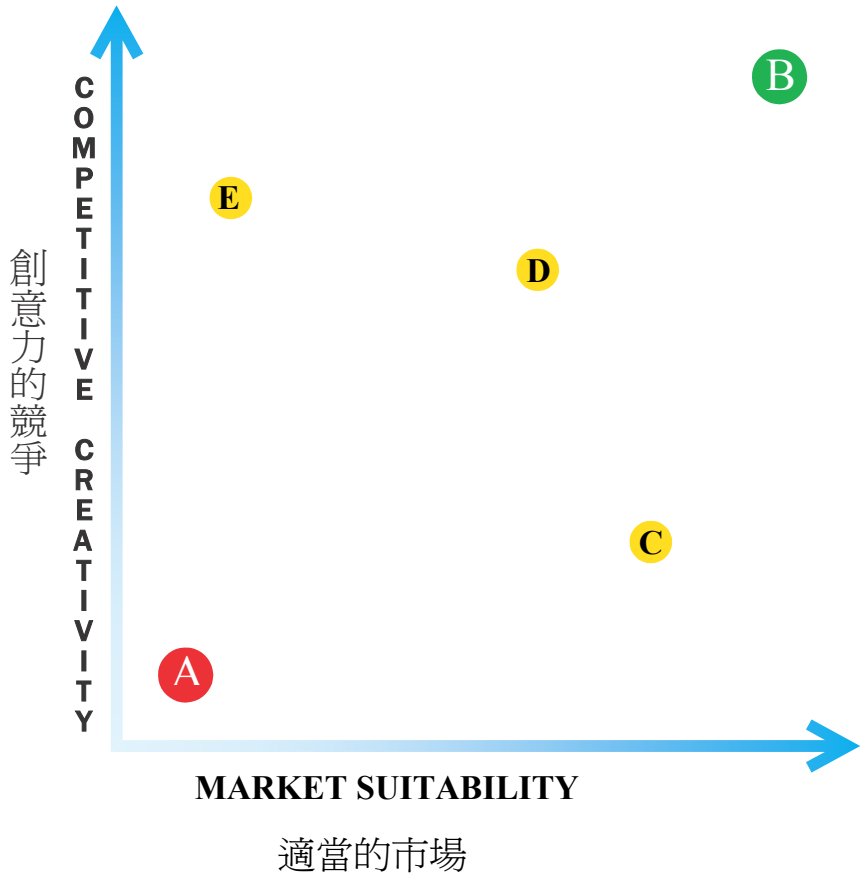
我們可以從中保持獲利穩定的市場在哪裡？

顯然，這些問題都必須要根據你的價值觀來回答。

可行性過濾器應該要被應用到每一個你正在考慮的產品、服務和計畫上，以找出能夠爲上面兩個問題提供最高分答案者。

創意力的競爭指你比其他競爭者更能解決顧客問題的程度。

適當的市場指特定客戶與市場區隔能夠幫助你達到財務目標的程度。



示意圖中用了兩個對比的例子：

A 是一個競爭者，比你更懂得運用創意在產品或服務上，來滿足顧客所需的利益，同時，這個市場區隔還無法獲得利潤。

B 是一個你比競爭者，更瞭解運用創意替顧客帶來利益的產品或服務，同時，能夠願意支付你要求的價格的顧客數目也夠多。

舉例來說，網頁設計公司可能具備許多技能，以及好幾個可能的市場。

有個點子，可能是替學校設計網頁，不過可行性過濾器卻顯示，有其他競爭者比你更能替這個市場服務，而且學校也沒有充分的經費，從財務觀點來看，此工作機會並不是個可行的好案子。（這就是圖中的 A）

另一方面，則是替政府機構提供服務。該公司在此領域可能具有競爭優勢，而且這也是個在財務上有利可圖的市場區隔。（這就是圖中的 B）

根據濾器做出的分析，還可能落在圖中的 C 、D 和 E 點上。

事業模式 見第97頁

若在可行性過濾器上標出各種不同想法的位置，選擇出最能替你的事業模式帶來可行元素者。藉著可行性過濾器，配合新點子的產生，你大可將事業獨家技術和創意結合在一起，更迅速地找出能獲致成功的可行模式。

我用可行性濾器幫了不少創意事業。這個可行性濾器，一樣可以被運用到非營利機構上。視窗專案就以這種方法爲基礎，發展出一種能夠幫助他們進行選擇，挑出既能符合其特定使命與價值觀之脈絡，又能結合創意技能與財務可行性的發展契機。

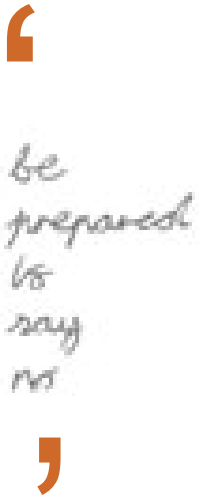
實踐中的理念見第102頁

如果一個提案無法發揮連結的效果，組合起一個可以運行的事業模式，那麼它可能需要進行調整或者拿回案頭重新構思。

使命與價值觀 見第11頁

即使是這樣也沒關係！重新修正提案並把它做好，總比草率行動而最終導致失敗來得好。假使第一個點子就是沒法加總成一個可行模式，身爲創意人的我們，總是可以不停地想出其他點子的。

書中其他章節將會幫助你在發展並修正點子時，考慮到大環境改變、顧客需求、競爭力與其他事業層面等。之後，你應該用可行性濾器來加以測試，再度進行修正，一直到最佳手段浮現爲止。



「隨時準備說不。」

說不

「不！」

向不可行或不符合策略的專案計畫說不[25]，應該被認爲是一種優點。

電腦遊戲製造商上海盛大網絡發展有限公司的創始人，也是中國首富之一的陳天橋，就是拿比爾・蓋茲作爲榜樣。陳天橋表示，比爾蓋茲之所以偉大，是因爲他能夠不受誘惑。[26] 不論是陳天橋或蓋茲，都有足夠的財富，供他們進軍其他產業，不過他們卻能謹守策略與自律，不進行多元發展。

關鍵點

1 具有創意天賦，並不必然就能獲取事業成功。
2 事業可行性，是要找到能夠將你創意的特定層面與特定顧客需求相配合的事業模式。
3 你有哪些創意比其他競爭者更能滿足顧客的特定需求？
4 哪些特定的市場區隔可以幫你帶來適當的現金？
5 利用可行性濾器來替不同的事業點子、專案、產品、服務與市場區隔等選項進行評估。
6 可行性濾器也適用於非營利機構。
7 將新點子放到可行性濾器上來測試，發現它們可能不可行，總比在現實狀況來測試來得好。在現實狀況中，你的鬥志、金錢、時間與其他資源可能會因此蒙受損失。
8 做好心裡準備，重新組合你的點子，直到確定可行性。
9 在重新構思點子時，應參考本書其他章節。
10 當你測試不同選項的可行性時，仍要真誠面

曼多集團 Mando Group 網路發展暨設計顧問公司

「曼多集團一間網路發展暨設計顧問公司。我們爲什麼存在，是要幫助我們的客戶，讓他們更成功！」

「以上是我們的使命」曼多集團的總經理邁特・強森表示，「不過過去五年中，我們重複不斷地修正，才能達到如此精簡扼要的表達。」曼多集團很清楚自己在做什麼－以及清楚他們什麼不做。網路發展佔該公司業務的80%，其他20%則是設計工作。曼多公司不會接下任何不屬於自己範圍的案子。

邁特與他的事業夥伴伊恩・分治，根據他們的信念建立起他們的企業文化。創意、開放、負責與互動，是支撐起事業的四大價值觀，他們只聘請能夠完全認同這些價值觀的員工。

公司創於1997年，當時是由三個學生利用他們的學生貸款作資本所創設的，直到2002年爲止，都以「網路庫房」（Web Shed）爲公司名。透過馬其賽特郡艾克米藝術文化媒體公司的協助，還有一些貸款，該公司能夠籌資近二十五萬英鎊，達成公司的成長目標，因此使得總經理深諳投資對發展事業的重要。

根據邁特的說法，曼多公司最在行「推廣他們的熱忱」，往往在爭取機會開案時簡直叫做「衝勁且精力十足」。早期與默西電視台肥皂劇《小溪邊》（Brookside）和《慾望都市》（Hollyoaks）的合約，替該公司的業務敲開大門，讓他們能夠與包括電玩界巨擘的卡普康公司（Capcom）合作。

集團幾乎把全部精神放在公部門與規模較大的中小企業身上，若是潛在客戶並非集團最能服務的對象與客戶類型，他們也會明白拒絕。這裡所謂的客戶類型，因素乃基於公司的規模、地點及信用評級。邁特承認，他們在早期因爲迫切需要現金，所以「沒那麼大膽子」，並無法完全拒絕不適合的客戶，這使他們必須面對「惡夢般的客戶」，結果是，直接去借錢應急還比接了這種爛客戶來得正確。

曼多集團利用關鍵績效指標(Key Performance Indicators, KPLs)，每週與每月都進行公司績效的評估。這些關鍵績效指標包括銷售、新找到並採取行動的線索、送交給客戶的提案、收到的現金、預付款和逾期帳款分析、獲利性等。這些資料不但每日用作資訊管理，同時也作爲董事會報告的基本資料。

這些關鍵績效指標形成了一個事業儀表板，於是，讓邁特自信地帶領事業向一定會成長的方向前進。

卡普康（Capcom）電玩歐洲分公司的消費者網站

書內之相關概念與主題：

* 使命 見第11頁
* 價值觀 見第11頁
* 關鍵績效指標 見第99頁
* 貸款 見第66頁
* 聚焦在市場區隔上 見第37頁
* 說不 見第92頁

11

你的成功之道

一　本章綜覽，截至目前爲止考慮到的所有元素搓揉在一起，希望聚焦替你的創意事業形成一份可行的實施方案。

首先，必須要清楚，成功的自己，是什麼樣貌– 就是勾勒願景。

願景 見第11頁

之後，你需要一份切實可行的計畫，來幫助你達到這個境地 – 也就是你的事業策略或成功之道。這條道路一定是基於你獨特的事業模式(Business Formula)來逐步展開的。

事業策略

事業模式

事業模式是用根據你足以勝過他人的特定產品/服務所形成的特優組合，配合上仔細選擇的客戶或市場區隔，在與你的價值觀相吻合的前提下，把這特優組合與客戶或市場區隔相加乘，產生可預期的財務成果。

優劣勢分析/SWOT分析

可行的事業模式必須經得起市場與競爭者的實際考驗，以及做出來針對自身優勢、弱勢結合契機與威脅來評估的優劣勢分析。

顯然，你得好好施展你的長處，抓住機會，完全了解特定客戶的需求，並且聰明地替自己在眾多競爭者中定位。

成功七步驟

簡單易學的七大步驟：

1. 清楚自己的方向，知道到底要做什麼，即願景。
2. 自知所在位置與了解目前所處情勢。
3. 懂顧客需要什麼、懂競爭者、懂環境不斷在改變的力量。
4. 非常謹慎地創造出自己的獨特的事業模式。
5. 寫下自己的行動計畫，形成具體的事業策略。
6. 化計畫爲行動方案。
7. 勇往直前堅持到底，記得，準備說不。

當然，沿途必然得做很多事（任務），也得做出許多重要的決定（戰術），只要與策略相關的都是重大議題，是考驗你的重要里程碑或轉折點。精準地計畫出確切且仔細的任務細節，或是預測你必須用上的戰略，都是不可能的，儘管如此，仍然有一些重要步驟是你必然採納的。這些過程對每一間企業都是不一樣的，包含的重要事宜可能有尋找國際合作夥伴、投資新科技、保護並開發智慧財產、吸引投資等。

如何針對這些議題創意思考，是要想像自己在未來的樣貌，以及想像自己的成功。試著想像你在接受訪問，談談你如何成功的故事，回想過程中有哪些是最後成爲轉捩點或成功之重要元素的關鍵決定與行動。也許你在未來回想過去的時候，會想起四到五個關鍵性的行動。拉回現實，你手上應該就有一份必須做好的關鍵任務清單。

請注意，這同樣適用於非營利組織與商業組織，對個人目標或組織目標也是適用的。

策略的執行並不總是容易計畫的，因爲你無法預測特定機會什麼時候或用什麼樣的方式蹦出來，而且大環境的改變也不在你的掌控之下，然而，假使能夠知道自己在找些什麼，你便可以在正確的方向尋找，或是當機會來臨時一眼看出。

堅持不懈的態度，是你執行計畫時的重要準則。這也就意味著向不符合事業模式與策略規劃的機會說不。

說不　見第92頁

“be clear where you want to get to”

「清楚知道自己想要從哪裡適時切入核心。」

評估績效

在過程中，你將會需要用不同的方法來監控進度：首先，你得確定自己沒有過分偏離你的事業模式，確實順著軌道行進，以達到關鍵的里程碑；然後，你必須確定自己的事業以正確的速度在開展。決定哪些需要改進以及哪些維持現況，是清楚的事業策略的一部份。

關鍵績效指標

實踐中的理念 見第94頁

然後，你可以針對重要議題設定改進目標，我們把它們稱爲關鍵績效指標。按所處行業的不同，可能包括銷售目標、顧客滿意度、獲利性、創新、成長、市場洞察力、發展核心技術等。可參考曼多集團的例子。

事業儀表板

用平衡計分卡(balanced scorecard)[27]的方法把財務評估也涵括在內，然而，也不應該僅限於評估財務。你的事業儀表板應該也要考慮到顧客、創意、學習與效能。這些讓你的事業儀表板能持續顯示出整體的發展狀況，如果有任何狀況不太好的地方，你也能夠很快地注意到，以即刻採取適當的行動。

三重基線

想像你自己得離開工作崗位一年，不過在離開的這段期間，還是想要知道公司的狀況。在你每週收到的單頁報告書中，你最想知道哪十項資訊，來了解公司的概況？回答這個問題，就能替自己的事業儀表板找到設計規格。

按個人哲學與優先次序的不同，請利用三重基線的方法，也就是從財務表現、社會利益與環境效應等三方面來評估成功。這是社會企業評估成功的手段，也有越來越多大型企業採用這種手法，以彰顯其動機並非純粹關乎金錢。

風險

任何事業都有風險，根據風險分析而得知的預期風險，是經營事業時必須面對的部份。你可能得面對許多不同的財務與法律風險，此外，你的品牌與個人幸福可能也會面對風險。

風險分析是將所有風險列出，並按可能發生的機率與對事業帶來的潛在負面衝擊來分等的技巧。當然，重點式要將風險降到最低，將焦點先放在等級較高、發生機率高且負面衝擊大的風險，擬定計畫，降低它們發生的可能性，並且/或讓它們在發生時能帶來較低程度的衝擊。預期風險評估是選擇最佳成功之道的重要元素。針對風險訂定行動計畫，能幫助你在所選擇的道路上安全航行。

事業計畫書

一份仔細的事業計畫書，通常足以向投資人與夥伴解釋你的意向。同樣重要的是，事業計畫書也應該是一份有用的指南，供公司所有人/總經理與員工在內部使用。有些人覺得撰寫事業計畫書是個惡夢，有些則認爲這個動作只會製造出一份毫無用處的文件而已。不論是上述哪一個狀況，通常都是因爲所提議的事業，並沒有一個可行事業模式作爲穩固的發展基礎所致。

在事業計畫書中，你必須要確立你**爲什麼**計畫要做這些事，以及計畫**怎麼做**。一旦你對這些事情都很清楚了，同時也具備了一個可行模式，能夠以財務永續的方式來整合你的技能與你所選擇的顧客需求，那麼，你的成功之道就會清楚地顯現出來，事業計畫書的其他部份也就相對容易理解了。

事業計畫書並沒有標準板型，事實上，你甚至不需要稱它爲事業計畫書 – 在視窗專案中，他們把它稱爲發展計畫書。它單純就是一種你爲他人準備，把自己豐富的想法，清楚明瞭且有效的方式，說明出來。如此一來，應該就能回答所有

風險分析

「無論是場多麼另人興奮的旅程，口袋裡都有一本指南。」

‘your pocket guide on an exciting journey’

實踐中的理念見第 102 頁

潛在夥伴或投資人可能會提問的問題。最好的事業計畫書，是創意人實際上願意常常參照，並且能隨著時間演進與環境變革而隨時更新的計畫書。

那麼，你的事業計畫書即描繪出你的成功之道。事業計畫書是你經歷這場瘋狂迷人旅程中的口袋指南，幫助你在冒險活動展開時，朝往正確的方向前進。

關鍵點

1 清楚知道自己的目標 – 你的願景。
2 瞭解自己、瞭解自己的事業與所有相關事物。
3 利用事業雷達的方法與ICEDRIPS查核表辨識出機會與威脅。
4 使用可行性濾器。
5 辨別出你未來回顧時可能被認爲是轉捩點的重要步驟。
6 分析風險 – 然後將之降到最低。
7 藉由監控事業儀表板，掌握大事，評估進度。
8 準備向任何讓你從計畫中分心的事務「說不」。
9 把基本原則弄對，就會比較容易寫出事業計畫書。
10 替自己寫下事業計畫書（或發展計畫書），把它當成未來旅途的口袋指南。

視窗專案 The Windows Projects
社區寫作計畫

視窗專案是一個非營利組織，他的使命在於扮演開創角色，促使來自社區各階層的參與者透過寫作來發展自我創意。

這個組織由大衛・瓦德和大衛・卡爾德在二十五年前創立，於劇場、青年活動中心與學校中舉辦寫作工坊，在當時可是非常創新的活動。該組織有超過四十位以上的作家會員，其中不乏國際知名作家如列維・塔法利（Levi Tafari）等等，組織的功能在於作爲作家與社區之間的媒介。

視窗專案是個具有前瞻性的組織，既有理念實踐使命，還有能力在這個迅速改變的世界中，不斷尋找令人興奮的新契機。先鋒計畫還持續延伸至更大的社區、線上社群與虛擬社區等，不斷開發新領域新計畫。

過去，該組織能在一個急遽變遷的大環境中成功，未來，也計畫利用ICEDRIPS查核表進行外部分析，先辨識出那些是機會和威脅，再展開規劃。

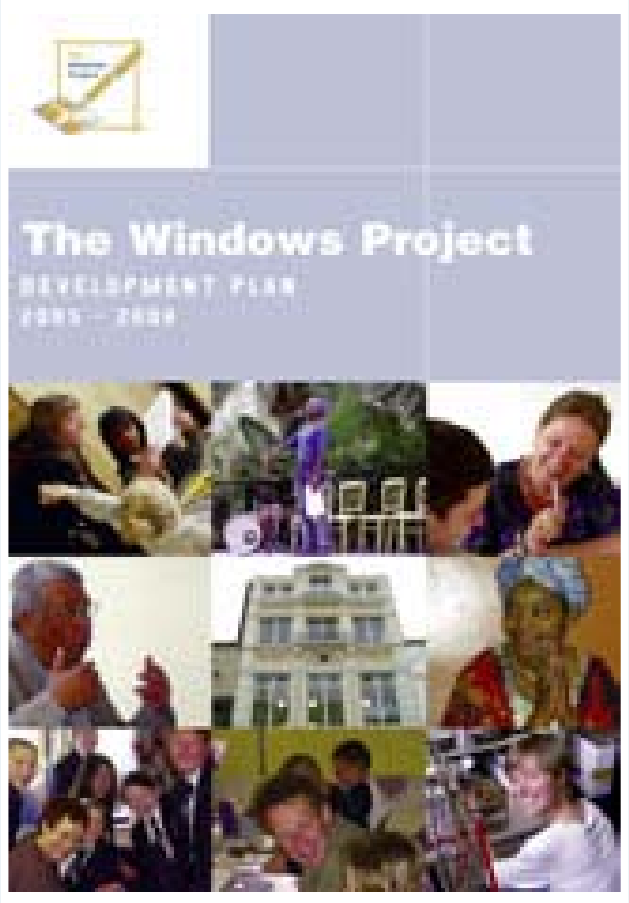
學校經費來源在改變，而且現在對於那些會與學童接觸的工作，有了更嚴格的兒童保護法規，如犯罪記錄證明查核，此外，藝術補助系統也發生重組，教育標準局在全國教學課程與學校督察等也有新做法，這些都替視窗專案帶來的許多新挑戰。另一方面，該組織也獲得新的合作機會，諸如與創意夥伴計畫、英格蘭藝術委員會、英國國民保健服務、利物浦市政府、2008年歐洲文化首都等進行合作。網路也提供越來越多機會，讓該組織善用新科技、新方法與線上社群合作，進一步發展國際連結。

視窗計畫以系統化的過程，讓所有關係人一同研擬新的發展計畫(Development Plan) – 該組織對事業計畫的稱呼。此系統化過程包括集體創作：專案的未來、展望，一同分析其優勢與弱點，然而以優先次序列出其策略目標。

視窗專案是一家註冊的慈善組織，該組織有一支附屬機構，作爲活動的商業運作機能。這樣的組合提供了最高的彈性，使它既能獲得慈善補助，又能透過服務合約來創造收入。這個附屬機構實際上是一個社會企業(social enterprise)，同時也廣泛符合構成社會利益公司的條件。具有社會目的，應向包括機構成員、員工、顧客機構、補助夥伴、董事與所有支持者在內的關係人負責。

www.windowsproject.demon.co.uk

視窗專案的未來願景，仍是忠於機構的核心使命與價值，繼續以社區爲關注焦點，真正體悟自己的優勢與能力的確是在這個領域。專案會持續在創意與社會使命和經濟現實中取得平衡，經營一個包括申請補助與有服務項目的「混合經濟」。利用可行性濾器的原則，視窗專案未來將選擇能既符合實現社會使命，又能確保財務穩定的雙重標準專案來執行。



以此基礎爲準，視窗專案將能在持續改變的大環境中，忠於自身的價值與使命，肯定在下一個二十五年還繼續看到他們開創型的各式先鋒計畫，開枝散葉。

本書內之相關概念與主題：

* 非營利組織 見第9頁
* 企業結構 見第75頁
* 社會企業 見第74頁
* ICEDRIPS查核表 見第28頁
* 使命 見第11頁
* 願景 見第11頁
* 價值觀 見第11頁
* 事業計畫書/發展計畫書 見第100頁
* 可行性濾器 見第90頁

結論是…

本書的目的是要提供一種能夠把創意熱忱和商業實務結合在一起的方法。

T 恤配西裝，創意與商業和諧共處。

清楚知道你想要去哪裡，以及你自己對於成功的定義

小心選擇你的顧客

若要把你的創意轉化爲事業，就應該利用這一點替你的客戶（小心選擇）爭取財富。過程中你會吸收客戶的特殊觀點，如此一來，原本就有創意的你，會比以前更知道如何善用自己的才情。

承認競爭事實

知道自己在眾多競爭者中的位置。清楚你比其他人更能替顧客解決哪些問題。

要身兼領袖與經理

你若要能掌握透過眾人把事情做好的藝術，就必須持續讓自己更善解人意、溝通無礙。

檢測自己做對的事

設計一個簡單有效的資訊系統，作爲你的事業儀表板，讓你能在領著企業向前行的同時，隨時了解自己在不同層面的表現。隨時注意財務儀表板，確保不出車禍，或是在快車道上油料耗盡。

保護你的創造力

你的事業就是以創意爲基礎。使用著作權、商標與專利等方式，保護你的智慧財產。開發你的智慧財產以創造未來的收入。

創出獨特的商業模式

一個可行商業模式，基本上是經過精心設計的，將你最擅長的創意技能和特定顧客需求結合在一起，同時也能替雙方帶來財務效益的模式。

利用可行性濾器

來評估每一種選項。有些創意事業的想法並不一定可行。做好心理準備以調整你的想法，獲得正確的商業模式，要不，就想個新點子出來。

準備說不

一旦你清楚知道自己的成功之道，向那些無法帶領你、阻擋你朝著目的前進的機會「說不」。暫時轉向可能是必要的，不過絕對不要忘了目標在哪裡。

附錄一

英國創意產業

英國文化媒體體育部[28]將「創意產業」定義爲：「源自個人創意、技能與天賦，具有能透過智慧財產的產生與開發製造收入與工作之潛能的產業。」

有些單位也會採用「文化產業」一詞，不過這個辭彙所指稱的是一個範圍更侷限的產業，可以被認爲是創意產業的次類別。聯合國科教文組織[29]將文化產業定義爲「能夠創作、製作具有無形與文化之特質的內容並將之商業化的產業；這些內容通常受到著作權保護，可以是一種商品或一種服務。」

英國在「創意產業」的大傘下有十三個次類別，包括：廣告、建築、藝術與古董市場、手工藝、設計、時尚、電影與影片、互動休閒軟體、音樂、表演藝術、出版、軟體與電腦遊戲以及電視與廣播。

據英國文化媒體體育部[30]的研究，創意產業於2001年佔英國附加價值毛額(GVA)的8.2%，而且該部門在1997至2001年間，每年平均成長8%。2001年，英國創意產業的出口貿易帳爲114億英鎊，相當於全部出口貨品與服務的4.2%。在1997至2001年間，創意產業出口每年平均成長15%。截至2002年6月爲止，創意產業提供了190萬個工作機會，在商業註冊局（IDBR）登記有案的創意產業公司約有12萬2千家。

據金融時報[31]報導，「根據英國政府策略小組的報告，就經濟而言，現今位於倫敦的創意產業比金融服務還要重要。創意產業（包括時尚、軟體設計、出版、建築與古董交易等）的人員雇用已達52萬5千人，而且還在持續升高，相對而言，財經服務的人員雇用只有32萬2千人，而且還在持續下降。」

就全球狀況而言，創意產業是經濟合作暨發展組織（OECD）中成長最快的部門，根據聯合國貿易及發展會議[32]，創意產業的平均雇用人數大約是勞動力的3至5%。創意產業的全球總值預期在2000至2005年從8310億美元成長到1.3兆美元，年均複合增長率超過7%。[33]

這個驚人的數字是由創意產業達成的，儘管創意產業大多由小型或中型企業組成，而且實際上都是包括一人公司在內的小規模或微型企業。英國文化協會[34]指出，這樣的景象全球到處可見，是國際合作互助支持的最佳例證，因爲創意企業比其他產業更能迅速地利用網際網路來因應全球市場的需求。

創意產業是英國境內唯一被所有地區列爲優先領域的部門。支持創意部門的機構爲數眾多，如創意產業發展服務(CIDS)、創意產業發展局(CIDA)、Inspiral公司、Creative Kernow公司等，就是反映了這個事實。

馬其賽特郡艾克米藝術文化媒體公司(Merseyside ACME)，就是在1990年代末期率先設立的創意產業公司之一。

附錄二

馬其賽特郡艾克米藝術文化媒體公司

www.merseysideacme.com

馬其賽特郡艾克米藝術文化媒體公司(以下稱ACME)是一家以創意產業部門爲對象的發展單位，主要針對以馬其賽特郡爲基地的創意事業與組織提供協助，支持其成長與永續經營。

馬其賽特郡艾克米藝術文化媒體公司與公私部門共同合作，以：

- 推廣創意產業作爲地區經濟重要推手。
- 確保特定部門產業能夠持續獲得專業支援與資訊服務。
- 將創意產業當成支援社區經濟復甦的手段來加以推廣。
- 推動創意產業部門之間的連結。

爲補足其策略發展的角色，ACME也針對地方上的創意產業與機構，提供許多有關於面對客戶的一般商業型態的綜合服務，包括資訊與研究支援，以及各種事業建議與推介服務。

除了持續性的綜合支援服務以外，ACME也會根據合作企業的反應意見，執行客製化的計畫。

除提振創意產業以外，ACME也發展專案計畫，張顯創意對社區再造的力量與效益。ACME對於導入創意產業之前之後的社會效應所做的研究、發展商業模式與推廣有關監控與評估實施方法，在英國地區非常受到敬重。另外，針對全英國各地方由社區自發性主導的計畫與機構，你也可以把計劃內容寄給ACME，他們願提供中肯的意見。

自創設以來，ACME功業包括：

- 協助馬其賽特郡內超過七百家公司，保住了超過六百個工作機會。
- 開過超過兩百場研討會，引導超過三千五百位創意產業專業人員與從業者。
- 開發出「創意優勢」（Creative Advantage），一個已經在地區與全國各地受到採用的事業支援模式。
- 出版三本書，其中包括許多重要的研究調查。每本書在全國與國際各地都受到激賞。
- 開發出創意產業電子報，向超過兩千位訂閱者提供最新消息。
- 支援馬其賽特郡歷史最悠久的創意事業支援服務網絡CISS。
- 支持四項美國貿易任務，獲得價值超過150萬英鎊的出口。
- 透過藝術與再造活動，與超過兩百個社區再造專案合作，發展出超過三十個新組織與社區事業。
- 開發出一個廣泛受到英國各地組織採用的自我評估架構。
- 主領馬其賽特郡第一個創意事業線上專屬社群Kin（www.kin2kin.co.uk）的發展。
- 領導利物浦地區第一個廣告暨設計專業網絡Futures的發展。（www.futuresnetwork.org.uk）
- 2008年負責藝術管理與再造，爭取利物浦成爲歐洲文化首都。

Merseyside acme

台灣正體中文版

作者：大衛帕里胥
發行：英國文化協會
http://www.britishcouncil.org/tw/taiwan
召集人：顧心怡
藝術行政：紀其伶
宣傳：李怡儒
網路：張惠真・鍾作謙

出版：五觀藝術管理有限公司
http://5museum.eyp.com.tw
翻譯：林潔盈
總編：桂雅文
完稿：陳麗惠
校稿：顧心怡・桂雅文
出版時間：97 年 10 月

英國英文原文版

作者：David Parrish
出版：Merseyside ACME
www.merseysideacme.com

出版時間：2005 年、2006 年再版
紙本書價 15 磅，eBook 免費下載
www.davidparrish.com
www.t-shirtsandsuits.com

書號：978-0-9538254-4-8
書體設計：Mike’s studio, Liverpool, UK

參考資料

1.馬其賽特郡艾克米藝術文化媒體公司。進一步資訊請參考 www.merseysideacme.com
2.創意優勢（Creative Advantage），詳細資訊請參考www.creativeadvantage.co.uk或 www.merseysideacme.com
3.CIDS，創意產業發展服務。進一步資訊請參考 www.cids.co.uk
4.CIDA，創意產業發展局。進一步資訊請參考www.cida.org
5.這是真的，不過個人態度所致，我不得不在此加上註解。我所寫的一篇短詩在文學雜誌上被登了出來，因此，我號稱爲世界上發表數最少、「曾經公開發表詩作的詩人」。另一方面，因爲這篇具有十七個音節的三行俳句詩，讓我賺到五英鎊，這讓我成爲世界上稿費最高的詩人－以音節計算的話！
6.企管碩士（以優異成績畢業），布萊德福管理學院，1995年。
7.創意產業的十三個次類別包括：廣告、建築、藝術與古董市場、手工藝、設計、時尚、電影與影片、互動休閒軟體、音樂、表演藝術、出版、軟體與電腦遊戲、以及電視與廣播。
8.孫子兵法。
9.很有趣的是，在英文裡有許多來自軍事單位的用語如「campaign」（活動）、「strategy」（策略）等，都開始被用到商業上。
10.引自Jim Collins所著的《 *Good to Great*》一書， 2001年Random House出版.
11.我在中東地區的顧問計畫曾經與一群來自不同國家的高階經理人用到這個概念，想當然爾，他們之中有許多人對刺蝟很陌生，我只好解釋道，牠們是背上長了很多刺的動物－小一號的美國豪豬。
12.2004年11月8日，衛報。
13.W.Chan Kim and Renee Mauborgne, ‘Charting Your Company’s Future’. *Harvard Business Review*. 2002.
14.Michael Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press. 1980.
15.Adam M. Brandenburger and Barry J. Nalebuff. *Co-opetition*. Harper Collins. 1996.
16.英國政府的文化媒體體育部，簡稱DCMS。
17.收支帳也可以被稱爲損益表或收益表。
18.Handy, Charles, *The Age of Unreason*. Random House, London. 1989.
19.電影電視製作人聯盟是代表並推廣電影、電視、動畫與互動媒體公司等獨立製作之商業利益的貿易協會。請參考www.pact.co.uk
20.英國通訊傳播委員會（Ofcom）是英國傳達相關產業的獨立管理機構，其管理範圍橫跨電視、廣播、電訊與無線通訊服務等，請參考www.ofcom.org.uk
21.Daniel Goleman, ‘Leadership that gets results’. *Harvard Business Review*. March – April 2000.
22.Jim Collins, *Good to Great*. Random House. 2001.
23.*Inspirational Leadership*, UK Government, Department for Trade and Industry. 2004.
24.來自商業領域的讀者可能會發現，這裡是受到麥肯錫公司的啓發，我據此改造爲穿著T恤的創意人。
25.Bishop, Susan, ‘The Strategic Power of Saying No’. *Harvard Business Review*. November – December. 1999.
26.2004年11月8日，衛報。
27.Norton and Kaplan, ‘The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action’. *Harvard Business Review*. 1996.
28.Mapping Document, Creative Industries Unit and Taskforce. UK Government Department for Culture, Media and Sport (DCMS). October 1998.
29.UNESCO, Paris. 2000. Culture, Trade and Globalisation: Questions and Answers.
30.UK Government Department for Culture, Media and Sport (DCMS).
31.2003年7月4日，金融時報。
32.UNCTAD, Geneva. 2004. Creative Industries and Development.
33.中文版《創意經濟-好點子變成好生意》典藏藝術家庭2007年出版
34.英國文化協會，www.britishcouncil.org

大衛・帕里胥 David Parrish

MBA, MCMI, AIMC, MCIM, MIBA

於領導力與文化事業管理方面，有著豐富的經歷。除此以外，大衛還有多項學歷及專業資格認證，是許多管理機構的會員。

他擅長將知識與經驗，透過專業訓練與顧問，幫助創意與文化事業擺脫苦哈哈，賺到錢又樂在工作。

大衛善以傳達最有效的技巧和產業溝通，轉化點子成爲能夠具體行動的方案。他幫助客戶事業與組織瞭解自己的核心價值，增進他們的在顧客心中的地位。大衛的強項是擷取國際間已臻成熟案例中的養份，運用於在地發展處處受阻的企業組織，發展創意事業。

大衛在創意產業方面的努力成就，受到全球人士的敬重，曾經協助的對象包括英國、印度、加拿大、阿拉伯聯合大公國、法國、義大利、瑞士、埃及、土耳其、德國、丹麥、南非、新加坡、泰國、中國與台灣等地的企業、政府與非營利組織。

www.davidparrish.com