

第二章 「創」+「造」跨產業合作商機全攻略

[illegible]

跨產業合作就像婚姻一樣，創意產業家及中小企業在營商之路上相遇相知，互相瞭解後決定共同生活合作，有效地利用雙方的優勢互補長短，攜手面對不同的困難，共同開拓商機。但究竟雙方如何可以一起締造美滿的「創」+「造」跨產業婚姻呢？

以下章節我們將為大家介紹「創」+「造」跨產業合作商機全攻略，為大家逐步解構及分析香港企業與創意產業應如何裝備自己，尋找合適的對象商討合作，借助品牌協同效應，打造品牌，締造雙贏。

「創」+「造」跨產業合作商機全攻略

攻略總表

第一篇：自我增值篇

自我增值六步曲：企業界

1. 市場自我分析
2. 定立發展方向
3. 制定市場策略
4. 準備財務預算
5. 草擬推廣計劃
6. 打造創新品牌

自我增值六步曲：創意界

1. 市場自我分析
2. 定立品牌方向
3. 撰寫設計名冊
4. 保障知識產權
5. 確立曝光管道
6. 推出創意商品

第二篇：尋尋覓覓篇

1. 「創」+「造」之擇偶條件：挑選跨產業合作對象的準則
2. 「創」+「造」婚姻介紹所：跨產業合作平臺

第三篇：談婚論嫁篇

1. 「創」+「造」相處之道：跨產業合作模式
2. 「創」+「造」婚前協議：跨產業合作協議
3. 「創」+「造」婚姻之路：跨產業合作路線

2.1：自我增值篇

創意產業界：創意致勝六步曲

隨著社會經濟全球一體化，顧客生活及消費模式的改變，為滿足人民群眾多樣化、多層次、多方面的精神及文化需求，創意文化愈見重要，雖然香港及內地近年積極發展創意產業，但本地的創意產業依然停留於自家製作及小本經營的商業模式，局限了其發展空間。

其實，本地的創意產業未能進一步發展，主要是因為一般的創意產業家缺乏長遠的品牌計劃及策略。須知要成功在云云的對手當中吸引企業及顧客的青睞，除了要有優秀的創意設計外，還需適應市場的商業營運模式，更要為自家的設計塑造獨一無二的性格，即品牌形象，透過品牌與顧客的情感連結，使顧客不再只追求產品或設計上的外在美，而是欣賞品牌的內在美，漸漸發現品牌的優點，並希望與你的品牌建立長久的關係，成為你原創設計的忠實擁護者。



試回想是什麼誘使你購買相片中的商品？

為甚麼麥當奴推出 Snoopy 及 Hello Kitty 的禮品換購時會引來排長龍及炒賣熱潮？那是因為創意產業的吸引力是源於該品牌及卡通人物和顧客的情感建立，令他們時至今日，仍然有一群忠實粉絲，瘋狂地購買牠們的周邊產品。

你希望自己的品牌能像他們嗎？那快點踏上品牌之路吧！



「創」+「造」跨產業合作商機全攻略

創意致勝六步曲

無論將來是否選擇踏上跨產業婚姻之路，創意產業家均需好好裝備自己，為自家品牌增值。總結了多位成功本地設計師的經驗，制訂出以下「創意致勝六步曲」供有意投身創意產業界的朋友參考：



以下環節我們會逐一為大家分析上述的「創意致勝六步曲」，與大家並肩踏上創意成功之道。

第一步：市場自身分析

要成功吸引顧客及企業的目光，第一步就是要知己知彼，讓自己能好好把握時機發揮所長。開始前可先利用「強弱機危綜合分析」(SWOT Analysis) 為自己作一個市場及自身的分析，以瞭解市場情況及品牌強弱之處，並作出適當的調整。

通過評價企業的優勢(Strengths)、劣勢(Weaknesses)、競爭市場上的機會(Opportunities)和威脅(Threats)，從而瞭解品牌的優勢能否配合市場上的新機會或應付市場上的威脅。

當分析企業自身強弱時，可問自己以下幾個問題，並因應各題的答案將企業相關的背景情況放於相應的優勢或劣勢之下：



企業背景分析	優勢？	劣勢？
1. 相關創意產業經驗		
2. 參與大型的推廣活動或展覽的經驗		
3. 參與設計比賽或得到任何獎項的經驗		
4. 與企業的合作經驗		
5. 設計概念的新穎性及獨特性		
6. 設計背後的訊息及個性		

除了企業自身分析外，創意產業家亦需要作市場分析。分析市場情況時，我們可從市場的相關政府支援 (Political)、經濟環境 (Economic)、社會概況 (Social)、科技支援 (Technological) 甚至競爭環境 (Competitive Environment) 以作分析，以瞭解該市場的營商環境是否切合你的企業情況。

市場環境分析	機會？	威脅？
1. 政府支援	- 當地對創意產業提供的補貼計劃	
2. 經濟環境	- 市場現時的发展概況 - 消費者購買創意產業產品的消費能力	
3. 社會概況	- 市場對創意產業的需求 - 市場的消費及生活模式	
4. 科技支援	- 當地提供創意產業的相應配套設備	
5. 競爭環境	- 市場相關的競爭對手 - 該市場壟斷的概況	

「創」+「造」跨產業合作商機全攻略

有一些設計師表示他的專長是創作，不知道應該如何瞭解市場現況，事實上，坊間很多的講座、展覽、比賽、專題刊物都能為設計師提供不同的市場資訊。創意產業家也可以參加相關協會或組織建立網絡以瞭解及交換最新資訊。以下是一些香港的創意產業組織資料以供參考：

香港的創意產業組織資料	
1. 香港動漫畫聯會有限公司	〈 www.hkcaf.hk 〉
2. 香港設計中心	〈 www.hkdesigncentre.org 〉
3. 香港設計師協會	〈 www.hongkongda.com 〉
4. 香港插畫師協會	〈 www.illustrator.org.hk 〉
5. 香港遊戲產業協會	〈 www.hkgia.org.hk 〉
6. 香港數碼娛樂協會	〈 www.hkdea.org 〉
7. 香港數碼娛樂業支援中心	〈 www.hkde.org 〉
8. 深港動漫產業支援中心	〈 www.szhk-animation.org 〉

(排名先後依照筆畫順序排列)

為了迎合社會的新需求及了解最新的趨勢，創意產業家亦應該不停地自我增值，以認識更多及更新的創意科技及學習一些與企業營運有關的知識。除了以上的組織外，香港生產力促進局定期亦會舉辦與創意產業有關的課程及培訓，創意產業家可選擇參與相關課程，以迎合社會的新需求及了解最新的創意科技。詳情可登入生產力培訓學院的網頁查詢：<http://www.hktrainingonline.com/>。

須知道，設計不是一個人的事，是設計師與消費者之間的相向互動之道，要造出得到認同、欣賞的作品並不是一朝一夕的，當中需要不斷改變、進步以迎合市場，這不單純是商業角度的考慮，更是令設計走得更遠、更成功的重要元素。



第二步：定立品牌方向

瞭解自身及市場狀況後，就可以為品牌定立鮮明的方向及形象。以往品牌的建立依靠產品及服務的口碑相傳，「先產品，後品牌」，但隨著市場競爭愈趨激烈，資訊科技愈趨發達，現時企業銷售的已非「產品」本身，而是進而銷售一種「體驗」、一種「生活方式」、甚至一種「價值觀」。由此可見，品牌成為了企業的靈魂，品牌與產品的角色已有所轉移，如何透過產品外的「價值」深入民心方為致勝之道，所以創意產業家必須清晰地制定品牌方向，加強品牌的獨特性及內在美，透過產品外的「價值」打動顧客，突圍而出。

1. 品牌定位

打造品牌的第一步就是要為品牌定位，創意產業家應先由目標客戶群出發，瞭解他們的需要，從而建立與他們有所聯繫但獨一無二的品牌性格，將自己與市場上其他同類產品區分(Differentiate)，制定自家品牌目標及方向。創意產業家可以參照以下的品牌定位方程式制定品牌的方向及策略：

品牌定位方程式
1. 選擇目標市場 / 顧客群
2. 瞭解目標顧客群的消費及生活模式
3. 確立市場競爭對手
4. 定立品牌檔次及方向
5. 制定品牌銷售策略 (產品、價錢、銷售渠道及宣傳方法)



喜羊羊之父蘇永樂表示，在設計喜羊羊時已經決定整個《喜羊羊與灰太狼》系列是以三至五歲小朋友為主要目標市場。為了針對此客戶群的需要，喜羊羊的線條簡單，故事亦是單純直接，圍繞狼捉羊這家喻戶曉的故事，從而透過簡單故事帶出邪不能勝正、團結就是力量及居安思危等訊息。由於整個系列都是根據目標市場的需要而創作，《喜羊羊》很快便成為新一代最受小朋友愛戴的卡通人物。



「創」+「造」跨產業合作商機全攻略

2. 品牌價值

品牌價值是消費者考慮購買該商品的重要因素，亦是消費者感知自己利益得失的重要依據。很多創意產業家均誤以為將品牌定價得愈高愈好，但事實上不一定是高檔路線的產品才是正品，再以《喜羊羊與灰太狼》為例，因為定位清晰，它不是盲目追求最高質素的動畫製作，在揀選人物角色、造型上都以簡單為大前提。例如喜羊羊的角並沒有複雜的倒勾跟形狀，而是採用最簡單的設計，除了在製作動畫、生產商品時更便宜省時，小朋友也可以更容易仿畫，增加親切感。其衍生的產品亦偏向大眾化，以簡單實用的設計加上有保證的品質，因而深受小朋友及其家長歡迎，為近年非常成功的一個品牌。

3. 品牌命名

除了好的卡通肖像外、品牌名稱往往可以令人對該品牌印象更深刻。所以在品牌命名上，亦應多花一點功夫。知名創作人「Toy2R」創辦人蔡漢成 (Raymond Choy) 表示，命名的第一步應先建立引人發問的品牌名稱，加深別人的印象，「Toy2R」即是「Toy to Raymond」，「適逢千禧年，想到Y2K，於是進一步聯想到這個名字。而公仔名的起源，起初想到Q（Cute），但不能以英文單字註冊，又想到QQ或Qee，最後選取了Qee。」

以下的品牌命名方程式及品牌命名小貼士希望可以協助創意產業家有效地訂定品牌名稱：

品牌命名方程式
1. 市場調研及制定企業策略
2. 配合產品定位及品牌要素
3. 腦震盪會議
4. 提出多個候選方案
5. 目標人群測試
6. 法律諮詢
7. 確定名稱

品牌命名小貼士
1. 可從名稱上顯示出品牌的特性 (例: HELLO KITTY，單從名字就知道是卡通貓)
2. 簡短易於發音、辨認和記憶 (例: 娃哈哈, SONY)
3. 具有獨特性，不易與其他品牌混淆
4. 有正面的聯想，顯示出產品的性質及所帶來的利益 (例:<喜羊羊>代表洋洋喜慶)
5. 易於翻譯成國外語言 (例:「維他奶」的英文名字是Vitasoy, Vita 及 Soy 分別有生命及大豆的意思，象徵生命中的豆奶)
6. 在國內、外市場皆可得到法律保障 (即註冊取得合法保障)

總括而言，**清晰且獨特的品牌定位**、**物有所值甚至物超所值的品牌價值**及**琅琅上口的品牌名稱**是創意產業家於發展自家品牌及踏上跨產業合作之路的先決條件。有了確實的品牌發展方向，創意產業家便可更有系統地發展整系列的創意設計，使品牌能長遠地發展及無限延伸。

第三步：保障知識產權

創意產業家的原創設計就是自家品牌最重要的資產，甚至是整盤生意的命脈。就算有了清晰的**品牌方向**，若創意產業家不好好保護自家的無形資產，品牌亦會因為被抄襲而未能持續發展。在訪問創意產業家的過程當中，無論已成名或剛踏進創意產業界的設計師均表示**知識產權**是他們於設計路上最頭痛的一環。據本計劃調查，仍有超過80%的創意產業家對**知識產權**保護的認知不足，並有超過20%的企業曾發生與**知識產權**有關的糾紛。

由於對**知識產權**的認知不足，有些創意產業家，尤其是初出茅廬的新手會選擇迴避所有繁複的手續，在未有任何保護下便將自己的原創設計曝光，最後被不法分子侵權卻有冤無路訴，未能將侵權者繩之於法。

雖然**知識產權**保護的種類繁多，但創意產業家須謹記自己的原創設計是公司最重要的資產，申請**知識產權**是保護自己公司資產的不二法則。

在設計正式推出市場及曝光之前，創意產業家應謹記以下的**知識產權**保護三步曲：

知識產權保護三步曲	
1. 尋根究底：	設計變化大且速度快，為免與人意念相同，事前要檢查作品是否已被註冊，除了自行上網尋找參考資料，也可向 知識產權 處查詢。
2. 保留原稿：	必須保留創作手稿，其次在稿件未出版前影印備案，再以掛號方式郵寄給自己，讓備案稿有日期證明。
3. 緊記註冊：	完成創作後到 知識產權 署註冊，分辨作品的類別(商標、形象還是概念註冊)，例如主要設計為卡通肖像，屬於形象註冊，需要提供卡通肖像在不同角度的繪圖登記，註冊後需要留意更新日期。

根據調查，香港及內地市場為本地創意產業家最想發展的市場，本指引將於「**第四章：跨產業合作突圍致勝之道**」詳細介紹兩地有關**知識產權**的資料。

「創」+「造」跨產業合作商機全攻略

第四步：撰寫設計名冊

每個設計的背後都擁有著一些故事或信念，創意產業家就是希望透過設計帶出這些訊息，所以除了要有好的設計，更要懂得與客戶溝通，設計名冊可能是其中一個最好及最直接的溝通方法。

一個好的設計師應有一本好的設計名冊，設計名冊就像是品牌的履歷表一樣，客戶及大眾可透過名冊清楚瞭解創意產業家的創作經驗、設計理念及實績記錄等，再配上精美的插圖及相片，這本設計名冊本身就是一件藝術品，是吸引合作對象目光的最佳工具。

相信大家的第一步：「市場自身分析」時已簡單回顧了企業及市場的現況，現在大家就可以根據自己的1) 設計經驗及背景資料；2) 設計目的；3) 設計描述/品牌特色等製作設計名冊。以下是著名品牌「Toy2R」2011年的設計名冊以供讀者參考：



封面色彩鮮明，突顯品牌特色



清楚列明公司資料及聯絡方法



介紹公司/設計理念及背景



可概述公司 / 設計履歷，包括曾獲獎項及銷售網絡等



列舉過往曾合作的項目，給予客戶更大信心

第五步：確立曝光管道

相信每個設計師都希望自己的作品能得到更多人的認識與認同，除了個人閉門創作，必須把握機會讓產品曝光，讓更多人認識及瞭解自己的產品及品牌，以便尋找伯樂，締造商機。事實上，現今資訊科技發達，設計不再只是停留在平面設計書或是設計製成品上，與時並進，透過科技活化個人設計，為設計增添生命力才是成功要訣。

早在十年前，創意產業家已懂得利用網絡幫助產品曝光、為設計注入生命，韓國人氣卡通《賤兔的系列》就是其中成功的例子。賤兔的動畫自2000年8月開始在專門網站上連載，由於內容幽默獨特，每天都有近四萬的瀏覽人數。

2001年初賤兔作者所屬公司推出周邊商品，種類至今多至一千多種，取得非凡的商業成績，令一直被日本動漫文化籠罩下的其他亞洲國家為之一振。

事實上，不同形式的衍生項目，如動畫電影、電視節目、漫畫書、電子遊戲以及由相關造型衍生的各類產品(玩具、服裝、日常用品等)，除了是創意產業家曝光的有效平臺外，亦能為創意產業家帶來可觀的收入。



著名設計師王信明接受香港電台訪問時，即席繪畫出他設計的卡通人物Molly



近年網絡遊戲、手機應用程式遊戲大行其道，憤怒鳥《Angry Birds》就是近年大熱的手機遊戲，憤怒鳥是去年最暢銷的手機軟件，在69個國家的蘋果Apps店排名第一，迄今下載逾1,300萬次，加上各版本的免費試玩，總下載次數達5,000萬次。單在美國，玩家平均每日玩此遊戲超過1小時，每天花耗時間共達2億分鐘，幾乎相當於全國人口每天看電視時間的總和。除了各式各樣的周邊商品，憤怒鳥所屬公司更計劃開拍電影，以多元化，多方位打動玩家的心，讓憤怒鳥變成玩家生活的一部份。

「創」+「造」跨產業合作商機全攻略

如果資源許可，設計師可以組織有系統的公司，成立相關市場部門幫助品牌推廣。如果設計師是剛剛起步或資源有限，也不用擔心，以下是一些價格相宜的實用方法供有興趣投身創意產業界的朋友作參考，以助其設計曝光，其中包括：

1. 報章雜誌專欄

比較傳統的曝光方法，創意產業家與報章雜誌合作連載個人專欄、漫畫或插圖，以增加曝光率，於讀者心中打造品牌形象。很多香港著名的卡通人物如麥兜及小海白便是透過製作漫畫將整個卡通故事簡單地呈現給讀者，除了增加自家設計的曝光率外，亦可以透過這些漫畫讓讀者更了解卡通設計背後的理念及訊息，使大眾更容易與卡通人物產生共鳴。



小海白創作室創辦人及董事總經理李允豪

2. 互聯網宣傳

近年互聯網的興起為創意產業提供了一個相對便宜及互動的平臺，很多新晉的卡通系列品牌如Chocolate Rain，除了透過傳統的網站，提供創意品牌資訊，人物介紹，亦配合漫畫/動畫甚至網上遊戲、ebook (Chocolate Rain x chet lam)增加曝光。



圖片資料來源：Chocolate Rain
見網頁：<http://www.chocolaterain.com>

3. 手機平臺

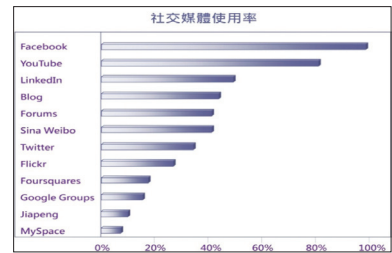
隨著近年手機應用程式大受歡迎，創意產業可善用這個新平臺進行各類型的宣傳及推廣。除了一些專門製作手機應用程式的公司外，一些協會如香港動漫畫聯會便統籌了「香港漫畫」這個提供下載本港漫畫家經典著作的應用程式。透過普及的網上銷售管道App Store，提供一個有效的曝光及銷售平臺，宣傳及銷售香港的漫畫作品，為本地漫畫業開創新的經營模式。「香港漫畫」亦會為部份香港漫畫進行翻譯，協助本地漫畫開拓海外市場。



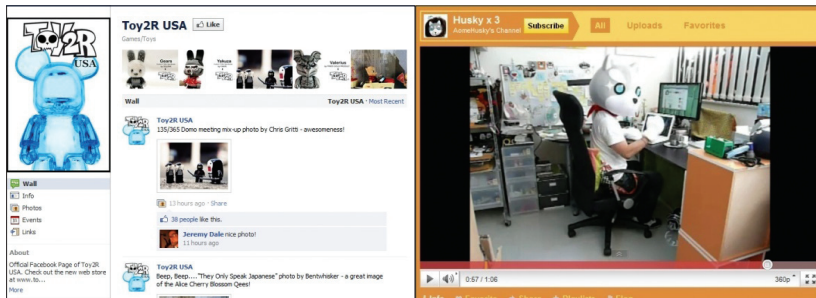
圖片資料來源：香港動漫畫聯會
見網頁：<http://www.hongkongcomics.hk>

4. 社交媒體

社交媒體 (Social Media) 已成為現今不可或缺的交流及宣傳管道，根據《2010市場業務人員社交媒體應用調查》，接近98%受訪者有使用 Facebook、其次為 YouTube (81%)、LinkedIn (49%)、Blogger (47%)、Forum (40%)、新浪微博 (40%) 及 Twitter (32%)。借助這些社交網絡，創意產業家可用更人性化的平臺與公眾溝通，助品牌建立更鮮明的形象，並迅速紮根於消費者的心目中。



資料來源：2010市場業務人員社交媒體應用調查 (Social Media Marketers Survey 2010)



不同的社交平臺有助創意產業家與公眾交流新概念及新資訊 圖片資料來源：Husky x 3 及 Toy2R 社交媒體宣傳平臺

5. 與商場合作舉辦展覽會

隨著消費模式的改變，愈來愈多商場為了吸引人流、刺激消費，與不同本地創作人合作 CROSSOVER 舉辦主題展覽會，部份更與創作品牌合作推出限量禮品，藉品牌協同效應刺激消費者，打開新市場。



圖片資料來源：Dream Capsule

「創」+「造」跨產業合作商機全攻略

參加各類展覽/配對會

約有30%創意產業家認為展銷會是有效的宣傳平臺。參展商可透過展銷會於短時間內與目標客戶直接溝通，並將產品資訊傳達予特定客戶。以下是一些香港的展覽/配對會可供參考：

活動	主辦機構	對象
1. 創新科技及設計博覽 展示一系列商業設計、品牌策略，實用科技及相關顧問服務。除香港設計與科技業界精英外，博覽會亦匯聚環球創意。每年其他國際參展商，如法國、德國、韓國等亦會透過香港這個平臺拓展業務，並展示其設計與科技實力。 http://www.hktcdc.com/tc/innodesigntechexpo	香港貿易發展局	供18歲或以上的業內及公眾人士參觀 (免費入場)
2. 設計營商周 於2002年首次舉辦，旨在推動設計與商界緊密互惠的聯繫，內容包括：展覽、國際論壇及一連串的設計外展活動，為業界提供交流、互動、引發創意及建立網絡的平臺，藉此鼓勵商界發掘優良設計及創新思維的商業價值和潛力。 http://www.bodw.com	香港設計中心	供18歲或以上的業內及公眾人士參觀 (免費入場)
3. 香港國際授權展 協助海外及本港的授權商和授權代理商尋找合作夥伴及擴展亞洲和中國市場的授權網絡。提供一站式平臺給授權同業 (包括授權商、授權代理商、授權經營商、市場推廣及廣告代理商、品牌推廣商、法律顧問和專業設計師等) 採購和推廣最新項目以及介紹授權業的相關服務。 http://www.hktcdc.com/hklicensingshow	香港貿易發展局	供18歲或以上業內人士參觀 (免費入場)
4. 跨產業「創」+「造」配對會 雲集本地卡通人物及平面創作精英，旨在推動創意產業與商界緊密互惠的聯繫，內容包括：展覽、研討會、知識產權、版權、商標保護。會場更有專家和律師駐場講解，為業界提供交流、互動、引發創意及建立網絡的平臺，藉此鼓勵跨產業交流和合作。 http://emarketing.hkpc.org/csiedm	創意創業會/ 生產力促進局	供業內及公眾人士參觀 (免費入場)
5. 亞洲遊戲展 以電玩為主的香港大型展覽，2002年12月首次舉辦，2005年起再加入數碼產品展覽，每年聖誕節在香港會議展覽中心舉行。 http://www.asiagameshow.com	亞洲遊戲展	供公眾人士參觀
6. 香港動漫電玩節 2008年8月首次舉辦，集合漫畫、動畫、電玩、玩具、模型的香港大型展覽，每年於香港會議展覽中心舉行。 http://www.ani-com.hk/front.htm	同德企業有限公司	供公眾人士參觀
7. 香港禮品及贈品展 為世界性大型禮品展，展示各式各樣的禮品及贈品，包括小型擺設及裝飾品、戶外及旅遊用品、照相架、文具及紙品、科技禮品和派對及節慶用品等。 http://www.hktcdc.com/tc/hkgiftspremiumfair	香港貿易發展局	供18歲或以上的業內人士參觀。(入場費100港元)

分析各推廣渠道的利與弊

如果創意產業家希望自己的產品能受到公眾及企業的賞識，便應投放一定的資源於宣傳推廣上，切忌孤芳自賞。在選擇渠道前，應先行預算應投放的資源，並就著自己的目標客戶群選擇最合適的推廣渠道，以便更容易達到理想的宣傳效果。以下的總表概括了各個推廣渠道之好處及壞處以作參考：

利	弊
報章雜誌專欄 - 短時間內接觸大量消費者 - 深入不同消費層	- 如以投稿形式，需與報章雜誌協議，未能掌握主導權 - 如以繕稿形式，收費可能高昂
互聯網宣傳 - 可為客戶提供不同形式的資訊 - 成本較低	- 未能顧及未懂使用電腦的消費者
手機平臺 - 可為客戶提供不同形式的資訊 - 能以較生動的方式與顧客進行互動	- 成本可能很高 - 相對未夠其他的渠道普及
社交網絡 - 接近零成本 - 能以較生動的方式與顧客進行互動	- 網絡資訊太多，未能有效接觸消費者 - 未能顧及未懂使用電腦的消費者
與商場合作舉辦展覽會 - 達致直接或間接宣傳之效 - 能接觸較多及不同類型的客戶	- 只能達到短暫效用，顧客於展覽會後容易忘記品牌
展覽/配對會 - 達致直接或間接宣傳之效 - 較容易接觸到真正有興趣合作的企業	- 只能達到短暫效用，顧客於展覽會後容易忘記品牌 - 費用較昂貴，並需要準備裝飾佈置



設計師不應躲在設計世界，而是為世界設計。

可口可樂公司全球設計總裁 David Butler

「創」+「造」跨產業合作商機全攻略

第六步：推出創意商品

雖說很多創意產業家均視設計為自己的興趣，但如要把「創意」轉化成「創意財」，就必須有效地把設計商品化，推出市場，把設計師的心血轉化成實際的回報。事實上，把設計有效融入生活，包括商品、電視電影、傳播媒體中，才能加大創意產業的影響力，助設計師進一步開拓設計版圖，這是創意產業家困難又非常重要的一步。



創意品牌 Yellow Atelier 的創意商品

要有效把原創設計商品化，可選擇自行尋找廠商生產，推出自家品牌，但由於推出自家品牌需要較龐大的資金，加上很多創意產業家對製造生產商品不甚瞭解，所以亦有不少創意產業家希望為自己品牌尋找到合適夥伴，作跨產業合作，共同創造跨產業合作的愛情結晶品。

根據計劃調查顯示，目前本港約有一半設計師選擇「推出自家品牌」，另外約35%設計師則選擇「與其他產業作跨行業合作」，締造品牌協同效應。以下章節，筆者會集中討論以上兩個方法。



創意產業的內地機遇：

為提升國家形象和維護中國文化傳統，中央在2004年起推出一連串優惠創意產業的政策，以鼓勵文化及國產動畫創作。2005年國家廣電總局發出《關於促進我國動畫創作發展的具體措施》規定，各級電視台在下午5時至7時的黃金時段內，必須播放國產動畫片。此外，內地推出各種動畫專項獎金、免租優惠和人才培訓補貼等，讓近年國產動畫發展如雨後春筍，目前中國動漫產業值已達180億元，對創意產業界，包括動畫、網絡遊戲、圖書漫畫及其他衍生產品如玩具、肖像人偶、卡通商品等有十分正面的幫助。

1. 打造自家設計品牌

把平面設計立體化，推出相關設計製成品，有助設計融入生活。創意產業家可選擇把設計製作成玩具或肖像人偶、更可以是把設計附在不同商品及推出各類衍生產品如衣服、文具、精品、電子產品等。創意產業家更可以選擇將自己的設計製作成圖書漫畫、動畫、網絡遊戲等。

肖像人偶：

香港在國際肖像人偶市場一向享負盛名。今天香港製造的人偶約佔了全球約六分之一的市場，出口的產品從軍事、動漫，以至美國總統奧巴馬都有，除知名



品牌 Hot Toys、Enterbay、威龍三間大廠外，一些獨立自家品牌製作人如《鐵人兄弟》其實早在十年前已揚名海外，擁躉遍佈世界各地。

卡通商品：

除了製作人偶外，創意產業家亦可選擇生產自家設計品牌產品，如文具、精品、成衣等，讓平面的設計立體化，並以寄賣、網上商店或自行開店形式出售商品，讓設計更有效融入消費者生活中。事實上，把設計商品化除了是一個收入來源外，亦有助品牌曝光，帶來新的商機。



圖書漫畫：



麥嘜麥兜及其專利授權品牌商陳立邁

圖書漫畫一向是香港創意產業界一個很重要的基石，早期香港漫畫如《老夫子》、《牛仔》等皆是陪伴著港人成長的經典漫畫，這些耳熟能詳的甘草人物後來更被搬進電視、電影銀幕，其影響力更廣至台灣、東南亞、中國及歐美，是大家的集體回憶。之後的香港漫畫如《龍虎門》、《百分百感覺》、《麥嘜麥兜》等亦大受歡迎，相繼被改編為電影、動畫卡通，更成功衝出香港，開拓內地市場。

「創」+「造」跨產業合作商機全攻略

動畫：

近年不少香港的創意產業家都看準中國大陸這個龐大的市場，嘗試以原創動畫開出一條通道。如《喜羊羊與灰太狼》、《神兵小將》、《風雲決》、《超智能足球》、《甜心格格》、《爽滑仔》等都是港人原創動畫。當然，動畫是一項很大的投資，港商在打入內銷市場時，要小心衡量風險。



成功開拓內地動畫市場的亞洲動畫多媒體有限公司行政總裁錢國棟



動畫內銷須知：

1. 港商必須先在內地成立動畫公司，才能把自創動畫打進內地電視頻道。
2. 可考慮從事動畫代理起步，建立業內人際網絡，才考慮自創動畫，減低風險。
3. 留意廣電總局和地方政府推出的動畫獎金、免租優惠和人才培訓補貼。
4. 創作團隊以內地人為骨幹，避免文化差異，有利掌握內地觀眾的口味。

資料來源：香港專利授權及特許經營協會會長李偉生

2. 跨產業合作

投產自家品牌產品是其中一個把「創意」轉化成「創意財」的方法。但礙於資金有限，很多創意產業家均未敢貿然投資動畫或電影等高成本及高風險項目，就算是生產自家設計商品，亦往往由於投產量少，成本及價格相應增加，減低商品的吸引力。這時，創意產業家不妨考慮與不同企業作跨產業合作，將設計帶到不同產品及領域。

以陪伴不少港人成長的麥嘜、麥兜為例，由四格漫畫，再逐步發展至數千款「入屋」產品，早已進佔起居生活的每個角落。獲專利授權的生產商禮運有限公司董事總經理陳立邁(Toby)表示，與不同企業推出 CROSSOVER 產品，可協助



麥兜進攻不同年齡的市場，減省公司的宣傳推廣費用。如與一些食肆合作，是為了接近一家大細的潛在顧客；與沖曬店合作，是為了讓更多男性顧客認識麥兜；與電訊商合作，是為了把資訊傳遞給更多年輕人。Toby 舉例說，好動的客戶，可在卡拉 OK 見到麥兜；文靜的可以在書局裏見到麥兜；家庭主婦可以在超市發現麥兜的影子。透過這些企業的幫助，麥兜的影子隨處可見，總之一出門就會見到「牠」，令麥嘜、麥兜的知名度不斷提升，廣納新的顧客群。



一般的跨產業合作項目以禮品、文具、家品、衣服、鐘錶的商戶合作計劃為主，但你有否想過家中的家品也可以是跨產業合作的成果？



香港著名傢俱公司與本地火紅創意產業家 Chocolate Rain 設計師麥雅端 (Prudence) 就帶大家跳出一般框框，將卡通人物的設計概念融入傢俱，成為一系列可愛又充滿溫馨感覺的時尚傢俱擺設。

香港工商界：企業創新六步曲

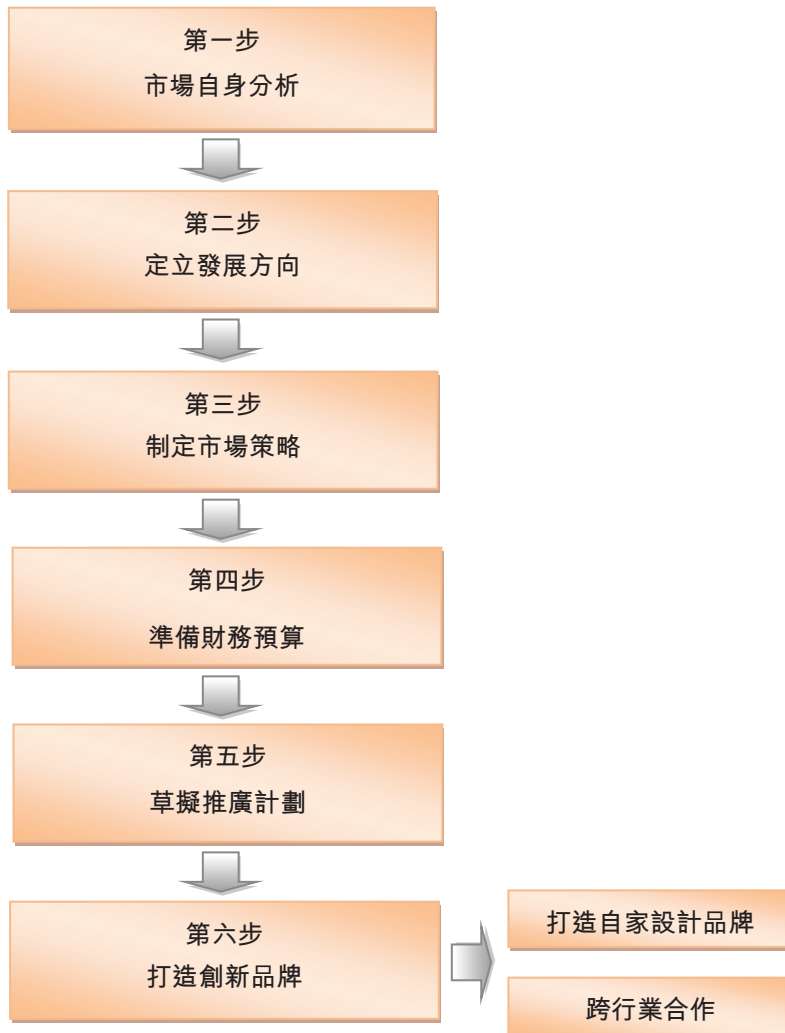
與創意產業一樣，企業要在現今競爭激烈的商業社會生存並持續發展，建立清晰及具吸引力的品牌形象是企業的重點策略。但有別於創意產業，企業更難建立鮮明的個性及情感關聯，在建立品牌方面要走的路可能更漫長。所以愈來愈多企業明白跨產業合作的好處，透過跨產業合作，顧客會將原創設計的個性與形象與企業聯繫，無形間將對該卡通或平面設計的情感投射轉移至企業的品牌形象上。



據本計劃發出的調查問卷結果所得，大部份中小企都計劃發展跨產業合作，尤其期望與創意產業合作，締造品牌協同效應，攜手踏上美滿的跨產業婚姻之路。雖然雙方皆有合作意向，但礙於坊間的創意產業五花八門，他們不知如何尋找合適的婚姻對象，也缺乏相關經驗，在合作模式及定價上也沒有太多參考資訊，以致有時會引起不必要的誤解，最後離婚收場。加上很多企業與創意產業家均表示缺乏有關知識產權保護的經驗及知識，不懂得處理侵權問題，害怕投資風險高而對跨產業合作卻步。

企業創新六步曲

無論企業是否選擇踏上跨產業合作之路，都必須好好地裝備自己，為品牌建立鮮明形象。為了讓更多企業受惠於跨產業合作，我們總結了多間成功企業的經驗，制訂以下「企業創新六步曲」供有興趣與創意產業合作的企業參考：



以下環節我們會逐步為大家分析上述的「企業創新六步曲」，與大家並肩踏上跨產業合作之道。

「創」+「造」跨產業合作商機全攻略

第一步：市場自身分析

上文提及，現今的商業社會講求體驗經濟，企業如能成功打造觸動人心的品牌，其對消費者的影響力比起產品的品質甚至價錢來得更為重要及珍貴。但要成功建立鮮明的品牌形象，企業需首先回顧反思，是否已認清自己的市場定位呢？所打造的品牌形象在市場上是否有一定的需求？目標消費者是否認同你的品牌價值？

不論你的企業已在市場上屹立多久，仍需要定期為自己進行簡單的「強弱機危綜合分析」(SWOT Analysis)，以瞭解品牌強弱之處及適應不斷改變市場的情況，以作出適當的調整。

當分析企業自身的強弱時，試探討以下幾個問題，並因應各題的答案將企業相關的背景情況放於企業的優勢或劣勢之下：



企業背景分析	優勢？	劣勢？
1. 現時企業的營運模式 (OEM/ODM/OBM)		
2. 企業定立的品牌定位獨特性		
3. 目標市場或客戶群的消費潛力		
4. 產品的特色及品質		
5. 產品的定價		
6. 產品的銷售網絡		
7. 產品的宣傳策略		
8. 過往的跨產業合作經驗		

在分析企業的強弱後，企業亦須分析目標市場的狀況，以瞭解該市場的營商環境是否適合企業進行跨產業商品發展並為跨產業合作帶來相關的配套。

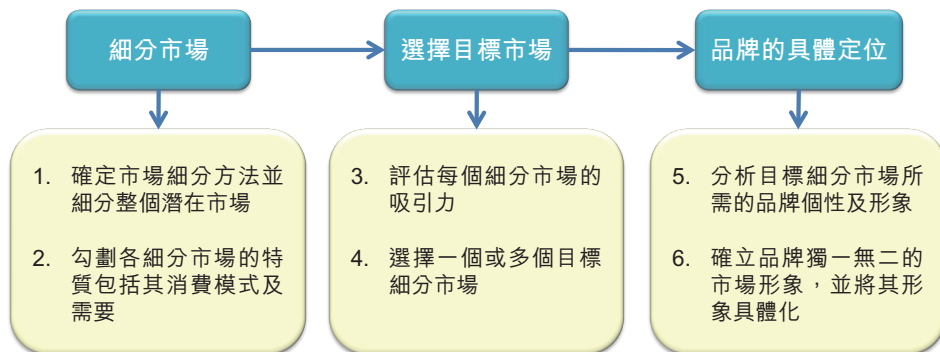
市場環境分析	機會？	威脅？
1. 銷售市場的成熟度 (消費力較強的國家會相對地對跨產業產品更有興趣)		
2. 目標市場及客戶群的概況 (年輕市場一般較接受跨產業產品)		
3. 市場上的競爭環境 (某些市場可能對新興的創意產業較不接受，如美國日本等市場)		

現今資訊發達，市場訊息萬變，企業應與客戶時刻保持緊密溝通，瞭解市場最新情況及趨勢，以保持企業的競爭力。

第二步：定立發展方向

瞭解自身及市場狀況後，下一步就是要確立產品的市場定位，找出產品的優勢及獨特之處，清晰確定目標市場及發展方向，為下一步的品牌建立打好基礎。

集中資源 確定市場



品牌建立是長遠的投資，要有效打造品牌，企業需先從市場細分開始，瞭解各個市場的特性及需要，再而選擇配合品牌優勢及具潛力的目標市場發展，並仔細訂立與目標市場吻合的品牌定位及個性，建立具優勢的品牌形象。

有了明確的市場目標，企業便更容易掌握消費者對商品愛好的轉向，更可將研發及市場推廣資源集中投放於合適的目標市場，製造貼心及具獨特性的商品，將自己的品牌和市場上其他同類型產品區分(Differentiate)出來，成功於競爭激烈的營商環境當中突圍而出。

「創」+「造」跨產業合作商機全攻略

第三步：制定市場策略

當企業確立了鮮明的品牌形象及定位，就需要透過不同的方法及渠道與目標消費群建立內在的聯繫，於目標客戶的心中塑造吸引的品牌形象，爭取消費者的認同。以下是三個本地成功的企業打造品牌時的市場策略以供參考：



茲曼尼創辦人兼執行董事
唐慕貞

在現有品牌上增值，打造更鮮明形象：茲曼尼

梳化專家 — 茲曼尼一直以製造自行設計的梳化為主，但為塑造品牌新形象，決定與多位本地創意界人士合作，為梳化注入創新的意念和元素，並開發具特色的梳化及傢品配件。茲曼尼與不同界別crossover，既為推動社區創意文化，亦為顧客提供多樣化的傢俱選擇和家居佈置新意念，增添家居品味和生活享受，為業界及消費者帶來新創意新驚喜，亦打造品牌新形象，由sofa maker提升為充滿創意的sofa style tailor，成功為品牌增值及吸納不同的客戶群。

開拓新商機及新市場：FX Creations

FX Creations 一直專注於設計、生產及銷售手袋及時尚配件，一向予人成熟及穩重的品牌形象，但隨著獲得阿童木、Qee、HosannArt 及 Gundam 等創意設計的版權代理後，設計更趨多元化，令品牌擺脫固有傳統形象，吸引新客戶群選購。由於FX Creations敢於嘗試，與不同風格的設計師合作，成功活化品牌及開拓新市場，帶來無限商機。



流行品牌 FX Creations
董事總經理吳柏濤



錢氏玩具中心有限公司CEO及
玩具總設計師錢國棟

企業升級轉型：錢氏玩具中心有限公司

錢氏玩具中心有限公司是香港少數由玩具業擴展至動畫業發展的開拓者，錢氏在中國成立公司，製作具中港風格的動畫電影。錢氏將數碼娛樂及玩具結合在一起，製造出一系列的數碼動畫，通過製造玩具的經驗及客戶網，將本土的數碼娛樂推向國際。動畫與玩具結合，能產生互相帶動的效應，令錢氏成功地從玩具生產商轉型至動畫製作。

第四步：準備財務預算

品牌建立並非一朝一夕，而是需要投放一定的時間及資源，所以企業應在發展品牌前考慮本身的能力，制定財務目標並確立可投放的資金，以此為指標，避免超出可承受的能力範圍。除了企業的經濟能力外，在制定整個項目的資源投放時，企業亦應考慮以下因素：



制定預算時應考慮的因素	
1. 目標市場及客戶群	6. 產品或服務檔次
2. 品牌定位	7. 市場研究結果
3. 品牌設計費用	8. 相關知識產權保護
4. 跨產業合作支出	9. 廣告及市場推廣費用
5. 相關人力資源及培訓	10. 品牌配套及售後服務

商品定價

除了決定資源投放預算外，企業亦應在此時因應品牌定位、產品質量及所投放的相關資源定立合理的產品定價。企業須注意，除了產品本身的質量外，品牌形象亦是影響商品價格的重要因素。名牌商品採用「優質高價」策略，既增加了盈利，又讓消費者在心理上感到滿足。所以如果企業希望品牌能設定較高定價，就必須花更多心思於品牌推廣，從而於消費者心中建立超然的地位。



商品定價及顧客忠誠度的關聯

消費者對產品或品牌的觀感受品牌價值的影響，繼而間接影響他對該品牌的忠誠度：

1. 消費者對產品價格的判斷

對於商品價格與價值的判斷，消費者通常會有物無所值、物有所值及物超所值的判斷標準。當消費者感覺產品的價值與定價相符甚至是高於定價時，便會開始對品牌產生忠誠度。所以在未了解消費者對商品的看法前，不宜議定過高的定價，以免客人流失。

2. 商品價值剩餘比較

面對同一價格的商品，當消費者知道該品牌的價值高於其他同類型商品時，便會認為獲得較大的「消費者剩餘」，因而形成較高的忠誠度。所以除了推出產品外，企業亦應想想如何為自家品牌增值，如提供售後服務。

「創」+「造」跨產業合作商機全攻略

第五步：草擬推廣計劃

決定了整個品牌計劃的預算及商品定價後，企業就應草擬推廣計劃，商品推廣策略的成敗往往影響消費者對品牌的看法，企業必須小心選擇推廣渠道，以接觸合適及配合品牌理念的顧客，以下是一些常見的推廣渠道及其利弊分析。

廣告	直接透過廣告媒體進行，包括：報章、廣播、雜誌、網絡及戶外廣告。
展銷會	透過展銷會與目標客戶直接溝通，並將產品資訊傳達予特定客戶。
贊助社會/公益活動	透過舉辦不同類型活動，將產品資訊傳達予顧客。
互聯網宣傳	透過不同的網上宣傳活動推廣企業品牌，包括建設網上購物平臺及與網上銷售平臺合作推銷新產品。
自助優惠券	自助優惠券列印模式一般用於商場、戲院、食肆、連鎖店等。顧客可從網上/手機列印優惠券供購物之用。
限量禮品	透過商場、連鎖店推出不同的禮品換領優惠以刺激消費，亦可與其他品牌合作推出限量禮品，藉品牌協同效應刺激消費者，打開新市場。

分析各推廣管道的利與弊

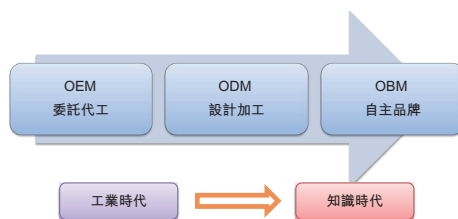
	利	弊
廣告	- 短時間內接觸大量消費者 - 深入不同消費層	- 成本高昂 - 由於廣告氾濫，顧客比較容易忘記內容
展銷會	- 可接觸到合適的客戶群，較容易帶來實質的合作機會	- 只能帶來短暫成效
贊助社會及公益活動	- 達致間接宣傳及推廣品牌之效	- 成效較慢 - 只能帶來短暫的成效
互聯網宣傳	- 為顧客提供不同類型的訊息 - 成本較低	- 未能顧及未懂使用電腦的消費者
自助優惠券	- 達致直接回報及宣傳效果 - 成本較低	- 只能帶來短暫成效 - 未能推廣品牌概念
限量禮品	- 能有效刺激顧客消費 - 可透過禮品間接帶出品牌性格	- 成效較慢 - 只能帶來短暫成效

資料來源：香港中小企業國際交流協會及香港生產力促進局《中國內銷實戰攻略2010》

總括而言，品牌推廣必須循序漸進，並須具備策略性及長遠目標，企業亦可借助創意產業在電視、電影、動畫、網絡及手機遊戲中的影響力強化形象，讓品牌儘快紮根於消費者心目中。

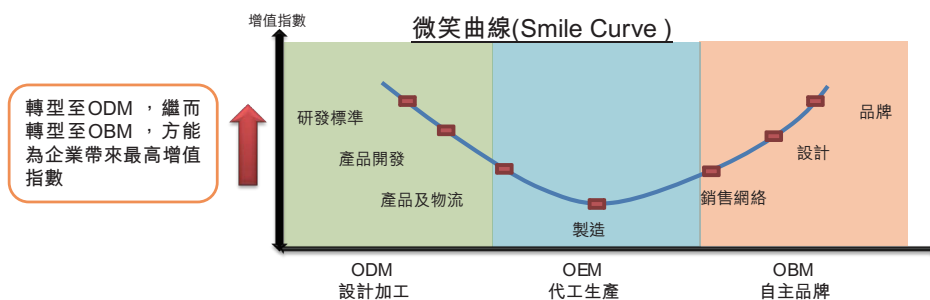
第六步：打造創新品牌

一個優秀的品牌，應能具體地展現目標消費者的某種特徵，但由於顧客一般都將重點放於企業的產品或服務上，所以就算企業投放大量資源於品牌建立上，依然未能清楚地詮釋品牌的個性，當有類似的競爭品牌出現時，品牌的價值便很容易受影響。



打造品牌的重要性

過去香港大部份的中小企都以代工生產OEM (Original Equipment Manufacturing) 為主要的業務型態，但由於OEM的生產模式較為被動，無論在訂單來源，產品行銷及設計均沒有太大的控制權，加上利潤較低，因此很多OEM廠商隨著產品生產及新產品研發的經驗累積，逐漸由OEM轉型為設計加工的ODM (Own Designing & Manufacturing) 業務型態；部份廠商更嘗試建立自家的設計品牌OBM (Own Branding & Manufacturing)，直接以自家品牌進入市場營銷。



由於企業相對而言缺乏感性的故事或信念感動消費者，難以與消費者建立情感上的聯繫，所以愈來愈多企業決定透過與卡通人物或平面設計師合作，將他們的設計風格及特質投射至企業的品牌形象，增加消費者與企業品牌的情感聯繫。

無論企業決定自行打造自家設計品牌或是借用創意產業家建立品牌形象，企業都應謹記品牌推廣是企業長遠的策略性方向，必須好好計劃，循序漸進地將品牌的性格及特質灌輸至消費者。以下將會透過企業的成功例子分析以上兩個發展方向。

「創」+「造」跨產業合作商機全攻略

1. 打造自家設計品牌

香港鐘錶業早在80年代，便在世界市場佔有一席之地，更為世界鐘錶零部件的最大供應商，不少瑞士名錶的零件是由港商供應。近年，香港憑著國際化的眼光、創意設計、對鐘錶技術的掌握和高效的市場推廣技巧和網絡，在中高檔市場取得席位，除了繼續原始的OEM和ODM生產外，不少企業已成功邁進OBM的生產模式。

以本地品牌odm為例，於創業時已定立反傳統及創新的品牌形象，odm一直秉承自己品牌的信念，無論在顏色、用料、功能上都花了不少心思，希望製造出與同業不同的鐘錶。odm亦深明同業競爭激烈，近年更致力與不同品牌作跨產業合作，旗下品牌odm⁺便主力與不同品牌發展CROSSOVER產品，打造品牌協同效應及保持創新及時尚之鮮明形象。



工業時代與知識時代的分別：

人力
資源

組織
資源

工業時代的觀念		知識時代的觀念
企業員工	成本來源(負擔)	利潤的創造者
管理人的主要任務	監督下的員工	為員工提供方便和支援
信息	監控的工具	溝通的工具，企業資源
知識	工具及資料的其中一種	企業管理的核心
學習的目的	應用新工具	創造新資產
生產過程	體力勞動者從事生產、創造有形產品	知識工人把知識轉換成無形的結構
利潤的主要形式	有形的東西，主要以貨幣形式(金錢)	無形的東西(學習、新點子、新客戶、研究開發)
企業的瓶頸	金融資本和人的技能	時間和知識
客戶關係	通過市場的單向關係	通過個人網絡的互動關係
企業的市場價值	由有形資產所駕馭	由無形資產所駕馭

2. 借用創意品牌，打造品牌協同效應

打造品牌是長線的投資，透過與創意產業合作，可以在相對較短的時間提高產品或服務的吸引力，達至更高的宣傳效果；除此以外，更可透過設計師的創作風格向目標客戶灌輸品牌文化，為顧客帶來新鮮感，是企業於打造品牌時可以考慮的捷徑。



企業要突圍而出，除了品質保證外，最直接影響消費者對品牌的印象就是利用產品設計或宣傳推廣上提供視覺上的刺激，清晰地展現品牌的個性於消費者眼前。前文提過創意產業透過在電視、電影、網絡的優勢及滲透能力，能幫助打動消費者，加上中國近年的開放政策大力推動創意產業，

創意產業已不再只是米老鼠跟吉蒂貓的天下。由於文化背景相近及合作彈性比較大，本地創意產業已成為內地最新的熱捧對象。

事實上，隨著中國大陸內銷市場日益蓬勃，不少跨國公司都選擇聘用香港設計師，因為他們既能設計迎合中國及亞洲市場的商品，又能提供達到國際設計水準的服務，滿足市場對優質創意服務的需求。與此同時，香港輕工業產品例如玩具、電子產品及成衣等，在國際市場均大受歡迎，香港設計師參與這些行業已有相當年日，他們清楚瞭解海外市場的需要，憑著本身的國際識見設計產品，協助香港公司拓展ODM及OBM業務。創意創業會會長暨Toy2R創辦人蔡漢成便是當中的表表者，因為他高水準的原創設計，獲得很多香港及國際品牌如FX Creations及Agnes.b的合作機會。



在創意品牌的協助下，企業能為自己的商品帶來新鮮感，並為企業帶來鮮明的形象，甚至為企業拓展另一個新的顧客市場，增加商品的吸引力並為品牌帶來可觀的回報。



Toy2R 品牌創辦人及總裁蔡漢成博士

「創」+「造」跨產業合作商機全攻略

自我增值篇小結：打造創新品牌 為市場提供無限驚喜

無論是自家設計品牌或是跨產業合作，要持續發展品牌，商品須經常保持新鮮感。成功的品牌不能只跟著市場走，而是要創造市場。例如，於台灣及香港皆十分受歡迎的Husky x 3，除了推出一系列常見的產品如禮品、文具、家品、衣服、鐘錶外，更為其卡通雪橇犬青木製造了一輛雪橇車，當然未必會有很多人購買這輛雪橇車，但帶來的宣傳效應卻是意想之外。



自家設計及跨產業合作均能為創意產業家及企業帶來龐大的商機，雙方應就自家品牌的發展狀況選擇合適的營商路向。當然，現今社會講求多元化發展，很多成功的企業均會雙管齊下，既生產自家品牌產品，又積極尋找合適的合作對象，務求令自己的設計從不同渠道曝光，廣納粉絲及擁護者。

	生產自家設計品牌	跨行業合作
利	- 彈性較大 - 設計更富有企業特性	- 成本相對較低 - 能有效應用設計於不同商品中 - 藉品牌協同效應，倍大宣傳力量
弊	- 投資風險較大 - 成本相對較高 - 未能善用企業專長，須同時兼顧設計及製造	- 品牌形象可能被混淆 - 不易尋找有興趣合作的對象 - 比較被動，設計可能被企業要求改動



生活可以跨界別，產業都可以有不同的組合。創新就是要尋找最大的協同效應。

鴻福堂執行董事司徒永富

2.2：尋尋覓覓篇

當創意產業家及企業決定參與跨行業合作，善用協同效應，尋找更多機遇時，大部分都會遇上相同的煩惱：應當如何尋找情投意合、兩情相悅的跨產業婚姻伴侶？事實上，根據是次計劃調查顯示，無論創意產業家或是企業均認為選擇合適的配對夥伴是跨產業合作中最重要亦是最困難的一環。究竟企業及創意產業家如何可以找到合適的跨產業婚姻對象呢？本地與外地的創意產業家又有何分別？雙方又可以在哪裡認識及相遇？

「創」+「造」之擇偶條件 挑選跨產業合作對象的準則

就像尋找婚姻的終身伴侶一樣，創意產業家及企業在選擇合作夥伴時應先訂立已挑選跨產業合作對象的準則，有了清晰的擇偶條件，雙方便更容易找到一拍即合的跨產業婚姻伴侶，以下是一些擇偶準則可供雙方考慮以作參考：

- 1. 品牌理念** – 應選擇理念相近的品牌，Chocolate Rain 跟梳化品牌茲曼尼 (Giormani) 的合作就是其中一個雙贏的例子。2009 年 Chocolate Rain 與茲曼尼 (Giormani) 推出了一系列富有特色的傢俱系列，項目負責人表示由於兩間企業都一直致力推動「家」及「環保」的訊息，所以便決定透過是次合作計劃宣揚「家」及「環保」元素，製作以環保碎布拼製而成的親子傢俱，深受客人的喜愛。



Chocolate Rain 與茲曼尼合作的梳化項目，充分展現了「創」+「造」的合作成果

- 2. 品牌檔次** – 品牌檔次是企業重要的無形資產，除了產品本身的品質，合作對象亦是另一有效渠道建立品牌檔次。如果能夥拍一些品牌檔次合適的對象，雙方便更容易借助對方打造理想的品牌檔次。如知名法國品牌路易·威登曾與日本藝術家村上隆合作設計手袋產品，成為國際佳話，亦奠定了村上隆於藝術及潮流界的地位。2008 年村上隆的一座公仔作品，標價就要 5 億日圓，創下同類商品的天價紀錄。

「創」+「造」跨產業合作商機全攻略

- 3. 目標客人** – 在選擇跨產業合作對象時，雙方可選擇目標客戶相近或是截然不同的合作對象，以擴充現有市場或開拓新市場。本地手袋品牌FX Creations一向主打男士上班袋。以往FX Creations也曾與不同界別的知名設計師合作，推出限量CROSSOVER產品，如鐵人兄弟、高達及小飛俠系列，但都偏向平實、傳統及單調。2008年FX Creations決定為產品注入全新形象，希望藉著CROSSOVER project吸引全新的客戶群，決定與風格截然不同的本地插畫品牌HosannArt合作推出一系列色彩繽紛、充滿童真的手挽袋，成功吸引傳統上班一族以外的客人，開拓全新市場。



FX Creations X HosannArt 的手袋系列

- 4. 市場知名度** – 跨產業合作其中一個重要的目標就是希望互相善用對方的市場覆蓋及滲透能力，爭取更高的曝光率。所以企業在選擇合作對象時，亦應將合作對象在當地的知名度及成熟度列入考慮準則之一。本地不少的創意品牌如Chocolate Rain, Husky x 3, Luv Luv Pig及鐵人兄弟已在內地及海外建立了一定的知名度，當然，由於他們廣為人熟悉，合作費用亦會相對較高。



Husky x 3(左圖)與海人系列(右圖)於台灣均十分受歡迎，有一定的知名度

5. 潛在發展空間 – 與已成名的創意產業家合作當然有其數之不盡的好處，但就像明星代言一樣，較著名的創意品牌除了收費較昂貴，創意品牌更可能同時身兼多個跨產業合作項目，品牌形象可能被混淆，宣傳影響力可能因而減低。所以有不少企業反而抱著栽培新星的心態，於市場上選擇具潛力的新晉創意產業家合作，為市場帶來新鮮感，在云云的跨產業項目中突圍而出。

本地及海外創意產業的比較

通常企業在選擇創意產業對象時，離不開比較本地與海外創意品牌。FX Creations創辦人吳柏濤表示，與本地跟海外品牌合作是截然不同的經驗。以與「阿童木」合作為例，由於「阿童木」已有一定的知名度，不用花太多資源宣傳，已能吸引一群「阿童木」的支持者。但正正因為「阿童木」知名度高，授權費用亦相對較貴，合作時亦有較多規範，只能選擇使用某幾個指定肖像，應用範圍亦有所限定，彈性較低。

相反，與本地品牌合作相對比較靈活，以HosannArt為例，由於同為本地品牌，合作前雙方可先會面瞭解大家的需要及要求，有效地溝通及商議如何把設計融入產品上，所以除了單純的肖像運用外，一般本地設計師都樂於修改肖像以配合商品的設計，突出商品的特色。



信德中旅船務管理有限公司曾與多個海外創意品牌合作，為了支持本地創意，他們亦參與了是次跨產業「創」+「造」配對會，並挑選了數位合作對象。由於是次的合作對象為本地創意產業家，整個商討過程相對較順利及具彈性。只是短短的四個月，他們已經落實並開展整個計劃，成品預計於本年九月便可以面世了。



「創」+「造」跨產業合作商机全攻略

分析本地品牌與海外品牌的利與弊

	本地品牌	海外品牌
定價	一般比較相宜	已有標準定價，相對較貴
知名度	大部分在香港、台灣或中國有既定網絡及知名度，某些較成熟的品牌甚至已打進歐洲市場	很多品牌已擁有國際化的網絡覆蓋及知名度
營運模式	一般規模比較少，據資料顯示，64%的香港創意企業人數不超過9人，其中更有部份是個人名義經營	比較完善，大部份有獨立營銷、授權、知識產權相關團隊
合作模式	主要分為買斷、委託設計及授權 (詳情可參考「2.3：談婚論嫁篇之跨產業合作模式」)	以授權為主，企業只能選擇授權某幾個特定肖像並應用於指定產品及計劃中
知識產權保護	大部分都有基本的肖像註冊保護	大部份比較完善，已有相關商標註冊及知識產權保護
彈性	雖然有基本的合作模式，但相對較多商討空間，彈性較高，合作更靈活	大部份已有規範的標準合作模式，彈性較低
政策	較瞭解本地及內地的市場需要，在開拓本地及內銷市場時較有優勢	於國際市場較有滲透力，在開拓海外市場時較有優勢
建議合作計劃	適用於打造品牌及富有主題性及自主權較高的項目上	適用於著重銷量及短期宣傳的項目上

「創」+「造」婚姻介紹所 跨產業合作平臺

有了清晰的「擇偶條件」後，雙方便要在市場上積極「相親」尋找合適的婚姻對象，締結良緣。為了提供更多的合作機會，締造商機，現時市場上也有很多不同形式的「婚姻介紹所」如展銷會、產品發佈會、業務轉介、商會名冊甚至網上平臺，供有興趣作配對的創意產業家及企業互相認識，商討合作機會。

為了讓雙方認識，創意產業家應主動參與不同的跨產業配對平臺如展銷會、配對會等，讓有興趣利用創意產業的企業能接觸到自己的原創設計，香港每年均會舉辦與創意產業有關的展覽及配對會，例如是次計劃的重頭戲跨產業「創」+「造」配對會，供創意產業家曝光並接觸合適的商家合作。

企業亦可主動出擊，透過傳統的中介公司，如品牌授權商，與創意產業家接洽。除此以外，香港亦有很多專業的機構或組織匯聚了不同界別的創意產業從業者，企業可透過有關團體接洽旗下會員。讀者也可參考本指引「附錄」中的香港創意產業家聯絡名單，尋找合適的對象。

當然，須謹記跨產業合作是一個雙向的過程，除主動接觸及認識合作對象外，也不要忘記註冊加入相關商會或組織，以便參與商會之間舉辦的跨產業活動，增加互相認識的機會。以下是一些本地專業機構的資料以供參考：

香港的創意產業組織資料	
1. 香港動漫畫聯會有限公司	〈 www.hkcaf.hk 〉
2. 香港設計中心	〈 www.hkdesigncentre.org 〉
3. 香港設計師協會	〈 www.hongkongda.com 〉
4. 香港插畫師協會	〈 www.illustrator.org.hk 〉
5. 香港遊戲產業協會	〈 www.hkgia.org.hk 〉
6. 香港數碼娛樂協會	〈 www.hkdea.org 〉
7. 香港數碼娛樂業支援中心	〈 www.hkde.org 〉
8. 深港動漫產業支援中心	〈 www.szhk-animation.org 〉

(排名先後依照筆畫順序排列)

香港的中小企商會資料	
1. 香港中小企國際交流協會	〈 www.isme.com.hk 〉
2. 香港中小企業促進協會	〈 www.hsda.org.hk 〉
3. 香港中小企業總商會	〈 sites.webec.com.hk/hkcsmb 〉
4. 香港中小企業聯合會	〈 www.hksme.hk 〉

(排名先後依照筆畫順序排列)

「創」+「造」跨產業合作商機全攻略

尋尋覓覓篇小結：尋找合適伴侶，締結美滿跨產業婚姻

要擁有一段美滿的跨產業婚姻，無論企業及創意產業家都先要覓得情投意合的合作對象，當雙方能互相理解大家的需求，朝著共同的理念及方向發展，便能善用大家的長處，互補不足，有效地發揮跨產業合作的協同效應。

在尋覓跨產業合作伴侶的過程中，雙方都應擴闊自我視野，除了考慮所需投放的資金外，大家都應從多角度分析並揀選門當戶對的對象，考慮合作所帶來的長遠回報及對品牌形象的影響，使跨產業婚姻能為雙方帶來事半功倍的成效。



茲曼尼執行董事唐慕貞(左)與Husky x 3設計師哈士奇魂(右)合作愉快，接連推出跨產業產品



生活中得到成就的人，通常不會被經濟利益所驅使，而是靠一種能讓他們想、想競爭、想與一些志同道合的人組成的團隊來解決問題的內在創造力所驅動。

百度公司總裁李彥宏

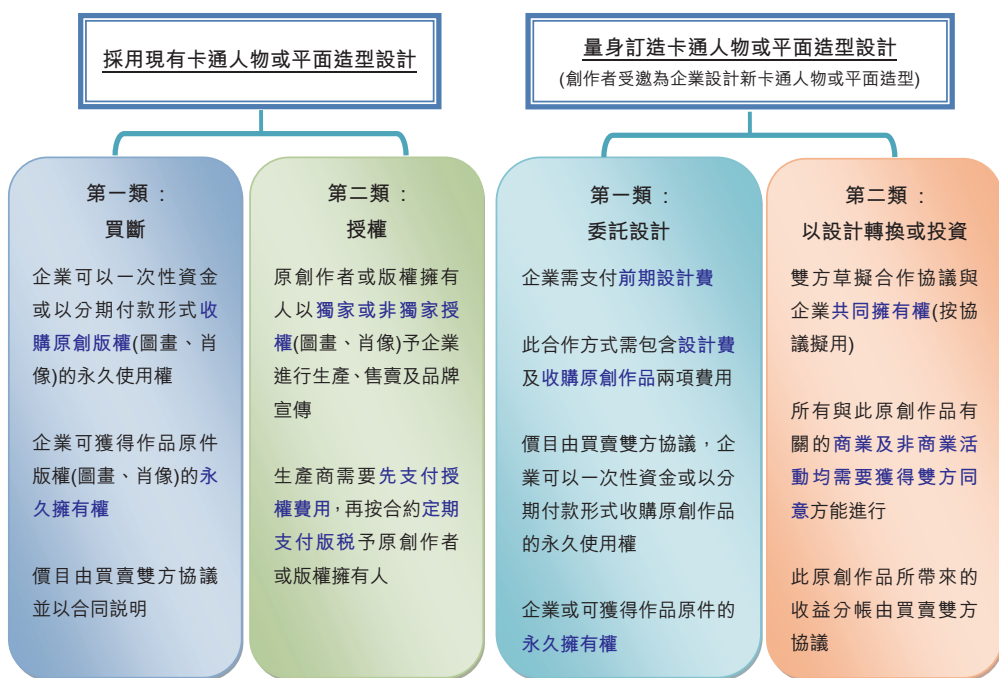
2.3：談婚論嫁篇

前文已經談及了很多跨產業合作的好處，在找到志同道合的合作伴侶之後，雙方就可朝著跨產業婚姻再進一步，共同商討人生大事，為跨產業合作定下發展計劃及方向。

然而跨產業婚姻往往不是一帆風順的，很多創意產業家跟企業都表示就算選擇了合適對象，到了談婚論嫁的階段，即進一步商討合作及商議細節時，往往因為缺乏跨產業合作的相關經驗，不懂得如何達成共識及雙贏的合作之道，因而鬧翻收場，未能成功締結美滿婚姻。

「創」+「造」相處之道：跨產業合作模式

要將兩個完全不同的個體連結起來，需要雙方的坦誠包容，磨合及互相遷就，有見企業和創意產業常常因為未能有效地商討合適的合作模式而令跨產業合作計劃告吹，香港插畫師協會根據過往本地創意產業與企業的合作經驗，綜合出以下的跨產業合作模式。常見的合作模式可分為「採用現有卡通人物或平面造型設計」及「量身訂造卡通人物或平面造型設計」，以下是建議跨產業合作模式供有意作跨產業合作的人士參考。



(由香港插畫師協會提供)

備註：以上建議合作模式，通常以地域、時間、產品類別區分，以上為最常見的分類 (僅供參考)

「創」+「造」跨產業合作商機全攻略

1. 採用現有卡通人物或平面造型設計

現有卡通人物或平面造型設計就是設計師已發表的作品及設計，包括圖書、肖像等。一般來說卡通設計本身會有既定風格、個性，甚至是角色故事，企業可以因應需要揀選風格合適的卡通人物或肖像。另外，由於設計已經發表，故有一定知名度及影響力，買家較易掌握市場對該卡通人物或平面造型的反應，容易衡量成效。採用現有卡通人物或平面造型設計時大致可分為以下兩種合作模式：**買斷及授權**。

第一類：買斷

買斷作品就是創意產業家完全將作品的「版權」轉讓予企業，是最簡單的合約模式。企業可以一次性資金或以分期付款形式收購原創版權(圖畫、肖像)的永久使用權及獲得作品原件版權(圖畫、肖像)的永久擁有權。然而企業需謹記即使作者已將作品版權賣斷，原創者仍然保留其「精神權利」，企業或任何人買斷作品後只能使用其設計，不能侵犯作者對作品的「精神權利」包括其一致性保持權、署名權及公開發表權，也就是企業必須保持作品的原貌，不能將作品任意增刪或變更原創者名稱。此「精神權利」是法律明文規定專屬於著作人的權利，不得轉讓，也不得繼承。



制訂「買斷」合約時要注意的事項：

一、作品名稱：

合約愈簡單愈清楚愈好，避免牽涉很多作品肖像在同一張合約上。

二、付給方式：

一般來說價目由買賣雙方協議並以合同說明，可以一次性資金或以分期付款形式收購原創作品，企業買斷作品以後可以無限制地自由利用，也可授權他人使用或轉讓作品，原創者不能干涉。

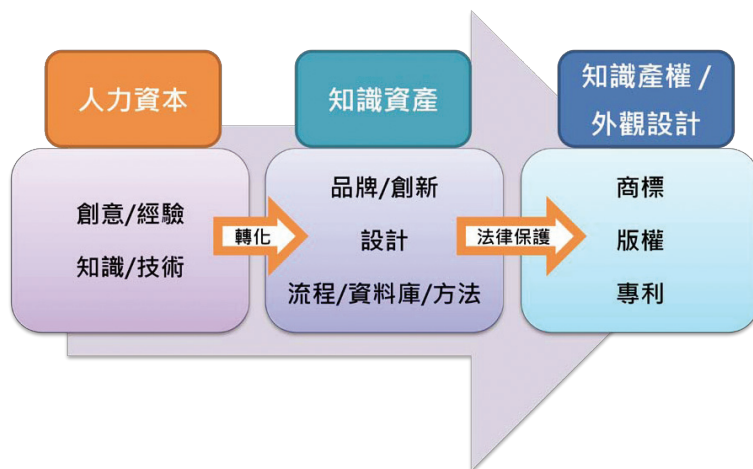
三、免責條款：

雙方應註明免責條款，如果作品的內容有侵犯他人之著作權，應由原創者負責，與企業無關。



第二類：授權

授權是指原創作者或版權擁有人以獨家或非獨家方式將設計授權(圖畫、肖像)予企業進行生產、售賣及品牌宣傳，原創作者將收取權利金(Royalty)作為回報的一種跨產業合作模式。一般來說，生產商需要先支付授權費用，再按合約協議定期支付版稅予原創作者或版權擁有人。授權也是一個由人力資本(創作)轉化到知識資產(設計)而衍生的營利模式的過程。



有效的品牌授權能協助創意產業及企業走出微利的代工模式，帶來較高效益的行銷利潤。對於一個製造商或零售商而言，爭取品牌授權是幫助企業由製造或零售業跨足至品牌經營的捷徑之一。

對於授權者，即創意產業家而言，成功經營一個授權品牌所帶來的好處如下：

- | | |
|----------------------|---------------------|
| 提高產品附加價值 | - 提高產品售價 + 提升設計能力 |
| 擴大行銷通路 | - 進入新通路 + 與品牌夥伴通力合作 |
| 獲得經營品牌經驗
藉以發展自有品牌 | - 學習管理及行銷經驗 |

「創」+「造」跨產業合作商機全攻略

以下是香港專利授權特許經營協會建議的專業授權七部曲，供有意作品牌授權的人士參考：

	創意產業 (品牌擁有者/ 授權者)	企業或製造商 (被授權者)
第一步： 前期準備	➢ 了解授權是一個長期關係，而不是一次性的合作 ➢ 雙方應作詳細了解，包括授權範圍、產品類別、地域、時間等，雙方應保持妥善溝通，了解被授權者將如何使用授權項目	
第二步： 尋找對象	➢ 選擇與自己商品屬性相同且擁有同一消費族群之品牌 ➢ 瞭解市場脈動及流行趨勢 ➢ 瞭解授權品牌生命週期及品牌授權廠商可提供之資源，如設計概念、行銷活動等	
第三步： 雙方商議	➢ 雙方會面商討合作詳情 ➢ 洽商期間，必須小心處理知識產權事宜，小心披露機密資訊，必要時可簽署保密協議（有關保密協議範本可參考附錄：「創」+「造」婚前協議：跨產業合作協議）	
第四步： 協議定價	➢ 定價時，雙方應衡量授權為產品帶來的附加值 ➢ 附加值的考慮因素包括：發展規模、知名度、媒體曝光、業務記錄、知識產權類型及受保護力度/ 措施等 ➢ 雙方應以互惠互利的方式定下版稅	
第五步： 授權合約	➢ 一般授權合約是由授權商提供並經過被授權商之修正及同意後完成 ➢ 雙方應了解關於買斷、獨家性授權及非獨家性授權的分別 ➢ 雙方應了解投資風險及潛在責任和義務	
第六步： 共同經營	➢ 雙方應以生意夥伴而非買賣雙方的心態一同經營授權商品 ➢ 雙方應保持開放的態度，共同尋求進步、合作的空間 ➢ 雙方應共同努力打擊盜版	
第七步： 保持聯絡	➢ 除了授權商及被授權商需保持緊密合作關係，零售商因最接近消費者也最瞭解消費者需求，亦扮演了重要的角色 ➢ 開發授權商品前應先瞭解零售商的想法	

由香港專利授權及特許經營協會提供(僅供參考)

參考授權收費模式

授權可運用於商品生產及品牌活動宣傳上，不同授權項目的收費及條款各異，由買賣雙方協議並簽定合約作實。授權合約是為保障授權商及被授權商之權利及義務的重要依據。一般而言，授權合約是由授權商提供並經過被授權商之修正及同意後完成。基本的授權合約需包含下列內容：

被授權商之公司基本資料	將製成授權商品的品項
授權商品之銷售金額 (包含批發價及零售價)	授權商品之開始銷售日期
預計銷售授權商品之通路	授權商品可銷售之區域
合約之有效日期	權利金計算方法及支付方法
品牌授權商將授權之品牌：如圖像、商標、標語等	為增加授權商品知名度及預計使用之宣傳媒介：如廣告、商品包裝、促銷活動等

有鑑於部分受訪企業表示在作跨產業合作時缺乏相關經驗及定價資訊，綜合「亞洲專利授權業協會」、「香港專利授權特許經營協會」及「香港插畫師協會」多位資深成員的經驗，以下為香港常見的授權合約內容及收費模式以供參考：

	貨物 / 物品生產	品牌 / 活動宣傳
費用	最低保證金 (Minimum Guarantee)： - 雙方需事先協議基本銷售/生產數量 - 如實際銷售/生產數量低於協議基本銷售/生產數量，企業亦需支付予原創作者的最低費用 授權金 (Royalties)： - 如實際銷售/生產數量高於協議基本銷售/生產數量，企業需支付予原創作者的額外費用 - 雙方需事先協議授權金計算方法，最常用的方法為(實際的銷售或生產數量x協議的百分比) - 雙方需事先協議授權金的百分比，最常見是根據船上交貨(Free On Board)、出廠價，甚至零售價而釐訂，或訂額x產量	1. 企業需提供相關活動資料予版權擁有人/原創人，包括肖像用途及產品數量 2. 通常以一次性支付費用予版權擁有人/原創人
建議費用範圍	建議的最低保證金：由買賣雙方協議，約一千至五千元不等 建議版稅比率：出口價或出廠價的百分之五至十 / 零售價的百分之一至五不等	由買賣雙方協議
產量	原創作者 / 版權擁有人 / 代理商可提供計量措施 (例：提供雷射貼紙作為正貨識認)	
合約期	需訂明合約期限，可以年期或活動宣傳期作為期限	
結帳期	可以一次性資金或以分期付款形式收購原創作品	需訂明定期的結帳期 (例：每月/每季)
地域	/	需訂明涵蓋區域 (例：本地/亞洲/全球)

(謹供參考)

「創」+「造」跨產業合作商機全攻略

香港授權業

香港的授權公司主要業務為版權併購、電影版權買賣、卡通動畫發行、音像發行、電訊網絡及手機遊戲授權、產品授權、產品促銷、授權推廣及跨地區授權商業活動等。

另外一些授權公司亦會提供「一站式」服務，協助廠商由卡通系列授權的選擇，包括產品設計、生產概念以及授權時包裝定位及授權推廣促銷的計劃及管理、促銷品的設計及生產安排、廣告策劃、宣傳授權、展覽活動、知識產權管理、專利授權及侵權法律顧問等。以下是一些香港專業的授權機構資料供讀者參考：

香港專業的授權機構資料

- | | |
|---------------------|--|
| 1. 亞洲專利授權業協會 | 〈 www.ala.org.hk 〉 |
| 2. 香港生產力促進局知識產權服務中心 | 〈 www.ipsc.org.hk 〉 |
| 3. 香港專利授權及特許經營協會 | 〈 www.lfa.org.hk 〉 |
| 4. 創新科技處專利申請資助計劃 | 〈 www.itc.gov.hk/ch/funding/pag.htm 〉 |

(排名先後依照筆畫順序排列)



亞洲專利授權業協會與香港生產力促進局及眾設計師於合作會議後的合照

2. 量身訂造卡通人物或平面造型設計

除了使用市場上已有的卡通設計外，企業亦可以選擇邀請設計師為企業量身訂做全新的卡通人物或平面造型，運用於不同產品、品牌推廣上。量身訂造卡通人物或平面造型設計時大致可分為以下兩種合作模式：**委託設計**及**以設計轉換成投資**。

第一類：委託設計

一直以來，很多企業都致力打造富有特色的「代言人」以塑造具個性的品牌形象，如著名即食麵品牌出前一丁的「清仔」就是很好的例子，成功的「代言肖像」不單讓消費者印象深刻，其衍生的卡通產品更是企業的另類收入來源，除了「清仔」的產品受歡迎外，著名國際糖果品牌M&M的肖像精品也是不少收藏家的追捧對象，為企業帶來可觀的利潤。

如果企業有意設計一個屬於自己的代言肖像，便可委託創意產業家設計代言肖像，收費將包含設計費及收購原創作品的費用，一般費用會因應設計師的名氣及經驗而有所不同。企業可以一次性資金或以分期付款形式收購原創作品，一般來說於項目開始時企業須支付設計費的30%至50%作按金，並在完成設計後一個月內付清設計費。交易完成後原作品的永久使用權及作品原件的永久擁有權會由企業擁有。



「創」+「造」跨產業合作商機全攻略

第二類：以設計轉換或投資

設計師的創作是無形的資產財富，以設計轉換或投資的合作方式就是創作人將原創設計轉化成投資資產，創作人一方面為企業量身訂造的卡通設計，另一方面這個設計亦將演變成參與投資設計計劃的一部份，設計師與企業雙方草擬合作協議，共同擁有該設計的使用權及擁有權，所有與此原創作品有關的商業及非商業活動均需要獲得雙方同意方能進行，此原創作品所帶來的收益亦會由設計師與企業分帳，合作條款通過雙方合作協議界定，雙方於合作前需洽商協議合作條款及分帳方式。



隨著科技的日新月異，創意不再局限於平面設計，在「創」+「造」的配對及協作下，著名創作人伍尚豪(Peter)與越世代創新媒體有限公司創辦人馬維業(Rex)一見如故，深感香港創意產業已進入非常發展時期，可以用動畫傳遞訊息，利用科技把創意帶到全世界。

伍尚豪對計劃信心十足，並以設計轉化成投資資產，兩位創意達人將共同開發，推廣及行銷，計劃於2011年底推出以「昆蟲世界」為名的智能手機遊戲Apps系列，共享收益。



「創」+「造」跨產業合作商機全攻略

談婚論嫁篇小結：互相體諒包容 攜手維繫「創」+「造」婚姻

有人比喻「女人來自金星；男人來自火星」，男人和女人無論在生理上還是心理上，在語言還是在情感上都是大有不同。企業家跟創意產業家的跨產業合作關係就像男女關係一樣，在溝通合作時往往會因觀點及需要的不同而產生誤會及磨擦。一些企業表示他們不習慣跟創意產業家洽商，原因是大家「言語不通」，企業家往往站在商業角度，創意產業家卻更重視合作計劃的設計及藝術元素，所以合作時，雙方必須花多一點時間互相溝通、磨合及遷就，努力維繫這段「創」+「造」的感情。

「創」+「造」行銷必勝五招



1. 公平合作，共享資源成果

良好的合作關係應該是平等的，不宜偏重於某一方。有時企業合作時過份看重利益成效，忽略了創意產業家的需要，包括不合理的報酬，擅自修改設計等。跨產業合作是雙向的，需要互相尊重才能達致最佳的雙贏效果。

2. 取得共識，簽訂合作協議

在開始跨產業合作時，雙方往往是在架構陌生、沒有業務往來的基礎上商討洽談，信任基礎自然非常薄弱。為避免日後發生誤會，雙方應把合作方式、內容、定價、各方所承擔的費用、彼此的權利義務及利益衝突的處理方法等清楚說明。

3. 合作理念目標一致

要成功達致更高的跨產業協同效應，雙方必須有一致的目標及信念。所以在合作前企業及創意產業家均應清楚了解雙方的匹配性，務求選擇到價值觀及理念相同的合作對象，避免日後合作路上各自為政。

4. 充分利用四大資源

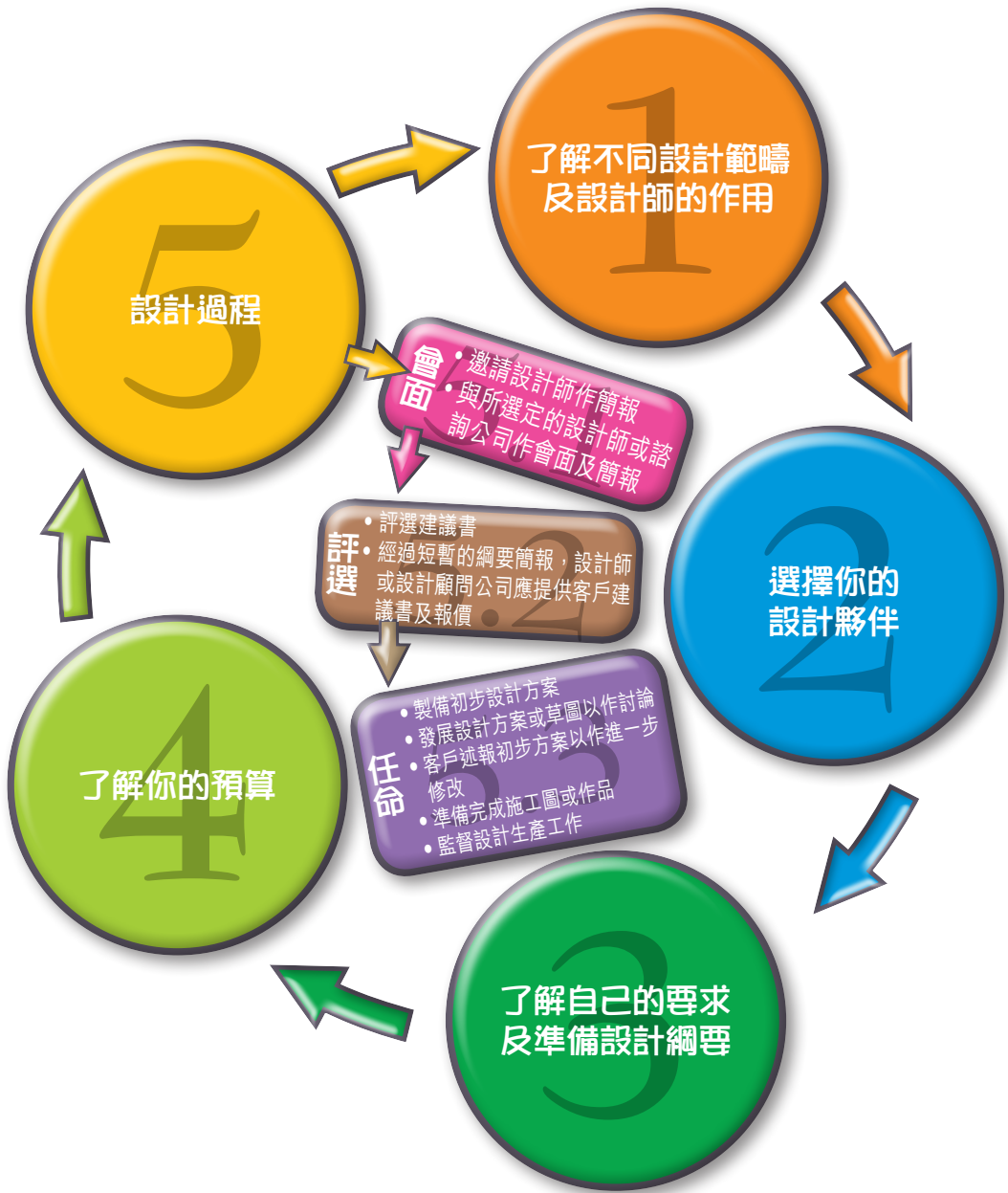
跨產業合作的核心是充份利用共同資源、合作夥伴資源、競爭對手資源及顧客資源，以提高行銷效率和市場競爭力。同時謹記不要忽視合作時可能產生的風險。

5. 雙方保持溝通包容

跨產業合作其實是一種技術戰略，當市場邊界擴大後雙方都可受益，但反應成效可能因不同行業而有所不同，合作夥伴不宜過份執著比較，必須保持溝通，彼此包容。

「創」+「造」婚姻之路：跨產業合作路線

以下就讓我們回顧一下企業家跟創意產業家由相識(選擇合適夥伴)、相知(瞭解雙方的預算案及需要)、拍拖(洽商會面)到共同步入教堂(任命)的過程。



資料來源：香港設計中心，香港設計師協會《尋找你的設計師快速指南》