



北兰亭传统文化品牌构建策略研究

BEILAN PAVILION TRADITIONAL CULTURE BRAND CONSTRUCTION STRATEGY RESEARCH

乙庄
ZHUANG YI

本硕士论文提交正大管理学院中国研究生院
属正大管理学院工商管理硕士学位
工商管理专业(中文体系)课程学习的一部分
二〇二〇年二月



北兰亭传统文化品牌构建策略研究

BEILAN PAVILION TRADITIONAL CULTURE BRAND CONSTRUCTION STRATEGY RESEARCH

乙庄
ZHUANG YI

本硕士论文提交正大管理学院中国研究生院
属正大管理学院工商管理硕士学位
工商管理专业(中文体系)课程学习的一部分
二〇二〇年二月
版权归正大管理学院所有

北兰亭传统文化品牌构建策略研究 乙庄 二〇二〇年

摘要

论文题目：北兰亭传统文化品牌构建策略研究
作者：乙庄
导师：谢颢丞教授
学位名称：工商管理硕士学位
专业名称：工商管理专业（中文体系）
学年：二〇一九年

传统文化，是一个民族历史上不断沉淀的思想、风俗、意识形态的总体表现。文化是一个国家的灵魂，是一切的基础。中国书法是世界非物质文化遗产，最具有民族特征，是国家文化实力的代表。在科技高速发展的时代，要充分发挥书法在文化强国中的作用。我国民营文化企业是文化市场最活跃的要素，但缺乏品牌意识，没有认识到品牌后的高附加值。其领导者和团队不能审时度势紧跟文化潮流，在建立品牌上能力匮乏和错失良机。因此在国家传统文化全面复兴机遇来临之际，如何打造传统文化品牌，提升品牌竞争力，是一个非常值得研究的问题。探讨传统文化品牌建立中各种因素对品牌价值的影响具有重要意义。

本研究主要目的是从理论上回答“品牌中传统文化的认知与品牌建立各核心要素的关系”这一基本理论问题。采用理论与实证研究、定性与定量分析相结合的研究方法。并以具体的文献分析、访谈、问卷、统计分析方法，对传统文化企业品牌建立的核心要素：品牌价值、品牌定位、商业模式、品牌运营、品牌产品在传统文化品牌建立中的重要性及影响给予分析。并以北兰亭品牌为研究对象组成的数据并进行信度、效度测试和实证结果分析，并提出有建设性的构建策略意见。让我们认识到传统文化品牌的建立，抓住核心要素是关键，传统文化品牌对实现人文艺术价值和经济价值具有巨大潜能，是我们在文化和经济建设中站稳脚跟的基石和竞争力。

关键词：文化 品牌 核心要素 书法 北兰亭

ABSTRACT

Title:	Title Beilan Pavilion Traditional Culture Brand Construction Strategy
Author:	Zhuang Yi
Advisor:	Dr. Yung-Cheng Hsieh
Degree:	Master of Business Administration
Major:	Business Administration (Chinese Program)
Academic Year:	2019

Traditional culture is the overall manifestation of ideology, customs, and ideology that has continuously settled in the history of a nation. Culture is the soul of a nation and the foundation of everything. Chinese calligraphy is the world's intangible cultural heritage. It has the most national characteristics and is the representative of the country's cultural strength. In the era of rapid development of science and technology, it is necessary to give full play to the role of calligraphy in a culturally strong country. China's private cultural enterprises are the most active elements of the cultural market, but they lack brand awareness and do not recognize the high added value behind the brand. Its leaders and teams cannot keep up with the cultural trends, lack capacity and miss opportunities when building brands. Therefore, when the opportunity for the comprehensive revival of the country's traditional culture is approaching, how to build a traditional cultural brand and enhance its brand competitiveness is a very worthwhile research question. It is of great significance to explore the influence of various factors on the brand value in the establishment of traditional cultural brands.

The main purpose of this research is to theoretically answer the basic theoretical question of "the relationship between the recognition of traditional culture in brands and the core elements of brand building". It adopts a combination of theoretical and empirical research, qualitative and quantitative analysis. With specific literature analysis, interviews, questionnaires, and statistical analysis methods, the core elements of traditional cultural enterprise brand building: brand value, brand positioning, business model, and brand products' importance and influence of brand operation in the establishment of traditional cultural brands. In addition, the reliability and validity test

and empirical result analysis of the data composed by the brand of north lanting were carried out, and constructive Suggestions on construction strategies were put forward. Let us recognize that the establishment of traditional cultural brands, to grasp the core elements is the key, the traditional cultural brands to achieve the value of humanities and arts and economic value has great potential, is the cornerstone of our cultural and economic construction and competitiveness.

Keywords: Culture Brand Key Element Calligraphy Beilan Pavilion

目 录

摘 要.....	I
ABSTRACT	II
目 录.....	IV
表格目录.....	VIII
图片目录.....	IX
第一章 绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 拟解决的问题.....	2
1.2.1 拟解决的问题.....	2
1.2.2 资料来源.....	3
1.3 研究目的	4
1.4 研究意义	5
1.4.1 有助于传统文化的传承和发展	5
1.4.2 有助于促进文化交流与创新	5
1.4.3 有助于提高企业的经济效益	6
1.5 研究重要性.....	6
1.5.1 国家政策.....	6
1.5.2 相关文献.....	6
1.5.3 学术关注度	7
1.6 创新点	8
1.7 研究的限制与范围	8

第二章 文献综述	9
2.1 文化	9
2.2 品牌	9
2.3 品牌研究	10
2.4 品牌文化研究	12
2.5 文化品牌	14
2.5.1 文化品牌的定义及内涵	14
2.5.2 文化品牌特征	15
2.5.3 文化品牌实践经验	16
2.6 品牌构建相关理论	16
2.6.1 品牌定位	16
2.6.2 品牌形象	17
2.6.3 品牌价值	17
2.6.4 商业模式	17
2.6.5 品牌运营	18
2.6.6 商业产品	18
2.6.7 品牌推广	18
2.6.8 品牌维护	19
2.7 北兰亭品牌文化建设分析	19
2.7.1 北兰亭建设现状	20
2.7.2 北兰亭发展的总体概况设想	23
2.7.3 北兰亭文化品牌 SWOT 分析	24
2.8 文献结论	26
2.9 研究架构	28
第三章 研究方法	29

3.1 研究思路	29
3.2 研究流程	29
3.3 研究假设	31
3.4 具体研究方法.....	33
3.4.1 研究方法.....	33
3.4.2 研究流程.....	33
3.5 调查设计	35
3.5.1 问卷设计.....	35
3.5.2 抽样设计.....	35
3.6 设计问卷	36
第四章 研究结果及分析.....	38
4.1 描述性统计.....	38
4.2 参数检验	43
4.2.1 信度检验.....	43
4.2.2 效度检验.....	44
4.3 研究传统文化品牌的描述统计.....	44
4.3.1 品牌价值描述性统计.....	45
4.3.2 品牌定位描述性统计.....	46
4.3.3 商业模式描述性统计.....	47
4.3.4 品牌运营描述性统计.....	48
4.3.5 传统品牌建立描述性统计.....	49
4.4 传统文化品牌的因素分析.....	50
4.4.1 品牌价值的因素分析.....	50
4.4.3 商业模式的因素分析.....	53
4.4.5 传统品牌建立的因素分析.....	55

4.5 相关性分析.....	56
4.6 假设检验	57
4.7 假设检验	58
第五章 结论	60
5.1 结论	60
5.2 研究建议	65
5.2.1 传统文化品牌的机遇.....	65
5.2.2 利用技术手段提升传统文化品牌	65
5.2.3 促进传统文化与现代科技融合发展	66
5.2.4 推动文化事业与文化产业协调共进	66
5.2.5 开创中华文化走向世界的新局面	66
5.3 研究不足	67
参考文献.....	68
附录 A 访谈提纲	74
附录 B 正式调研问卷	75
附录 C 王永访谈.....	79
附录 D 高向梅访谈.....	88
附录 E 周志懿访谈	96
附录 F 于韦访谈	105
附录 G 张婧访谈访谈.....	116
致 谢.....	118
声 明.....	119
个人简历	120

表格目录

表 3.1	正式问卷设计表	36
表 4.1	样本基本信息	41
表 4.2	可靠性统计量	43
表 4.3	效度检验	44
表 4.4	品牌价值描述性统计	45
表 4.5	品牌定位描述性统计	46
表 4.6	商业模式描述性统计	47
表 4.7	品牌运营描述性统计	48
表 4.8	传统品牌建立描述性统计	49
表 4.9	品牌价值模式矩阵	51
表 4.10	品牌价值系数相关性矩阵	51
表 4.11	品牌定位模式矩阵	52
表 4.12	品牌定位系数相关性矩阵	52
表 4.13	商业模式模式矩阵	53
表 4.14	商业模式系数相关性矩阵	53
表 4.15	品牌运营模式矩阵	54
表 4.16	品牌运营系数相关性矩阵	55
表 4.17	传统品牌建立模式矩阵	55
表 4.18	传统品牌建立系数相关性矩阵	56
表 4.19	各维度之间的相关性	56
表 4.20	传统品牌文化与传统品牌建立关系检验	57
表 4.21	假设检验结果汇总表	59

图片目录

图 1.1 “传统文化”主题学术关注度	7
图 2.1 理论框架图.....	28
图 3.1 传统品牌文化与传统品牌建立模型图	32
图 3.2 研究流程图.....	35
图 4.1 样本性别结构分布图	38
图 4.2 样本年龄结构分布图	39
图 4.3 样本学历结构分布图	40
图 4.4 样本居住的城市分布图	41

第一章 绪论

1.1 研究背景

传统文化是反映民族特征和文明发展过程中积累的一种特征形式。观念习俗和意识形态的普遍表达不断涌入一个国家的历史。沟通环境的深刻变化为中国传统文化品牌的发展带来了许多机遇和挑战。国家文化发展战略的重要内容是深化文化体制改革。如今，文化创意受到国家的捍卫，建立品牌是为了更好地开展文化创意产品的开发和文化传播。随着科学技术的飞速发展，新媒体的广泛使用和消费方式也对传统文化品牌的建立和发展提出了新的要求，传统文化企业必须采取措施进行新的展示。中国民营文化企业是文化市场上最活跃的元素，但它们缺乏品牌意识，也没有意识到品牌背后的高附加值。在建立品牌时，其领导者和团队无法跟上文化潮流，缺乏能力并失去机会。传统文化公司在商业销售中必须适应当前社会发展趋势的方式是我们最担心的问题。

文化是人类改变客观世界和主观世界及其后果的活动的总和。历史实践表明，先进文化促进社会发展，落后文化阻碍社会发展。先进文化的历史作用是与众不同的，只有文化才能在促进社会发展中发挥积极的长期作用。

21 世纪的中国公司将成为文化公司。如果一家公司能够培养自己的文化并发挥作用，它将决定其未来的生存能力。企业竞争模式已经开始从产品竞争、人才竞争到文化竞争。企业文化力量的竞争力在于品牌竞争，品牌战略的实施以现代公司的目标为导向。通过塑造品牌形象、凝聚力和提高自己的核心竞争力是其发展重要手段。一旦品牌机制注入文化因素，其价值就不仅仅是物质因素的总和，附加值将增加，竞争将进入更高的水平。

在当今日益激烈的市场竞争中，品牌已成为企业竞争力的核心，是品质、信誉、形象甚至文化的象征。它可以为消费者提供更高的满意度和更多的价值，甚至可以为消费者提供高于物质的精神享受。品牌也是市场的灵魂，每个公司，甚至每个国家，都只能通过自己的品牌进入市场并占领市场，从而确立其在市场竞争中的经济地位。企业品牌的建设对促进市场经济发挥了不可估量的作用。

在改革开放的几年中，中国涌现出了一系列强大的品牌公司和品牌产品，并建立了适合自己公司发展的优秀品牌文化。它们极大地促进了民族工业的振兴，甚至促进了中国公司在国际舞台上的形象。实践表明，合理的品牌文化不仅可以提高公司的经济效益，而且可以带动一个地区的经济发展。在这种市场形势下，我们应该如何捍卫民族品牌的形象，保持强大的生命力并能够在市场上蓬勃发展

呢？面对全球经济一体化，文化公司之间的竞争已成为品牌之间的竞争。

对于中国本土文化公司而言，建立强大的品牌并提高其核心竞争力是参与国内和国际竞争的必然选择。因此，必须将品牌文化建设列入议程，通过实施品牌创新战略，有效整合文化矛盾，大力培育和提高我国精品文化的知名度。更要积极适应市场经济和运行环境的发展机制，为中国民族企业，特别是传统文化企业的发展献计献策，推动传统文化在经济中的作用具有重大的现实意义。

北兰亭是在业内有一定知名度的文化机构，其任务是继承和发展传统文化。自 2008 年创立以来，本着“以我们的书法特长为社会做点事”的原则，已逐步成为一个集创作、传播、展览、学习等多种艺术形式于一体的学术平台。北兰亭在全国和世界某些地区产生了广泛影响。北兰亭的教学和培训在业内享有一定的声誉。目前活跃于全国书坛的许多中青年书家都参加过北兰亭的教学培训。北兰亭并以书法和水墨为元素开发了文化和创意产品。但是，在新的技术开发手段时代，北兰亭的文化品牌仍然薄弱，在经营中必须进一步发掘其深厚的文化底蕴和内涵。

1.2 拟解决的问题

1.2.1 拟解决的问题

本次调查以北兰亭为调查对象。主要研究问题是如何建立具有中国特色，对当今互联网环境有重大影响的传统品牌。本研究要解决的主要问题是传统文化品牌建设的策略研究。通过与专家访谈和问卷调查，结合国内外文献，我们发现品牌建设的核心要素：品牌价值，品牌定位，业务模式，品牌运营，品牌产品。

（1）传统文化品牌构建中如何实现文化与消费认知？

文化认知与消费者需求成正比，是大多数品牌发展的基础。传统文化的广泛文化认知将使消费者形成根深蒂固的观念，这些观念不容易改变，甚至会影响文化消费和品牌发展的观念。大多数人关注文化的生存能力，但缺乏对文化的不实用性的认识，因此，品牌的建立必须针对消费者需求并建立对本体的双重文化认识，以更准确地定位用户。在传统文化中树立品牌，有必要寻找新的亮点。有必要用现代人愿意参与认知的方式来推广传统文化。

（2）传统文化品牌构建中如何建立品牌价值与文化定位？

因为消费者自己的认知和价值体系不容易改变，所以他们只能改变品牌策略以使品牌价值与消费者价值保持一致。用户意识决定市场需求，市场需求决定文化发展的价值，品牌定位和策略关键是满足消费者需求并确保准确。由于个人文

化消费的观点不一致，因此方式的选择和设计必须基于中心文化需求。该点向外延伸，逐渐丰富了产品线，增加了消费的依从性和互动性，并提高了用户忠诚度。当用户完全被品牌文化所吸引和接受时，品牌将产生更大的附加值。因此，传统文化的核心价值是品牌建立和发展的重要基因，其核心价值必须是独特而不可替代的。定位和策略也将侧重于核心价值，以使其更容易成功。

（3）传统文化品牌构建中如何选用商业模式与资本运作？

简而言之，这是公司如何盈利，如何满足市场需求，如何整合开发资源，从而使该品牌的运营形成一个产业封闭回路，并使该品牌不断增加价值。通过渠道，营销等方面，建立商业逻辑结构，形成与需求和市场资源相匹配的业务系统。解决“用户需求薄弱环节”，掌握了“用户成长”、“品牌增长”价值的核心，并允许客户不断获得同等利益或溢价利益。当前的业务模型可以分为几种模型：互联网模型，连锁模型，财务模型，直销模型，上市模型，国家模型等。这些业务逻辑还必须与文化企业的实际资源一起配置，选择一条优化的发展路径，并且易于实施。

（4）传统文化品牌构建中如何进行品牌塑造与营销？

品牌形象是公认的。不管消费者从哪个角度认识品牌，对品牌形象的理解都会有偏差。因此，在建立品牌时，必须进行标准化和统一的视觉形象设计，标准化“研发、产品和服务”以使“想法可见且可触知”。有许多传统的营销方法，其中文化营销是取胜的法宝，是发展口碑的重要方法和良好的营销手段。结合起来可以快速建立单一品牌印象并扩大知名度和影响力。品牌营销必须高度重视，以便品牌可以专注于做大事，并让核心价值迅速被“认可和消费”。传统文化品牌应利用趋势媒体和基于平台的营销组合。这也是“传统文化品牌建设”的营销方式。

（5）传统文化品牌构建中如何进行持续文化 IP 和产品的开发？

传统文化是最发达的，产品和品牌都有其固有的优势。我们可以创造产品和可持续发展的文化知识产权，使传统文化更加活跃，并更加轻松便捷地与用户沟通。例如：北兰亭可以用书法作为载体来生产许多优秀的文化产品，例如人文、绘画、书房、服装甚至纪录片和兰亭系列电影。这些产品的发展具有很大的影响力和市场价值。

1.2.2 资料来源

第一，通过大量查阅文献和已发表的论文，取用的传统文化、文化、品牌、文化品牌、文化品牌建立等相关理论，为本论文提供一定的理论依据；

第二，收集“北兰亭”文化品牌的相关资料，对其文化建设进行 SWOT 分析；同时发放调查问卷，分析受众对“北兰亭”品牌的认知和情感，把握受众的喜好，提出针对受众消费型需求，深入挖掘“北兰亭”品牌，从而探讨当下“北兰亭”文化品牌的构建策略。

第三：采访文化品牌及相关方向专家，在实际操作中谈到更多经验与意见。

综上，本论文将运用文献研究法、调查问卷法，比较分析，探究“北兰亭”传统文化品牌的现状和构建思路，在此之前，本人通过阅读和整理大量的文献和相关资料、数据、分析和梳理与本研究相关的最新进展，为本文的研究提供科学的指导。

1.3 研究目的

近年来，非物质文化遗产的保护和传承成为关注的对象。学术界、公司和政府都越来越重视非物质文化遗产的发展前景。文化品牌是非物质文化遗产在当代生存与发展中的生命力。北兰亭和品牌文化传播的结合是北兰亭文化和经济因素的结合。精神和物质价值的融合不仅可以实现北兰亭的非继承性价值，在更广阔的领域展示了北兰亭文化的精髓，同时也使北兰亭能够在市场导向的经营下推动行业发展。

在继承和利用国内外学者对传统品牌平台建设的现有研究成果的基础上，结合现实，提出概念化传统品牌文化的认知结构以品牌价值、品牌定位、商业模式、品牌运营和品牌产品的五级层次结构概念化传统品牌中文化认知的模型。这五个维度代表了构成传统品牌文化公司的文化认知和五个核心要素。传统文化品牌的构建主要从以下几个方面进行考虑：

1) 增强传统文化的品牌意识。首先，传统文化品牌必须基于对知识产权的意识，品牌所有者必须非常了解所建品牌的内涵。为了尽可能避免同一品牌的不同制造商之间发生争执，可以通过建立行业协会来实现制造商与公司之间的相互合作方式。通过这种合作形式，公司一旦获得授权，便可以销售和生产某种产品。我国的文化企业发展起步晚，其民营文化企业是文化市场中最活跃的要素，但其产品质量、营销、树立品牌和观念滞后，依旧制约着其发展速度和迈向国际市场的步伐，其还无法利用政策和机遇实现自我造血。

2) 找到品牌发展的核心要素。传统文化可以被广泛认可，但是它不能在市场上形成快速消费，也不能促进品牌的增长。这种传统文化不能被定义为成功的品牌。品牌是消费者与企业之间的桥梁，只有了解其中的所有环节，品牌才能得

到高度认可，产生巨大的商业和文化价值，因此本文旨在探讨品牌建设的核心要素。

3) 为北兰亭传统文化企业找到出路。“兰亭”作为具有中国丰富历史文化价值的非物质文化遗产，迫切需要一种新的“生存”保护和传承方式。但是，在科学技术发展的新媒体时代，继承和弘扬传统文化的北兰亭文化品牌仍然薄弱，其功能的深层文化精神和内涵必须进一步发掘，希望为建立文化品牌找到一条创新的发展道路。

1.4 研究意义

1.4.1 有助于传统文化的传承和发展

随着人们生活水平的不断提高，人们在满足物质生活时，往往更加注重精神生活的实现与追求，促进文化与产品的相互融合。利用品牌特征深入挖掘和分类具有传统文化特征的视觉符号，以激发公众对其传统文化的自豪感。它不仅可以促进传统文化的传承和发展，而且可以使传统文化在一定程度上不断发展和创新。

通过品牌设计，使北兰亭文化更加丰富，使人们了解北兰亭文化的精髓，在传播传统文化的同时，不断涌现新学者，为北兰亭注入新鲜血液，促进北兰亭文化的传承与发展。同时，通过建立正式品牌，我们希望在一定程度上改善文化品牌市场的混乱局面。

1.4.2 有助于促进文化交流与创新

时代在不断发展，传统文化品牌也必须顺应历史发展趋势不断发展，如何在继承传统文化的同时实现传统文化的进步？如何创新已成为当务之急。落后的思想认为，我们必须继承我们祖先留下的文化而没有任何保留。创新是对传统文化的破坏和亵渎，我们的后代不应随意改变它。但是，传统文化如果能够经受住历史的考验，就不应停滞不前。相反，随着时代的不断发展和进步，传统文化必须不断创新。不断的自我声明只会导致传统文化的不断淡化，并最终成为历史和社会淘汰。

由于传统文化的发展和经济的发展，不能闭门造车，而必须继续学习和交流，不断注入新鲜血液，结合不同的传统文化并根据其特点进行创新。传统让传统文化更上一层楼，而不是让旧的传统文化迁就停滞。如何弘扬传统文化，让更多的人了解兰亭文化？如何运用现代科技创新北兰亭文化？如何将北兰亭文化与现代时尚生活融为一体？如何通过品牌创新吸引更多消费者？这些是值得我

们反思的问题。

1.4.3 有助于提高企业的经济效益

这是通过文化品牌增加公司经济收入的好方法。通过树立新的品牌形象和品牌内涵，并以消费者的责任为品牌原则，将文化中最具代表性的文化元素提炼为文创产品的品牌元素，将北兰亭文化浓缩为品牌象征，通过积极构建品牌形象以识别记忆，用户可以购买真正独特和具有文化特色的产品。使北兰亭文化更容易为人们所接受。在品牌建设过程中，关注品牌构建的核心要素问题，这些问题在品牌创建发展和经济收入中起着重要作用。通过文化发掘，全面调动消费者的购买热情，可以使企业的经济利益最大化，促进经济进步与发展，是具有非常的现实意义。

1.5 研究重要性

1.5.1 国家政策

近年来，中国政府不断完善以《文物保护法》《非物质文化遗产法》为核心的法律法规体系，2017年1月25日，制定了《关于实施中华优秀传统文化传承发展工程的意见》等政策性文件，积极推动中华优秀传统文化保护传承体系建设，开展了一系列富有成效的工作。同年5月，中共中央办公厅、国务院办公厅再次印发《国家“十三五”时期文化发展改革规划纲要》；中共中央办公厅、国务院办公厅印发了《关于实施中华优秀传统文化传承发展工程的意见》，都指出社会主义先进文化要坚持创造性转化和创新性发展；

文化是民族的血脉，是人民的精神家园。文化自信是更基本、更深层、更持久的力量。中华文化独一无二的理念、智慧、气度、神韵，增添了中国人民和中华民族内心深处的自信和自豪。为建设社会主义文化强国，增强国家文化软实力，实现中华民族伟大复兴的中国梦，重要的是实施中华优秀传统文化传承。

1.5.2 相关文献

李军(李军, 2014)指出，习近平总书记提出的创新发展传统文化，不仅深刻揭示了文化发展的客观规律，而且阐明了中国对待传统文化问题的错误趋势。他认为，创造性转化和创新性发展的原则为中国弘扬优秀的中国文化提供了正确的方法。王艺霖(王艺霖, 2016)从知识和行动的角度探讨了这个问题。他指出，坚持马克思主义的观点和方法，是传统文化进行创造性转化和创新发展的前提，加

强对中国优秀传统文化的研究是实现创造性转化和发展的基础与创新。商志晓(商志晓, 2017)从哲学的角度进行了探讨, 指出社会现实的需要和主要使命是传统文化进行创造性转化和创新发展的共同动力, 也是理解传统文化的精神实质和内涵的共同动力。中国的创新发展和积极探索的实质是传统文化创新转化和创新发展的关键。朝戈金(朝戈金, 2018)揭示了传统文化的创造性转化和优秀中国传统文化的三个维度阐述传统文化发展的问题, 为什么继承和发展优秀传统文化, 为什么创造性地转化与创新发展传统文化。高长武(高长武, 2018)指出, 对中国传统文化的辩证认识是创新转化和创新发展的的重要前提, 两者之间存在着联系与不同。

1.5.3 学术关注度

文章数量的变化是衡量学科学术关注度的重要指标, 对预测该领域的发展具有一定的参考作用。近年来, 学术界非常关注“传统文化”这一主题的研究。以 CSSCI 杂志 2007 年至 2017 年发布的文件为例, 我们可以看到“传统文化”的学术关注和发展趋势(见图 1.1)。2013 年之前, 每年在 CSSCI 的“传统文化”期刊上发表的文章超过 100 篇, 到 2014 年突然增加到 200 篇以上。在 2015、2016 年和 2017 年的三年中, 研究热情不断提高, 并且平均每年出版在 300 多篇文章中, 您可以看到“传统文化”研究热潮不断增加。

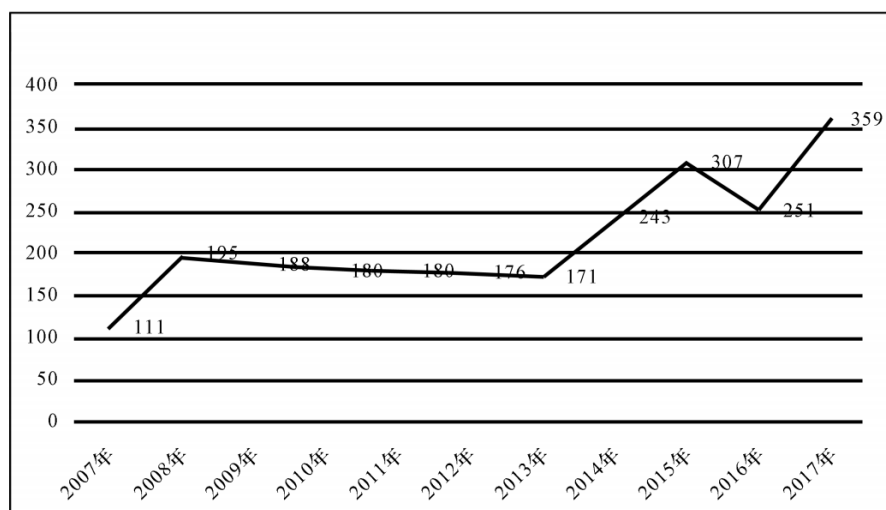


图 1.1 “传统文化”主题学术关注度

1.6 创新点

1. 在科技迅速发展的时代，品牌建立与以往几经不同。在到来的全球化时代，对传统文化品牌的建立的实证研究还相对缺乏。本研究深深抓住“文化”的根基进行深度挖掘和使用。依据对文化企业品牌建立的实证调研，获取有效数据，为品牌建立研究提供科学数据，所得到的研究结果拓展了文化品牌建立等相关问题的研究领域。

2. 本研究对品牌将以北兰亭企业发展状况的分析，构建文化品牌策略的内涵模型，对其进行典型分析，为传统文化品牌构建提供理论模型，有助于拓展该领域的研究。

3. 本研究探讨“传统文化品牌构建的策略研究”这一基本问题来探讨传统文化品牌的文化精神。在数字化的大数据时代，使我们更精准的捕捉信息和传递信息。本研究将选取具有代表性的民间文化企业北兰亭，让我们更精准的捕捉民间文化品牌建立的信息。

4. 本研究预期对“北兰亭传统文化品牌构建的策略研究”的研究模型进行了实证检验获得的结果，具有科学性与可信度，可以为文化品牌化实践提供理论指导。

1.7 研究的限制与范围

在访谈方面，采访的主要是品牌运营专家、艺术专家、文化企业家和文化经济专家。主要从传统文化品牌建立的核心要素：品牌价值、品牌定位、商业模式、品牌运营、品牌产品五个方面进行访谈。在问卷调查方面，发放的对象主要是北兰亭教师、书友会员及书法爱好者。也是对五个核心要素中生发出的问题进行调查和采集数据。由于时间及条件限制等因素，本研究仅采用问卷调查进行量化研究，以及文献分析与专家访谈进行质化研究，而未采用其他研究方法。

第二章 文献综述

2.1 文化

文化是十分复杂的概念，是哲学、社会学、人类学、政治学等多门学科研究的对象。章太炎说：“文化二字，涵义至广，遽数不能终其物”(章太炎, 2015)。文化基因是传统文化的载体(李征, 2019)。

传统文化是反映一种国家的特征的一种形式，它在文化演变过程中不断积累。不断涌入一个国家历史的是思想、习俗和意识形态的一般表达。在中国五千年的历史中，有无数杰出的传统文化，例如歌剧、传统手工艺、语言、文学和绘画。作为中华民族优秀传统文化的一部分，书法在整个世纪以来一直受到各行各业的尊重。尤其是在当今高度发展的科学技术中，书法已成为宣传卓越传统文化教育的重要手段，并在促进传统文化方面发挥了作用和重要角色。

博大精深的中华优秀传统文化是我们在世界文化激荡中站稳脚跟的根基(习近平, 2018)。多年来，北兰亭公司立足于强大的专业优势和浓厚的文化环境，在传统文化与现代文化的融合基础上得到了爱好书法的企业家们的大力支持。通过书法走入校园，并利用新媒体向国内外进行传播书法艺术。倡导大众教育，弘扬民族文化，践行社会主义核心价值观，开展“兰亭雅韵”等文化活动，打造品牌文化。

2.2 品牌

品牌是企业参与市场竞争的有力武器，也是企业竞争优势的重要来源。目前，国内外对品牌的描述比较多，但已基本形成了统一的认识。品牌通常是权威的标志、高级标志和有价值的想法。产品或服务是卓越品质的中心体现(曹川川, 2012)。一方面，在一般意义上，品牌是指特定地区，市场参与者和相关政府部门提供的某些产品或服务的有形或无形的整体表达。另一方面，在通俗意义上，品牌是一种名称、术语或特殊标记。独特的符号或独特的图案，或它们之间的某种相互组合和相互作用和联合体。互补组合的最终目标是允许特定的消费者快速识别其产品或服务，并将其与竞争对手的产品或服务区分开(周云峰, 2010)。标记不能在一夜之间形成。他们需要在品牌培养和创造过程中自我提升，自我创新和长期坚持。这样，他们就可以影响特定人群，并在激烈的竞争中立于不败之地。价值是由公司与消费者之间的互动形成的系统概念(张思雪和林汉川, 2016)。

品牌有很多方法，可以根据不同的标准将它们分为不同的类别。行业中有农

产品品牌、服务业品牌、工业品牌和在线品牌，以及地区品牌、城市级品牌、省级品牌和中国品牌。另外，它可以分为短期品牌和长期品牌。对于北兰亭积于自身定位来说，由于其悠久的历史，它形成的品牌也是一个长期品牌。

2.3 品牌研究

该品牌源自古挪威语“brandr”，这意味着“品牌”是指用于识别和认证目的的牲畜标记(Blackett, 2004)。David Ogilvy 认为：“品牌是一个复杂的符号。它是品牌属性、名称、包装、价格、历史、声誉和广告方式的无形总和。品牌还对其使用产生了消费者印象，以及他们自己的经验，他们定义了品牌对产品的感觉。品牌是产品与消费者之间的关系。(Ogilvy, 1955)

自从 Levy (1955 年) 出版《产品与品牌》以来，第一次区分品牌产品，品牌就受到了学术界和企业各个方面的关注。该品牌首次被视为区别和认可的象征，这是品牌定义中的第一次体现。美国市场协会(1960)的定义认为，品牌是名称、术语品牌、符号或设计或它们的组合。目的是识别卖方或一组卖方的产品或服务，并将其与竞争产品或服务区分开。David A. Aaker 还提出，品牌是可识别的名称或符号，用于标识一个或一组卖方的产品或服务，并将它们与竞争产品或服务区分开。(D. Aaker, 1990)

美国市场营销科学家菲利普·科特勒 (Philip Kotler) 认为，品牌是名称、术语、标记是符号或图案或它们的组合，用于识别消费者或一组消费者。使它们与竞争产品或服务区分开来的产品或服务。(PKotler, 2002)

1983 年，Berry 引入了“关系营销”的概念(SHEA, 1983)，并迅速获得了营销界的积极响应。Morgan 和 Khanty (1994) 相信“关系营销是所有旨在建立、发展和保持成功关系交流的营销活动。” Alexander L. Biel (Biel, 1999) 提出了品牌概念镜头模型，并认为品牌关系确实是消费者技能与品牌个性之间的关系。SusanFournier (SusanFournier, 2011) 提出了一种品牌关系分析模型，该模型从四个层次研究：消费者与品牌之间的关系、消费者与产品关系、消费者与品牌关系、消费者与消费者关系以及消费者与公司之间的关系。Pankaj Aggarwal (Aggarwal, 2004) 认为“品牌与人之间的关系并不完全相同，品牌关系通常包括一定程度的货币兑换。此外，与品牌的关系是一种个人和非各人的结合，更像是名人和粉丝之间的关系。”

斯蒂芬金(Stephen King)是第一个谈论营销品牌的人。他的书《开发新品牌》明确指出了区分产品和品牌的重要性：“使业务成功的不是产品，而是品牌”(King,

1991)。King 在书中还指出产品和品牌都很重要，不同之处在于品牌具有附加值。里克等定义品牌的附加值是指品牌在消费者对品牌产品的总体评价中的作用及其相关含义。同时认为，品牌的附加值可以由三个要素组成：感觉效果、社会心理意义和品牌知名度。

品牌的附加值与品牌的价值相对应。“品牌价值”是指品牌为公司带来的价值。这种说法最早是在 1980 年代初期出现在金融界，直到 1980 年代后期才开始引起市场营销界的关注。1991 年，David A. Aaker 出版了有影响力的书《管理品牌权益》从那时起，品牌价值的研究和应用变得越来越广泛和深入(D. Aaker, 1990)。里克认为，决定品牌资产水平的四个因素是：品牌市场份额的大小、市场份额的稳定性、品牌为公司带来的利润空间和权利。品牌在评估品牌价值方面，Interbrand 使用历史收入法，现在更改为净现值法。这种方法与 Shocker 和 Weitz (1988) 提出的品牌价值定义相符，并且目前也为大多数机构所采用。

杰拉拉丁·芬内尔(Geraldine Fennell)提出了有关消费者购买动机的理论，罗西特(Rossit)和帕西(Parcy)也对该理论进行了深化。(Fennell, 1991)根据这一理论，定位意味着两种类型的消费者动机：消极和积极。消极购买动机的定位的基础是，当发生不愉快的情况时，消费者将使用品牌产品；消费者应通过品牌产品将负面情绪降至最低。这时应该从品牌产品的作用角度定位营销活动，并强调质量。消极的购买动机可以分为五种情况：解决问题，避免问题和不满意等。主动定位购买动机的基础是，消费者将使用品牌产品来创造愉悦的感觉。因此，应该从强调使用益处的功能或意识形态角度对他们进行定位，它可以分为感官满意度、对精神境界的追求和社会认可三种购买动机。

埃伦伯格(Ehrenberg)对品牌忠诚度现象进行了长期研究，结果表明，消费者不忠于品牌，而是更忠于多个品牌，因此他们可以在多个品牌之间选择，反应出多样化的方式。(Ehrenberg, Uncles & Goodhardt, 2004)关于品牌忠诚度的层次问题，Rosset 和 Passy 从目标受众的角度划分了五个层次：品牌忠诚者、新消费者、活跃的品牌改变者、更换其他品牌者和其他品牌忠诚者。这五个层次根据认知程度来进行排序的。Aaker 还将忠诚度分为五个级别(Kressmann et al., 2006)：忠诚的购买者，品牌喜欢的购买者，满意购买者、习惯购买者以及对品牌/价格敏感者，以金字塔结构的显示表现其相互之间的定量关系。戴森(Dyson)等人还将品牌忠诚度分为 5 个等级：知晓、相关、有效性、优势和默契。(Paul Dyson, 1996)

Rossiter 和 Percy 提出了品牌定位的 ABE 模型（属性、利益、情感）(Rossiter et al., 2001)。根据此模型，市场需要在某种程度上成熟，以便品牌传播关注情感。因此，在采用品牌战略的市场中，品牌传播主要集中在产品的属性上，并且品牌

逐渐开始强调产品为消费者提供的利益。在当今成熟的市场中，最知名的品牌很少提及事实论据，而对该品牌的更多宣传将使消费者对世界和生活方式有所了解。

2.4 品牌文化研究

品牌文化研究是品牌研究的一个分支，也是整合品牌和文化的跨学科主题。随着实际应用的需求，尽管国外专家学者对品牌进行了很多研究并取得了很多成果，但是关于品牌文化的专题研究却很少。

Jesper Kunde (Kunde, 2000)在他的书《卓越公司》中坚定地指出，以前的价值时代已被新的价值时代所取代，产品生命周期现在非常短，消费者需求在整个过程中都在瞬间变化，公司之间的竞争更加激烈；产品差异化的褪色将导致对品牌内在价值的更大依赖。公司期望仅依靠技术优势就能成功销售产品的时代已经过去。“国际市场上的竞争已不再是产品的竞争，而是观念和概念的竞争。”因此，Jesper Kunde 辩称，公司必须实施“精神”管理，公司必须从产品定位转变为使命。Urde (1994)还主张品牌定位是公司维持生存和增长的关键策略。(Urde, 1994)

企业家精神是组织所依赖的一系列价值观、态度和概念。没有公司精神就没有品牌。当消费者将品牌视为一种精神时，他们对品牌的参与也将达到顶峰。消费者品牌的承诺越大，品牌的市场地位就越强，获得的价值就越大。基于先前的理解，昆德建立了基于价值和承诺两个维度的品牌信念模型，将品牌的发展分为五个层次：产品、概念性品牌、公司理念、品牌文化（愿景）和品牌精神。品牌按此顺序升至品牌的最高级别。这时，品牌是品牌文化与精神的融合。此模型中五种不同类型的品牌之间的差异如下：

A.产品：没有任何“附加值”的常规产品，仅具有常规要求。

B.概念品牌：基于情感价值而非产品资产运作的品牌。

C.公司理念：与一个整体运行完全一致和谐的公司相融合的品牌。

D.品牌文化：在消费者心目中占有很高的地位，因此消费者将其等同于他们所代表的品牌。

E.品牌精神：这是品牌的最高境界。对于消费者来说，这个品牌是必不可少的选择和信念。

“品牌精神是一种不断扩大，越来越强大的品牌文化公司必须具有在每个单独市场中传播其（品牌）精神的体系”。当一个品牌成为其目标消费群的品牌精神时，它已经达到了品牌发展的最高水平。

关于品牌价值研究，MatsUrde(2003)在一篇关于基于核心价值的企业品牌建

设的文章中指出，价值观的研究应基于不同主题做出相应的区分，这是我们比较综合的观点。(Urde, 2016)他从三个角度理解价值观：(1) 与组织相关的组织价值观，组织价值观回应了我们所代表的目的和徽标的目的；(2) 品牌本身的核心价值，核心价值观可作为品牌建立过程的指南。为了使其有效，它们必须集成到产品中，在行为中表达自己并反映出交流的感觉；(3) 客户体验到的增值，附加值来自消费者与同一品牌进行交流的优势。乌德(Urde)以沃尔沃汽车公司的经验和结果为例提供经验证据。此外，日本的 Atsuzu Satoshi 和 Shigeru Ishida 建立了品牌识别和品牌形象的结构，并认为品牌价值是两者的基础。

著名的咨询公司 Interbrand (2001 年) 基于现有研究和许多管理咨询实践提出了品牌文化校准过程，并认为公司应根据价值观来校准组织、运营和文化 (Arvidsson, 2005)。公司品牌代表了公司与其员工之间的关系，反映了可以并且应该从管理文化的角度研究品牌文化；与此同时，品牌它代表了公司与消费者之间的关系，可以通过向客户提供产品或服务来保持这种和谐互惠的关系。Interbrand 认为品牌的文化结构主要包括五个要素：信仰、价值观、规范、象征和氛围。为了使公司品牌获得最大的成功，公司必须制定支持品牌内部驱动的总体规划，让员工从对品牌愿景的认识转变为接受价值观和有支持愿景的行为，并继续努力使品牌切实可行，努力使其生存。

关于品牌行为的专门和系统的研究相对较少。但是，自品牌研究出现以来，就开始在品牌行为下对特定内容进行研究，例如企业品牌策划行为、品牌促销推广行为、品牌危机管理和处理、品牌的消费者选择行为、品牌偏好行为等研究。

得到较多认可的定义来自周朝琦等人，他们从三个方面定义品牌文化：(1) 品牌文化，是指有利于识别某个销售者或某群销售者的产品或服务，并使之同竞争者的产品和服务区别开来的名称、名词、标记、符号或设计，或是这些要素的组合；(2) 是指文化特质在品牌中的沉积和品牌经营活动中的一切文化现象；以及(3) 它们所代表的利益认知、情感属性、文化传统和个性形象等价值观念的总和(朱立, 2005)。余明阳等人在三方面定义的基础上，加上了“文化特质积淀过程中，文化创造者所呈现出来的精神、行为状态”一条，体现了文化创造者参与的特点，是更加综合的观点。(秦琴, 2018)

经盛公司的叶生等人从品牌文化战略的角度，把品牌文化 (BrandCulture) 定义为，通过建立一种清晰的品牌定位，在品牌定位的基础上，利用各种内外部传播途径形成受众对品牌在精神上的高度认同，从而形成一种文化氛围，通过这种文化氛围形成很强的客户忠诚度。(吴傲冰和叶生, 2005)

郑永球认为品牌文化属高层次理念，是品牌产品获得人们从品牌观念上认可，

心理上追求的成果，已形成精神层次的消费。并把品牌文化定义为品牌产品的物质基础、品牌市场开拓和占有过程及其引致人们产生的消费心理、消费价值观念变化等精神现象的成果的总和。(郑永球,2000)

不少学者认为，品牌文化是品牌在消费者心目中的印象、感觉和附加价值，是结晶在品牌中的经营观、价值观、审美因素等观念形态及经营行为的总和。这一观点重点关注消费者的角度，同时兼顾了企业以及企业与消费者相互联系沟通的角度，有一定的代表性。还有其他的一些定义，如品牌文化是为消费者认可的品牌所蕴藏的文化内涵、所代表的产品文化形象和所引导的消费文化等，它反映了企业文化的特色(冯良元,2009;秦琴,2018)；品牌文化就是指文化特质在品牌中的沉积和品牌经营活动过程中的一切文化现象；品牌文化就是体现出品牌人格化的一种文化现象(杨禅中,2007)；这些定义角度不同，各有优劣，可以有所借鉴。

所谓品牌文化，就是指有利于识别产品生产者或销售者的产品或服务，并使之同竞争者的产品和服务区别开来的名称、名词、标记、符号或设计，或是这些要素的组合；是指文化特质在品牌中的沉积和品牌经营活动中的一切文化现象；以及它们所代表的利益认知、情感属性、文化传统和个性形象等价值观念的总和。(曾润喜和顿雨婷,2019)

从品牌文化的定义不难看出，当品牌的竞争不再能够在质量和价值等因素上取得重大进步时，非物质因素文化便被引入了品牌。因此，也可以说品牌是一种文化，是一种极富经济内涵且经济意义重大的文化。品牌是文化的承载者，文化是品牌的灵魂，是公司凝聚在品牌中的精髓。文化支持品牌的丰富内涵，而品牌则可以展现其所代表的独特文化魅力。因此，可以说没有文化就不可能生产品牌。

2.5 文化品牌

2.5.1 文化品牌的定义及内涵

欧阳友权、柏定国在《2006 年中国文化品牌报告》对文化品牌进行界定：作为品牌的一个类型，文化品牌是相关文化、娱乐、休闲、新闻、出版、传播等行业的品牌，主要涵盖了文化艺术，新闻、广播影视、网络传播、休闲娱乐、文化旅游、会展收藏、体育健身等八个领域及其他衍生领域，并未认为作为支撑文化产业的文化品牌，除了具有普遍意义外。还具有一些独特的个性。(欧阳友权和杜鹃,2009)

文化品牌是文化产业品牌化的结果，是关于文化、艺术、娱乐、休闲、新闻、出版、传播等行业的品牌(刘文俭,2009 文化品牌是文化企业发展的重要无形资产，

决定了文化企业当前及未来的发展。宋颖鑫认为,文化品牌是企业或组织为满足消费者及自身发展的需要,为体现文化产品的经济价值与精神价值,而对文化、艺术、休闲、娱乐、新闻、出版、传播等行业的产品或劳务确定名称、图案、文字、象征、设计或其互相协调的组合,是消费者对文化产品认识的总和(宋颖鑫,2010)。这两种文化品牌内涵的认识都是在品牌内涵的基础上,主要考虑了文化产品的精神价值和经济价值两个要素。

目前,在学术界对文化品牌尚无统一结论。本文认为文化品牌是文化、艺术、休闲、新闻和出版物等行业产品,反映了经济和精神价值。它是名称、设计、图案、符号和文字等相互协调的总和。

关于文化品牌要素及定位研究,史东博认为文化品牌应包括主体、标识、定位、实力、个性、媒介、平台及财力8个基本要素(史冬博,2009),而潘丽英、杨涛等认为文化品牌定位应包括基础性定位、价值性定位及前瞻性定位三方面(潘丽英和杨涛,2013)。

关于文化品牌意义及作用,赵永祥研究认为,文化在社会经济发展中的地位越来越重要,区域文化品牌是地区精神和文化价值的重要载体,是推动地区经济可持续发展的重要资源和力量(赵永祥,2012);并且游尘认为政府要在文化品牌发展中制定科学的发展战略,建立培育文化品牌的市场机制,为文化品牌建设提供政策的支持,建立科学规范的品牌评价体系,加强文化品牌的推广和立法保护等,能够为文化品牌的发展保驾护航(游尘,2009)。

2.5.2 文化品牌特征

文化品牌具有三个基本特征:一是具有较高的文化境界和特有的精神属性;二是立足于本土,具有坚强的文化自信和独特的文化身份;三是在建设上注重文化创意,力求创新发展。(徐志国,2009)根据文化品牌的一般含义,文化品牌具有品牌的共性和所有要素,也具有的文化产业的独特个性:

首先,起点不同于普通商业品牌。它除了关注如何建立文化内涵,更注意实现文化创新,与本土文化结合,使文化品牌更完美,更具有生命力。

其次,文化品牌还具有意识形态属性,给管理带来了困难,要克服意识形态属性带来的滞后和局限。社会在不断进步,而文化根据其固有的惯性继续运转,所以需要协调两者的步伐。这是经营管理中的难题,也是与时俱进地满足消费者的文化需求,这是中国文化体制改革的关键。

第三,文化品牌的起源也不同于普通的商业品牌。普通品牌通常是追求利润最大化,为消费者提供更好的服务,以建立品牌,甚至建立品牌文化。其有两种

途径：1) 与商业品牌雷同；2) 进行艺术创作、学术研究、对外交流等文化活动，逐步形成文化概念和文化产品。文化品牌的建立和形成，不仅具有文化底蕴，更要有传承和发展。

第四，文化品牌更加重视创造力，是创造力和梦想的产物。比普通的商业品牌更注重个性，强调情感投入并激发更多的联想和想象力。因此，迪士尼，梦工厂和哈利波特吸引了众多观众，这也是他们最终成功的保证。

欧阳友权总结提出我国文化品牌的特征主要体现在品牌类别分布广、品牌发展迅猛及品牌领军人才大量涌现等方面。从文化品牌的特征上可以看出，我国的文化品牌正处于迅速发展时期(欧阳友权,2009)。

然后，所有文化品牌都有其支持的本土文化背景；所有文化品牌体验也与文化体验密不可分，在文化品牌运作中，文化必须具有优先权；文化品牌的创造本质是文化的内涵和创新。

2.5.3 文化品牌实践经验

近年来，中国文化产业已迅速发展成为战略性新兴产业，但是，作为文化产业未来发展的决定性因素，文化品牌的培育滞后，文化品牌匮乏国际知名度。美国培养了迪士尼、华纳兄弟和派拉蒙等影视品牌，亚马逊和读者文摘等出版品牌，谷歌、微软和 Facebook 等互联网品牌；德国培育了柏林电影节的著名品牌；法国为时装周和戛纳电影节培育了巴黎标志；日本培育了“皮卡丘”动画品牌；韩国创造了韩国戏剧品牌和网络游戏。发达国家文化品牌培育的成功经验主要体现在：发挥政府在文化品牌培育中的作用；建立品牌培育激励机制；建立健全保护文化品牌培育的法律法规。中国的文化品牌要利用民族文化、技术和创新优势来确保品牌的独特性，推广新老品牌，以使旧品牌保持年轻。

2.6 品牌构建相关理论

2.6.1 品牌定位

定位：Positioning 定位是由著名的美国营销专家艾尔·里斯与杰克·特罗于 1982 年《定位：头脑争夺战》提出的，定位不改变产品，“市场定位是您未来潜在客户的主意，您要做的作品是将产品定位在未来潜在客户的核心。”市场定位的目的是影响客户的认知心理，提高公司及其产品的竞争力，扩大产品的知名度并增加产品的销量，从而提高公司的经济效益。(李瑜, 2007)

所谓的品牌定位是指为特定产品或区域标识一个名称并以几种方式推荐该

名称，以便该产品或区域在消费者心目中占据非常重要的位置。例如，当您口渴时去商店购买瓶装水时，必须首先想到纯水“农夫山泉”和“娃哈哈”；当去山东曲阜时，通常去“三孔”风景区，而当去泰安时，通常去“泰山”风景区，因为有“三孔”和“泰山”是众所周知的。

良好的品牌定位对于一个地区或一家公司而言非常重要，在某个地区知名度高，可以帮助一家公司更多地占领市场并加以发展。如果某个地区或某家公司无法很好地定位其品牌，并且无法建立消费者熟悉的品牌效应，那么它淹没在某个地区或某种产品中。在众多公司之中，如何使北兰亭品牌具有更多的附加值显得尤为关键，所以北兰亭品牌的定位非常重要。可以说，未来的经济竞争将是品牌定位的能力，品牌出名将在激烈的市场竞争中拥有第一个机会。

2.6.2 品牌形象

品牌形象是一个普遍的概念，它是消费者在对品牌信息进行个人选择和个人处理之后对品牌的联想和印象的重叠。引起人们建立品牌形象的一个非常重要的因素是人们对品牌的联系，即消费者在提及品牌名称时会想到一些东西。尽管品牌的形象是相对抽象的，但是通过经济学家的多年研究，发现品牌的形象也可以通过定量指标来判断。一般来说，有两个常用的量化指标：一个是品牌的知名度，一般是指公众对品牌的了解和理解程度，可以量化品牌形象，可以通过各种调查活动来执行此指标；另一个是品牌的声誉，指品牌可以从公众那里获得的赞美、支持和兴趣的特定程度，也可以通过市场研究和调查来实现。

2.6.3 品牌价值

Brasco (Brasco, 1998)，谢忍 (谢忍, 2019) 指出，品牌为其所有者创造的未来收益的剩余部分的现值就是品牌的价值，而未来创造的收益部分越大，品牌价值更高。范成秀 (范秀成, 2010)，谢忍 (谢忍, 2019) 提出品牌的价值是公司长期经营与发展的产物，除了为其产品提供附加价值外，自身的价值也是品牌的价值。

但是亦有张赵晋(张赵晋, 2016) 也建议，由于品牌价值的存在，公司应该开展更多的营销和促销活动，这不仅导致产品价格上涨，也产生了实质性的“品牌溢价”行为。总体而言，尽管品牌认知度会导致产品价格的增长。但建设品牌认知度有助提升企业的总销售量，从而提升企业价值。

2.6.4 商业模式

在 1950 年代，西方学者开始使用商业模式的概念。Amit (Zott & Amit, 2009)

等认为,商业模式是交易内容结构和治理结构的一种,并利用商机创造公司价值。随着研究的继续,对商业模式的研究已经从对定义、构成要素和分类方法的研究扩展到对模型创新的研究,总结了相关文献并发现对商业模式创新的研究包括创新动机、创新方法、创新实施和创新阻力研究。国内对商业模式的研究紧随国外,但近年来,商业模式也已成为中国经济管理学院的研究热点。

2.6.5 品牌运营

运营管理是现代业务管理科学中最活跃的分支。运营管理是运营过程的计划、组织、实施和控制。它是与产品生产和服务创建紧密相关的几个管理任务的总称(富兰泽尔,2005)。组织运作管理的理论可以分为三个模块理论:第一,组织运作战略目标的定位。运营策略是指如何在公司商业策略的总体框架内通过运营管理活动来支持和完成公司的总体战略目标。第二是使用管理系统的设计和维护,这是指在操作过程中需要进行操作。设施的选择和安排;组织主要产品或服务的设计和选择;运营管理系统的改进和优化。由于运营期间内部和外部环境不断变化,因此组织需要随时分析运营的效果,并且优化和持续改进运营流程不足以满足新环境的要求。(彭继红,2007)。

2.6.6 商业产品

个性化、多样化的环境,是当今市场的主流需求之一。越来越多的企业以及品牌在自己的“主导品牌”之外,为了提高主品牌的市场效应,更好的展现企业或品牌特性,或者为了发展的多元化,增强客户的关系维护,衍生出了周边产品的设计开发。在产品系统中,周边产品是满足人的需求而产生的,也就是说除了其基本的使用功能外,更加注重情感联系,突出人文关怀,所以周边产品除了提升品牌价值,更多的是为了实现企业或者品牌特点,增强客户粘性,维护客户关系的个性化产品。(谭磊,2019)

2.6.7 品牌推广

所谓的品牌推广通常是品牌推广过程。具体来说,它是指公司或地区为提高其品牌的社会影响力而进行的一系列特定活动和过程。品牌推广通常有两个过程,一个是增加宽度,另一个是增加深度。所谓广度就是通过一系列措施介绍自己的品牌,使更多的人可以理解和认识该品牌;所谓的广度不仅是为了让更多的人理解和认识,而且他们可能对品牌非常熟悉,并且可以对品牌做出积极的评价。品牌推广是一个长期的坚持过程,而不是一项独特的努力,即使是世界著名的汽车

品牌，如梅赛德斯·奔驰和宝马也仍在推广该品牌。

2.6.8 品牌维护

品牌维护是公司或地区进行的一系列活动的总称，这些活动不断改变自身的外部因素和内在因素，以维护品牌的声誉及其市场地位，以及品牌的影响力。保持市场地位和品牌价值不变是整个品牌的重要组成部分(夷香萍, 2018)。品牌维护不好，品牌的定位，品牌形象和品牌在初期阶段的提升可能会丢失。品牌维护失败的例子很多。一些知名品牌甚至是具有数百年历史的品牌，因为它们没有及时注意。并应对市场变化或突发事件，这会导致品牌价值显着损失，甚至遭到彻底破坏。例如，保健品“三株”，葡萄酒业“秦池”等。品牌是公司 and 地区的重要无形资产，同时也是公司和地区软实力的象征。通过品牌定位，品牌提升和对市场竞争的反应，它为自己的品牌带来了非常可观的价值。但是，还应考虑到市场不是静态的，外部环境也不是静态的，甚至其自身的商业方式也会不时发生变化，因此公司和地区必须不断维护自己的品牌。品牌维护要求公司和地区不断改善和提高自身品牌产品或服务的质量，以及品牌的合理延伸和品牌扩展，以保持较高的竞争水平在复杂多变的市场中竞争力。

2.7 北兰亭品牌文化建设分析

北兰亭的名称的出自兰亭。兰亭位于绍兴市西南部，是为中外所瞩目的文化高地。据历史记载，公元 353 年(东晋永和九年)三月三日，时任会稽内史的王羲之邀友人谢安、孙绰等名流及亲朋共 40 余人在此举办修禊集会，王羲之“微醉之中，振笔直遂”，写下了著名的《兰亭集序》。(璐陈, 2017) 此作被历代书界奉为极品，故被称为天下第一行书。兰亭就指的是浙江绍兴的兰亭，背后有最深厚的传统文化根基。北兰亭缘自兰亭，“北兰亭”的“北”指方位，代表北方、北京，兰亭也特指书圣羲之精神。所以“北兰亭”也是指以北方人的性格和思维去继承和传播兰亭、羲之精神。(丁渝耀, 2018) 故北兰亭精神接通传统文化源头兰亭。

2008 年启动以来，在沈鹏、欧阳中石、张旭光等先生的影响辅射下，逐步发展成为集创作、交流、展览、学习等多种艺术形式相融合的学术高地。十二年来，北兰亭秉持“以书法特长为社会做点事”的宗旨，先后举办了多次书法展、书法大赛、研讨会、培训班以及救灾、慈善捐赠活动。每年上巳节(农历三月三)举办的兰亭雅韵电视书法晚会，已成为品牌。

2.7.1 北兰亭建设现状

1) 在培训方面：北兰亭一直是传统的面授教学模式。

短期培训：开办的有国展班、攻坚班、临创班、经典之谜等。大约学习 5-7 天。经典之谜已经办了 30 期了。教学内容主要是解决经典的临摹与创作。攻坚班更多针对的是短期内解决书法学习上的问题。临创班更多的是解决临摹到创作中间地段的问题。授课的老师都是行内专家和全国获奖作者。课程设置会根据教学内容进行编排，从头至尾成体系化。现在在书坛活跃的许多中青年都参加过北兰亭的培训，应该说培养了大批的书法人才。

入室班培训：现在只有张旭光老师入室班，现在已经办了四期了。在入室班我们针对学员水平分两个层次。基础差些的上研修班，基础好些的上研创班。张旭光先生为主持导师，在课程设置上除学习书法临摹创作外加入了美学、古文字学、诗词学。针对书法本体技艺与综合修养的提升，摸索出一整套科学有效的方法和教学系统。书法是文化，必须以国学土壤的滋润才可成长起来。在北兰亭总部上课，学员面对面与先生手把手为学员示范指导，零距离观摹先生创作。现已有 20 多人在展览中获奖和加入中国书协会员。许多人都成为当地研习书法的带头人和创作精英。并为地方书法艺术机构的骨干和书坛新秀。他们通过文字学，能明明白白的把字写明白；通过诗性思维的训练，增强了艺术通感和表现力；通过审美心理学研习，理解线条组合及结构型原理与心理同构的启示。经常会听到学生取得新成绩的喜报。

驻会培训：北兰亭驻会研修生已经毕业七期 23 人，学员已在当地及全国书坛产生广泛的影响，并改变了生活。研修内容：1、书法经典临摹与创作。2、传统文化与现代美学。3、参加书法文化活动策展。4、参加导师学术研究。5、参加导师书法界、文化界活动。6、学习了解与书法相关的诗词、古琴、昆曲、京剧、茶道等艺术。7、及时参加首都都有价值的书画展览。这种教学方式是沿袭了传统师父带徒弟的教学方式。驻会研修生的教学条件是比较苛刻的，年龄在 40 岁以下，有较高的道德修养并有一定的文史哲水平，还需有较高的书法基础。这些学生由张旭光先生亲自教学、亲自指导，言传身教确定每个人的发展与计划。定期请文史哲专家讲座。在办学的中发现这种教学效果非常好。

与教育部、北兰亭地方书院联合办学。这类办学涉及到与教育部和北兰亭地方机构。与教育部联合办学因为有教育部发的研修证书，对评职称和工作是有用的，所以效果特别好。与北兰亭地方机构办学因为有双方招生，所以效果也很好。

国内国外游学：这类培训主要是配合大的国外大型展览及雅集学生，除参加

展览外，还要参加各大博物馆的和与所去国家的艺术家座谈并到专业院校进行交流。在整个游学过程是有专家给讲解西方美术史和所去博物馆的艺术专业知识的。这种游学活动由其对参加入室班和驻会的学生的影响是很大的，对艺术视野的开阔对书法创造是有很大的促进作用的。

在十二年的教学中，共培养了 4000 名学生。这些学员来自五湖四海，通过学习，相互学习已经成为道友，相互砥砺，并肩前行！他们不仅学会了书法，还在道德修养有所收获。并走上了艺术家健康成长的道路。

2) 北兰亭的专家委员

北兰亭拥有一流的专家团队，如沈鹏、欧阳中石、张海、张旭光、胡抗美、刘洪彪等大家，他们都是在中國的影响很大专家，在还有实力派的中青年专家张继、王厚祥、刘京闻、张志庆、李明、李国胜。这些专家在北兰亭的教学上发挥着巨大作用。随着这些年教学的开展，许多学生也已经成为教师。可以说师资队伍是雄厚的。

3) 北兰亭分院

现有西南、华南、大同、白云、西安等分院。计划在建设的有青岛分会、珠海分会和盐城分会。国外分会有美国、韩国，计划建设的还有加拿大、泰国分会。这些分会都在各自开展活动。

4) 北兰亭文创

有自己标识，也开发部分文创产品。我们文创理念是让书法走进生活的方式进行传播。由其针对国外的书法艺术传播，必须采用与人们贴近的方式才可。但现在文创产品还没有全面展开发。北兰亭以书法为元素开发了许多产品：T 恤、水杯、帽子、茶叶、茶叶罐、毛笔、镇尺、宣纸、册页、围巾、中式衣服、背包、笔记本、作品集、书法教材等。

5) 北兰亭活动

每年举办上巳雅集和大型文化传播活，曾四次走进美国联合国总部、法国联合国教科文组织。还走进英国、韩国和和港澳台等地，有很好的知名度和美誉度，但这些还都没有转化成品牌效益。每年的上巳雅集也是北兰亭工作的重要内容。我们的理念是让书法艺术插上现代的翅膀飞进千家万户。在北兰亭中我们每一次都有独特的创意。如让书法与舞蹈、京剧、昆曲、吟唱、古琴、昆曲进行巧妙融合并组成节目。由其是多次在联合国总部和联合国教科文组织这些活动都在书坛产生了很大的影响。尤其是国内首家文化艺术机构把上巳节推上国际。每次上巳雅集我们都选出不同的学术角度，如：真草篆隶楷的分五组在全国选出 25 人获奖作者。现场向全国观众展示，并由专家讲解五体书法和这些获奖作者的风格，

寓教于乐。

6) 出版

《书法——德育教育的有效载体》、《书法与文化》学术论文集、《兰亭雅韵》、《当代名家手札》、《北兰亭五周年会员展》、《北兰亭》、《北兰亭国际视野》、《北兰亭走进联合国》、名家系列——《仇必鳌作品集》、北兰亭监印的经典字帖：《圣教序》、《曹全碑》《颜家庙碑》《张迁碑》等。

7) 新媒体

建立了北兰亭微信公众号、北兰亭少年、今日头条、北兰亭网站。北兰亭公众账号现已有十万粉丝。北兰亭利用新媒体传播书法专业知识、专家推荐展示和一些书坛有意义的展览活动。与粉丝互动收到非常好的效果。

8) 书友会

北兰亭有书友会员 1000 多人，以书友为对象策划了许多活动。并把书友会员分成若干各群进行学习交流，也经常开展写春联、让书法回家、对党政机关学校的慰问、会员展等。

9) 慈善

北兰亭不但长期资助失学和家庭困难的儿童，并以赈灾益拍的形式对地震、洪水的伤残人员和困难家庭进行了救助。北兰亭自行印制字帖分别对边远山区的学校进行了赠送。北兰亭还组织专家在全国进行公益讲座。

10) 展览和学术论坛

在十二年中北兰亭大约策划 60 余次展览和 10 余次学术论坛。如：创变与经典——中国书画名家展、韩中美术交流展、书法与文化战略暨素质教育学术研讨会、道亦载道——庆祝北兰亭成立五周年首届北兰亭书友会会员优秀作品展、中国梦世界梦——“企盼和平”百名联合国官员中国书法家相聚中国太庙同书《联合国宪章》展览及活动、“文韵同心——联合国官员访华交流系列活动暨北兰亭书法篆刻精品展”、首届海峡两岸青年佛教论坛暨当代名家书法作品展、首届永川文旅艺术节暨北兰亭名家书法展、大爱无疆——当代书画名家爱心公益展等活动。展览分学术展、公益展、个展、书画展、国际交流展和学术论坛。许多展览在书坛的影响都很大，学术论坛更是针对某一学术观点和某学术理念进行展开。专业的学术理念和学术高度在业内都有一定的影响度。

11) 大赛

北兰亭现如今组织了二次电视大赛、一次篆刻赛事、一次儿童大赛。赛事不算多，但电视大赛还是有一定的影响力。

以上是粗略的计算，大概十二年中北兰亭大约办了 150 多场各种活动。

2.7.2 北兰亭发展的总体概况设想

北兰亭现已成立了北京北兰亭书法文化传播集团。要利用“文化”把北兰亭这个品牌建立起来。在此基础上北兰亭也将改革体制，团结更多书法教育团体和社会力量，在书法教育和国际国内的书法传播上做出更大的贡献。

计划在下一给十年重点是打造品牌的影响了。从五个方向进行开拓和发展。

1) 文化与消费认知

针对消费需求，建立文化本体的双重认知，才能更精准的发展潜力市场与目标用户。消费需求是创建品牌的核心动力，文化需求正逐步向下分化，市场品类也进入了更多的细分。“市场对文化的需求认知”的趋势正在发生转变，现在市场从专业走向业余、从专修学习走向修养提升、由功利性转向交际性。所以在培训上要进行细分，分成书法教育、绘画教育、禅修教育、成人书法、儿童书法；成人又分为专业书法、业余书法；国展培训、书法考级、教师培训、高考培训。北兰亭要用新的模式来推动文化认知。要建立用户价值、市场价值与文化价值。

2) 文化品牌与文化定位

根据北兰亭自身的定位特点，围绕“书法文化”相关的一切项目。前期主要以2C和2B及K12为主，艺术品营销、艺术品周边及展览、出版、活动策划为辅。充分利用自媒体平台，打造独立品牌营销模式。面对市场竞争，北兰亭要建立独特的“品牌价值体系”用以形成品牌的竞争隔区。同时，也将不同的价值理念的目标人群形成有效的隔区。这样北兰亭才能产生“类聚效应”北兰亭品牌才能产生“溢加力”。

北兰亭的定为是专业的，是继承和发扬兰亭精神，我们的价值观要始终贯穿在每一件事情中。运用好资源和资本，以确立品牌优势。北兰亭要沿着核心文化触点向外延伸，逐步丰富产品线。增加消费粘性与互动、提高用户忠诚度以吸引更多的用户，让北兰亭的品牌产生更大的附加值。

3) 商业模式与资本运作

(1) 北兰亭计划对分支机构和合作项目进行商业运营。可以进驻一些有影响的文化园区

(2) 进行融资股份制合作、公司专业化运营。要定制一套完整的商业模式，要从三个方面考虑。考虑北兰亭与用户的价值、资源聚合与运营的能力、盈利方式是什么。需要在“品牌定位、产品体系、销售服务、渠道、营销等方面建立商业化逻辑结构。在现存的商业模式中找到适合北兰亭发展模式。

4) 品牌塑造与营销

(1) 建立用户与品牌的粘性解决用户的需求痛点。从而产生文化消费和产品销售。北兰亭要将“研发、产品、服务”形成标准化。把北兰亭的品牌形成高度的聚焦，是集中力量办大事，让核心价值快速被认知、被消费。

(2) 对新模式的教学教法进行研发。以最先进的国际“慕课”网络课堂开展各类大中小型国学、书法和美术等的艺术教育。将各类现有班次分成初级、中级、高级及国展专项班。成立一个“大学书法课程运作部”，与全国各地大学合作，与其合作办学“北兰亭本科班、研究生班”等等。书法艺术教育是北兰亭的工作重点。

(3) 增加策展专题项目部，为中书协会员以上的书家提供优质服务：出书、出展、题字、出百度、今日头条、微信专题、视频以及数十家媒体报道等一系列活动。这其中包括为他们修正作品，开设名家专题研讨会等。大力推出三、五人、八人、二十人专题展，如“北兰亭当代七零后五人篆书展”。同时为书画家提供的相关服务。

(4) 进行国际化的艺术交流，与国外的艺术大学进行合作，进行书法教学等活动。

(5) 引进新媒体传播。以短视频方式介入，以最初的书写场景展示转为技法展示，技法教学，到书法周边，书法小故事，书法杂谈，书法戏说等各种形式，多人、多账号、多平台的密集式传播，形成自媒体矩阵。通过上述方式借助大平台进行引流，流量吸引之后，可以作为北兰亭品牌的主要宣传平台，可以孵化出品牌产品推广。

最终，可以利用公司自身及周边的 KOL 资源，组织起专业书法界的 MCN 机构运营。

5) 持续文化 IP 开发

以书法元素进行文创产品的全面开发。利用非常生活化的文创产品让书法走进生活，尤其在国际传播，这种方式更接地气。利用北兰亭与兰亭的先天优势打造自有的 IP。北兰亭以文化为载体，可以衍生很多优秀的 IP 产品，如：人文、书画、文房、服装，甚至是北兰亭系列的纪实、电影等内容。可持续的 IP 化，不仅是品牌形象化，也包括意识形态文化。

2.7.3 北兰亭文化品牌 SWOT 分析

1) 优势

专家团队：北兰亭拥有一流的专家团队，如沈鹏、欧阳中石、张海、张旭光、胡抗美、刘洪彪等大家，还有实力派的中青年专家张继、王厚祥、刘京闻、张志庆、李明、李国胜。这些专家在北兰亭的教学上发挥着巨大作用。

在书坛的旗帜性优势：北兰亭的创始人张旭光先生在当代书法史上具有里程碑意义的书法大家，开创了一代书风。其倡导“重读经典”，提出“以现代审美意识开掘书法传统的现代洪流，使创作既从传统长河的源头而来，又站在时代潮头之上，即古即新，走向未来”。他提出的“到位与味道”、“发展新帖学”、“激活唐楷”等思想，以及他的创作，已经广泛影响了中国书坛，拥有相当广泛的社会群众基础和深远的学术价值。其创办的北兰亭已经发展成为当今书坛非常有影响的民间书法机构。

文化艺术界名流资源优势：北兰亭以书交友，与文化艺术各界名流保持着深层密切的交往。包括韩美林、沈鹏、欧阳中石、张海、刘兰芳、唐国强、姜昆、徐沛东、郁钧剑、陈道明、赵本山、张艺谋、张铁林、王刚、赵雅芝、徐静蕾、李嘉存、李国胜等文化艺术届名家。这些知名人士在北兰亭的书法传播，如北兰亭书法晚会及交流展等活动中发挥着巨大作用。

社会高层资源优势：北兰亭至今已培养了 4000 名学生。书友会 1000 人。其中各行各业的专家、领导、企业家、教育家等资源。可以携手共创北兰亭。

国际文化交流优势：北兰亭目前已在外国美国、韩国、新加坡等国，在国内重庆、西安、大同、盐城、珠海等地建立了北兰亭分会。并与韩国驻中国文化院、美国纽约书法院、欧洲华人商会等国际机构有长期合作关系。

慈善事业发展优势：北兰亭通过与中国残疾人福利基金会、中国红十字会、中华慈善总会、中国佛教协会、中国道教协会等国家慈善和宗教机构的多次合作，建立了良好的互动关系。

新闻媒体宣传优势：北兰亭已与人民日报、光明日报、工人日报、中国政协报、中国青年报、解放军报、大公报、文汇报、中国企业报、中国新闻杂志、中央电视台、北京电视台、中央书画频道、旅游卫视、凤凰卫视、人民网、新浪网、央视网等众多新闻媒体有着广泛的合作和联系。

2) 劣势

专业管理人才匮乏：塑造文化品牌，必须有文化策划和经营管理之人。从事文化工作的人才所服务的范围有限，力量较薄弱，导致文化资源无法有效开发，文化品牌建设力度不够。

品牌战略缺失，文化营销不足：提高文化知名度，除北兰亭品牌本身建设之外，还需多方位宣传引导。缺乏文化品牌建设战略，在专业领域虽有一定的知名度，但在业外很多人并不知晓。

缺乏现代化管理：在管理和运营上，管理者都是学习艺术专业的。没有运用现代化的管理方法、手段和工具。尤其在利用新媒体如抖音、快手、西瓜视频、

哔哩哔哩、火山视频等传播。

3) 机会

中央和地方政府政策支持：随着国务院《文化产业振兴规划》中共中央办公厅，国务院办公厅印发了《关于实施中华优秀传统文化传承发展工程的意见》等文件相继出台。国家对传统文化产业战略地位的认识深化，认真贯彻落实中央文化建设的战略部署，充分认识文化的重要性，高度重视文化产业发展。从财政投入、优惠政策、人才支撑等方面支持文化产业发展，为传统品牌文化建设奠定坚实的政策基础。

走进校园：十九大的报告中谈到要丰富拓展校园文化，推进戏曲、书法、高雅艺术、传统体育等进校园。教育部提出要督促落实中小学书法教育进课堂，鼓励中小学生暑期参加书法等文化艺术兴趣班，教育部也将“书法纳入国家级培训计划”。

非物质文化遗产：书法被联合国教科文组织定位世界非物质文化遗产。

网络和媒体主管部门近期又多次下文，净化网络环境，对传统文化加倍扶持，更适合书法这门传统国粹的发展。

4) 威胁

品牌知名度不高：企业文化产业发展、文化品牌建设的支持力度不够，文化品牌知名度不高。

存在同业者竞争威胁：人们对创建传统文化品牌的认识不断深化，力度加强，同业者之间的竞争更趋激烈。

高新技术的应用：没有创建品牌的战略思想，缺乏专业管理团队，对科学数据的指导缺乏认识。

痛点：北兰亭依旧依靠张旭光在书坛的影响而展开业务，没有进行真正的运营。北兰亭没有进行企业化管理和商业运营是最大的痛点。

2.8 文献结论

总体上，国内外对品牌的研究很多，但对品牌文化的研究相对分散，缺乏全面的系统研究。对民族传统文化品牌更没有系统化的研究，现有的研究主要包括品牌文化的重要性，品牌与文化之间的关系，价值的分类以及各种相关概念的发展。昆德对品牌层次结构的研究内容丰富，但涉及许多问题，涉及面广，因此对品牌文化的深入研究较少。Interbrand 对品牌文化五要素研究 (王玉娟, 2006)，在某种程度上继承了企业文化五要素的愿景，但缺乏更有效的了解和深入研究每

个元素和其具体实施策略。

关于国家品牌文化的研究很多，其内容主要集中在品牌文化的重要性、定义、结构、水平、元素、策略和其他相关研究上。由于存在不同的观点，因此一些观点非常不同，例如，品牌文化的定义不止十二种，在结构层次上也存在第二、第三和第四层次的观点。此外，有些观点含糊不清，概念还不够清楚。品牌研究归于品牌的文化结构体系，这使得品牌文化结构的层次和要素更加混乱。对核心要素的品牌价值的深入研究相对薄弱。

现在欧洲、美国、日本、韩国和台湾的文化品牌要优于中国。中国现有的传统文化品牌公司已无法与时俱进，而最近成立的文化公司在创建品牌方面还没有非常成熟的理论基础和实践经验。许多文化公司之所以死掉，是因为他们没有找到生存之道。

中央提出了支持者推进传统文化发展的意见和政策，国家提出了文化强国的口号，创意文化产业是国家未来发展的方向。书法已包含在中学和高考的结果中，中国书法教育是一个很大的市场。所有这些为北兰亭和像北兰亭这样的文化企业提供了机会。因此，时代要求建立传统文化品牌理论体系和实践指导体系。当然，一些专家认为产品更重要，因此，本研究旨在回答文化在品牌建设中的重要性，文化品牌与产品同等重要，甚至比产品重要。

历史文化品牌的发展必须建立在历史文化品牌与传统元素的合理结合，与现代风俗的适当结合，与创造经济价值的适当结合。适用于保证传统历史文化的西方文化。品牌的保护和发展(张珍华, 2012)；在文化品牌发展中，我们必须更加注重创造力，避免过分依赖文化资源，通过差异化战略在细分市场中寻找成长空间，通过整合领先的文化企业来培养核心竞争力。开发和培育具有国际视野的国际市场，并通过优化环境来培育文化品牌的良好生态(欧阳友权, 2009)。

以北兰亭为例：首先，它在中国具有代表性。第二个是我参加了在北兰亭的11年工作。对其非常了解，并希望通过专业知识为他找到生存和发展的道路。此外，通过解决此问题，我们可以为其他文化公司提供灵感和经验。

总而言之，国家对文化品牌理论的研究基本上回到了品牌的意义、要素、定位、特征、分类、意义、作用、重点和对策的基本水平文化，缺乏文化品牌的管理和文化植入。对品牌资产估值等深层次理论的研究表明，文化公司无法在商业活动（例如重组，投资和融资）中充分利用品牌资产的价值，它们不会导致文化企业和文化产业的发展 and 繁荣。在现有研究的基础上，本研究将从更全面的角度构建更清晰的品牌文化结构体系，并对品牌价值的分类及其影响因素进行深入研究，并以北兰亭为例提出策略。

2.9 研究架构

本研究提出品牌先介绍了品牌文化和品牌营销等的相关理论，在理论分析的基础上，总结构建传统文化品牌的认知结构内涵概念化模型。在设计问卷进行调查的基础上，收集数据，进行实证分析。依据分析得出的有效结论，分别得出对传统文化品牌构建的建议。下图是文本的理论研究框框图，见图 2.1：此图可以清晰看到研究路径，对于品牌给与了限制为传统文化的品牌和品牌文化。从品牌限制的传统文化品牌和品牌中的文化内涵下进行核心要素提出品牌价值、品牌定位、商业模式、品牌运营、品牌产品。通过文献、问卷、访谈等方法对核心数据进行分析后，提出品牌建立可操作的策略。

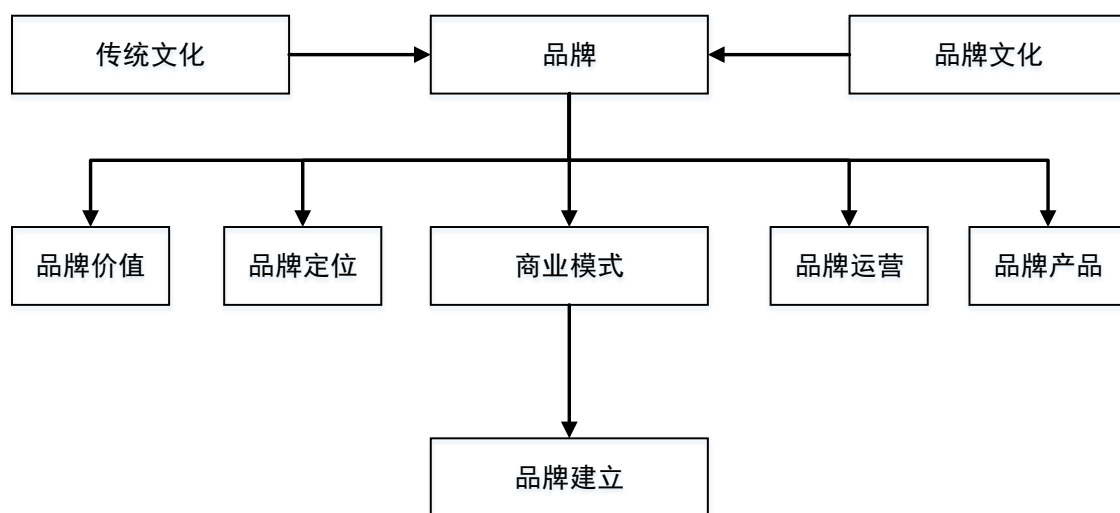


图 2.1 理论框架图

第三章 研究方法

3.1 研究思路

结构方程模型，也称为潜变量模型或协方差结构模型，它是一种假设模型图，其因果关系首先根据理论文献或经验规则构建，然后从假设的理论框架中收集变量数据以验证这种已建立的结构关系或模型。Y 假设的合理性校正，即测试样本的实际协方差与理论协方差之间的差距并将其最小化的过程。

结构方程模型的思想起源于 Sewll Wright (Wright, 1920)在 1920 年代提出的路线分析概念，近年来，结构方程模型的研究方法在人们中日益流行。研究人员相对于传统因素分析的局限性，结构方程模型为研究微观个体之间的宏观因果关系提供了一种研究方法，并且通过理论框架反映现实世界更为可靠。

就模型原理而言，结构方程模型在理论上是先验的。研究人员需要根据相关的理论文献或一般规则预先设计理论框架和概念模型。构造的假设模型必须具有因果关系并具有强大的解释力。

就统计方法而言，结构方程模型将路径分析，验证性因子分析和一般统计检验方法集成在一起，并将测量和分析合二为一。它可以分析变量之间的相互因果关系，并具有分析和阶乘路线。同时，分析的优势可以弥补因素分析的不足并考虑误差因素，并且不受路径分析假设的限制。结构方程模型同时处理多组变量之间关系的能力有助于研究人员进行探索性和确认性分析。

具有潜在变量的结构方程模型广泛用于社会科学领域，包括决策和管理分析，心理测量和社会研究。它们为定性研究向定量研究提供了一种可行的方法。

3.2 研究流程

1、建模

通过深入探索，本研究建立了传统文化品牌认知结构和内涵的概念模型，从品牌价值，品牌定位等五个维度对传统品牌中的文化认知进行了概念化。品牌价值、品牌定位、商业模式、品牌运营和品牌产品。这五个维度代表了构成公司在传统文化品牌中的文化认知的五个核心要素。

2、概念梳理

1) 品牌价值

品牌价值记录了文化公司无形资产中的一部分，其价值反映该品牌的初始投

资以及后续品牌成长的成本和费用。品牌价值包括用户价值、市场价值、文化价值。传统文化品牌最重要的特征是后续积累的附加值，对实现人文价值、艺术价值乃至经济价值具备巨大潜能，并且具有很大的开采潜力。文化理念（思想、价值观、行为、声誉）需要通过品牌工具来建立定位，明确发展的战略与实现步骤，运用好“资源、资本”，以确立品牌优势，使品牌价值最大化。

2) 品牌定位

定位并不是针对产品本身，而是对潜在客户的心里采取行动。定位需要分析品牌识别和扩散的异同，关键是要切合消费需求、精准锁定。关于品牌定位，必须首先确定产品类别和公司的核心优势及竞争力，定位过程不仅包括目标定位，还包括真实性、吸引力和独特性原则。所以业态的选择和布局，就要从一个核心文化需求触点向外延伸，逐步丰富产品线，增加消费粘性与互动，提高用户忠诚度。当用户完全被品牌文化吸引和接受，品牌就会产生更高的附加值。

3) 商业模式

商业模式是公司对市场和用户的理解，以及公司的核心价值和使命。文化品牌的发展战略，需要制订一套完整的商业模式，让品牌运营形成产业闭环成功的商业模式，一定能提供独特的价值体系。这个价值不仅是创新的思想价值，还要通过商业模式，解决“用户需求的痛点”，让“用户成长”成为“品牌成长”的价值核心，能让客户不断的获得等值利益或溢价利益。在“Internet +”的背景下，作为一种传统的文化品牌，商业模式“互联网+”对于促进传统文化产业的转型、经济增长、商品的生产、分配和消费的模式创新至关重要。商业模式更重要的是产品的变现能力。需要快速完成现金流转和持续盈利，这样的品牌收益和数据将呈现优良的态势，更多的资本才愿意介入。企业通过多次融资使品牌溢价增涨，当品牌拥有强大的资本实力，进入某个资本特定的品类通道时，品牌就将高速发展。

4) 品牌运营

品牌运营包括：品牌形象、营销组合、发展聚焦。

品牌形象是一个整体的认知。在品牌建立中，需要通过视觉将“理念、文化、行为”进行规范化、统一化的视觉形象设计，将“研发、产品、服务”形成标准化。品牌形象识别 Corporate Image 包括，Mind Identity（理念）、Behaviour Identity（行为）、View Identity（视觉）、Space Identity（环境）、Product Identity（产品）五个维度的设计。企业的品牌视觉一旦确立后，必须进行全面的品牌营销传播。

传统的营销方式有很多种。包括：体验式营销、一对一营销、关系营销、整合营销、口碑营销、事件营销、网络营销、数据营销等。其中文化营销往往是企业制胜的法宝，是建立企业（品牌）口碑的重要方法。策划优良的营销组合，

不仅能快速建立独特的品牌印象，还能扩展知名度与影响力。所以，要确定适合自身文化企业的营销方式很重要。品牌营销要形成高度聚焦，才能让品牌凝聚成强大的吸引力，使品牌核心价值快速“被认知、被消费”。

5) 传统品牌建立

传统品牌产品是现代社会的流行语。由于“故宫淘宝”的出现，品牌产品在人们的日常生活中很受欢迎。自 2000 年以来，中国政府发布了一系列支持传统产业的发展和文件和政策。许多地区设计了许多文化创意产品，但效果并不理想。主要是：品牌知名度不高，而且每个品牌都是相同的。传统品牌建立是通过富有创造力和灵感的加工设计，文化被转化为文化产品。艺术创新更需要传统文化作基础，揉和流行元素，形成符合现代社会认可的产品。而这与当今消费者市场中人们的审美需求和趋势很难分开。传统品牌产品的定位和设计对公司参与文化品牌建立的参与有积极影响。

3.3 研究假设

一) 品牌价值对传统文化品牌建立的影响

Merz 等指出，品牌价值的共同创造是在公司与客户互动的过程中进行的，以共同创造真正的体验，这完全归因于客户自己品牌的使用价值(Merz, He, & Vargo, 2009)。品牌价值的共同创造是一个多维概念，包括客户参与，共同价值创造和特定品牌的行为意图(Vargo & Lusch, 2016)。品牌价值的实现，有时是需要与用户共同完成，那么用户的创造能力及意愿就显得非常重要。所以用户的价值观念、思想行为等都是我们密切关注和统一的。用户创造品牌价值的意愿是建立在品牌关系的基础上的，也受着公司理念、价值观与品牌的各种关系所影响。因此在传统文化品牌建立中文化价值则更起到很关键的作用。所以提出如下假设：

H1：在传统文化品牌建立中，品牌价值对传统文化品牌建立具有显著影响。

(二) 品牌定位对传统文化品牌建立的影响

品牌定位的目的是将特定的产品，服务或地区转变为品牌，以在消费者群体中产生影响。成功的品牌具有一个共同的特征，那就是它将始终以各种方式和渠道将品牌的功能与消费者的心理需求有机地联系在一起。定位不改变产品，而定位在未来潜在用户的内心，丰富心里活动与建立品牌的关系，是我们研究的重要问题。因此提出如下假设：

H2：在传统文化品牌建立中，品牌定位对其传统文化品牌建立具有显著影响。

(三) 商业模式对传统文化品牌建立的影响

开放商业模式的开放范围应更广，公司的开放和协作活动不必仅限于自己的研发活动，我们认为商业模式的开放范围也是它包括业务合作伙伴，价值网络和业务生态系统(Kumar & Ladha, 2011)。成功运作的开放业务模型主要体现在特定的业务模型或更多方面。此链接颠覆了公司或行业以前的成功逻辑，并建立了新的价值创造和获取模型。现在国内商业模式研究紧随国外，在创新动机、方法和实施中创新。也是现在经济管理学院和研究热点，现在热门的是合伙人制和跨界融合。因此提出如下假设：

H3: 在传统文虎品牌建立中，商业模式对其传统文化品牌建立具有显著影响。

（四）品牌运营对传统文化品牌建立的影响

运营管理是现代业务管理科学中最活跃的分支，涉及到计划、组织、实施与控制，运营不停的受内部环境与外部环境影响，所以需要随时掌握分析运营效果。

从文化品牌发展的角度来看，品牌是市场，品牌是客户。是文化企业竞争力和信誉的保证，它是价值的外在体现，也是公司可持续发展的动力。传统文化的公司的品牌运营模式有利于提高产品的知名度、声誉和能力，扩大其影响力，从而转化品牌优势的无形资产。因此，品牌经营对传统文化品牌的建立有积极的影响。因此，提出如下假设：

H4: 在传统文化品牌建立中，品牌运营模式对传统文化品牌建立具有显著影响。

传统文化品牌建立的四个维度其实是紧紧围绕着品牌产品而实施的。

由以上假设 H1、H2、H3、H4 可以推导传统品牌文化与传统品牌建立的理论模型，如下图 3-1 传统品牌文化与传统品牌建立模型图。

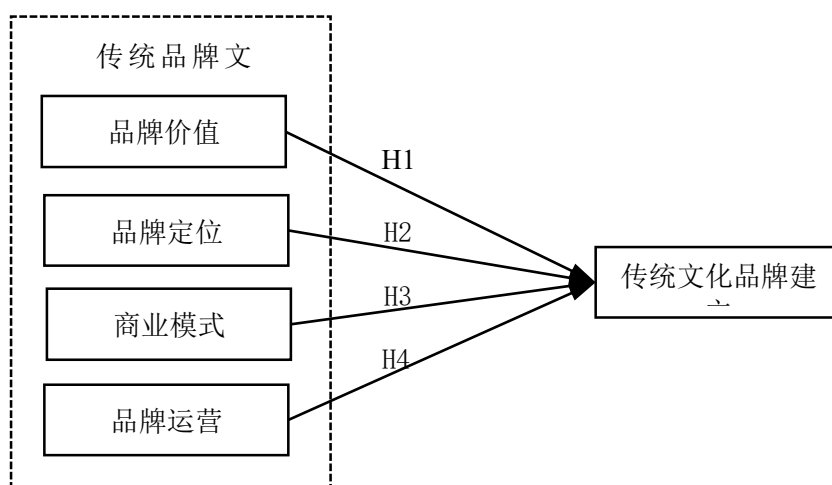


图 3.1 传统品牌文化与传统品牌建立模型图

3.4 具体研究方法

3.4.1 研究方法

这项研究结合了理论和实证研究、定性和定量分析。通过对以往理论和实证方法的分析，为品牌文化模型的后续构建奠定了基础。具体研究方法如下：

1. 文献分析。

查阅国内外学者的专著、专业资料和相关文献，收集品牌案例的图像设计及互联网上有关文化品牌形象的背景信息，系统地总结、分析、归纳在线品牌的多种行为，预测时代的发展趋势和品牌设计方法。在此基础上，充分利用与研究相关的国内外研究成果，吸收用户体验、视觉设计、品牌生命周期和品牌忠诚度等相关合理因素，并注意提取现有理论的精华并整合应用。在研究过程中，借鉴西方成熟的理论，深入结合中国的社会、经济、文化人文等特点，从不同角度提出未来理论发展的可能性。研究发现用户体验、品牌与品牌生命周期之间的相关性，并发现用户的视觉体验对品牌的影响及其对品牌生命周期的重要意义。

2. 访谈法。

调查前期，本文通过与部分专家学者、本专业研究生学术小组的讨论交流有一个总体的认识，在此基础上设计调查问卷。同时，在发放问卷的过程中，本文在一些调查地点通过与被访者无结构式的访谈，获取了一些比较零散的信息资料，虽不系统，却很鲜活、贴切，对传统品牌的建立有很大的帮助。

3. 问卷调查法。

本文在问卷调查正式发放前，首先进行了小范围的预调研，旨在发现问卷的不合理之处，并对问卷结构进行了修改和调整；第二次调研是正式的调查，目的是收集本研究实证研究的原始数据。通过对问卷结构设计的反复推敲，最终编制了《传统文化品牌调查问卷》。问卷发放方式：一方面借助软件问卷星在网络上发放；另一方面采取街头发放。通过对公众态度的调查，收集最初的原始数据，并对影响因素中的复杂变量进行相关分析，对数据进行量化处理。

4. 统计分析法。

问卷调查所得的数据资料采用 SPSS24.0 统计分析软件进行定量分析，运用描述分析、均值分析、相关分析和线性回归分析等统计方法对问卷中反映的变量数据进行分析，并对研究假设与模型进行验证。

3.4.2 研究流程

本文从系统理论和业务参与理论开始，并基于书目研究和根深蒂固的探索，

开发了传统品牌文化与传统品牌建立概念模型。具体来说，本文的研究框架包括五个部分：绪论、文献综述、研究方法、数据收集、经验证据、研究结果和观点。

第一部分是绪论。分析和梳理本研究的现实和理论背景，阐述本研究的意义、目的和需要解决的关键问题，在此基础上选择研究方法，并提出总体框架及创新之处。

第二部分是文献综述。在广泛阅读文献的基础上，总结现有关于文化品牌的研究文献，获得理论样本，并对企业文化意识，品牌价值和企业参与传统文化品牌等的理论进行分析研究合总结。

第三部分是研究方法。在对传统文化品牌认知结构的内涵进行分析和分类时，提出操作型定义，对品牌行为和构建进行逻辑分析和文化认知模型的构建，并提出研究假设。

第四部分是数据收集和实证检验。对本文建立的模型进行实证研究设计，选择研究对象，进行问卷调查和数据收集。通过对数据的分析和处理，对研究结构进行计量评估，对模型和假设检验进行评价和检验，得出研究结果。

第五部分为研究结论。对本文所得研究成果进行理论总结和策略提升，为传统文化品牌的构建提建设性意见，并对本文的局限性以及未来富有一价值的研究方向做出阐述。本文的技术路线如图 3.2 所示：

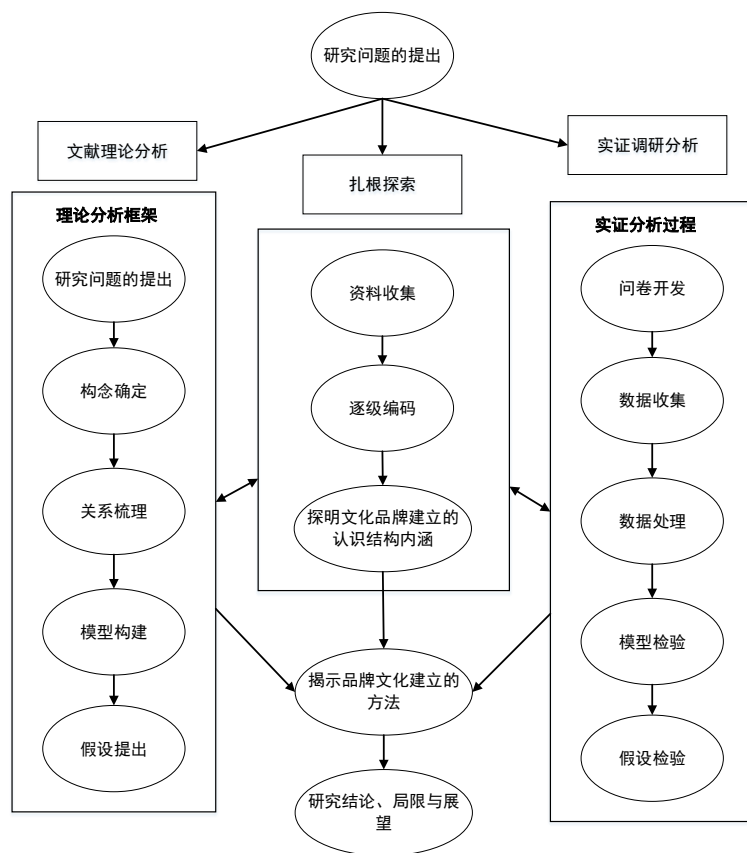


图 3.2 研究流程图

3.5 调查设计

3.5.1 问卷设计

本文问卷的设计，主要针对传统文化品牌的认知问题。涉及到价值、定位、商业模式、运营及品牌建立五个维度进行。采用李克特量表的形式，以六点量表将关注的因素的重要程度分为六级（1、完全不同意，2、不太同意，3、有点不太同意，4、有点同意，5、比较同意，6、完全同意）。为了便于接下来数据统计分析，本文将量表思维等距量表，即在统计数据过程中，将被调查者选择的数字作为对应的数据。

3.5.2 抽样设计

结构方程模型适用于处理大样本问题，然而，样本增大的同时也意味着模型被拒绝的可能性增加。为把握两者之间的平衡，近年来学者们的意见逐渐达成一致，认为样本数最少应该满足 200 个。本文设计了 49 个题项的问卷进行调查分析，并利用 SPSS24.0 问卷进行探索性因子分析。

3.6 设计问卷

本研究根据现有的研究成果以及理论，进行问卷题目选取和设计。正式问卷设计表如表 3.1 所示。

表 3.1 正式问卷设计表

维度	编号	题项
品牌价值	A1	我对国内的传统文化品牌熟悉
	A2	我在使用文化品牌的知名度
	A3	我有自己使用很多年的传统文化品牌
	A4	购买文化品牌的产品会让我心情很愉快
	A5	我选择使用文化品牌是因为它具有很深的文化内涵
	A6	具有独特技术与技艺的文化品牌不容易复制与模仿的
	A7	传统文化品牌的产品需要创新的
	A8	传统文化品牌需要提出很明确的宗旨
	A9	长期使用文化品牌是有正能量感觉的
	A10	如果普通产品与品牌产品有着相通的特征，我还愿意购买品牌
品牌定位	B1	传统文化品牌的产品是要个性鲜明的
	B2	我使用文化品牌时会让我产生许多联
	B3	文化品牌产品是会带动消费者的文化修养
	B4	我认为品牌的 logo 会快速沟通和传递价值
	B5	文化品牌的历史文化会成为我消费的理由
	B6	文化品牌产品会让我的消费很明晰
	B7	传统文化品牌的包装常常会引起我的注意
	B8	我同意品牌比产品的价值更大的说法
	B9	我听说过北兰亭这个品牌吗
	B10	我对北兰亭这个品牌的内涵很了解
商业模式	C1	我经常参加团购
	C2	我经常通过直播的销售购买文化产品
	C3	我很喜欢大数据为我推送的产品
	C4	我对品牌的优质服务是很享受的

续表 3.1 正式问卷设计表

	C5	利用资本融资的快速发展是否适合传统文化企业的
	C6	与消费者的粘性是商业模式创新关注的重点
	C7	我非常同意 VIP 年会员免费使用一些产品的
	C8	我非常同意文化企业通过会员制加入平台
	C9	我非常同意对分支机构进行标准化管理
	C10	我非常怀念文化品牌的许多年前的产品
品牌运营	D1	我喜欢购买产品前的优质体验
	D2	我是经常使用个性化定制文化产品
	D3	我是非常关注文化品牌的代言人
	D4	我是非常不同意文化产品的销售要跳出专业圈
	D5	我喜欢“艺术美好生活”这句广告语
	D6	我支持主副品牌组合的营销模式
	D7	股权激励可以最大调动员工的积极性
	D8	行业感召力是文化品牌企业发展的核心
	D9	我经常将自己喜欢文化产品发朋友圈分享
	D10	我经常购买有特色的文创产品吗
传统品牌建立	E1	独特的设计与包装可以加深我对品牌的文化认知
	E2	我会因为自己的爱好而喜欢其文创产品吗
	E3	我非常了解故宫的文创产品
	E4	我非常在乎生活中的用品有没有文化内涵
	E5	我非常支持文化品牌企业生产跨界产品
	E6	我非常同意把文化元素植入生活产品进行传播
	E7	我非常同意传统文化产品需加大力度向国外推广传播
	E8	传统文化品牌产品包装上需要有强烈的民族符号吗
	E9	我喜欢以书法元素设计的文创产品

第四章 研究结果及分析

4.1 描述性统计

本文数据收集的渠道采用调查问卷的方式。调查问卷为了保证样本抽取地的多样性，本次调查通过问卷星网站（www.wjx.com）网络渠道进行发放。由于网络后台会对答题过程进行监控，避免了漏答等问题的出现。因此，共发放 520 份问卷，收回问卷 467 份，收回率效率为 89.80%，剔除无效问卷份 167 份，最终有效问卷为 350 份，问卷有效率为 74.95%。

为了获得有效的样本数据，本文严格控制了调查表的发布者和分发渠道，以提高数据的可靠性。由于该调查问卷涉及传统文化品牌的建设，因此确定该调查问卷充满了参与传统文化品牌和文化品牌的学生和管理人员。因此，与独立变量和因变量一致的度量调查表的来源是避免常规错误的最佳方法，从而减少了影响本研究结果可靠性的可能性。(Podsakoff, Niehoff, MacKenzie, & Williams, 1993)。

经过筛选，本文取得了样本数据 350 份关于传统文化品牌认知调查的调研数据。

（1）性别结构

从样本性别分布来看，男性人数为 178 人，占总样本数的 50.9%，女性人数为 172 人，占样本总数的 49.1%，男性略多于女性符合中国人口基本比例情况。见图 4.1。

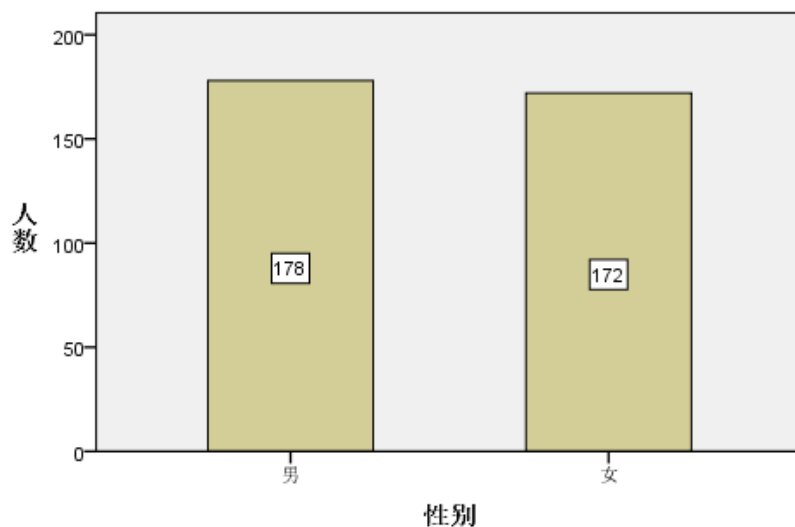


图 4.1 样本性别结构分布图

来源：根据 SPSS24.0 输出结果整理

（2）年龄结构

从年龄样本分布来看，25 岁以下为 57 人，占总样本人数的 16.3%；26-35 岁为 38 人，占 10.9%；35-45 岁为 70 人，占 20%，45-55 岁为 120 人，占 34.3%。其 26-55 岁为主要受访人群，这个阶段的人数占得比例最大。一般收入稳定，家庭稳定，具有丰富的社会体验和安全感知体验；55 岁以上为 65 人，占 18.6%，也占了相当一部分人数。总体来看样本的年龄比侧重在 45-55 岁年龄段，见图 4.2。

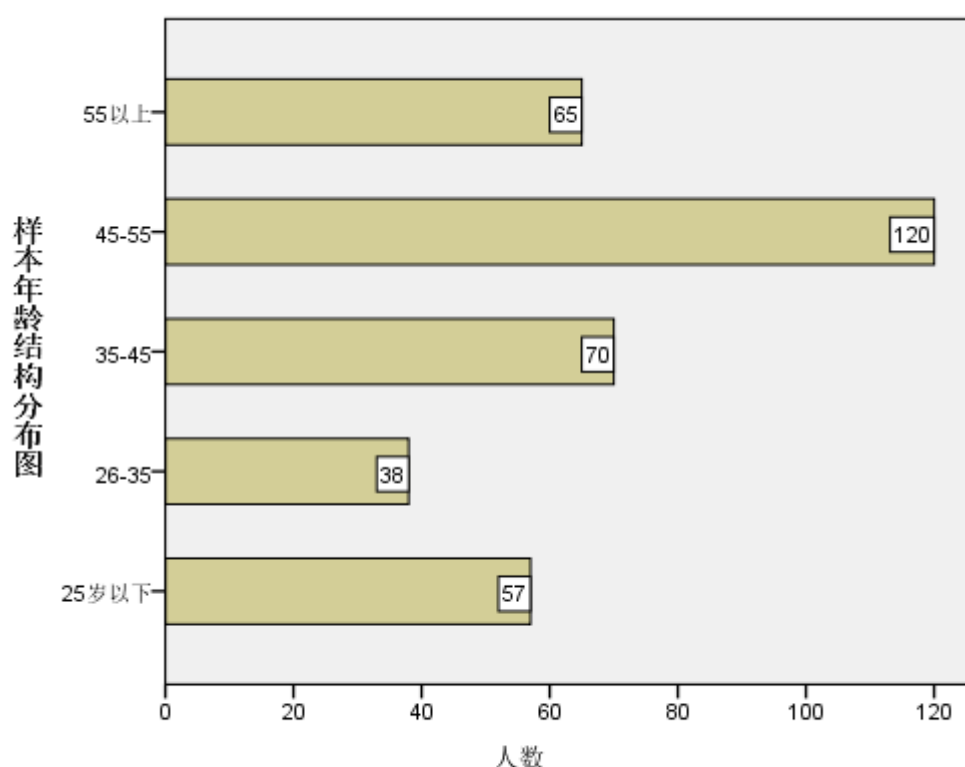


图 4.2 样本年龄结构分布图

来源：根据 SPSS24.0 输出结果整理

（3）文化水平

从文化水平分布表来看，专科及以下为 101 人，占 28.9%，本科为 202 人，占比 57.7%；硕士研究生 39 人，占比 11.1%；博士研究生 8 人，占总数的 2.3%。由此能看出，调查对象大部分人都具有本科以上的文化水平。见图 4.3。

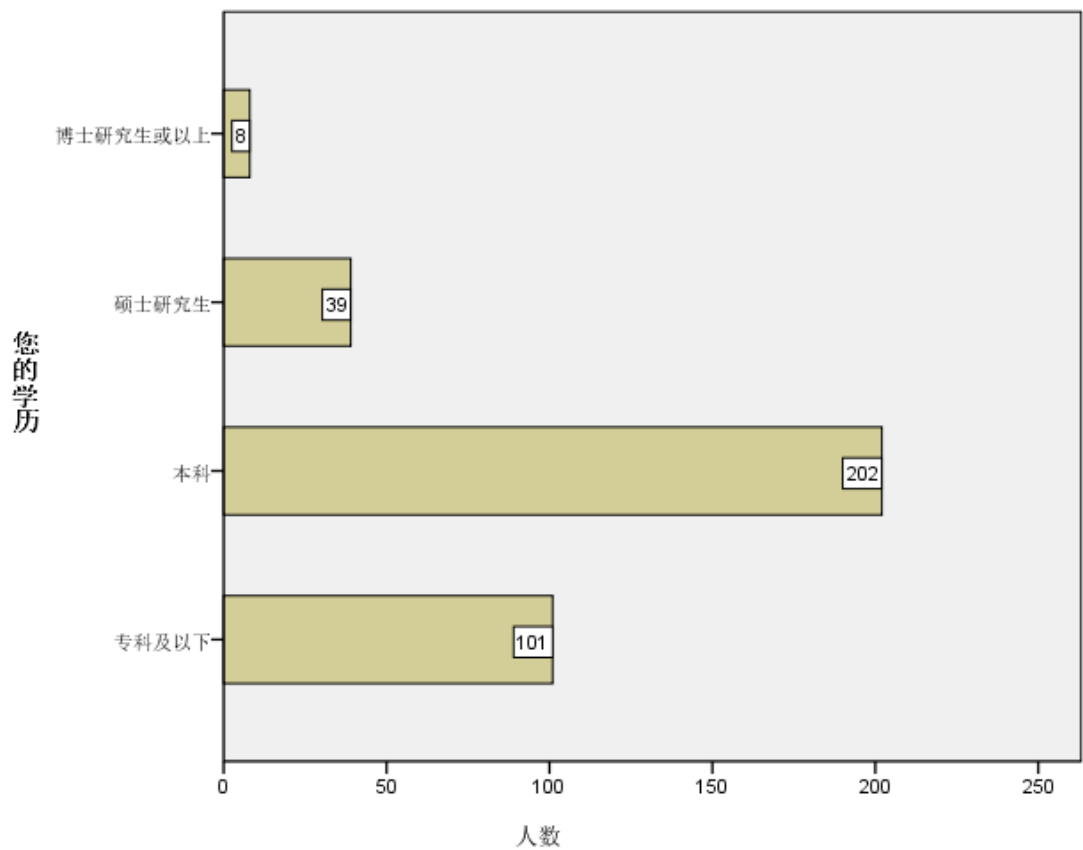


图 4.3 样本学历结构分布图

来源：根据 SPSS24.0 输出结果整理

（4）城市结构

从城市结构分布表来看，首都人数 54 人，占样本总数的 15.4%；直辖市、特区 30 人，占比 8.6%；省会有 79 人，占比 22.6%；县级市有 143 人，占总数的 42.09%；乡镇有 14 人，占 4.0%，其他有 30 人，占总数的 8.6%。由此能看出，大部分人都在县级以上的大中型城市，见图 4.4。

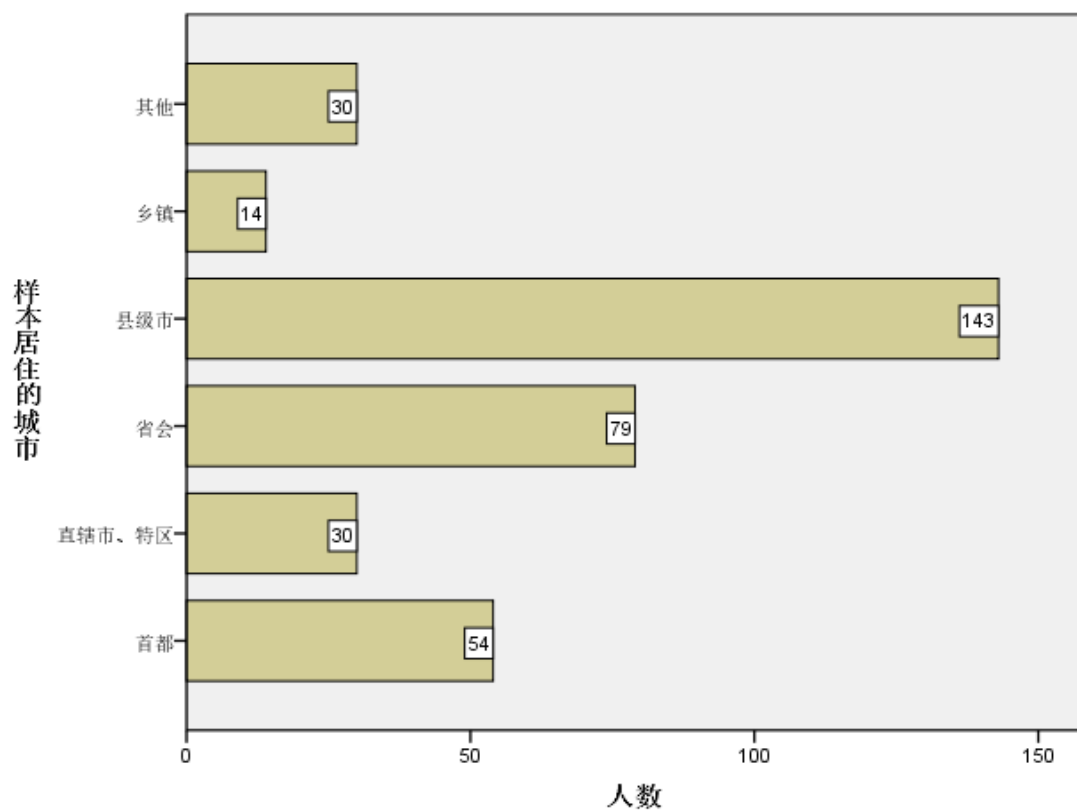


图 4.4 样本居住的城市分布图
来源：根据 SPSS24.0 输出结果整理

综上所述，汇总性别、年龄、学历、行业、城市、信仰、参加文化传统学习、喜欢书法的文创产品、经常使用品牌产品，如基本信息表 4.1 所示。

表 4.1 样本基本信息

指标	项目	比例（%）	人数（个）
性别	男	50.9%	178
	女	49.1%	172
年龄	25 岁以下	16.3%	57
	26-35	10.9%	38
	35-45	20.0%	70
	45-55	34.3%	120
	55 岁以上	18.6%	65
学历	专科及以下	28.9%	101

续表 4.1 样本基本信息

	本科	57.7%	202
	研究生	11.1%	39
	博士及以上	2.3%	8
行业	学生	11.7%	41
	教师	19.1%	67
	工商业者	13.1%	46
	行业协会	4.9%	17
	政府机关	19.1%	67
	其他	32.0%	112
城市	首都	15.4%	54
	直辖市、特区	8.6%	30
	省会	22.6%	79
	县级市	40.9%	143
	乡镇	4.0%	14
	其他	8.6%	30
信仰	有	64.3%	225
	没有	35.7%	125
参加文化传统学习	会	84.0%	294
	不会	16.0%	56
喜欢书法的文创产品	非常喜欢	43.1%	151
	喜欢	45.7%	160
	一般	11.1%	39
	不喜欢	0	0%
经常用品牌产品	经常	56.9%	199
	不经常	43.1%	151

来源：本研究整理所得

4.2 参数检验

数据中的信息将直接影响调查的可靠性和有效性。本文测试问卷的可靠性和有效性,以确定该问卷是否适合结构方程模型的分析。在回顾和总结文献研究中,我们发现品牌价值、品牌定位、商业模式、品牌运营和传统文化建立,都充分反映在文献中,从而在某种程度上保证了本文的可靠性和有效性。

4.2.1 信度检验

问卷的可靠性是指问卷用于调查同一对象时,即问卷是否可以稳定地衡量被测物或可变物,问卷结果的稳定性和一致性。其中,稳定性是指在前后不同时间重复测量同一候选物而获得的结果之间的相关程度;一致性是指通过同一调查要素获得的调查结果的一致性程度。共有三种常用的可靠性测试指标:稳定性、等效性和一致的内部可靠性。

其中,内部一致性可靠性评估的良好效果也是广泛使用的可靠性评估方法。有许多方法可以评估内部一致性的可靠性。Cronbach的内部一致性系数(α 系数)可以更好地反映出所测试项目的一致性和问卷内部结构的优劣。它是当前的管理和心理等应用最广的方法,也是在社会科学研究中最常用的信度指数。本文也使用 α 系数来衡量问卷的信度。通常认为, α 系数的值在0到1之间。 α 系数的值越高,问卷中各项之间的相关性越好,内部一致性的可靠性也越高。通常认为,如果 α 大于0.8,则意味着内部一致性非常好。当 α 在0.6和0.8之间时,内部一致性更好,而如果小于0.6,则意味着内部一致性差。在实际的研究中,通常要求 α 的值至少大于0.5,且大于0.7为最佳。Bartlett的球形检验用于评估每个变量是否独立。如果结论不拒绝该假设,则意味着变量可以彼此独立并且不能被分解。(梁玥, 2018)。

表 4.2 可靠性统计量

维度	Cronbach's Alpha	项数	结果
品牌价值	0.811	10	良好
品牌定位	0.817	10	良好
商业模式	0.821	10	良好
品牌运营	0.827	10	良好
传统文化建立	0.851	9	良好

来源: SPSS24.0 整理所得

见表 4.2，通过对调查问卷量表各条目与测量内容的相关性或代表性进行分析，内容信度在 0.8-0.9 之间为良好，品牌价值、品牌定位、商业模式、品牌运营、传统文化建立的 Cronbach's Alpha 值均在 0.8-0.9 之间。即结果良好，此调查数据可靠性很高。

4.2.2 效度检验

结构效度，也称为构造效度或理论效度，是指度量工具反映概念和命题的内部结构的程度，即问卷调查的结果是否可以度量其有效性。理论特征，使调查结果与理论预期相符数据被认为在结构上有效。在调查问卷的有效性方面，本文采用了 KMO 值（Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy）和 Bartlett 的球形度检验进行结构有效性的检验。Kaiser(1974)提出的 KMO 值，KMO 值的取值范围为 0-1 之间，当值愈接近 1 时，表示题项的相关性愈大，反之，值接近 0 时，表示题项的相关性愈小。

表 4.3 效度检验

维度	KMO	Bartlett 球形度检验	自由度 (df)	显著性 (Sig.)
品牌价值	0.831	1125.875	45	0.000
品牌定位	0.802	1090.248	45	0.000
商业模式	0.824	1111.534	45	0.000
品牌运营	0.874	887.680	45	0.000
传统文化建立	0.890	1181.606	36	0.000
总计	0.913	7807.474	1176	0.000

来源：SPSS24.0 整理所得

见表 4.3 效度检验结果表示，品牌价值的 KMO 值为 0.831；品牌定位的 KMO 值为 0.802；商业模式的 KMO 值为 0.802；品牌运营的 KMO 值为 0.874；传统文化建立的 KMO 值为 0.890，总计（品牌价值、品牌定位、商业模式、品牌运营、传统文化建立的整体）的 KMO 值为 0.913，均为良好。

4.3 研究传统文化品牌的描述统计

本节探讨品牌价值，品牌定位，商业模式，品牌运营和传统文化建立中各个题项的具体情况，通过平均数、标准差的分析了解各个维度的具体情况。

4.3.1 品牌价值描述性统计

在本文品牌价值的平均得分和标准差以及平均得分排序说明品牌价值是导致传统品牌建立的重要因素。通过对品牌价值维度中 10 个问题的分析，可以得出，被访人员对文化品牌的产品的创新是传统文化品牌。因此，文化品牌的产品的创新要根据社会的变化不断的理念，提出新的理念，提升品牌价值。具体情况通过下列问卷调查的题目分值显而易见如下表 4.4 所示。

表 4.4 品牌价值描述性统计

编号	题项	N	平均得分	标准差	排序
A1	我对国内的传统文化品牌熟悉	350	4.18	1.216	8
A2	我在使用文化品牌的知名度	350	4.14	1.319	9
A3	我有自己使用很多年的传统文化品牌	350	4.04	1.488	10
A4	购买文化品牌的产品会让我心情很愉快	350	4.82	1.197	6
A5	我选择使用文化品牌是因为它具有很深的文化内涵	350	4.94	1.152	4
A6	具有独特技术与技艺的文化品牌不容易复制与模仿吗	350	4.85	1.195	5
A7	传统文化品牌的产品是需要创新的	350	5.13	1.135	1
A8	传统文化品牌是需要提出很明确的宗旨	350	5.04	1.090	2
A9	长期使用文化品牌是有正能量的感觉的	350	5.02	1.116	3
A10	如果普通产品与品牌产品有着相通的特征，我还愿意购买品牌	350	4.33	1.414	7

来源：SPSS24.0 本研究整理

如表表 4.4 品牌价值描述性统计所示，品牌价值 A1（我对国内的传统文化品牌熟悉了）的平均分为 4.18，标准差为 1.216；A2（我在使用文化品牌的知名度）的平均得分为 4.14，标准差为 1.319；A3（我有自己使用很多年的传统文化品牌）的平均得分为 4.04 标准差为 1.488；A4（购买文化品牌的产品会让我心情很愉快）的平均得分为 4.82 标准差为 1.197；A5（我选择使用文化品牌是因为它具有很深的文化内涵）的平均得分为 4.94，标准差为 1.152；A6（具有独特技术与技艺的文化品牌是不容易复制与模仿）的平均得分为 4.85，标准差为 1.195；

A7（传统文化品牌的产品是需要创新的）的平均得分为 5.13，标准差为 1.135；A8（传统文化品牌是需要提出很明确的宗旨）的平均得分为 5.04，标准差为 1.090；A9（长期使用文化品牌是有正能量的感觉的？）的平均得分为 5.02，标准差为 1.116；A10（如果普通产品与品牌产品有着相通的特征，我还愿意购买品牌）的平均得分为 4.33，标准差为 1.414。

4.3.2 品牌定位描述性统计

在本文品牌定位的平均得分和标准差以及平均得分排序说明品牌定位是导致传统品牌建立的重要因素。通过对品牌价值维度中 10 个问题的分析，可以得出，被访人员对品牌内涵是品牌定位的最为重要的影响因素。因此，品牌的内涵是要根据企业的自身属性，建立品牌的特色，从而明确品牌定位。具体各个情况通过下列问卷调查的题目分值显而易见如下表 4.5 所示。

表 4.5 品牌定位描述性统计

编号	题项	N	平均得分	标准差	排序
B1	传统文化品牌的产品是要个性鲜明的	350	4.13	1.430	10
B2	我使用文化品牌时会让我产生许多联想	350	4.26	1.538	9
B3	文化品牌产品是会带动消费者的文化修养的	350	4.59	1.116	8
B4	我认为品牌的 logo 会快速沟通和传递价值	350	4.65	1.201	7
B5	文化品牌的历史文化会成为我消费的理由	350	4.70	1.159	6
B6	文化品牌产品会让我的消费很明晰	350	4.72	1.618	5
B7	传统文化品牌的包装常常会引起过我的注意	350	4.77	1.158	4
B8	我同意品牌比产品的价值更大的说法	350	4.84	1.161	3
B9	我听说过北兰亭这个品牌	350	4.90	1.146	2
B10	我对北兰亭这个品牌的内涵了解	350	5.01	1.086	1

来源：SPSS24.0 本研究整理

如表所示，品牌定位 B1（传统文化品牌的产品是要个性鲜明的）的平均分为 4.13，标准差为 1.430；B2（我使用文化品牌时会让我产生许多联想的）的平均得分为 4.26，标准差为 1.538；B3（文化品牌产品是会带动消费者的文化修养的）的平均得分为 4.59，标准差为 1.116；B4（我认为品牌的 logo 会快速沟通和传递价值）的平均得分为 4.65，标准差为 1.201；B5（文化品牌的历史文化会成为我消费

的理由)的平均得分为 4.70, 标准差为 1.159; B6(文化品牌产品会让我的消费很明晰的)的平均得分为 4.72, 标准差为 1.618; B7(传统文化品牌的包装常常会引起过我的注意)的平均得分为 4.77, 标准差为 1.158; A8(我同意品牌比产品的价值更大的说法)的平均得分为 4.84, 标准差为 1.161; B9(我听说过北兰亭这个品牌)的平均得分为 4.90, 标准差为 1.146; B10(我对北兰亭这个品牌的内涵了解)的平均得分为 5.01, 标准差为 1.086。

4.3.3 商业模式描述性统计

在本文商业模式的平均得分和标准差以及平均得分排序,说明商业模式是导致传统品牌建立的重要因素。通过对品牌价值维度中 10 个问题的分析,可以得出,被访人员对怀念文化品牌是商业模式的最为重要的影响因素。因此,商业模式要根据人员对原有的产品认可度进行深入挖掘,使顾客认为企业文化的传承和创新,形式的创新而不影响本质的改变,从而优化商业模式。具体各个情况通过下列问卷调查的题目分值显而易见如下表 4.6 所示。

表 4.6 商业模式描述性统计

编号	题项	N	平均得分	标准差	排序
C1	我经常参加团购	350	3.30	1.452	9
C2	我经常通过直播的销售购买文化产品	350	3.01	1.480	10
C3	我喜欢大数据为我推送的产品	350	3.69	1.438	8
C4	我对品牌的优质服务是很享受的	350	4.85	1.112	3
C5	利用资本融资的快速发展是非常传统文化企业的	350	4.21	1.330	7
C6	与消费者的粘性是商业模式创新关注的重点	350	4.35	1.279	6
C7	我非常同意 VIP 年会员免费使用一些产品	350	4.67	1.237	4
C8	我非常同意文化企业通过会员制加入平台	350	4.36	1.321	5
C9	我是非常同意对分支机构进行标准化的管理的	350	4.87	1.124	2
C10	我非常否怀念文化品牌的许多年前的产品	350	4.89	1.106	1

来源: SPSS24.0 本研究整理

如表所示,品牌定位 C1(我是否经常参加团购的)的平均分为 3.30,标准差为 1.452; C2(我经常通过直播的销售购买文化产品)的平均得分为 3.01,标准

差为 1.438; C3 (我喜欢大数据为我推送的产品) 的平均得分为 3.69,标准差为 1.438; C4(我对品牌的优质服务是否很享受)的平均得分为 4.85,标准差为 1.112; C5 (利用资本融资的快速发展是非常传统文化企业的) 的平均得分为 4.21, 标准差为 1.330; C6(与消费者的粘性是商业模式创新关注的重点)的平均得分为 4.35, 标准差为 1.279; C7 (我非常同意 VIP 年会员免费使用一些产品) 的平均得分为 4.67, 标准差为 1.237; C8 (我非常同意文化企业需通过会员制加入平台) 的平均得分为 4.36, 标准差为 1.321; C9 (我是非常同意对分支机构进行标准化的管理的) 的平均得分为 4.87, 标准差为 1.124; C10 (我非常怀念文化品牌的许多年前的产品) 的平均得分为 4.89, 标准差为 1.106。

从商业模式的来看,经常参加团购, VIP 会员免费试用部分产品的商业模式相对较高。这是由于传统文化品牌的真正复兴,不仅仅是销售产品,而是着眼于商业模式的转变和促销,这不仅是在互联网上销售产品,还在于通过诸如“Internet +”、大数据、云计算、LBS 等,以及用于营销,用户,产品,业务价值链乃至整个业务生态系统的信息。一旦提升了传统文化品牌,就需要进行新的考试以实现新的销售方式。

可以预见,未来将有更多的参考案例将传统文化品牌与新的商业模式相结合以实现品牌复兴。这也是对这些传统文化品牌公司自我转型的探索。

4.3.4 品牌运营描述性统计

在本文品牌运营的平均得分和标准差以及平均得分排序,说明品牌运营是导致传统品牌建立的因素之一。通过对品牌运营维度中 10 个问题的分析,可以得出,被访人员对产品的优质体验最为重要的影响因素。因此,品牌运营要根据社会是与优质体验密不可分的,企业做好前期体验是增强品牌运营重要因素。具体各个情况通过下列问卷调查的题目分值显而易见如下表 4.7 所示。

表 4.7 品牌运营描述性统计

编号	题项	N	平均得分	标准差	排序
D1	我喜欢购买产品前的优质体验	350	4.92	1.096	1
D2	我是经常使用个性化定制文化产品的	350	4.33	1.256	6
D3	我是非常关注文化品牌的代言人	350	4.04	1.394	10
D4	我是非常同意文化产品的销售要跳出专业圈	350	4.18	1.433	9

续表 4.7 品牌运营描述性统计

D5	我喜欢“艺术美好生活”这句广告语	350	4.69	1.141	4
D6	我支持主副品牌组合的营销模式	350	4.24	1.298	8
D7	股权激励是可以最大调动员工的积极性	350	4.88	1.132	2
D8	行业感召力是文化品牌企业发展的核心	350	4.75	1.114	3
D9	我经常将自己喜欢文化产品发朋友圈分享	350	4.28	1.374	7
D10	我经常购买有特色的文创产品	350	4.36	1.209	5

来源：SPSS24.0 本研究整理

如表所示，品牌定位 D1（我喜欢购买产品前的优质体验）的平均分为 4.92，标准差为 1.096；D2（我是否经常使用个性化定制文化产品的）的平均得分为 4.33，标准差为 1.256；D3（我是非常关注文化品牌的代言人）的平均得分为 4.04，标准差为 1.394；D4（我是非常同意文化产品的销售要跳出专业圈）的平均得分为 4.18，标准差为 1.433；D5（我喜欢“艺术美好生活”这句广告语）的平均得分为 4.69，标准差为 1.141；D6（我支持主副品牌组合的营销模式）的平均得分为 4.24，标准差为 1.298；D7（股权激励是可以最大调动员工的积极性）的平均得分为 4.88，标准差为 1.132；D8（行业感召力是文化品牌企业发展的核心）的平均得分为 4.75，标准差为 1.114；D9（我经常将自己喜欢文化产品发朋友圈分享）的平均得分为 4.28，标准差为 1.374；D10（我经常购买有特色的文创产品）的平均得分为 4.36，标准差为 1.209。

4.3.5 传统品牌建立描述性统计

在本文传统品牌建立的平均得分和标准差以及平均得分排序，构成传统品牌建立因素。通过对传统品牌建立维度中 10 个问题的分析，可以得出，被访人员对书法元素设计的文创产品的最为重要的影响因素。因此，原创设计的文化产品是传统品牌建立的核心参考指标。具体各个情况通过下列问卷调查的题目分值显而易见如下表 4.8 所示。

表 4.8 传统品牌建立描述性统计

编号	题项	N	平均得分	标准差	排序
E1	独特的设计与包装可以加深我对品牌的文化认知	350	5.04	1.064	4
E2	我会因为自己的爱好而喜欢其文创产品	350	4.98	1.018	5

续表 4.8 传统品牌建立描述性统计

E3	我非常了解故宫的文创产品	350	3.96	1.305	9
E4	我非常在乎生活中的用品有没有文化内涵	350	4.63	1.169	7
E5	我非常支持文化品牌企业生产跨界产品	350	4.51	1.218	8
E6	我非常同意把文化元素植入生活产品进行传播	350	4.89	1.102	6
E7	我非常同意传统文化产品需加大力度向国外推广传播	350	5.12	1.042	2
E8	传统文化品牌产品包装上要有强烈的民族符号	350	5.05	1.032	3
E9	我喜欢以书法元素设计的文创产品	350	5.25	0.98	1

来源：SPSS24.0 本研究整理

如表所示，品牌运营 E1（独特的设计与包装可以加深我对品牌的文化认知）的平均分为 5.04，标准差为 1.064；E2（我会因为自己的爱好而喜欢其文创产品）的平均得分为 4.98，标准差为 1.018；E3（我非常了解故宫的文创产品）的平均得分为 3.96，标准差为 1.305；E4（我非常在乎生活中的用品有没有文化内涵）的平均得分为 4.63，标准差为 1.169；E5（我非常支持文化品牌企业生产跨界产品）的平均得分为 4.51，标准差为 1.218；E6（我非常同意把文化元素植入生活产品进行传播）的平均得分为 4.89，标准差为 1.102；E7（我非常同意传统文化产品需加大力度向国外推广传播）的平均得分为 5.12，标准差为 1.042；E8（传统文化品牌产品包装上要有强烈的民族符号）的平均得分为 5.05，标准差为 1.032；E9（我喜欢以书法元素设计的文创产品）的平均得分为 5.25，标准差为 0.98。

4.4 传统文化品牌的因素分析

本节通过因素分析的方法对传统文化品牌进行进一步的分析和解释。根据巴特利球形值的结果显示，各个维度的结果均符合因素分析要求。本文运用因子分析主成份分析法，通过协方差矩阵分析，选取因子数为 2 个固定因子数量，旋转迭代最大次数 25 次。抽取 2 个因子后通过模式矩阵，采用斜交旋转法（promax）进行数据说明。

4.4.1 品牌价值的因素分析

品牌价值的因素包括两个因子的命名为理解能力与创新度。其中，理解能力包括（A3 我有自己使用很多年的传统文化品牌。A2 我在使用文化品牌的知名度吗。A1 我对国内的传统文化品牌熟悉。A4 购买文化品牌的产品会让我心情很愉

快)和创新度(A5 我选择使用文化品牌是因为它具有很深的文化内涵吗。A10 如果普通产品与品牌产品有着相通的特征,我还愿意购买品牌吗。A6 具有独特技术与技艺的文化品牌不容易复制与模仿吗。A9 长期使用文化品牌是有正能量的感觉 A7 传统文化品牌的产品是需要创新的。A8 传统文化品牌是需要提出很明确的宗旨。),具体数据如品牌价值因素模式矩阵表 4.9 所示,系数相关性矩阵 4.10 所示。

表 4.9 品牌价值模式矩阵

编号	品牌价值题项	因素	
	因素命名	1 理解能力	2 创新度
A3	我有自己使用很多年的传统文化品牌	.932	-.119
A2	我在使用文化品牌的知名度	.902	-.061
A1	我对国内的传统文化品牌很熟悉	.827	-.093
A4	购买文化品牌的产品会让我心情很愉快	.490	.402
A5	我选择使用文化品牌是因为它具有很深的文化内涵	.323	.571
A10	如果普通产品与品牌产品有着相通的特征,我还愿意购买品牌	.259	.188
A6	具有独特技术与技艺的文化品牌不容易复制与模仿	.155	.602
A9	长期使用文化品牌是有正能量的感觉的	-.002	.678
A7	传统文化品牌的产品是需要创新的	-.109	.701
A8	传统文化品牌是需要提出很明确的宗旨	-.224	.769

来源: SPSS24.0 本研究整理

表 4.10 品牌价值系数相关性矩阵

因素	1	2
1	1.000	0.435
2	0.435	1.000
提取方法: 主成份		
旋转法: 具有 Kaiser 标准化的倾斜旋转法		

来源: SPSS24.0 本研究整理

4.4.2 品牌定位的因素分析

品牌定位的因素包括两个因子的命名为品牌感知与个性化。其中，品牌感知（B5 文化品牌的历史文化会成为我消费的理由。B6 文化品牌产品会让我的消费很明晰。B7 传统文化品牌的包装常常会引起过我的注意。B3 文化品牌产品是会带动消费者的文化修养的。B8 我同意品牌比产品的价值更大的说法。B4 我认为品牌的 logo 会快速沟通和传递价值。B2 我使用文化品牌时会让我产生许多联想 B1 传统文化品牌的产品是否要个性鲜明的）和个性化（B10 我对北兰亭这个品牌的内涵了解。B9 我听说过北兰亭这个品牌），具体数据如品牌定位因素模式矩阵表 4.11 所示，系数相关性矩阵 4.12 所示。

表 4.11 品牌定位模式矩阵

编号	品牌定位题项	因素	
	因素命名	1 品牌感知	2 个性化
B5	文化品牌的历史文化会成为我消费的理由	.728	.008
B6	文化品牌产品会让我的消费很明晰	.721	-.009
B7	传统文化品牌的包装常常会引起过我的注意	.703	-.073
B3	文化品牌产品是会带动消费者的文化修养的	.698	-.033
B8	我同意品牌比产品的价值更大的说法	.641	.053
B4	我认为品牌的 logo 会快速沟通和传递价值	.640	.003
B2	我使用文化品牌时会让我产生许多联	.593	.025
B1	传统文化品牌的产品是需要个性鲜明的	.531	.049
B10	我对北兰亭这个品牌的内涵很了解	.150	.851
B9	我听说过北兰亭这个品牌	-.117	.986

来源：SPSS24.0 本研究整理

表 4.12 品牌定位系数相关性矩阵

因素	1	2
1	1.000	0.363
2	0.363	1.000
提取方法：主成份		
旋转法：具有 Kaiser 标准化的倾斜旋转法		

来源：SPSS24.0 本研究整理

4.4.3 商业模式的因素分析

商业模式的因素包括两个因子的命名为体验营销与策略营销。其中，体验营销（C7 我非常同意 VIP 年会员免费使用一些产品。C8 我非常同意文化企业通过会员制加入平台。C9 我非常同意对分支机构进行标准化的管理的 C6 与消费者的粘性是商业模式创新关注的重点。C10 我非常怀念文化品牌的许多年前的产品。C4 我对品牌的优质服务是否很享受的，C5 利用资本融资的快速发展是非常适合传统文化企业的）和策略营销（C3 我很喜欢大数据为我推送的产品。C2 我经常通过直播的销售购买文化产品。C1 我经常参加团购。），具体数据如品牌价值因素模式矩阵表 4.13 所示，系数相关性矩阵 4.14 所示。

表 4.13 商业模式模式矩阵

编号	商业模式题项	因素	
	因素命名	1 体验营销	2 策略营销
C7	我非常同意 VIP 年会员免费使用一些产品	.804	-.116
C8	我非常同意文化企业通过会员制加入平台	.733	-.018
C9	我非常同意对分支机构进行标准化的管理的	.718	-.035
C6	与消费者的粘性是商业模式创新关注的重点	.699	.113
C10	我非常怀念文化品牌的许多年前的产品	.669	-.121
C4	我对品牌的优质服务是否很享受的	.637	.027
C5	利用资本融资的快速发展是非常适合传统文化企业的	.610	.193
C3	我很喜欢大数据为我推送的产品	.011	.784
C2	我经常通过直播的销售购买文化产品吗	-.012	.871
C1	我经常参加团购	-.042	.792

来源：SPSS24.0 本研究整理

表 4.14 商业模式系数相关性矩阵

因素	1	2
1	1.000	0.369
2	0.369	1.000
提取方法：主成份		

续表 4.14 商业模式系数相关性矩阵

旋转法：具有 Kaiser 标准化的倾斜旋转法

来源：SPSS24.0 本研究整理

4.4.4 品牌运营的因素分析

品牌运营的因素包括两个因子的命名为核心竞争力与多领域。其中，核心竞争力（D8 行业感召力是文化品牌企业发展的核心。D6 我支持主副品牌组合的营销模式。D5 我喜欢“艺术美好生活”这句广告语。D7 股权激励是可以最大调动员工的积极性。D9 我经常将自己喜欢文化产品发朋友圈分享。D1 我喜欢购买产品前的优质体验。D10 我经常购买有特色的文创产品）和多领域（D2 我是否经常使用个性化定制文化产品。D3 我是很关注文化品牌的代言人的。D4 我是非常不同意文化产品的销售要跳出专业圈），具体数据如品牌价值因素模式矩阵表 4.15 所示，系数相关性矩阵 4.16 所示。

表 4.15 品牌运营模式矩阵

编号	品牌运营题项	因素	
	因素命名	1 核心竞争力	2 多领域
D8	行业感召力是文化品牌企业发展的核心	.710	-.083
D6	我支持主副品牌组合的营销模式	.705	-.139
D5	我喜欢“艺术美好生活”这句广告语	.694	-.081
D7	股权激励是可以最大调动员工的积极性的	.635	.007
D9	我经常将自己喜欢文化产品发朋友圈分享	.620	.080
D1	我喜欢购买产品前的优质体验	.581	.015
D10	我经常购买有特色的文创产品	.569	.190
D2	我是经常使用个性化定制文化产品的	.467	.303
D3	我是很关注文化品牌的代言人	.411	.445
D4	我是非常同意文化产品的销售要跳出专业圈	-.203	.028

来源：SPSS24.0 本研究整理

表 4.16 品牌运营系数相关性矩阵

因素	1	2
1	1.000	0.505
2	0.505	1.000
提取方法：主成份		
旋转法：具有 Kaiser 标准化的倾斜旋转法		

来源：SPSS24.0 本研究整理

4.4.5 传统品牌建立的因素分析

传统品牌建立的因素包括两个因子的命名为深层认知与多方面认知。其中，深层认知（E7 我是非常同意传统文化产品需加大力度向国外推广传播。E9 我喜欢以书法元素设计的文创产品。E6 我非常同意把文化元素植入生活产品进行传播。E8 传统文化品牌产品包装上要有强烈的民族符号。E1 独特的设计与包装可以加深我对品牌的文化认知。E2 我会因为自己的爱好而喜欢其文创产品。E4 我非常在乎生活中的用品有没有文化内涵）和多方面认知（E5 我非常支持文化品牌企业生产跨界产品。E3 你我非常了解故宫的文创产品），具体数据如品牌价值因素模式矩阵表 4.17 所示，系数相关性矩阵 4.18 所示。

表 4.17 传统品牌建立模式矩阵

编号	传统品牌建立题项	因素	
	因素命名	1 深层认知	2 多方面认知
E7	我是非常同意传统文化产品需加大力度向国外推广传播	.822	-.041
E9	我喜欢以书法元素设计的文创产品	.816	-.111
E6	我非常同意把文化元素植入生活产品进行传播	.799	.079
E8	传统文化品牌产品包装上要有强烈的民族符号	.778	-.090
E1	独特的设计与包装可以加深我对品牌的文化认知	.718	.006
E2	我会因为自己的爱好而喜欢其文创产品	.667	.111
E4	我非常在乎生活中的用品有没有文化内涵	.516	.279
E5	我非常支持文化品牌企业生产跨界产品	.293	.472
E3	我非常了解故宫的文创产品	-.153	.994

来源：SPSS24.0 本研究整理

表 4.18 传统品牌建立系数相关性矩阵

因素	1	2
1	1.000	0.414
2	0.414	1.000
提取方法：主成份		
旋转法：具有 Kaiser 标准化的倾斜旋转法		

来源：SPSS24.0 本研究整理

4.5 相关性分析

皮尔森相关分析就是用 Pearson 相关系数来分析变量之间联系的紧密程度(孙景峰, 张旭春, 李春杰, 白水泉, 和 王彦波, 2011)。Pearson 系数越高, 相关关系越强, Pearson 符号表示其关联的方向。在本文中, Pearson 相关系数用于分析问卷的 4 个维度及其对传统品牌创立的相关性, 结果如表 4.19 所示。

表 4.19 各维度之间的相关性

	品牌价值	品牌定位	商业模式	品牌运营	传统品牌建立
品牌价值	1.000				
品牌定位	0.674**	1.000			
商业模式	0.516**	0.508**	1.000		
品牌运营	0.552**	0.585**	0.703**	1.000	
传统品牌建立	0.537**	0.561**	0.599**	0.713**	1.000

注：**在.01 水平（双侧）上显著相关

来源：SPSS24.0 研究整理所得

依表可知, 商业模式和品牌运营以及品牌营运与传统品牌建立的概念存在大于 0.7 相关, 说明存在多重共线性, 说明品牌运营与商业模式从在较强的线性关系, 品牌营运与传统品牌建立也存在较强的线性关系。品牌价值、品牌定位、商业模式、品牌运营、传统品牌建立中其他概念不存在多重共线关系, 因此, 可以做假设检验验证。

4.6 假设检验

各个维度通过信度检验、效度检验以及共线性检验。基于北兰亭文化品牌构建策略的研究以及具体的概念模型的提出，自变量为传统品牌文化品牌价值、品牌定位、商业模式、品牌运营，因变量为传统品牌建立。由于多重共线性较高，品牌运营不合适进行假设检验。所以，假设检验控制变量为性别、年龄、学历、行业，自变量为传统品牌文化的品牌价值、品牌定位、商业模式以及因变量为传统品牌建立。其中，M1 模型是自变量传统品牌文化的品牌价值与因变量传统品牌建立的回归，控制变量为性别、年龄、学历、行业，以标准化的回归系数（ β ）表示自变量和因变量的相关性。M2 模型是自变量传统品牌文化的品牌定位与因变量传统品牌建立的回归，控制变量为性别、年龄、学历、行业，以标准化的回归系数（ β ）表示自变量和因变量的相关性。M3 模型是自变量传统品牌文化的商业模式与因变量传统品牌建立的回归，控制变量为性别、年龄、学历、行业，以标准化的回归系数（ β ）表示自变量和因变量的相关性。其检验结果如表 4.20 传统品牌文化与传统品牌建立关系检验。

表 4.20 传统品牌文化与传统品牌建立关系检验

变量	因变量：传统品牌建立		
控制变量	M1 (β)	M2 (β)	M3 (β)
性别	-0.009	0.059	0.031
年龄	-0.155	-0.166	-0.053
学历	0.084	0.085	0.074
行业	0.092	0.051	0.033
自变量			
品牌价值	0.533***		
品牌定位		0.579***	
商业模式			0.586***
R ²	0.315	0.351	0.367
ΔR^2	0.274	0.311	0.326
F	31.584	37.267	39.840
ΔF	137.549***	164.806***	177.152***

来源：SPSS24.0 本研究收集整理

注：***代表 $p < 0.001$, **代表 $p < 0.01$, *代表 $p < 0.05$

从表 4.20 传统品牌文化与传统品牌建立关系检验可知,考虑控制变量性别、年龄、学历、行业的影响,自变量品牌价值对传统品牌建立的模型 M1 中, $R^2=0.315$ ($p<0.001$),说明被解释变异为 31.5%; $F=31.584$ ($p<0.001$),F 值在 $p<0.001$ 的水平达到显著,说明回归模型拟合程度较好; $\Delta R^2=0.274$ ($p<0.001$), $\Delta F=137.549$ ($p<0.001$),这种变化在 $p<0.001$ 的水平表现显著,说明品牌价值对传统品牌建立存在显著影响;品牌价值对传统品牌建立的回归系数 $\beta=0.533$ ($p<0.001$),说明品牌价值对传统品牌建立存在显著的正相关关系。考虑控制变量性别、年龄、学历、行业的影响,自变量品牌定位对传统品牌建立的模型 M2 中, $R^2=0.351$ ($p<0.001$),说明被解释变异为 35.1%; $F=37.267$ ($p<0.001$),F 值在 $p<0.001$ 的水平达到显著,说明回归模型拟合程度较好; $\Delta R^2=0.311$ ($p<0.001$), $\Delta F=164.806$ ($p<0.001$),这种变化在 $p<0.001$ 的水平表现显著,说明品牌定位对传统品牌建立存在显著影响;品牌定位对传统品牌建立的回归系数 $\beta=0.579$ ($p<0.001$),说明品牌定位对传统品牌建立存在显著的正相关关系。

考虑控制变量性别、年龄、学历、行业的影响,自变量商业模式对传统品牌建立的模型 M3 中, $R^2=0.367$ ($p<0.001$),说明被解释变异为 36.7%; $F=39.840$ ($p<0.001$),F 值在 $p<0.001$ 的水平达到显著,说明回归模型拟合程度较好; $\Delta R^2=0.326$ ($p<0.001$), $\Delta F=177.152$ ($p<0.001$),这种变化在 $p<0.001$ 的水平表现显著,说明商业模式对传统品牌建立存在显著影响;商业模式对传统品牌建立的回归系数 $\beta=0.586$ ($p<0.001$),说明商业模式对传统品牌建立存在显著的正相关关系。

由以上数据证明,假设 H1:在传统品牌化中,品牌价值对传统品牌建立具有显著影响,H2:在传统品牌建立中,品牌定位对其传统品牌建立具有显著影响,H3 得到检验。假设 H1:在传统品牌化中,品牌价值对传统品牌建立具有显著影响,成立。H2:在传统品牌建立中,品牌定位对其传统品牌建立具有显著影响成立;H3 假设:在传统品牌化中,商业模式对其传统品牌建立具有显著影响。在传统品牌化中,商业模式对其传统品牌建立具有显著影响,成立。

4.7 假设检验

第四章主要根据第三章问卷设计以及模型建立对收回数据进行处理分析。首先,通过网络问卷形式一共发放 520 份调查问卷,经过整理得到 350 份有效问卷,问卷有效率为 74.95%,其次,运用 SPSS24.0 对人口基本情况进行统计,具体分别为性别、年龄、文化水平、城市结构,再次,运用 SPSS24.0 对各维度进

行信度检验、效度检验均符合要求，接着，运用统计软件对各维度进行描述性统计分析，再次，通过因子分析主成份分析法以及协方差矩阵分析，采用斜交旋转法得到各维度的模式矩阵和相关性矩阵，后续为假设性检验做各维度的相关性分析以及假设检验，最后，通过各维度的模式矩阵和相关性矩阵以及相关性检验、假设检验结果得到以下结论。如表 4.21 假设检验结果汇总表。

表 4.21 假设检验结果汇总表

编号	假设	结果
H1	品牌价值是传统文化品牌建立的显著影响因素	成立
H2	品牌定位是传统文化品牌建立的显著影响因素	成立
H3	商业模式是传统文化品牌建立的显著影响因素	成立
H4	品牌运营是传统文化品牌建立的显著影响因素	成立

来源：本研究整理

如上表 4.21 证明结果，假设 H1：在传统品牌化中，品牌价值对传统品牌建立具有显著影响，H2：在传统品牌建立中，品牌定位对其传统品牌建立具有显著影响，H3 得到检验。假设 H1：在传统品牌化中，品牌价值对传统品牌建立具有显著影响，成立。H2：在传统品牌建立中，品牌定位对其传统品牌建立具有显著影响成立；H3 假设：在传统品牌化中，商业模式对其传统品牌建立具有显著影响。在传统品牌化中，商业模式对其传统品牌建立具有显著影响，成立。H4 假设：品牌运营是传统文化品牌建立的显著影响因素，不成立。因为 Pearson 系数越高，相关系越强，Pearson 符号表示其关联的方向。商业模式和品牌运营以及品牌运营与传统品牌建立的概念存在大于 0.7 相关，说明存在多重共线性，说明品牌运营与商业模式从在较强的线性关系，品牌运营与传统品牌建立也存在较强的线性关系。假设 4 由于品牌运营分别与商业模式和传统品牌建立概念存在多重共线关系不合适做线性回归模型。但仍能够说明，品牌运营与传统品牌建立具有较高的关联性，同时也说明品牌运营对传统文化品牌建立有显著的影响性。

第五章 结论

5.1 结论

本章首先结合第四章数据分析与假设检验的研究成果进行梳理整理，并展示了研究成果；而后结合相关理论与实证结果进行分析、解释现象、总结本文的研究成果及意义，根据研究成果提出传统文化品牌构建的策略。最后，总结对未来学术发展方向的展望和建议，并提出了本文的局限性。

通过对问卷的数据分析，品牌价值、品牌定位、商业模式、品牌运营对传统文化品牌建立具有显著影响。在此基础上结合文献与专家访谈，我们总结了北兰亭在传统文化品牌构建中更具体的策略。总结如下：

1、品牌价值：与兰亭文化的链接让北兰亭有了非常好的品牌属性的，所以要充分挖掘兰亭文化。北兰亭 12 年的坚持，很重要也是缘于热爱与情怀。北兰亭有名师资源，所以要以专业制高点为目标。北兰亭必须深深扎根于中国传统文化之中，要时刻不忘初心和宗旨，以我们的书法特长为社会做点事和继承和发扬兰亭精神。在思想上要与参与者们取得认同。

在用户价值上，北兰亭要引领人们在生活中对美的追求。现在，中国的消费者已升级为对高品质美好生活的向往。个人的经济也都在崛起，渴望自我表达突出，民族意识增强，产品服务和极致体验也是消费者所青睐的。所以我们的目标就是要生产出人们最喜欢的产品，并以此为目标全力以赴。以北兰亭搭建立平台，利用文化属性与用户做更好的连接。

在市场价值上，把文化的高附加值要充分体现在产品中，并利用产品来创造商业价值，才能更好地完成文化价值。体现品牌的商业价值是市场价值的主要目标。

在文化价值上，兰亭精神不仅属于中国，也属于世界的。北兰亭要继承和发扬兰亭士人的精神，在文化传承和发展中要起到担当的作用，不但要传承文化还要有所创造，让艺术精神融入普通生活。

2、品牌定位：北兰亭要有高端的专业定位。现定位为教育培训机构更好，北兰亭要有成为中国书法教育第一品牌的意识。现在单纯的商业做法，并不适合北兰亭文化定位。所以，文化战略定位以传统书院文化为基础，要具备高的境界。通过产品来提升整个社会的审美品位，帮助人们提升美好生活。定位要始终围绕着兰亭文化作价值延伸，与南方的“兰亭奖、兰亭会”拉开距离、区别定位。另外要围绕着北兰亭的专家来定位，加大兰亭文化价值的影响力。北兰亭品牌的价值

定位在“北”字，北京是文化之都，文化厚土滋润书画艺术的发展。全国对北京的“文化符号”认知非常强烈。所以要把北京与北兰亭对接。更重要要抓住北方市场，强化“北兰亭代表北方最为专业的书法教育机构”，让人们建立，书法学到高深就要到北兰亭。核心聚焦在“北”字，只有“北”才可以和“南”抗衡。实质是“南北文化的对立与竞争”，只有强化这个对立。北兰亭的品牌才能被认知、被接受、被认同。

浙江的兰亭奖代表“官方”的最高评判标准，北兰亭就做“民间”专业书法的最高标准。而这个标准尽管不代表官方，是“民间”的，要将文化做足，要让所有书法家们知道，北兰亭书法奖是艺术的高峰。

3、商业模式：北兰亭经过十几年的积累，已经到了品牌崛起的时候了。品牌不是靠打出来的，是做出来的，是靠扎扎实实一步一个脚印做出来的。现在所谓的七大商业模式“产品、连锁、资本、直销、互联网、分享、品牌”，这几种都不太适用于北兰亭的发展，因为北兰亭是文化品牌，也是教育品牌，单纯的某一种模式并不适合，所以要整合发展，专家们提出了比较实用的两个商业模式：a 培训+活动+经济,b 用户+教育+书院的书海模式。根据现有情况，我们认为后者利于当前的发展。书海的意思是，书法家是个体，平台是整体，整合书法家的资源形成平台性运营，所以，容纳百川、聚为书海，而书海是一个广阔发展平台、是书法家成长的海洋。

在北兰亭的发展和商业开发上，更要跳出行业领域的专业化思维。任用懂书法的专业 CEO 做这个工作。在商业模式上，目标群体和用户是重点。现在的 4000 多名学生和 10 万粉丝都是品牌打造者和传播者,而连接这些用户，当前最好的方式就是互联网分享经济模式。大力推进使用海量用户创造商业价值。

教育产品是发展的载体，核心是承载书法家资源及用户平台。北兰亭要做“教育平台的搭建、学习技术的开发、用户的沟通管理、品牌营销的运营”。但要保证生产最优秀的教育产品。建立线下书院体系，要有一个完整的品牌管理系统，教育产品、师资管理、学生管理等要有比较完善的体系，再发展线上平台。现下书院进行标准化管理再进行复制。

在教育产品是线下的也是线上的。教育产品营销变成自分销，每个学员分销出去就可赚钱。发展线上线下教育，通过技术手段把公众号、小程序、APP、互联网、移动互联的几个端口全部打通。发展线上平台。利用线上、线下的用户进行互动和结合。将全国的书法资源整合到平台上。工作不但要扎实，每一个生产都需要精心策划、开发、运营。当北兰亭拥有众多的用户时，无论任何事件，都具有广泛的公众性和号召力，才能打响品牌，北兰亭的文化价值才能让更多人

接受，通过教育让更多“老师、学生、商人”共同受益，真正实现“为社会做点事”的发展愿景。

4、品牌运营：在前面的研究，品牌运营与传统文化品牌建立具有不显著影响。这在运营手段上给了我们更大的空间，北兰亭品牌运营模式是一个品牌管理问题，目标是通过运营使品牌良性发展，不但实现自己的文化理想，还能达到最终规划的市场、用户、财务目标具有稳健的收益。想建立成熟的品牌系统，就要建立至少4种运营的体系，才能确保任务的完成。现在北兰亭的股权还处于发展初期，最需要的是些志同道合的合伙人参与进来。北兰亭壮大发展，最需要的是三个方面合伙人：技术、运营、销售。

a、股权与融资。北兰亭用这三方面“3 股权控制方式”重组建北兰亭，并建立股权分配结构。同时建立退出机制，明确团队的责任与退出方法，股权权限与收回方式，使北兰亭不受合作人退出、进入而造成影响的良性发展模式。在投融资方面再重组之后，就可以对北兰亭进行估值。进行第一次“天使轮”融资，要稀释大家的股权，整体出可让10%的股权，融入事业发展启动资金，开始全面的发展。之后可以进行A.B.C轮的投融资。股权的设置要清晰合理，整体价值观一致、倾心于教育的人和资源加入进来。

b、资源的运营。运营是个大事情，不仅是战略也是战术，更是在精微细节的每次执行和落地，我们要整合所有的资源做事，才能完成书院发展的目标。首先书协、书院、师资、学生这四部分是我们的主要资源和力量。这些资源都可发展成为公司的股东。将有能力、有艺术成就的师资整合到书院体系，发展股权激励股，落地到“教育和商业”上来。接着，与各省市的书协合作，联合做书院文化，将分院开到三线城市，这个书院的合作要三方共建。用股权合作的模式共建，通过线上、线下的模式运营管理，收益三方共分。

c、产品开发与销售。北兰亭要围绕教育、赛式、峰会这三个方面开展工作。发展核心是教育产品，营销核心一定要建立“赛式和峰会”

教育：从师资上，北兰亭书院要有常年执教的金牌老师（非合作式），他们的作用就是能让教育产品形成闭环，使开发教育产品体系要完整，让学生能够从头到尾，学到真正的知识，要打造金牌产品，如：二王体系专业课、草书专业课、行书专业课、楷书专业课、国展特训营、诗词班等等。线上产品：要建立基于微信公号端（公众号+小程序+APP）的教育技术平台，联合全国著名书家，打造精制化的产品路线，以“视频、音频、直播”产品为主，每年推出50-100部教育音视频产品，能够让VIP年用户自由的学习。

但重点开发是大师网络课：这才北兰亭要发展的核心方向，是我们建立用户

资源的转化方式和目标，要打造核心产品“大师网络课”。我们必须策划的非常精致，达到电影级的直播效果，要让人感到，“来上 1 小时，节省 3 年半”的效果。而这个课不是普通的直播产品，要有“用户基数”，人数不少于 10 万人(5G 技术)，否则不能开设的，

赛式：北兰亭这几年之所以在书法圈内的影响不够，实际是没有站在最高点。“一流的企业建标准”，而我们并没有建立任何书法评判标准，通过赛式，不但可以建立标准还会让其成为社会话题，让人们反思书法与传统文化的再造，书法传递的正能量，是勉励社会进步的北兰亭精神，是让国人振奋的思想源泉。

书法博览会、书法峰会：北兰亭上巳雅集就是一次书法家聚会，但是还不是峰会，雅集书法这种活动都是给专业书家看的，很少关注普能百姓，非书法用户这个层面。我们要做个不同的峰会，就是要让普通用户来关注，举办“中国书法博览会-书博会”就是非常好的方式。因为书法行业的发展，与其它行业的展览发展差别很大，现在就没有专业针对书法

d、线上用户开发与运营：北兰亭在委员、教师、弟子、会员、学生这几个方面进行开发利用。会员和用户是我们核心，是产生收益的出口，唯一目标是海量会员，从种子用户开始，就要悉心关怀，通过每一事件来赢得口碑。

对于弟子、委员、会员、VIP，要分门别类给予权限的回馈，在线上的教育平台上、线下的教育体制中，都要给予不同的权限和待遇，重要的是要将这些人，也争取发展为企业合伙人股东（基金池），这样才能唤起大家共同的参与北兰亭发展的热情

另外还要学会在其他行业和国家重大活动中进行植入品牌文化。利用海量用户在微博、朋友圈、抖音、小红书、点评类网站进行制造口碑，人肉传播慢慢扩张运营去影响和引导消费者。

5、品牌产品：北兰亭传统文化品牌的建立中，北兰亭的文创产品是非常重要的。首先让北兰亭的产品有可见度，是要求看得见，摸得着，买得到。无论线上还是线下的产品都是在主位，不在 C 位。文化产品明码标价。文化产品可分相观性产品和跨界产品。1、相关性的产品，当然就是书法集，不同的专业课程。课程在下面各种东西跟书法有关，也可说教育产品。2、跨界的产品，就是有文化元素的服装、生活用品，如茶杯茶壶就是相关东西等。也就是我们说说的文创产品。这是我们的重点。

目前，在设计界有很多设计字体的设计师，其中有一些专门针对书法的创意和设计，将品牌名、活动名、电影名等用书法来创新设计，非常有视觉效果，尽管这些设计师对书法并不专业，但对视觉效果非常熟悉，通过设计，就可以运用

在各种场景和产品上。我们可以自研产品，开发“兰亭”系列，将东晋时期的文化元素，重新设计，结合书法来做一个大的 IP，就像故宫文创产品一样。如果再放大一点思维，就是“书法+”，用书法连接一切，所有与书法和文化能产生关连的产品，都可以发展为一种商业合作模式，而它的根基是基于书法行业的用户。

文房、教材产品的设计先要满足教育，就是教材的开发，要找准用户最急需的产品做开发，像“笔袋、印盒、作品桶、作品信封”，这些书家常用的东西，且量很大，目前还没有做的太好的。

只要抓住用户，市场就有无限的可能。民族的品牌在世界推广时，要以走进生活的方式更令容易让外国人理解。毕加索和乔布斯和许多外国人都喜欢书法。IP 的挖掘也有很多种表现形式，要充分利用、运用高科技，运用现代的技术手段。

6、文化“精神”管理

北兰亭品牌属于创业阶段，以教育和文创产品为突破口。品牌产品不但要细分和体系化，还要从各个角度来做，又要跟社会结合起来的。科技的飞速发展，互联网的飞速发展和消费方式的变化，对传统文化品牌的延续也提出了新的要求。国际市场上的竞争不在是产品的竞争，而是观念和概念的竞争。文化企业的“精神”管理必须从产品定位转变为使命。传统文化品牌的文化精神，应该能够在新时代中更准确地捕获和传递信息、数字数据，以便充分了解文化品牌。

本文研究了建立品牌文化的策略，品牌文化必须有深刻而丰富的文化内涵，清晰的定位。能够使用多种强大而有效的内部和外部沟通渠道来形成消费者对品牌的高度精神认同，建立品牌信念，并最终建立强大的品牌忠诚度。从创建传统文化品牌的角度来看，具有“文化意识”的传统文化作品很容易获得消费者的认可，这导致中国传统文化产业向国外文化战略的出口，提高了我们的文化力量。传统文化品牌的建设离不开传播领域，否则品牌建设将没有实际意义。它可以分为两个领域：在文化传播和市场传播。应把核心要素之间的关系梳理清楚，实现更好的协同合作，形成品牌文化的资产最大收益。互联网时代的到来为传统文化品牌提供了更好的文化交流和营销传播渠道。

通过研究和分析，发现品牌文化要不停的吸收借鉴。实现品牌文化的传统传播需要改变传统的文化产品传统方式。传统文化产品中无形资产的形象需要顺应时代的变化和市场需求的变化，发挥其附加值。互联网的出现为传统文化品牌的建设提供了新的产业发展模式。同时，这对于传统文化公司也是一个巨大的挑战。北兰亭要正确使用它，抓住机遇，建立北兰亭的传统文化品牌的发展体系。相信中国传统文化品牌最终将进入国际市场，具有广阔的市场前景。

5.2 研究建议

5.2.1 传统文化品牌的机遇

中共中央办公厅、国务院办公厅印发了《关于实施中华优秀传统文化传承发展工程的意见》，指出社会主义先进文化要坚持创造性转化和创新性发展；《意见》提出：到 2025 年，中华优秀传统文化传承发展体系基本形成，具有中国特色、中国风格、中国气派的文化产品更加丰富。各级党委和政府要坚定文化自信，切实把中华优秀传统文化传承发展工作摆上重要日程。对中华优秀传统文化传承发展有关工作作出制度性安排。推进职业院校民族文化遗产与创新示范专业点建设。丰富拓展校园文化，推进戏曲、书法、高雅艺术、传统体育等进校园，加强对外文化交流合作，创新人文交流方式，丰富文化交流内容，不断提高文化交流水平。鼓励发展对外文化贸易，让更多体现中华文化特色、具有较强竞争力的文化产品走向国际市场。文化是民族的血脉，是人民的精神家园。中华文化独一无二的理念、智慧、气度、神韵，增添了中国人民和中华民族内心深处的自信和自豪。随着我国经济社会深刻变革、对外开放日益扩大、互联网技术和新媒体快速发展，各种思想文化交流交融交锋更加频繁，迫切需要深化对中华优秀传统文化重要性的认识，迫切需要深入挖掘中华优秀传统文化价值内涵，进一步激发中华优秀传统文化的生机与活力；坚持创造性转化和创新性发展。不断赋予新的时代内涵和现代表达形式，不断补充、拓展、完善，使中华民族最基本的文化基因与当代文化相适应、与现代社会相协调。吸收借鉴国外优秀文明成果，积极参与世界文化的对话交流，不断丰富和发展中华文化。可以在传统文化品牌的创建遇到了历史的机遇，我们要把国家和时代的思想时刻地融入到发展中，并落实到创建品牌和产品中。

5.2.2 利用技术手段提升传统文化品牌

中国现阶段正处在文化断层、传统文化品牌待建的时代，国家经济亟待转型。在全球一体化的大趋势之下。我们如何合理地继承和发扬民族文化？我们不但要深入思考还要走出自己的独特道路。现在国内的消费产业在文化内涵上的空乏，产品在审美、工艺、材质等方面的严重缺失。文化企业过急追求商业的回报而中途夭折，一些文化品牌企业的还是依靠政府和政策支持，不能自身造血。文化企业必须建立文化自信，要建立自身系统发展的策略，逐步丢下拐杖，通过独特的文化创意打造好的产品，利用植入、信息化、物联网和人工智能等技术手段，建立传统文化品牌，文化企业实现持续自身造血。只有这样，其文化品牌才有光

明的未来。

5.2.3 促进传统文化与现代科技融合发展

进入 21 世纪以来，世界科学技术一直保持着快速发展的趋势，促进传统文化与技术的融合是重要途径和手段。支持科技创新发展传统文化，提高传统文化产业竞争力。为了促进传统文化与现代科学技术的融合与发展，我们需要紧急采取以下措施：

一方面，更多地使用现代技术来改善文化产品的创造力和表现力。充分利用现代科学技术手段，为文化产品增添新思路，使内容和形式更加丰富多彩；进一步加强对兰亭文化资源的充足。利用数字化、网络化和模拟等科学技术方法和手段进行精炼和梳理，以建立和交换有关数据库、资料库、信息数据库等。以提高将科技与传统文化相结合的能力和效率。提高文化的表现力和吸引力。

另一方面，利用科学和技术来改善文创产品的传播。利用好数字，互联网，移动等先进技术在传统文化产业中的作用发展。

5.2.4 推动文化事业与文化产业协调共进

要树立科学的文化发展观，必须认识到文化事业和文化产业的状况同等重要：以文化事业培育文化企业，以文化企业培育文化事业，促进两个轮子的冲动，在某种程度上促进中国传统文化的发展。

文化企业为他们不能完全采用商业化和市场化的商业模式，不能建立文化产业的直接目的是牟利，其文化产品和文化生产都以市场为导向，利用现有文化资源专注于打造中国特色品牌。

文化品牌的在开发过程中，有必要将两者结合起来。一方面，要完善文化企业引进机制，完善文化服务公共体系，优化文化生态环境，发挥文化企业对文化产业的支持和刺激作用。另一方面，要建立文化产业促进文化企业发展的机制，学习和理解十九大关于文化企业和文化产业的大会报告和中共中央办公厅、国务院办公厅印发的《关于实施中华优秀传统文化传承发展工程的意见》的精神，充分利用好国家政策，实现自身造血发展。

5.2.5 开创中华文化走向世界的新局面

借鉴其他国家的经验，积极探索传播中华优秀传统文化的多种渠道。此外，我们必须重视文化在我国与外国朋友之间架起桥梁的作用。我们必须使用文化人，通过文化促进爱，并用文化来写信。让中国传统文化进入人心，并从人文和文化

的角度歌唱和平。

站在民族角度放眼世界，让中国传统文化全球化，深入探索优秀传统文化资源，努力建设具有民族特色的文化品牌。开展国家间文化交流活动，激发力量，更好地在世界范围内推广中国文化。

在世界文明的交流与碰撞中，我们必须在坚持自己的文化特征的基础上，增强自己文化的影响力。我们将以开放的态度和宽容的胸怀，继续诉诸世界文化的新精神元素，并随时对世界做出自己的改变和更新。

5.3 研究不足

首先，研究数据方面的局限性。本文局限于研究条件，一部分结论只是通过文献梳理和访谈、问卷调查的结果分析得出，没有更深入严格的推敲论证，此研究还有其视角、范围的局限性。本文所采取的理论基础都是国内外经过数据证实过的正确结论，通过本文对这些结论进行综合论证、经验分析和数据证明后，再得出新的结论。

其次，研究方法方面的局限性。研究方法集中于理论研究，并没有参与过互联网企业品牌构建的相关项目，只能是以一个局外人的身份进行理论探索，从相关的参考资料和网络上寻找实例，作为理论分析的论据。

另外对于文化的研究的确是很复杂的，受着历史与现实诸多因素影响，其建立也是复杂的，可以说从一个角度不能窥其全貌，得出的结论和提出策略还不能通用于更多文化企业的传统品牌建立。

希望以后的研究中能够针对以上的不足之处进行改进，成为更有实践指导意义的文章。

参考文献

- 曹川川. (2012). 临安山核桃区域品牌提升策略研究. 浙江农林大学.
- 曹休宁, & 刘友金. (2006). 非正式制度视角下的集群企业信誉机制. *财经研究*, 32(11), 17-26.
- 曾润喜, & 顿雨婷. (2019). 新媒体社会责任感知对受众品牌忠诚的影响机制——一个有调节的中介模型. *现代传播*, 41(4), 47-54.
- 朝戈金. (2018). 创造性转化创新性发展. *光明日报*. Retrieved 03-29(1).
- 丁渝耀. (2018). 《兰亭集序》中的美学理蕴新解. *明日风尚*, 000(002), 272.
- 范秀成. (2010). 上海世博会对未来消费趋势的影响. *国际商业技术*(6), 44-45.
- 冯良元. (2009). 文化品牌资产评估模型的构建及其软件实现. 桂林理工大学.
- 富兰泽尔 □. ú. Ö. <. (2005). 运营管理（第九版）（1 ed.）: 人民邮电出版社.
- 高长武. (2018). 关于创造性转化和创新性发展的几个问题. *中国文化报*.
- 李军. (2014). 坚持”创造性转化、创造性发展“方针弘扬中华优秀传统文化. *光明日报*.
- 李瑜. (2007). 品牌定位. *现代商业*(24), 7.
- 李征 (2019). 新时代文化自信的历史底蕴. *红旗文稿*, 2019(10), 31-33.
- 梁玥. (2018). 从品牌文化的角度进行中国自主品牌标志设计研究. 北京交通大学.
- 刘文俭. (2009). 城市文化品牌建设对策研究. *城市*(1), 71-75.
- 璐陈. (2017). 《兰亭集序》生死观新解. *青春岁月*(20), 41.
- 欧阳友权, & 杜鹃. (2009). 我国文化品牌发展现状、问题及对策. *黑龙江社会科学*(5), 121-124.

- 欧阳友权. (2009). 中国文化品牌的特征及发展对策——以《中国文化品牌报告》为例. *深圳大学学报 (人文社会科学版)*, 26(4), 61-63.
- 潘丽英, & 杨涛. (2013). 体育文化品牌定位评价指标体系研究. *武汉体育学院学报*, 47(5), 41-45.
- 彭继红. (2007). *中国电信运营企业核心竞争力研究*. 北京邮电大学.
- 秦琴. (2018). 高等院校书法专业的文化品牌建设. *绥化学院学报*, 38(12), 136-137.
- 商志晓. (2017). 中华优秀传统文化创造性转化 创新性发展的哲学审思. *光明日报*. Retrieved 01-09(15).
- 史冬博. (2009). 刍议我国高校体育文化品牌的基本要素. *北京体育大学学报*, 32(2), 102-103, 122.
- 宋颖鑫. (2010). *析成都三圣花乡文化品牌的构建与管理*. 重庆大学.
- 孙景峰, 张旭春, 李春杰, 白水泉, 王彦波. (2011). 相关性分析在高考质量评价研究中的应用. *齐齐哈尔师范高等专科学校学报*(05), 27-28.
- 谭磊. (2019). 乡村振兴背景下农村公共服务现状及发展对策. *河南农业*(32), 53-54.
- 王艺霖. (2016). 习近平对中国传统文化的创造性转化和创新性发展--以知行关系为例. *党的文献*, pp. 19-24.
- 王玉娟. (2006). Interbrand 品牌资产评估法的评析. *中国乡镇企业会计*(9), 4-5.
- 吴傲冰, & 叶生. (2005). 品牌文化,让消费者忠贞不渝的市场战略. *销售与市场*, 35-38.
- 习近平. (2018). 习近平谈国政 (第一卷):北京外文出版社.
- 谢忍. (2019). *基于 Interbrand 评估模型的家电行业品牌价值研究——以格力电器为例*. 云南财经大学.
- 徐志国. (2009). *北京吉利大学市场营销策略研究*. 中国人民大学.

杨禅中. (2007). *中医医院品牌文化构建研究*. 广州中医药大学.

杨晓鑫. (2013). *手机品牌个性对大学生品牌忠诚的影响机理实证研究*. 东北大学.

夷香萍. (2018). 初创中小企业品牌建设. *中外企业家*(12), 30-32.

游尘. (2009). 试论政府在文化品牌建设中的作用. *东岳论丛*, 30(9), 68-71.

余乃忠, & 陈东英. (2012). 文化品牌成长性研究. *重庆大学学报: 社会科学版*, 18(4).

张思雪, & 林汉川. (2016). 创新中国品牌体系的关键: 重塑与定位. *经济与管理研究*, 37(8), 134-142.

张赵晋. (2016). 电子商务影响我国未来市场营销方式的机制探讨. *商业经济研究*(21), 74-77.

张珍华. (2012). 论进行合理的融合是传统历史文化品牌有效的保护途径——科学发展观视域下的四川地方特色历史文化品牌保护与合理开发利用研究. *前沿*(15), 180-181.

章太炎. (2015). *章太炎全集.演讲集下*. 上海:上海人民出版社.

赵永祥. (2012). 打造特色文化品牌推动文化名省建设. *青海社会科学*(1), 121-124.

郑永球. (2000). 论茶的品牌文化与产销实践. *广东茶业*, 43-47.

周云峰. (2010). *黑龙江省绿色食品区域品牌竞争力提升研究*. 东北林业大学.

朱立. (2005). 媒体的品牌经营与品牌优化. *新闻窗*, 000(004), 70.

Aggarwal, P. (2004). The Effects of Brand Relationship Norms on Consumer Attitudes and Behavior. *Journal Of Consumer Research*(31 (June)), 81-101.

Andrew S. C. & Ehrenberg, M. D. U. G. (2004). Understanding brand performance measures: using Dirichlet benchmarks. *Journal of Business Research*, Volume 57, Issue 12, 1307-1325.

Arvidsson, A. (2005). Brands: A critical perspective. *Journal of Consumer Culture*, Volume: 5 issue:

2, 235-258.

Biel, A. (1999). How to use advertising to build strong brands.

Brasco, T. C. (1988). How brand names are valued for acquisition. In Defining, measuring and managing brand equity: A conference summary report (No. 88-104). Cambridge, MA: Marketing Science Institute.

Clare, D., & Mehdi, T. (2010). Integrating Precautionary Principle Approach in Sustainable Decision-Making Process: *A Proposal for a Conceptual Framework*. *Journal of Macromarketing*, 30(2), 192-199.

David A. & Aaker, K. L. K. (1990). Consumer evaluations of brand extensions. *Journal of marketing*, Volume: 54 issue: 1, 27-41.

Fennell, G. (1991). The role of qualitative research in making what the customer wants to buy. *ACR North American Advances*.

Kressmann, F., Sirgy, M., Herrmann, A., & Huber, F., Huber, S. and Lee, D., 2006. Direct and indirect effects of self-image congruence on brand loyalty. *Journal of Business Research*, 59(9), pp.955-964.

Harmeling, C. M., Moffett, J. W., & Arnold, M. J., Carlson, B. D. (2017). Toward a theory of customer engagement marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 312-335.

John R. & Rossiter, L. P. (2001). The a-b-e Model of Benefit Focus in Advertising. *Understanding Consumer Decision Making*, 32.

King, S. (1991). Brand building in the 1990s. *Journal of Consumer Marketing*.

Kumar, V., & Ladha, J. K. (2011). Chapter Six - Direct Seeding of Rice: Recent Developments and Future Research Needs. In D. L. Sparks (Ed.), *Advances in Agronomy* (Vol. 111, pp. 297-413): Academic Press.

Kunde, J. (2000). *Corporate Religion*, 109-181.

- Merz, M. A., He, Y., & Vargo, S. L. (2009). The evolving brand logic: a service-dominant logic perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(3), 328-344.
- Ogilvy, D. (1955). THE IMAGE OF THE BRAND – A NEW APPROACH TO CREATIVE OPERATIONS. Markenlexikon.com.
- P Kotler, D. G. (2002). Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. *Journal of Brand Management*, Volume 9, Issue 4, 249-261.
- Paul Dyson, A. F. A. N. (1996). Understanding, measuring, and using brand equity. *Journal of Advertising Research*(Vol. 36, Issue 6).
- Podsakoff, P. M., Niehoff, B. P., & MacKenzie, S. B., Williams, M. L. (1993). Do Substitutes for Leadership Really Substitute for Leadership? An Empirical Examination of Kerr and Jermier's Situational Leadership Model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54(1), 1-44.
- SHEA, T. B. A. E. (1983). Toxicity and intracellular localization of carbaryl and 1-naphthol in cell cultures derived from goldfish. *Bulletin of Environmental Contamination and Toxicology*, 30, Issue 1, 99-104.
- Susan Fournier, J. A. (2011). The uninvited brand. *Business horizons*, 54(3), 193-207.
- Tom Blackett, N. R. (2004). What is Co-Branding? Palgrave Macmillan, London.
- Urde, M. (1994). Brand Orientation – A Strategy for Survival. *Journal of Consumer Marketing*, Vol.11, No.3, 18-32.
- Urde, M. (2016). The brand core and its management over time. *Journal of Product & Brand Management*, 25(1), 26-42.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5-23.
- Wright, T. G. (1920). *Literary culture in early New England, 1620-1730*. Yale University Press.

Zott, C., & Amit, R. (2009). Designing Your Future Business Model: An Activity System Perspective.
IESE Business School, IESE Research Papers, 43.

附录 A 访谈提纲

企业访谈提纲（讨论问题不限于此）

- （1）提起北兰亭这个品牌，您会有何联想？
- （2）请问对北兰亭的印象如何？
- （3）请问像北兰亭这样的文化品牌在价值上有什么策略才能把品牌打响？
- （4）请问像北兰亭这样的文化品牌在建立中如何定位？
- （5）请问像北兰亭这样的文化品牌在建立中应采取什么商业模式？
- （6）请问像北兰亭这样的文化品牌在建立中应采用什么样的运营模式？
- （7）请问像北兰亭这样的文化品牌在建立中应生产什么样的文化产品？

附录 B 正式调研问卷

关于传统文化品牌的认知问卷调查

您好！感谢您于百忙之中抽空填写这份调查问卷。

本问卷只在探讨传统文化品牌中的认知问题。涉及到品牌价值、品牌定位、商业模式、品牌运营及传统品牌建立五个方面的 49 个问题。您提供的信息仅用于学术研究，绝不另作他用。本次调查以无记名方式进行，您真实的信息反馈对我们非常重要！

北兰亭

2019 年 10 月 25 日

请仔细思考文化品牌价值，勾选出符合想法的编号。

题项	问项	完全不同意	不太同意	有点不太同意	有点同意	比较同意	完全同意
1	我对国内的传统文化品牌熟悉	①	②	③	④	⑤	⑥
2	我在使用文化品牌的知名度	①	②	③	④	⑤	⑥
3	我有自己使用很多年的传统文化品牌	①	②	③	④	⑤	⑥
4	购买文化品牌的产品会让我心情很愉快	①	②	③	④	⑤	⑥
5	我选择使用文化品牌是因为它具有很深的文化内涵	①	②	③	④	⑤	⑥
6	具有独特技术与技艺的文化品牌不容易复制与模仿	①	②	③	④	⑤	⑥
7	传统文化品牌的产品是需要创新的	①	②	③	④	⑤	⑥
8	传统文化品牌是要提出很明确的宗旨	①	②	③	④	⑤	⑥
9	长期使用文化品牌是有正能量的感觉	①	②	③	④	⑤	⑥
10	如果普通产品与品牌产品有着相通的特征，我还愿意购买品牌	①	②	③	④	⑤	⑥

请仔细思考文化品牌定位，勾选出符合想法的编号。

题项	问项	完全不同意	不太同意	有点不太同意	有点同意	比较同意	完全同意
1	传统文化品牌的产品是要个性鲜明的	①	②	③	④	⑤	⑥
2	我使用文化品牌时会让我产生许多联想	①	②	③	④	⑤	⑥
3	文化品牌产品是会带动消费者的文化修养的	①	②	③	④	⑤	⑥
4	我认为品牌的 logo 会快速沟通和传递价值	①	②	③	④	⑤	⑥
5	文化品牌的历史文化会成为我消费的理由	①	②	③	④	⑤	⑥
6	文化品牌产品会让我的消费很明晰	①	②	③	④	⑤	⑥
7	传统文化品牌的包装是会引起过我的注意	①	②	③	④	⑤	⑥
8	我非常同意品牌比产品的价值更大的说法	①	②	③	④	⑤	⑥
9	我听说过北兰亭这个品牌	①	②	③	④	⑤	⑥
10	我对北兰亭这个品牌的内涵了解	①	②	③	④	⑤	⑥

请仔细思考文化品牌商业模式，勾选出符合想法的编号。

题项	问项	完全不同意	不太同意	有点不太同意	有点同意	比较同意	完全同意
1	我是经常参加团购的	①	②	③	④	⑤	⑥
2	我经常通过直播的销售购买文化产品	①	②	③	④	⑤	⑥
3	我喜欢大数据为我推送的产品	①	②	③	④	⑤	⑥
4	我对品牌的优质服务是很享受的	①	②	③	④	⑤	⑥
5	利用资本融资的快速发展是适合传统文化企业的	①	②	③	④	⑤	⑥
6	与消费者的粘性是商业模式创新关注的重点	①	②	③	④	⑤	⑥
7	我非常同意 VIP 年会员免费使用一些产品	①	②	③	④	⑤	⑥

8	我非常同意文化企业需通过会员制加入平台	①	②	③	④	⑤	⑥
9	我非常同意对分支机构进行标准化管理	①	②	③	④	⑤	⑥
10	我非常怀念文化品牌的许多年前的产品	①	②	③	④	⑤	⑥

请仔细思考文化品牌运营方面，勾选出符合想法的编号。

题项	问项	完全不同意	不太同意	有点不太同意	有点同意	比较同意	完全同意
1	我喜欢购买产品前的优质体验	①	②	③	④	⑤	⑥
2	我经常使用个性化定制文化产品	①	②	③	④	⑤	⑥
3	我是很关注文化品牌的代言人的	①	②	③	④	⑤	⑥
4	我非常同意文化产品的销售要跳出专业圈	①	②	③	④	⑤	⑥
5	我喜欢“艺术美好生活”这句广告语	①	②	③	④	⑤	⑥
6	我支持主副品牌组合的营销模式	①	②	③	④	⑤	⑥
7	股权激励是可以最大调动员工的积极性的	①	②	③	④	⑤	⑥
8	行业感召力是文化品牌企业发展的核心	①	②	③	④	⑤	⑥
9	我经常将自己喜欢文化产品发朋友圈分享	①	②	③	④	⑤	⑥
10	我经常购买有特色的文创产品	①	②	③	④	⑤	⑥

请仔细思考传统文化品牌建立方面，勾选出符合想法的编号。

题项	问项	完全不同意	不太同意	有点不太同意	有点同意	比较同意	完全同意
1	独特的设计与包装可以加深我对品牌的文化认知	①	②	③	④	⑤	⑥

2	我会因为自己的爱好而喜欢其文创产品	①	②	③	④	⑤	⑥
3	我了解故宫的文创产品	①	②	③	④	⑤	⑥
4	我很在乎生活用品有没有文化内涵	①	②	③	④	⑤	⑥
5	我非常支持文化品牌企业生产跨界产品	①	②	③	④	⑤	⑥
6	我非常同意把文化元素植入生活产品进行传播	①	②	③	④	⑤	⑥
7	我非常同意传统文化产品需加大力度向国外推广传播	①	②	③	④	⑤	⑥
8	传统文化品牌产品包装上要有强烈的民族符号	①	②	③	④	⑤	⑥
9	我非常喜欢以书法元素设计的文创产品	①	②	③	④	⑤	⑥

请您提供以下基本信息。

您的性别	☐ 男 ☐ 女
您的年龄	☐ 25 岁以下 ☐ 26-35 岁 ☐ 35-45 岁 ☐ 45-55 岁 ☐ 50 岁以上
您的学历	☐ 专科及以下 ☐ 本科 ☐ 硕士研究生 ☐ 博士研究生或以上
您的行业	☐ 学生 ☐ 教师 ☐ 工商业者 ☐ 行业协会 ☐ 政府机关 ☐ 其他
您居住的城市	☐ 首都 ☐ 直辖市、特区 ☐ 省会 ☐ 县级市 ☐ 乡镇 ☐ 其他
您有信仰吗	☐ 有 ☐ 没有
您会花钱参加传统文化学习吗?	☐ 会 ☐ 不会
您喜欢书法的文创产品吗?	☐ 非常喜欢 ☐ 喜欢 ☐ 一般 ☐ 不喜欢
您经常用品牌产品吗?	☐ 经常 ☐ 不经常

衷心感谢您的支持！谢谢

附录 C 王永访谈

主题：北兰亭品牌建立策略座谈会

时间：2019.9.14 下午

地点：北兰亭总部

参会人员：王永（品牌联盟董事长）

高向梅（接力基金会秘书长）

曹文忠（新华社中国经济信息社副总裁新华社书画院副院长）

乙庄（北兰亭艺术中心主任）

张旭光（荣宝斋艺术总监中国书法家协会草书委员会副主任）

于韦（临荷书院院长 中建协美术创意委员会理事）

一、提起北兰亭这个品牌，您会有何联想？

王永：说到北兰亭这个品牌，我早年练习书法，所以很自然的就会想到是一个书法品牌，因为兰亭是最著名的品牌了。最早我是学美术的，是衡阳师范学院美术系国画专业毕业的，对这个品牌本身就有了解，我也算是半个行业人士的。而且北兰亭在北边，北方很直接，有很强的品牌属性，这个不需要太多的解释和联想，所以我觉得北兰亭品牌起得是很成功的。有正面积极的联想，而且品牌直接和我们专业相关，北兰亭给人很有底蕴的感觉。

二、请问对北兰亭的印象如何？

对北兰亭的印象，因为我也不在这个行业里面了，查了一下旭光老师和北兰亭的介绍，我到北兰亭的印象就是感觉到这个地方还是有点冷清，这个地方我感氛围其实还是有点不足的。从下面上来就感觉这个地方的主人是很粗糙的，没有很精心的去打理这个地方，这是我自己的感觉。另外就是在这个行业中的传播，因为旭光老师曾在书协和美协工作过，09年开始在清华美院开班，我跟几个行业的朋友也咨询了一下，在行业内的品牌知名度还是非常高的，基本上在同行业里边没有比拟的。所以在这一点的话就是说我觉得专业属性还是非常强的，它的专业地位也是很高的。

三、请问像北兰亭这样的文化品牌在价值上有什么策略才能把品牌打响？

我刚才看了你们的介绍，里面说是有 4000 个学员，有 1000 这个书友，还有 10 万粉丝，我不太了解这些人跟你们的链接度有多强，但是我感觉有些人是不强的。因为我刚才听到你们说的，有些人还不知道他有没有入国展，或者是还要再

问。我有个商学院叫品牌联盟商学院，我的商学院的学生，平常与我们沟通还是比较密切的，频度还是非常高的。我们现在办到第 11 期，每一期我们都会有 3000 多人，所以现在讲文化品牌的链接和的粉丝经济的关系，就说文化人去做粉丝经济，其实还是有些跨度的。那么这里面需要专人去做，找些活跃的小姑娘、小伙子，去把情感弄得更活络一点。那么用户价值、市场价值和文化价值，用什么样的策略？做品牌的策略，不管是北兰亭这样的文化品牌，还是其他文化品牌，其实做品牌套路都是差不多的。首先我们叫吃在碗里，看着锅里，想着地里的。所谓碗里的就是什么？就是我们这些付费的这些 4000 个学员，这是我们首先的链接，当然还有最核心的就是我们老师资源，很多大家都在这里，像沈鹏老师等很多大家都在这里，我不知道他们跟这是什么关系，是一种友情还是一种雇佣关系。是一种强关联，还是弱关联？你像我们品牌联盟商学院，有很多老师是挂名的。咱们是有些是骨干老师，这些人是每期都会来的。那么就有一个 200 多人的老师群体，那么老师群体的这种价值是第一个层级。第二层就是我们的用户，4000 个学员和 1000 个书友会。第三层次就是我们的 10 万个粉丝，这个粉丝他的忠诚度到底有多少？这个就是不确定，我不知道你们发一篇公众号，它的这种阅读量和评论数大概是多少，我不是很清楚。

乙庄：我们发的历史最好记录应该是在 3 万多。现在公众号多了，就平均来讲基本上在三四千以上。但是如果稍微好一点的专业文章就过万了。

王永：OK，那基本上属于中等水平。就等于说那 10 万会员有 3000 到 5000 的阅读量，这属于中等水平。如果你好的话，可能有两三万，对吧？说明跟文章的品质内容还是有关联的。所以这个就是说说明你们粉丝的价值就是还是不错的。第四个层次专业人士，所有中国几百万学书法的这些人，这是属于另外一个层级了，大概就是这种关系。那么这里面的市场价值其实跟你的产品是有直接关联的，那么文创产品的体系就非常重要了。如果说你的产品不到位，服务不到位，你的粉丝就会慢慢流失。反之象故宫这样的，他的文创是没有粉丝的，但是现在你看非常火，这里面粉丝的价值一定是来自于互动。如果你没有互动，你就没有价值，它就变成僵尸粉，然后慢慢的就淘汰掉了。我前两天去吉林省辽源市的一个琵琶学校。琵琶学校大概是什么水平？中央音乐学院，中央音乐学院附中及全国的各大音乐学院里面，琵琶专业的 50% 以上是他的学生。各大乐团的首席的琵琶，80% 都是他的学生。因为他那个地方的标志是琵琶，市的 logo 都是一个琵琶。然后他有一个琵琶学院，每三年搞一次琵琶大赛，但是学校的文化价值开发的是非常糟糕的，每年政府给他十个全额事业编，这些老师是中央音乐学院毕业的，因为这些学生不愿意回到当地去，结果是政府给了事业编，然后发公务员的工资给

他们，他们才来教书。教书的学费归创始人收，但是钱是政府发的，地也是当地人给他的。那么也就是说白了，历届市委市政府对他的支持已经不可能再大了。但是这种文化价值的挖掘，我认为是具备了很多的优势。比如说你在我这上幼儿园，你上什么各种特好的小学，有直通名额，他又跟吉林艺术学院又搞了一个什么琵琶专业的硕士研究生等等，经营的确是非常的到位的。但是我就问他一个问题，如果政府停止对你的补贴，你会怎样？他说我三年就倒了。如果从这个角度来讲，你现在有影响力，其实你是没有生命力，这是很可怕的。我们经常讲做品牌如两种树，叫柳活三年不算活，枣死三年不算死。这个话什么意思呢？就是柳树你种活了三年，他第四年可能死了，因为根系并不发达，他并没有立稳足。枣树像杏树一样的，三年不长东西，或者三年甚至三年死了它不长芽，第四年它又活了。叫早死三年不算死，意思就是说它的根系是非常发达，一旦有点什么地下水好了，他又活了，就能够多眠，一个文化品牌也是如此。只有象他们这样的策略，才能把这品牌打响，就是要占领制高点。刚才讲的这种国展，一千里面有50个你们的师生，这种事情应该大力宣传。让不太了解书法的人了解这个事实，你们没有传播，有没有去说这个事情，因为艺术家都不会做传播。就发个微信本分的把这个事儿给讲一下，传播力度不够。因为你们的角色定位就是一个内敛低调的艺术家的形象，必须找一个符合定位的第三方机构来采访你。比如像高老师，我们去他那里的时候，你们采访我一些问题，其实这个问题可能是我想说，但我来说的效果就不一样，就变成自卖自夸了。所以需要商业化的媒体，甚至有时候要用小骂大帮忙的方式来说这件事情，比如说中国企业家杂志来采访你，说你技术这么好，你怎么经营得好像不太好。问题在哪里？类似用这种方式你去说出来，你看我们其实有什么，然后他就抓住这一点，他标题就是什么？北兰亭国展入选的事就是要用第三方的这种方式来做，就说什么人适合干什么事情。你比如说你们聊茶的时候，我们一言不发，因为我插不上嘴，对吧？但我聊马拉松的时候我就很有感觉，因为这是我的专业。所以传播的事情一定要找专业的公司或者专业的机构来做。你把高度占领了，把下面的地基打牢了，才能够创造出你的这种价值，但是价值一定跟产品是息息相关的，没有任何的所谓的品牌价值是孤立于产品存在的。可口可乐的价值一定是体现在每一瓶可乐上面，奔驰的价值一定是停留在每辆奔驰车主的感知上面的。你说这个品牌价值210万，我说他销售收入多少？他销售收入是10亿。你说一幅绝世名作只卖了200万，你觉得这可能吗？这是不可能的事情。所以它的这个价值与价格，在某种意义上是有正相关的关系的。如果没有正相关的关系是不行的。你不能看不起一个书法培训学校，说那学校不行，我们培训了4000人，他们培训了40万人，在我看来它的品牌价值就比

你高，就在大众的认知这一块，他就比你高，这点我们必须非常认同。还有一个就是你的单量，就是你的客单价我们叫客单价，比如说你是卖的多，但是你们你那一辆汽车才卖 10 万，我这一辆车迈巴赫或者一辆劳斯莱斯我卖 1000 万，这个是你的价值。从某个角度来讲一定要和市场和营销相结合的策略，把我们的品牌要在市场营销中建立我们的品牌，而不是停留在虚无缥缈的想象中间去建立，这个是不行的。

四、请问像北兰亭这样的文化品牌在建立中如何定位？

反正凭我的感觉，比如我开车来了以后就感觉整个地方是有点萧条的。然后进了门口我来了以后，就整个从楼上到楼下这种状态。但我不知道你这是总部还是培训基地，我不是很了解，因为今天是周末，周末按道理来讲，我小孩今天也在培训，他也练书法，他也练打篮球，然后下午去搞什么编程，打游戏吗。他的现场的氛围是会非常好的，他的氛围，包括他的音乐，他的装修，这些都是立体的形象。如果说我不了解你的话，假设我从那路过，我进来看一下的话，我又是外行的话，我就不会对他有太特别正向的这种品牌印象。所有的品牌印象都是在细节里面去体现的。厕所里面的纸怎么放，有什么味道，前台怎么接电话，对吧？类似像这种特别的细节，就是象北兰亭这样的品牌，也是定位高端的。因为实际上你 4000 人培训量是很小的，我们在业界的培训专业是高端的，而且非常高。实际上我从你的客单价和你的学生数量上来讲的话，其实在培训这个领域里面，其实是一个非常小规模的一个培训单元，对吧？因为基本上谈不上什么规模效应。所以你这样的话你就一定是定位，说白了你只能定位高端，你的接待能力是有限的，你只能定位高端。这个地位的话，它高端的话就第一生源的质量要高。第二，你的课程要高。他们琵琶他为什么能够那么牛，在全国所有的琵琶里面他都拿奖，他是这样的。他把演奏琵琶分为几个阶段，就好像做衣服这个人就专门负责做袖子，这个人就负责做领口，负责熨烫。是老师从头教到尾，这件衣服她一个人做。所以这样的话你跟我学，跟我大学一组和，最后这水平就很高，我说你这是用工业化生产的流程来教，但是不管怎么样，我不去评价他学生的做法是否科学，但至少结果在各种大赛。前十名基本上最少有六七个是他的学生。如果是低于五个以下的话，对不起，那就说明我们是今年是很惨了，就是这个意思。所以我想你的定位一定要高端，但是高端，他给你的环境跟你的学员生源的质量，以及给你的传播宣传，他一定你想 5 万块钱什么概念呢？就是说像张老师这么高的水平，这个钱其实是我觉得是收费是很低的。但是也有很多问题在哪，就是说因为我知道通州的宋庄，就是很多这样的老师，其实学费也都不太高。那么尤其是学画画的学美术，他本身收入一般来讲不是很多。这种来学也是他确实生活上也是有压

力的。所以这个定位其实还是我刚才讲的，我讲的所有东西都是基于我的有限的信息的获取。

五、请问象北兰亭这样的文化品牌在建立中应采取什么商业模式？

王永：现在我觉得商业模式还是比较清晰的。就是培训+活动+经济的商业模式，培训一定是活水源头。你们的活动的包括展览、电视节目传播，都可以统称为活动的范畴。那么活动是传播品牌的，最后也要落实到经济呢。经济有两个方面，一个是人的经济，一个是作品的经济。真正的书法作品，跟绘画还不太一样。除非是大家的作品，拍卖的价格才会高。你像女子 12 月坊就是一个很成功的一个案例。其实他 12 个人是经常变的，它经常变，品牌出去了。比如随便讲一个概念，有这么一个群体，在全国各地打一个品牌，或者是旭光老师的品牌，北兰亭是一个载体了，它是企业或者叫组织品牌。要一个人物的品牌。因为这个人物品牌，我建议你们做一个事情，我每次去看古建筑，但是一看题匾就想吐。它更多的是连书法字都不是，是找电脑字体，什么仿宋什么魏碑给弄出来的，就难看的要命，我像新华联老板，他们搞了一个在顺义特别好的会所，结果门口那个字竟然对联还是黑体的，我很无语，我跟老板说，我说你是干嘛，当时也没找到合适的人。其实这个东西是画龙点睛的，因为我也很着急，看画画的人还真不错，一题款就完蛋，把画完全就毁掉了，就是这样的。把书法家的品牌和书法团体的品牌弄出来，就是要你把行业里的知名度，一定要转化为你在公众的知名度，这是问题的关键所在。公众的知名度高了，他反过来会影响你，比如启功老师，他的公众知名度很高，范曾老师公众知名度非常高，可能行业内的人觉得这个人知名度并不高，这种情况经常会出现，但是并不妨碍他的公众影响力。那么真正能谈上品牌价值的，一定是要有公众影响力的品牌才有品牌价值。在小众里面它绝对没有商业品牌价值，所以这个事情就是对大部分艺术家来讲是一个挑战，是一个很大的挑战，

乙庄：这里我先插一句，为了让你更深的了解，我们最初建立北兰亭时也不知道今天会发展到现在。我们的初心是利用我们的特长为社会服务，没有树立品牌和盈利的意识，北兰亭现已走过了十二年，现在各个地方纷纷提出来要建北兰亭分会。北兰亭现在已经建立了几个分会，那么我就要思考这些问题。现在可能赶上一个比较好的文化时代。希望把北兰亭的这块资源用好，做点有意义的事。

王永：你刚才讲的关于开办分院这个事情，其实这个事情是需要非常谨慎的。我有一个客户叫居然之家，居然之家是我服务了 20 年的一个客户，居然之家在当时他的水平和爱家家居和蓝景丽家和东方家园以及和集美家居水平都是差不多的。为什么？它现在全国有 300 多个店，其他的要么就倒闭了，要么现在就剩

一个两个还是没有。它中间有个非常重要的工作就是标准化，标准化手册就是我们帮他弄。我们辅助他们，主导是他们自己。我们做了几个标准化，文化的标准化，管理的标准化，采购的标准化，最后要标到什么程度呢？连外墙用材料、色板、办公室配套桌椅都非常清晰，所以你到任何地方一看就是居然之家。如城外城，他也是想在外地开，开了一个没多久就死掉了，很重要就是没有标准化。你要开分院，你拿什么来指导人家，你拿什么来引领他？你老师能去多少次？因为老师的时间是有限的，你不能说每个地方派十个，每个地方去一趟，那一年时间就没了，所以这里面就是谈到品质的管理，我现在的客户叫西贝莜面村。现在全国现在 300 多个店，他也是标准化的过程，它是开十个店，又撤回来五个店，他又开 20 个店，又全关了。他反复折腾，后来就明白了这个标准化的重要性。我们现在的顺风车，在全国有一百多个城市有分支机构，是公益的，那公益的也有标准化，我就要求他一个地方有三种人，第一种是企业家，企业来出钱。第二种是发起人，包括但不限于当地的广播电台的主持人是有号召力的。另外我帮你对接当地的团，因为我是全国青年委员，把宣传部，还有民办这些事帮你对接，第三种人就有全职执行力的人。这样使每个地方能够很健康的发展。刚开始志愿者很热情，果发现弄最后死了。对于企业，不能是太大的企业，太大的企业，他根本不在乎这个事情。所以这里面它有很多标准。不是有钱就越好，所以标准要遴选，而且一定是要反复的，你不能指望说这一把就成功了，绝对不可能，一定会是成了又败了，败了就成了，然后好几回。所以在加盟这一块，觉得就相当谨慎。

六、请问像北兰亭这样的文化品牌在建立中应采用什么样的运营模式？

王永：我是觉得以总部为主，分部为辅。总部是研发中心、品控中心，然后分部作为执行中心。然后理清总部和分部的关系，比如分部现在收了 50 个学生，这之中找十个比较好的到总部来，多长时间的培训，一定是他们要接力完成的项目。现在我们品牌电商有三种模式，一种是他帮我招生并到北京来上课。第二种模式他人很多，有 50 个人，你开一个班就 OK，一半的课程在当地上，一半的课程在我们这里上。第三种情况，比如市政府或者大企业，如中国有色、中国石油、中石化，他们有 200 个人就可以开一个班，就派老师去，他们来组织我来提供授课。但授课了以后，可以出国去游学，可以到企业去游学去。所以不同的情况有不同的这种方式。北兰亭的分部但必须让他跟总部链接，跟旭光老师等专家有情感链接。情感隔一层就是没有感情了。我们品牌顺风车日，是每年 6 月 6 号，六六大顺，每年开一个顺风车日，全国各地的你都到北京来听我讲，然后各地分享，我来点评，这就是用形式来产生链接和情感。所以在商业这一块的话，一定是总部是一个研发中心，所有的产品必须是总部来研发和品质的控制，然后总部还是

一个宣传中心。所以总部加分部的这种运营模式，我觉得是 OK 的。公益也是这样，人家接了你的公益以后，他搞不下，有些人甚至家破人亡，想搞公益，首先得赚钱。你们这个团队里面谁是企业家，能否承诺每年拿 10 万块钱来干这事情。企业家这里面我有几个是比较认同的，也是我的客户，一个是做服装设计的，一个是东北做貂皮大衣的，还有一个是给刘晓庆化妆的毛戈平，他的公司马上就要上市了。毛老师他搞个毛戈平艺术学校，但是现在就是毛戈平的化妆品，产业化做得就很好。我们在合作过程中间，花了很多时间就告诉他，你别再提我是艺术家，我不想赚钱。你要是赚了钱让你的艺术能够更加的发扬光大，这才牛呢。

七、请问像北兰亭这样的文化品牌在建立中应生产什么样的文化产品？

王永：说实话我不是很懂，但是我觉得有一点，首先得让你的作品有可见度，我们凭这个叫中国最具影响力的国际品牌。是要求看得见，摸得着，买得到。但是你的产品不是在主位，不在 C 位，那也是没有用的。或者你都是给别人贴牌，看都看不见你。你说东西卖出去了，但是看不到你的品牌，这也是不行的。比如说启功老师，他的字到处都能看到，这就是有一个可信度。比如说正山堂把张老师名字去了，我一定得去找找他，人家给你写了你却把名字弄没了，这个有点不太好。刚才我看正山堂的百度百科，从头到尾没有一个与张老师有关的。你看米南阳给任何人写东西，他先登记，第 1682 幅。所以生产什么样的文化产品，要让人感知到，感知的最好的办法就是找大品牌合作。这个事情得有一个专门的人去干这个事情，其实很多品牌都是想要找书法家写的，是因为找不着，没有渠道。第二个就是必须要有明码标价，这就叫品牌。如何做好品牌，北兰亭能做这么大，作品一定要收润笔费。如果是商业开发的话，一定是要，你可以不高，我们最怕什么？最怕的是没价格。比如你给我写篇文章说多少钱，十万，我知道了。说你看着给吧，这就麻烦了。这就不知道到底要给多少？有钱的人他觉得 10 亿可能也不多，没钱的，他觉得十块钱也比较多，所以你这个东西就不好说了。所以这里面文化 IP，书法集、毛笔、书法作品、绸缎、书签、镇纸就这些东西。举个例子，比如生肖，张老师把所有的生肖名称全部写出来兔啊、虎啊什么的，然后做成 T 恤。背后就是画，其实生肖这个事是很有感觉的，你找外面的比较牛的合作伙伴去做这个工作，其实可以的。包括前两天我们去一个袜子厂，我给他看一下袜子，他说你这袜子还不错，起码得 2 块 5 一双。所以就是这样的，这个作品就是要跨界。有一个雕塑家叫蔡志松，我觉得他就挺会经营的。是雕塑家里面最会打扮的人，衣服穿的特别绅士。他做的作品，总是能够跟大的活动如芭莎明星慈善夜，企业家什么峰会啊，他就有个代言，给林肯领航者拍广告。他有个作品叫因，他说因的这种能量就是捕捉机会。所以在这一块是需要有人专门去策划他，

把艺术家与商业能够无缝的对接起来。总而言之就是文化品牌的文化产品呢，我觉得一个比较重要的事情就是相观性产品和跨界产品。相关性的产品，当然就是书法集，在下面各种东西跟书法有关。还有就是跨界的服装，你的生活用品，如茶杯茶壶就是相关东西。另外说你跟故宫关系好的话，你可以借助这样的成功的品牌来跟他沟通。比如像我们公司，其实也有合作的可能，因为我每年都搞品牌年度人物峰会或者中国品牌企业大会。如果老师在现场展示一些作品特别好，企业家现场要什么的话，我们就开放十个人。一定要让你的作品跳出你的圈内，在圈内你再多知名度没有用，因为圈内人不可能为你买单。一定是圈内做高度，圈外做业务。

乙庄：我这还有几个问题，因为我们去联合国交流的时候，发现张老师给上课的这些联合国官员们，他们不是以前学过书法，但是看到书法就会喜欢。我认为不是我们宣传做得好，而是书法自身的魅力，就是几千年的文化魅力，这种魅力是超过语言的。第二个是印有书法的文化衫，我发现文化衫对他们的诱惑太大了。尤其见到金文篆书的，这些东西本身都散发着深厚的文化。毕加索对中国的书法都是顶礼膜拜的。也就是说书法的艺术精神不是我们普通人能理解的，体现着中国人的思维和哲学精神。把主体思维精神融入他的生活当中，就让他不知不觉当中就接受了。另外我还有一个问题想问王总，因为品牌这块您是非常熟悉的。那么我想问，一个传统文化品牌与普通的奢侈品品牌有什么不同？我对乔布斯的两个爱好印象深刻。第一个是他对中国书法。他在学校退学的后却去练书法，他看到了书法代表东方中国的一种精神。第二就是他坐禅冥想。他对苹果的升级都是他在禅坐中的灵感。他以一个人的价值观影响了整个苹果精神。书法是我们的传统文化，喜欢书法的人也有责任做好传播与弘扬的精神。

王永：客观讲，因为我们做的都是比较大的公司，它的投入是足够保障的。我可以跟你介绍一些比较小一点的机构。其实我跟你这么说，我做一亿的单子和100万单子是一回事。

乙庄：但是你没有想到，今天我们是没钱，但你没有书法文化，你知道为什么这些从小孩一直到老年领导一直在追随着书法精神？

王永：你们也要有一些商业化思维，你得找到愿意付费的人，首先得找到有付费能力的人，然后要激发他的付费意愿，形成可持续的商业模式，你才能把它做大。付费能力是说他有钱，如果说北兰亭成立一个中国企业书法家培训第一品牌，成立书法专业人才培养第一品牌。从商业价值来讲会大。那么这企业家的特点没时间。年纪都比较大，那么第二个就是就是叫付费意愿。我愿不愿给你。举个例子，假设如果有一个全球书法之旅，你说你带穷书生，他根本去不了，机票

都买不起。企业家他愿意出去卢浮宫看看吧。全球看看去。企业家企业做的很成功了，但我的书法作品如果能给我展出一下就更好了，一个人收个几十万一点问题都没有，最后就是要有稳定可持续的商业的项目，我们叫期刊式的成果。什么叫期刊式？比如我们每年开一回就叫期刊式。你别开完以后就完了。你有没有比如北兰亭杯书法大赛或者书法文化产品，要每年都搞。

乙庄：我们搞了几届大赛，但是我们所有做的活动就没有持续。

王永：这就最大的问题，他一定得有可持续性，像我们顺风车是创了两个日子，一个叫8月8号品牌节，今年第14届了。我们今年请了十个前政要，八个前总统，两个前总理过来，然后上市公司48家老板，这个就是我每年8月8号。坚持了五六年。

乙庄：上巳节就是我们做的。上巳节就是天下第一行书那个日子。353年那年，所以每年这时候书法界的一个节日叫上巳节，所以每年这时候是搞电视书画晚会做了差不多有11年。

王永：一定要想办法尽量跳出你所在的专业领域里面，让公众能够参与，这个是最重要的。你这个活动一定要让公众参与，公众参与，公众比如说我去参与你的作品，让他去买你的作品，去现场去互动，甚至有什么亲子活动，或者是娱乐活动，或者企业家参与的活动。如果你们想搞的话，就策划一个就中国品牌书法大赛。什么叫品牌书法？就是所有的品牌，反正书法题字全拿来比一比，哪个最好？这个事情完全可以。就是把书法和企业 and 商业一定要有一个强链接关系。一定要找到一个就我来参与的理由，而且是我来持续参与的理由。我花钱持续参与的理由。就这个事情就救活了。

乙庄：文化品牌，也不能离开商业。但是有独特的属性，也离不开公共的属性。

附录 D 高向梅访谈

主题：北兰亭品牌建立座谈会

时间：2019.9.14 下午

地 点：北兰亭总部

参会人员：王 永（品牌联盟董事长）

高向梅（北京接力公益基金会秘书长，新华公益服务平台创办人）

曹文忠（新华社中国经济信息社副总裁 新华社书画院副院长）

乙 庄（北兰亭艺术中心主任）

张旭光（荣宝斋艺术总监，中国书法家协会草书委员会副主任。）

于 韦（临荷书院院长，中建协美术创意委员会理事）

高向梅老师策划并发起“关爱绿色家园-修复地球”、“授渔计划”、“自闭症儿童辅助教育”、“为平民英雄圆梦”、“善举的力量”等多个公益项目，创办了“公益中国九人行”“传媒新工坊”“让非遗艺术走入生活”等系列互联网融媒体专栏。近二十年国家通讯社从业经历，资深媒体评论人，对话主持人，专注于文化、传媒、公益领域的调研、策划与研究。

乙庄：向梅老师，请你给我们聊聊

高向梅：在这里我要说有一个特别重要的前提是他必须热爱，必须要带着激情，才能有投入感，这种基于兴趣的情感投入，跟商业品牌有很大区别。商业的产品讲求标准化、精细作业和专业化分工，艺术是个以艺术家为核心的圈子，这一点差别很大。

乙庄：请问对北兰亭的印象如何？

高向梅：我觉得大家对这三个字初始都差不多的，这种印象基于这三字背后历史的沉淀，兰亭序的沉淀，张老师弟子桃李满天下的沉淀，这次入围的作品达到二十分之一，这在书法行业里就代表着主流，是非常不容易的。想在这个圈子里做到主流，不是一蹴而就的事，包括对张老师个人品牌的认可度，也就代表着北兰亭三个字的行业品牌，这是书法的行业高度。

乙庄：请问像北兰亭这样的文化品牌在价值上有什么策略才能把品牌打响？

高向梅：我认为北兰亭现在还需要更多的人关注，不同行业的人关注，我对北兰亭谈不上特别的了解，个人感觉目前的北兰亭还是人治超过法治。可能会是一波围绕着乙庄老师和张老师身边的这些人，来完成对机构日常的管理和运营，

其实我觉得这不一定是好事，之前品牌运营是专业的，需要专业的策划和执行，人治大于法治并不是好的管理模式，初期可以，但是走不长远。

乙庄：可以这么说，我们的管理完全是靠情感来管理。我们也期待一种科学的管理。

高向梅：所以我认为北兰亭最大的价值，就是形成一个平台，具有凝聚力平台，聚合功能一旦出现了，平台就会吸引不同的人来，整合资源的能力也会产生，这些人，都会在这个平台上发挥他们各自的优势。比较直接的表述，就是北兰亭现在定位是一个教育培训机构，那么你的平台策略是什么，靠什么产生黏性？你的用户就是那些学员，而这些用户的定位，就是你的战略。刚才说的用户价值，或者说市场价值，是一个意思，就是平台战略。在平台的基础上做事不是哪一个人的事，不是你的事，也不是张老师的事，而是这些人共同的事，这是一定要明白的，如果什么事情都以乙庄老师和张老师的人治为核心，我觉得这个平台就不能称之为平台，一定是时时刻刻以你的用户价值为导向，学员需求就是你的导向，才能发挥平台最大的功能，要用好平台策略，比如上巳节，包括你对发展学员，招收学员所做的各种方法，我觉得这个定位要清晰。我觉得，你的第三和第四个问题其实是一个问题，就是你的用什么策略能把这个品牌打响，你的定位是什么，你的品牌价值才能有凸显。第一北兰亭并不能覆盖所有老百姓，在这一点上，我可能跟其他人观点不太一样，当然最终的目的可能是能够让中国的老百姓人人都热爱书法，这是美好的愿景，可以为了这个愿景而努力，就如同我希望世界和平一样，但这个愿景其实是比较虚的，可能需要穷极一生去追求。但事实上是不太可能让所有老百姓都全部热爱书法的，但北兰亭能做到的是，要扛起专业领域的大旗，做这个行业在中国的引领机构，带领中国书法艺术走向世界，这个愿景是我们可以做到的。那么也就意味着你的定位是专业性和高端引领。这个平台是两头策略，一头要抓着有兴趣，愿意参与推动书法行业的企业家出钱、出资源，而你选择的这群企业家，他们要有责任、有担当、有使命，要有共同的价值观，然后拿他们的资源来覆盖那些想要加入我们的那一批人，也就是另一头的人。这是一个两头文化；还有一个两头，是拿你最专业的有影响力的一拨书法家是一头，来影响想要学习书法的学员、爱好者，是另外一头，这就是两头文化。这种定位要是做好了，在这个行业里做任何事都会游刃有余。北兰亭的品牌文化有一个基础，是基于对传统文化认知的那部分人，不是所有的人都知道王羲之是谁，也不要奢望你对公众能造成多么大的影响，登报纸广告，什么广播电台……不一定适合北兰亭，要看具体围绕的核心传播点是什么。要找到适合北兰亭品牌推广的路径，首先的基础是传统文化，其次传统文化的核心精神传承，还有一个很重要，

当下要做到扛鼎，就必须要在传承的基础上有创新，如果不创新，对于北兰亭来说做品牌就毫无意义，一味求旧，求传统，也根本不可能做到开宗立派。

乙庄：传承的话，你认为什么方式比较好？

高向梅：你现在的传承基础不错，行业内的专业影响力也有，但是创新和活跃度还不够。做活动、做有仪式感的活动，比如上巳节，也要在古人传承的基础上创新，还有走出国门，更不能用传统的方式去让国际社会认知北兰亭，要创新。在地方上开分院，进入产业园区，这些都是创新，但是还不够，要做精、做细、做和专业度相匹配的创意。如果把书法归类在艺术领域，我觉得还需要脑洞大开的想一想，以草书为例，有一种叫做结构性语言，在艺术领域里叫结构艺术，就是艺术表示形式的结构化。以草书为例，把草书打散了，能够形成任何东西，打散了以后，可以代表世间万事万物，一只杯子、一支笔，一张桌子一张床，处处可以融入草书的精髓，这就是艺术的结构化，运用好结构艺术的语言，在这个领域里，那就是当之无愧的创新。

乙庄：这就是把它打散了，从新组合再传播出去。

高向梅：我再举个简单的例子，李玉刚在做演出的时候，他跟我的一个朋友叫方景龙老师合作，方景龙老师是中国四弦琵琶的创始人，国乐大师。李玉刚唱歌的时候，他有几样创新：第一就是我们叫传统与现代的跨界创新，首先从服装上，他用的不是传统的贵妃服，用的是很现代非常时髦的舞台演出服；第二他用的不是传统唱京剧的班子，他用的是现代的国乐器；第三，也是他最大的创新，就是舞台上用书法来展现歌曲的魅力，怎么用书法来展现呢？舞台上可能什么背景都没有，只有一个特别长的竖条纱，纱本身是自上而下垂下来的，他一边唱一边在纱上写书法，这个纱一直在动，投影会在纱上同步投射出草书的笔划，背后LED屏幕上也会同步出现，这是舞蹈，观众看到李玉刚在美轮美奂的跳舞，这不是书法吗？这是歌曲与舞蹈在草书中的创新应用啊。

曹文忠：前两天有个老字号研讨会，我们拿片仔癀来聊品牌、文化的氛围、文化的底蕴和传承，包括品牌价值。中国的片仔癀在海外东南亚华人的文化价值，远远超过了他本身。海外人现在都两样护身符，一个是妈祖保平安，一个片仔癀保健康。做健康药有两味药，都是现在稀世难得的中药材，一味麝香，一类牛黄，这两个都是很难得，它是双绝密配方，工艺绝密。现在所有的国宝级的只有两个，他是其中之一。它在文化内涵的打造已经超过了它的实用价值。但是作为文化价值，它已不是讲药而是讲很多的故事，对这样的品牌来说，他到现在为止应该都已经至少有200年了，而且在海外的名气远远超过在国内的名气。尤其是在北方地区，不是很多人都了解片仔癀，可是我觉得品牌可以做到他这样，我们可以用

他的方法。

高向梅：我觉得这就是他的定位。如果说北兰亭的定位只做中国最好的书法教育培训机构，这也是你们不错的愿景。在中国有两个民间的特别好的大学，一所叫西湖大学，一所叫湖畔大学，一所是马云为主导投资，一所是马化腾为主导投资的，这两所大学都用了同样一种方法，就是慈善基金会运作的方法。这种基金会运做的方法也不复杂，爱好书法的这些人，有出钱的、出力的，出资源的……对于北兰亭来说，有很多学员、粉丝和追随者……，这些人拿出各种资源来成立一个理事会治理下的慈善基金会，是公益慈善的方法，去做北兰亭书法大学，跟高校的艺术院系合作。

我觉得北兰亭还有一种文化也是有迹可循的，就是书院文化。我走访了中国几乎所有的比较老的传统书院，包括废弃的书院和现在做旅游景点的书院我都去看过，让我震动的并不是岳麓书院，让我震动的是江西的鹅湖书院。那个书院你还能听到小儿朗朗的读书声，是一个村子里的孩子们，让我很震动。我觉得这就是北兰亭应该要做的教育机构，是坚持着传统文人的仕子精神打造的书院文化，一般的商业手法并不适合北兰亭，你的产品是什么？核心不是用好不好来衡量，是因为学习书法的人，所有书法艺术的精髓、传承的精神都来自于人。来自王羲之先生作品的精神，包括创始人张旭光老师的精神……而这些精神，单纯商业的手法并不适合北兰亭文化的定位，要看北兰亭自身的定位战略，如果做传统的书院文化，有做书院文化的方法。做当代书法艺术行业的引领者，是另外一种文化，这是不一样的。

乙庄：请问像北兰亭这样的文化品牌在建立中应采取什么商业模式？

高向梅：采用什么样的主题，体现什么文化价值，我觉得是相辅相成的，比如艺术慈善和财富传承。所有在艺术领域里要想变的更有价值，让自己的作品能够在市场上得到认可，要清醒的明白“两头文化”，一头是寒窗十年磨一剑的书生，一头是有钱有资源的收藏家，你要让藏家和这些艺术家在你的平台上发酵，一定是在北兰亭平台上发酵，而不是在嘉德、在什么拍卖行。

文旅部在世界很多国家都在做“中国文化中心”，如果遵循北兰亭的核心价值观，做上巳节，国外的书院也好，如果能够在这个级别，就能够代表中国在国际上站住脚，北兰亭具备这个实力。因为它都是国家行为，可以通过这条线去把所有在海外的中国中心挂上北兰亭三个字的牌匾，拿他的空间做北兰亭这三个字的文化，融入市场化的手段，这可以称作你的商业策略，一定要跟着国家的站位来制定自身的策略。第二，如果你身边有围绕着您二位的一些藏家或企业家，能够出钱来做一个艺术类的慈善基金会，那么你做的就不仅仅是教育培训，而是推动

行业发展。以前我们做过一个案例，就是寻找有天赋却没能力学习艺术的孩子，以画画为例，主题叫“寻找叫中国的梵高”，这些孩子有可能是找不到好老师，或者出不起钱，或者找不到好的渠道，但是它本身天赋很高，也很喜欢书法，愿意画画，那我们就帮助他们，找了一个基金会来资助，当时以齐鲁画院牵头做的这个事儿，来资助这些孩子们去学习艺术。类似像这样的每年不管是你的学员也好，还是粉丝、学生也好，都可以帮助来参与做这个公益项目，同时为了媒体传播，这些铺垫也是为了媒体传播去做基础，如果你只是定位在一个教育培训机构，是做商业化运营，我为什么要报道你呢？你在这个行业里做了哪些能够推动和改变这个行业的事儿？还是能够引领这个行业的事儿？从主流媒体的角度来说，要能够代表国家代表民族的高度，我才能去说故事，不然的话你仅仅是一个培训机构，你的学员又都是收费的，站到我的角度，我为什么要报道你？所以你必须要做一些看起来和收费无关，但其实是为了能够让你的品牌变的更有价值的事。你也可以“寻找中国的一百个王羲之”，举例子，你寻找这样的孩子，然后你用慈善的手法，而不是用书法培训去推广中国的书法文化，然后这些人可以和你的学员一起来听课来学习，你的学生也会知道，原来我所在的机构，我的师长，我师从的这些老师们是多么有家国情怀的老师，带领我们在学习的过程中做了很多特别有前瞻性和引领性的事，这是其中一种方法。方法有很多，您的上巳节也是可以的。我再举个例子，李玉刚写的是舞蹈，他写的不是书法，但如果在电视上呈现的是张老师的书法，只是在李玉刚舞台的笔下。因为他是歌唱家，您不能说李玉刚不应该写张老师的字，不是那个概念，他拿毛笔的本身被视作舞台需要的一种表现形式，更像舞蹈，不是书法创作，但如果 led 屏上出现的是张老师草书的作品会是什么样的感觉？这是一种衍生文化，舞台的形式也是一种，能够融入多媒体的表达形式就更加前沿了，我认为这是非常重要的一种理念，也是凸显品牌创新很重要的引领。

我们现在就讲了一个文化结构，讲一个故事，把陶瓷的文化艺术包括海捞瓷在内的各种具体的内容，全把它打散，然后用四个神兽，大象、海龟、朱雀和龙串起一个故事，把陶瓷上的图案、花纹和字体，通过釉料、形状的重新组合以及烧造，重新整合，它是一幅一幅的书法作品，但又不一定是书法作品，是各种不同形式的艺术品，形散而神不散，器形可以千变万化，但是核心的精神不能变。通过匠人手里的泥巴，釉料和温度的结合，通过这四只神兽，讲了一个品牌文化的故事。这是一群像策划人不断的讨论，反复的讨论最终形成的。最后对于这个文化的呈现是一场大型光影秀，叫瓷生物乐园的多媒体沉浸展览。我们叫灯光和影像互动，人和内容互动，空间和时间互动，需要买票进去，你在现场可以玩砸

泥巴的游戏，而这泥巴砸出去可能就是一个故宫某个朝代的镇馆之宝，来自哪个年代，用什么材质，都会有知识点让你看到。艺术有很多种表现形式，当然我看到你目前的 IP 衍生品里边，在北兰亭的线上商店里做的最多的是张旭光老师的书，有全集有单册，除此以外好像看到还有毛笔，不应该说是开发，那太简单。

要打开思维想一想，世间任何图案和器物都可以是书法，你想想看比如梅花，把它拆开，以张旭光老师的字为例，可以用某些线条打散，通过结构化之后重新组合，那就不仅仅是梅花了，你再进一步想象一下，瓷器上有一种最基础的纹饰叫做刀子兰，像一个女字两头的那个形状，在瓷器里的纹路叫做刀子兰，同样可以用张旭光老师书法字体的线条来完成刀子兰的作品，这叫结构化的解读，其实也是美学的更高级的表现形式。您能理解我说的结构化吗？线条打散以后可能会成为固体的，也可能会成为流动的，可能会是一张桌子或椅子，也可能会是一段音符.....会成为任何一样你想成为的东西。

当时我们计划在景德镇想做一个跟艺术有关的公益策划，当时那几个企业家还是比较有情怀，说我们在景德镇办一个大师班，每个孩子我们算过一年不到6000块钱，一个班大概就收十个孩子，不能多，根基和悟性要有，不然就不可能成为大师班吧。而这十个孩子的班全部都是以各个老师来命名的，比如说京雕，我们以苏老师来命名，字以沈鹏老师来命名。雕塑以韩美林老师来命名，就做十个大师班，比如书法以张旭光老师来命名，你不定期的要给这些孩子们来上课，更多的不在于上课，而在于这些老师的出现，本身代表着对这些根苗的认可。然后要带着他们四处游学，过去徐霞客以脚丈量地球的概念是一样的，你带着这些游子负笈游学，可以去兰亭所在地，也可以去名山大川、历史古迹.....去完成你书法的游历，我觉得这才是一个特别好的北兰亭。

文化表现的形式有很多，但是每一个形式都基于你对文化价值的认同，战略定位是平台，在平台上把这些人之间的资源对接整合。对于商业，我要保持不同意见，就是文化和商业还是有跨界的，要有一个第三方的专业机构，而这个机构在充分吸取了您二位精神引领的价值观之后，放手让专业的机构去做专业的事，主要指的是品牌运营的事，品牌里边有一部分很重要，就是北兰亭 IP 的挖掘，IP 的挖掘也有很多种表现形式，衍生品，包括杯子、纸、墨之类，我认为都是很小的一部分，艺术的形式千遍万化，一定是有多大脑共同思考创新挖掘想出来的。只要你能想出来，运用高科技，运用现代的技术手段，就有专业的人实现，所以我们总说技术可以实现一切，这是真的。

前边说的是书法作品的打散，现在要说说人的打散，艺术家和他们的作品一样，在发挥传统价值的同时要发掘创新价值，就一定要打散，不能说你只玩字画，

只玩金石，只玩珠宝，那不行。在这个平台上要把艺术家聚在一起，把三教九流的人，跨界的人打散以后重新凝聚在一起，靠精神，靠创新手段，重新聚合的过程需要引入专业的方式和手段，比如说要有技术，要有多媒体，要有光影艺术的介入，把这些东西重新组合成一种新的艺术表现形式，就会非常有高度，非常有引领性。当然这个过程中一定要融入公益推动文化的理念，就会吸引更多的人去替你做传播，比如公益日免门票、一日捐、高校日……这些方法，都是让北兰亭的品牌变得更有价值，同时有了这个平台战略，很多事可以去创新，而且会做的更好，因为你聚焦的领域比别人更专业！更加有高度，更加有格局！比如像舞蹈，前两年特别火的由李玉刚编导的舞蹈，他不仅唱京戏韵味的歌曲，舞蹈也非常创新，这里面舞蹈的创意，就跟草书有关。这种传统与现代，歌曲、舞蹈、书法融合的跨界表达，IP 一下就火起来了，就得到了一个极其广范的传播。关于文化价值，基于平台策略来考虑，就要有传承，又要有创新是非常重要的。

高向梅：乙庄老师，我刚才看了你的微信号，后台数据是可以查到的，我觉得粉丝并不活跃，如果从新媒体的角度，号称的粉丝，基本都是死粉，谈不上什么活跃度。就微信号的运营来说，这些数据基本没有与跟北兰亭产生联系，在你的平台上也产生不了互动性，也产生不了粘性，也做不了任何的发酵行为，这就是资源没有充分的利用。

乙庄：我们现在只有一个人在负责微信平台

高向梅：做微信的团队，现在没有书法学员平台，像旭光老师这种弟子 3000 的业界专家，大伙对这个专业极度的认可，是真心真意的，如果这样一个庞大的团队，再加上高凝聚力，招之即来，来之能战，这个就是战略，核心要有凝聚力，要把这些人聚在一起，聚的是才气，从教育培训机构的角度，聚的就是财气，财我不在你们身上花心思我怎么赚钱，这两者区别很大，也是非常现实的。

北兰亭要在行业里要有前瞻性的方向。不管是你做家族也好，做机构也好，做企业也好，做商业也好，未来都只有一个方向，就是文化的传承，财富的传承，经济的传承，艺术品的传承，任何一个方向都可以用慈善基金会的手法来做。比如“北兰亭少年”，只是北兰亭旗下其中一个品牌，更适合用公益文化的手法来推动，现在慈善基金会的起步很低，你要做一个自己的基金会，门槛是 200 万，要做一个专项基金，门槛可能只有 100 万，做专项基金就有很多种可以选择。目前我知道的有个叫文化艺术基金会，他们秘书长是冯双白了，也是全国政协委员，可以跟他们谈成立一个专项基金，也可以选择其他的机构。此外涉及媒体传播，就全部用慈善活动的名义去邀请媒体，这样可以节省很多费用，就真正做到四两拨千斤了。需要找一些专业的人来协助你，一定要专业的事交给专业的人去干。

除此以外，很多活动都可以放在慈善的平台上去做，尤其是像北兰亭少年，就用慈善文化定位好。基金会的选择也很重要，比如说中华慈善总会就跟你不匹配，但是青基会和儿基会没准可能合适，所以你得选个跟自己定位比较匹配的基金会来合作。

附录 E 周志懿访谈

经新华社中国经济信息社副总裁、新华社书画院副院长曹文忠先生的引荐，2019.9.23 日上午，在新华社环球财讯中心，我采访了新华社《中国名牌》杂志社总编辑周志懿，他以这两年在《中国名牌》的工作经验，就北兰亭传统文化品牌建立的策略谈了很多值得我们借荐的意见。

访谈如下：

周志懿：在 2018 年你的整个的收入情况怎么样？

乙庄：我们商业收入不是很多，更多的就是靠我们的教学收入。整个教学这一块花销也不是特别大，日常用学费可以开支的。

周志懿：北兰亭现在有专门的标志和广告语吗？

乙庄：曾经拍片有过一句：古有兰亭集，今有北兰亭。这也不算是广告，我们没有进行商业开发。

周志懿：你认为兰亭精神是什么？

乙庄：我认为兰亭的精神是一种仕人的担当精神。

周志懿：中国民族的品牌能伴随着卫星发射上天，这是我们民族精神，也是我们新华社经济史上的一个标志性事件。我们搞了一个卫星的冠名，当天发上去后，马上就有一家浙江集团跟我们谈合作，这就是商业运作。对一个品牌的开发和理解，一定是建立在对产品和专业的理解上。我只有先进去，然后再出来。

乙庄：您对品牌建立及运营有这样丰富的经验，今天是第一次的访谈，希望可以再进行第二次访谈。

周志懿：其实我们说得俗一点，品牌的目的就是体现一个品牌商业价值的，商业价值是体现品牌标准的一个重要方面。那商业价值是不是时代价值的一个体现呢？社会效益和经济效益还是一体的，你有社会性以后，经济效益很快就出来了。打造一个品牌的最终的结果，其实是通过商业效果和商业价值来衡量。北兰亭的品牌，最后还能够有多大的商业的效率，这是一个重要的方面，当然不是唯一的。北兰亭给我的感觉就想到八个字，不一定精准，就是“精神高地，美好生活”，真正要做商业，一定要跳出专业之外来看。

乙庄：像学习书法一样，功夫在字外。

周志懿：在品牌打造上也是要跳出书法圈并要立足于书法的属性。要跳出书法，把它作为一个产品。这个产品既要放在专业的领域来衡量产品的专业高度和水准，又要放在社会大众的层面，来衡量它的商业价值。当然说精神高地和美好

生活，不一定是最精准的。精神高度就是无论是美学也好，还是书法的专业也好，从我们的文化内力和思考角度来讲也好，一定是精神层面的，北兰亭一定是个精神的高地，是引领专业人士专业群体，乃至整个社会，来追求对美学价值的这种这种欣赏，提升美学的品位，整个社会都需要美学品位，无论是商品，还是我们的生活。当然后面叫美好生活，就是又回到习大大讲的，现在我们最大矛盾就是一定要就符合大众对美好生活向往。我们的需求之间不美好不充分之间的矛盾，所以我们在北兰亭品牌的开发上，也符合习大大对整个社会的一个矛盾的定位，我们是符合人民对美好生活的期待和向往。北兰亭品牌的目标，是为了提升整个社会层面的审美的品位，提升人们美好生活的追求，这是一个高度和境界。比如说松下电器，开始创办松下电器的时候，没有想到挣钱，就想一定要下决心要为人提供最好最安全的电器产品。所以松下电器现在成为了全球知名的品牌，这叫品牌的愿景和使命。我们的使命要高，首先北兰亭要做什么？当然我认为北兰亭开始使命本来就是很高的，所以一直发展到现在，你们投入了大量的精力和财力。

乙庄：我们的宗旨是以我们的书法特长为社会做点事。

周志懿：非常好，实际上你们已经在为北兰亭这个品牌已经打好基础了。我在深圳的一个企业品牌建设座谈会上讲，其实有好多的全球 500 强的企业，包括一些隐形冠军企业。航盛电子是全球十大汽车电子领域的唯一一家民族品牌。一年销售几百亿。但是没有什么名气。还有成立于 2009 年的全棉时代，去年销售 30 多个亿，这些企业都在说，他们都不知道未来是什么样，原来都不知道哪天会顺，只是把事情做好后现在才这么大。做事本身就是为这个品牌做了丰富的基点。因为任何品牌的基础是产品的品质和质量。那么你们的书法作品实际上就代表了你们品牌的产品品质和质量，这是品牌强大的基础。水到渠成时。就顺理成章的。如果没有原来的积淀，突然就开了空单，是不靠谱。品牌不是靠打出来的，是做出来的，是靠扎扎实实一步一个脚印做出来的。这是强大的技术。现在北兰亭，我个人觉得已经到了品牌崛起和打造的最佳时机。我看微信平台有 10 万粉丝，这 10 万粉丝每一个粉丝都是品牌的打造者和传播的。

乙庄：我们北兰亭的资源其实很不错，不光有 10 万粉丝，还有 4000 学员，还有书友会员，专家团队等，缺乏对资源深入开发。

周志懿：现在假设我是北兰亭的负责人，那么第一，我觉得专业的人干专业的事，你们把北兰亭的专业境界拉上去，要保持这种专业领域的高度。另外您刚才跟我说要有一个 CEO 专业的人来专门负责，可能会有商业开发，那么这个人是个什么人？人选很重要，第一要对书法收藏等有深刻的理解，对书法领域还是要

熟。第二应该有足够的生活的力量，对社会生活有敏锐的观察，知道如何让书法作品与大众的生活和审美结合起来。第三有传播的能力和策划的水平就更好了，对这个人要求也很高。这样的职业经理人其实很多的，当然一定要在书法界找。因为如果完全外行还结合不起来。一定要专业的人干专业的事。第三点，我觉得品牌还是一个非常专业化，系统性的，最起码要梳理出北兰亭品牌的愿景，品牌的使命，品牌的定位。比如说一句话，马上想到北兰亭，你说古有兰亭就不太好记，思想的经济没有立出来。我举个例子澳柯玛的广告语是“没有最好，只有更好”，“让世界爱上中国格力”，一句话就想起，一定要有一个这样的经典的话，让一句话把你的品牌形象树立起来，无形之中跟受众产生一种情感的链接和共鸣，如拼多多，原来一些企业取名字或者说品牌建设是都是站在自己的角度想问题，结果缺乏跟受众的共振。比如奔驰，英文翻译肯定不是奔驰，但是还翻译成汉语以后叫奔驰，一下子就给受众一种奔驰。拼多多，你想他就觉得这个实惠更多。如果说你不能和受众目标消费者进行情感共振的话，那就很难。联想为什么做得好，你想人类失去联想，世界将会怎样？这也很好。

乙庄：对，我认为北兰亭可以沿着这个思路，艺术高地美好生活觉得挺好的。

周志懿：因为我没有准备。

乙庄：没事，我认为这样才特别的鲜活。

周志懿：在这个过程中做好专业化的品牌规划，一定要进行头脑风暴，动员全员参与。因为你要全员上就很简单，一定要充分的调动你所有粉丝的兴趣。另外能不能发起一个征集讨论，让每个人都为北兰亭的品牌献计献策。把北兰亭的事业和品牌要变成10万粉丝的。

曹文忠：我想到一个，让艺术美好你的生活。

乙庄：挺好的。这个思路挺好的，那天的讨论是有价值的，北兰亭少年公众号，已经推出。

曹文忠：少年真的很好，特别阳光，有朝气。

乙庄：有传承能力的北兰亭少年，才有继承和发展的动力。叫春服既成，然后童子五六人。

周志懿：第四点现在也是一个创业和起步阶段，你的品牌属于创业阶段，那么怎么跟与其全面铺开，不如以点带面，找一个突破口。突破口建议不一定成熟，一定要通过打造自己的品牌产品，来带动你的品牌的提升。品牌产品可以细分了，要从各个角度来做，比如要打造一个全国性的奖项，立足于书法书画，又跟社会结合起来的。打造一个这样的一个拳头产品出来，通过立体式的传播，让北兰亭艺术作品展、艺术生活展成为中国最权威的最有影响力的，最有美学价值的，最

有大众影响力的一个这样的，先解决有没有的问题，再解决好不好。传统产品的一点带面，如果把这样一个事情做成了，北兰亭的品牌起来了。与国家教育部门合作打造，优秀的北兰亭少年，这个思路非常好，让所有的全国的这些美学少年，拿到一个盖有北兰亭章的证书。通过一个奖项，一个榜单，一个证书，一个展览。通过这种一个全国性的有影响的一个东西，以点带面的那品牌拉起来。要学会让你的目前的粉丝里面的领袖、团队和专家里面的领袖成为你的代言。就是要去把他们身上打入深刻的北兰亭的烙印。很简单，你比如说你的10万粉丝，可以找企业赞助，不要你出钱一分钱，就可以把品牌传出去。我们现在做的就是大家都高兴的事，比如说高铁，航班、卫星等拿下，拿下是不出一分钱，还能挣钱。但是我们挣钱以后大家都高兴，客户高兴，你比如说高铁，华铁公司本来是要我们给钱给他，我也在坐高铁广告，他跟铁路局签了合同，我给钱给他。现在他反而过来给我1000万。我就一句话我就跟他说服了。我说，你在没有我之前，你只是一家广告资源，可是我如果跟你一旦战略合作，你就成为一家真正的传媒公司，新华社就是你强大的后盾。这样的话他给我钱，我也给他钱，他也高兴，我也高兴，他从我这里可以不挣钱，我从他那里也可以不挣钱，但是企业也高兴，因为企业如果通过在他那里坐高铁广告，有我新华社的品牌，我也给他传播。企业如果在我新华社这边合作，我们可以给他推荐高铁，这样的话高铁人家也看重大国重器，这样的话客户高兴我也高兴，他也高兴，三方都高兴。有好的模式的话一定要做大家都高兴的事，而不是单独找一个企业要钱。我们现在的模式可能是太单一古老了，所以在价值的商业开发上，一定要跳出领域，跳出行业领域的专业化的思维，要用商业思维，让大家都高兴。大家掏这个钱还很开心，效果还很好。搞这次卫星发射，企业他的钱也不多，卫星公司也高兴，我们也成为了新华社品牌经营史上的一个标志性事件。企业本身也是需要这种开发的。如何将你的10万粉丝和以后的粉丝，然后变成一个消费群体。这是第二点。要培养你这种资源整合的合作模式。第三就是比如你的一些拳头产品、品牌人物，有代表性强大影响力的人物来说话，让每一个粉丝成为你的品牌代言人。

乙庄：文化品牌与一般商业品牌的区别是什么？

周志懿：这是一个值得探讨和研究的问题。就像北兰亭这样一个品牌，在价值观这一块和商业品牌当然不一样。做任何一个品牌，首先要分析专业性、专业领域。只有深入的了解产品的特性，才可能去思考这个产品文化品牌和你和社会的目标群体需求之间的结合度。我们叫用户思维。用户思维如果长期的沉浸在我们自己的专业领域和品牌领域里面，我们是找不到我们的目标受众的。所以想到就是别人需要什么。现在有两个词：一个是专业化，一个叫精耕细作。体现专业

性，还有一个叫量身定做。量身定做是针对的精耕细作，是我们在专业领域保持水准。量身定做就是别人需要什么我就能为他做什么。首先你是一个文化品牌，但是你一开始商业品牌，一定把你的文化品牌的专业性能复制在文化品牌的特性中，再去发挥独特的价值。

乙庄：在中国品牌中，有你认为比较好的文化品牌吗？

周志懿：故宫，他的文创产品我们还不了解，现在就淘宝专区里，我有一个同学，就做皮具，挂到故宫的文创圈去，那马上价格就上去了。这就是强大的品牌输出阶段。

乙庄：故宫把它一些收藏，完全做成了一个文化创意产品。我们也可以聚焦在书法这一块，做出高度。

周志懿：对。比如人家打品牌，既要高高在上，又要下里巴人。比如要在某个节庆，你面向全国征集。说万户家庭，就1万户家庭在什么装修房子时，书法家送一幅书法作品。

乙庄：也可以和你们中国品牌合作，所有的老字号或者品牌，我们书法家可以去它去写牌匾。

周志懿：我在思考具体的方法，比如说我家里装修，这个时候我们就量身定做，绝对保证真品。还是讲的产品体系，核心产品是一个证书，一个展览，一个榜单，通过一种具有强大的群众影响力，把北兰亭的品牌做起来。

乙庄：在北兰亭文化品牌，如何认为它的定位，可以再聚焦一下。

周志懿：给人第一印象和感觉。就兰亭序，就像刚才您说的兰亭精神，士人精神，文人情怀。我的理解还是非常的高雅，也是很生活。所以既要有高度，也要接地气。其实曹总讲的，还可以进一步精华，就是让艺术美好生活。

乙庄：让书法美好生活呢。

周志懿：书法我觉得过专，让社会大众的生活能提升美学价值，更有品位，更加文明。归根结底还是提升人类文明。从这个角度去去思考。

乙庄：我觉得这个就挺好，让艺术走进美好生活，与我们以前思考是一样的，希望书法融入我们的基本生活。我认为在国内大家稍微熟悉书法，在国外推广的时候，它艺术的吸引力就更大了。想把北兰亭的品牌推出去，还得进行商业模式的运作。有了钱之后才能做事情。

周志懿：有几个人问我还有卫星发射吗？今年还有卫星冠名吗？打造至少一个高点，明天会有好几个卫星，依靠卫星可以挣个四五百万。就是第四点很重要就是一定要学会植入。其实说白了就是用最小的投入，获得最大的回报，品牌合作，那就要学会植入。植入就是几个方面，比如博览会，不要老盯着那些专业博

览会上，要跟生活有关的博览会和大型展览上要发出声音。跟大家提升一个理念。要在生活里面怎么样提升你的美学水平和我的生活的艺术。一定要跳出专业，立足专业。第二个重大的传媒类的活动，品牌的活动一定要发展，中央电视台中秋晚会、中央电视春节晚会播出量多大，在上面展示一下。你名气大了也不需要什么投入对吧。

乙庄：我们现在和中央电视台中央数字书画频道合作了。

周志懿：你还专业圈，一定要跳出来，立足品牌，跳出品牌。你如果能够有顶级的全国资源，要首先介入，就是要高植入，你比如很简单，再一个你看最近全国各大城市都有那种玻璃幕墙，要深圳那 100 多个楼同时往香港那边打五星红旗有印象吗？墙面五星红旗。在武汉长沙，湘江边上大概有 40 栋楼同时打一面国旗。这是多么大的广告。比如说这次国庆节在天安门广场金水桥喷泉，会变成龙抬头状态，你在哪儿表演一个书法，还没听说有什么震撼的。书法艺术要用精准的植入方式，北兰亭一定选择全国乃至全球最优秀的媒体，和最顶级的传播，一定要和它结合起来。打造的品牌定位应该就全国最顶级的艺术高点，最好的一个平台。你只有基于这个思想，再去琢磨。在这一点。植入非常重要。就这样一个既要有高度又要接地气。

乙庄：经常讲功夫在字外，自己没想过品牌要跳出专业圈。另外可能这些商业模式对我们来讲太陌生了。尤其国际传播事业往往不在国内。

曹文忠：比如说纽约时代广场，其实有些艺术家在那也有展示过，传播的效果并未见得达到。

乙庄：运用什么样的商业模式

周志懿：首先怎么理解这种商业模式，举个例子，你听我说。你知道了解中国品牌，我来中国名牌的时候，这个杂志基本上是瘫痪。我没有记忆，没有投入，没有客户。一年亏损 500 万，就这种情况下我二话不说就来了，因为我坚定的相信中国名牌一定可以做好，何况新华社强大的背景。在那个时候面临我一个问题就是商业模式我是怎么做的，给你参考这个例子。中国名牌你认为很专业，其实非常大众，因为我们眼前的一切生活都跟品牌有关。我怎么样把中国名牌的牌子打响？第一点就是让别人知道有个中文版，恢复它的荣光。第一步就是寻找初心。我一定要把最辉煌的东西拎出来，因为这是一种品牌的精神的内涵。北兰亭，从兰亭精神开始，怎么跟文人士人情怀，跟生活结合起来的。我专门去了海南，找到省委副书记，原来中国名牌创办者。又专门找中宣部新闻局张晓国局长，他是中国名牌的主编，从图书馆找出来我专门把李鹏总理当年在中国名牌杂志发的文章，找中央电视台当年播的新闻。我就掌握了我品牌的内涵和基础。第一这样就

已经建立起了品牌架构，知道品牌从哪里来？到哪里去？这是一个品牌的基本内涵。要集中解决，毛主席打天下也是解决三个基本问题，依靠谁？我是谁？对不对？那么北兰亭也是一样。第二个问题就是品牌传播问题，所以我是寻找一切可能的机会出去讲。当时我一个特别尴尬的问题，一方面，如果中国名牌不出去讲是发展不起来。但另一方面咱们新华社文化太高雅不好讲，我一个很大的尴尬。我不讲不行，现在中国名牌在业界一年时间，就起来了。去年一年我们的利润是835万，收入2000多万。今年卫星都上了，我们肯定翻倍了，肯定的，我们是依托和借力民族工程来打造中国名牌。它因为借力打力。第三个问题就商业模式问题。那我思考，中国怎么挣钱，你搞企业打广告，目前杂志没人看。我就把中国名牌IP给做起来，用这个IP的影响去做。比如说北兰亭，你让全国的文化书法少年，他以拿到北兰亭的鉴定证书为荣，这个标准内涵就出来，没有一定的水平就不放。有一个省只选三个，我们要跳出媒体做媒体，我们要把杂志当IP去卖。一个是所有的媒体渠道打造成中文的中国品牌网，另外与新华社客户端名牌频道自媒体对接。另外在今日头条、人民网、新华网开自己的端口。另外我们和一百家以上的门户网站建立战略合作关系。所有跟品牌和企业有关的最有影响的文章都会来自于中国名牌杂志。看中国名牌发展，我只要知道最厉害的最优秀的是品牌思想，是优秀的企业。最大的传播，另外一个就是我才说的量身定做和精耕细作。你需要什么我给你做什么，不需要停留在什么杂志上。在宣传上，你要做高铁，我们有最优惠的价格；你要做卫星，我给你做卫星；你要做什么飞机，我给你做飞机，这样的话就大家都高兴。我马上要打造一个中国名牌公益基金，然后打造创投基金。你看创投基金，肯定很火，你比如说现在投资都知道我，找5到6家投资公司，把什么清科资本、亚联资本全部组织过来，我们组织一个基金，有些基金还需要精准的投放，比如说哪个项目还有前景，中国名牌帮他推荐，帮助他找到了它投放的标的，就能够保证它的资产升值。这样他带来利益，同时又有新华社中国名牌为其背书，还很放心。同时投资方也非常需要资金，给他带点钱，他高兴，我也高兴。我给他带来投资，他必须按照惯例给我10%的代理费，比如人家投资一个亿，我就1000万，1000万他给我，我再用来帮他做传播和品牌策划，但我会有一定的利润。我还是帮他投资的项目和公司来提升，大家都高兴。第二方面我现在一直在构思，我中国品牌是要落地的，你北兰亭也可以落地的，那怎么落地？你除了培训在地方落地之外，还要授权。中国品牌，我一直想在全国20个城市最繁华路段，像好莱坞的明星大道一样的，每一个企业授权同时，都有一块碑，就跟好莱坞明星，有一个手印一样，我那个项目是可以上市。中国名牌主题公园，茅台等品牌全部都给主题公园去，那么这个就是你说的商业

模式，我的商业模式，就是法无定法，行无定形。书法和音乐相通的，就是一定要通透。商业模式要灵活，只要不违法，不违规，只要能够坚持主体方向就行。我们上次跟广西横县专门搞了一个是首届世界茉莉花大片大会的白皮书，我们也做平台。你现在若没有灵感？就是看看北兰亭现在有什么？北兰亭，刚才说的植入就是在你的视野范围内，工作范围内，这么多方式中，北兰亭文化品牌已经有一个很好基础。

乙庄：北兰亭在创立品牌时，用什么样的营销体系和培训体系。你可以授权地方来进行加盟店的方式，首先把这个体系建起来。我们能力不足，暂时不知道怎么弄？

周志懿：我觉得要有腿，你像中国名牌就有。我现在来设立几家家分支机构，我也不搞，绝不违规。但是我想有什么办法，我和地方进行合作，进行品牌培育合作基地，这是可以的。今年我们进行代理制，我们共同来开发，这是可以的。所以我们就到哪个地方，腿就站起来了。当然如果在中国名牌杂志，我自己去采访，不违规，就支持他。所以这个腿你只有把触角伸下去，你才能够接上地气。另外同时解决队伍问题，没有队伍，没有价格。你就靠这几个人，然后叫结构降低风险。比如说把这个地方的腿建立起来以后，东风不亮西方亮，广东不好，湖南做得好，山西做好。然后再以点带面，哪个地方给我形成模式就行，我就把你作为一个品牌来推广。需要一个宏观视野和一定高度的思维。在北京这一点好，面向全国乃至世界的窗口，全国的高地。

乙庄：我们在各地有一些分支机构，如长安书院、西南书院，包括在美国分支机构，是基本上就给了一个牌，没有进行更多开发，但你得有要求，得有什么必须符合要求。

周志懿：植入的，包括我也跟山东卫视、广东卫视、江苏卫视采访。很简单，必须有中国名牌。但新华社里的通稿他可能会删掉，因为他站在全市高度我能理解。但是你说本次活动卫星发射，具体由中国名牌，我直接在一句话中做文章。看中国名牌权威的自信，你要想把一件事情做好，你的发心、发愿有直接关系，这样的话你就时刻想着各式出新，尽全力投入，要下决心把市场，要真把他当做事业不是职业，像我在名牌，我也真心当作事业。只有把这个事业做好了，职业就没任何问题。待遇一切都不难。

乙庄：你看像北兰亭这样的文化品牌，在运营方面，你认为现在的商业运营模式适用于我们的文化运营吗？

周志懿：当然是用，但是要让北兰亭的文化品牌的运营有高见。我刚才讲了，其实是也讲了思路，就想一切办法把北兰亭做高，这个里面是有很多套路的。做

高就把牌子和营销拿起来，以点带面。我们通过这种发射卫星，开通高铁这种标志性的事件和社会这种垄断性的资源进行合作以后，所以在业界影响力自然就打开。打开以后人家就跟着来了，我们现在光高铁、航班，卫星代理一年利润一两千。一个真正高明的营销人员，从来就不会开口找别人要钱，从来都是别人主动来找你，给钱给你的。如果靠北兰亭还真的打不通品牌，以后你们不要再解释为北方的兰亭，这样太浅了。兰亭序是中国的乃至世界的。是没有北方和南方之分，他属于中国，只是整个中国历史文化的。以后，北兰亭的概念就始终与这三个字是黏在一起，作为一个整体。

乙庄：今天我们收获很大，谢谢您！

附录 F 于韦访谈

主题：北兰亭品牌建立座谈会

时间：2019.9.14 下午

地点：北兰亭总部

参会人员：王 永（品牌联盟董事长）

高向梅（北京接力公益基金会秘书长，新华公益服务平台创办人）

曹文忠（新华社中国经济信息社副总裁 新华社书画院副院长）

乙 庄（北兰亭艺术中心主任）

张旭光（荣宝斋艺术总监，中国书法家协会草书委员会副主任。）

于 韦（临荷书院院长，中建协美术创意委员会理事）

2019年9月14日，在北兰亭总部召开了北兰亭品牌建立座谈会，参加会议的有品牌联盟董事长王永，北京接力基金会秘书长高向梅，新华社中国经济信息社副总裁、新华社书画院副院长曹文忠，北兰亭艺术中心主任乙庄，荣宝斋艺术总监张旭光，还有品牌运营经理人于韦。当时于韦先生没有现场接受访谈，但回去后给我们发来了他针对几个核心问题的意见。

一、提起北兰亭这个品牌，您会有何联想？

于韦：这几年跟随张老师在北兰亭学习，受益匪浅、感触甚深，我认为，北兰亭是中国“以书弘道”的文化深泉和典范，是“兰亭文化”中传统文人精神和现代君子风度的承载体，是专业书法学习者历练自我的丹炉和走向成功的殿堂。

二、请问对北兰亭的印象如何？

于韦：北兰亭未进行大规模装修，只是做了基础的环境改良，比最初的状态稍有提升，但与高端环境的标准尚有距离，另外，本区域的交通、停车、餐饮还不够便利。

但北兰亭最好的地方是“闹中取静”，更像是修身养静的地方，给人一种宁静闲适的感受。但很多人匆匆而过，甚至连墙上书法都来未细看一眼，更“看不到”内在的文化的内涵。学生到兰亭来可以远离喧嚣，回归自然和安静，这与其它培训机构有着本质的区别，因为商业的运营是在兰亭以外的其它场所和活动呈现的。

北兰亭的环境追求应是“简、清、静、雅”的格调，回归经典的书院教育，文化是核心、环境次之，思想是核心、外象次之，简而清、文而朴、静而雅，才是本质。

三、请问像北兰亭这样的文化品牌在价值上有什么策略才能把品牌打响？

于韦：这是两个层面的问题，一是客群对北兰亭价值的认知；二是北兰亭对客群发展所用的策略和方法。对品牌价值的理解“因人而异”，不同人对同一件事情的认知区别很大，商人、学者、教师、学生、家长，价值观不一样，对北兰亭的价值认知自然会有所区分。我们必须找到目标客群，共建一个价值标准和导向，品牌建立才容易实现。对于商人的价值：是如何扩增学员、广开分店、发展市场和销售、利用投融资、赢得利润；对教师的价值：是北兰亭的知名度和影响力、教师与专家的身份、广阔的研学平台、众多的学生资源；对学生而言：能聆听大师教诲、亲近更多名师、系统的学习和提升、创作更高超的作品、有可能进入国展的机会、以及建立深厚友谊的同学和人脉；所以，商业、教育、学习，这三种群体的认知决定了北兰亭的发展，目前“用书法做点事”这个价值观能否清晰了当的让人认同，可能会产生某些模糊的空间，不知道“要为社会做什么事？”。

所以，我们要提出更明确的价值观念和规划：1、建立商业发展的模式，让商人看到发展参与机会和收益；2、教育发展空间的打造，让更多优秀教师看到平台，并愿加入到师资的团队；3、学生与用户的发展，要明确的学习所得，让学生和用户知道，自己的参与北兰亭学习的结果和可期望的未来空间”。因为价值是用来与用户沟通的，只要在思想上取得了认同，“为社会做点事”才能落到实处，发挥作用。

四、请问像北兰亭这样的文化品牌在建立中如何定位？

于韦：定位的目标是为与竞争对手建立区隔，形成竞争壁垒，吸引用户游离竞品而选择我们，所以要了解市场的竞争情况，锁定竞争对手，再提出有针对性的定位。那我们的竞争对手是谁？未来有哪些发展的对手？

这需要调研分析和思考，一个是品牌认知层面，一个是用户影响力层面。

品牌的认知，“兰亭”存在品牌文化价值的认知和竞争(兰亭文化，即：兰亭奖、兰亭会、北兰亭、其它各地的兰亭文化)，这是品牌发展最核心的战略问题，做为用户只关注“谁是最正统的兰亭文化”，它对消费者影响最大，社会上有很多兰亭文化的教育品牌，大家都抢占“兰亭”这个价值认知资源，尤其是“兰亭会”，可能他将是我們最先遇到的竞争对手。

兰亭会下设“兰亭会艺术馆和九畹书院”，总馆座落在南京五台山上，全国组建完成 56 个分会，常年开展书法线上线下教学活动，旗下拥有新媒体微信公号平台，书法聚焦、书法家、南书房等公众号等等。这个机构的定位是围绕“兰亭”文化展开的，未来在市场上就会形成一个对兰亭的文化认知，“兰亭会是最正统的传承体系”，这种形势对于北兰亭而言是非常有挑战生的发展竞争威胁，

一旦失去消费心智的认知，那么“北兰亭”将失去消费市场，而要靠张老师的个人名望支撑市场。

所以，一想到“兰亭会和北兰亭”就会想到北少林和南少林，有正宗、分宗之感，也更像是观音文化之争，正宗的浙江北普陀南海观音道场，与后来商业运营的三亚海上观音，可至今为止，大家认为北少林更正宗、南海观音更正宗，所以香客往来、香资不断，文化价值认知对市场起到非常重要的作用，是不能忽视的。当市场出现两个相同的文化时，是肯定会有认知的争议，那就是对最正统的文化判别，谁能在消费心智上领先，谁就能主导市场，对市场的发展产生影响，就像王老吉与加多宝，抢了这么多年，就是为市场的争夺。

从影响力上讲，还有另一个潜在的竞争者是兰亭奖，从专业的角度，似乎不存在竞争，而在消费者认知层面是存有竞争可能的，因为如果有一天，兰亭奖的组织者们，开始转向教育市场的开拓，或者北兰亭开始也打造全国书法的展赛时，消费者认知的问题就显现出来了，对于北兰亭是一个很大的市场挑战，我们不能不提前思考应对，找出发展的新定位和决策。

北兰亭的定位，目前有两个优选，一是围绕“兰亭文化”做价值延深，让市场更多学员认可，与南方的“兰亭奖、兰亭会”拉开距离、区别定位；二是围绕张老师来做定位，这个定位并非抛弃北兰亭而完全转换为张老师个人，而在北兰亭的基础上加大张老师在兰亭文化价值的影响力，因为张老师本身就个品牌，他的价值是独一无二的，北兰亭之所以发展，也是因为张老师的资源和个人影响，所以，这是第二条是更加优选的路线。

而对于定位策略，我们要挖搅“北兰亭”深层的文化价值，提炼自身定位，找出与其它“兰亭”文化的差异。所以，这个差异是什么？我认为“北兰亭”要强化这个“北”字，它有三个角度，多重的意义：“北”代表北京，“北”是北方市场，“北”是碑学+帖学融合。

1、第一个“北”，是北京，北京代表中国，是一个强烈的文化符号。北京文化之都，文化厚土滋养书画艺术的发展，全国对北京的“文化符号”认知非常强烈，这个符号的意意在于“北京教育领先全国、文化发展是国际性、资源平台是全国性的、师资艺术是最专业的”，这是我们应在定位中要强化的第一个策略。一定要把北京=北兰亭这个意义符号化，将“对北京公众认知”融入北兰亭文化之中，持续强化这个不同，“北京兰亭，代表中国兰亭”，也就是说“北兰亭”是全国最高的书法教育标准、师资全国最专业、书法教育课程体系最完善、教育理念最先进。所以这个“北”必须要强化定位，才能与“南方的兰亭”彻底区隔。

2、第二个“北”是北方市场，这是个区域的认知，北方市场包括了：华东、华

北、华中、东北这几个区域，如果从市场发展角度来讲，先把北京做好、次之天津、河北，再辐射其它城市华东、华中地区，这些区域都不会对“北兰亭”产生心理上的距离，因为离“北”很近，更容易接受。等北方这些城市的样板都做的很好后，再到南方城市发展，但竞争也会更加激烈。所以，强化“北兰亭代表北方最为专业的书法教育机构”，是在人心里种下一粒种子，大家就会认为，在北方学习书法，“学到高深处、要到北兰亭”。这就是对消费者的心理暗示，在心智上的定位区隔。

3、第三，“北”代表碑帖融合的象征，是在书法流派认知问题，很多人学帖，大多去南方而不会选择北方，而华中、华东、华北地区的人则会选择碑、或碑帖融合，这也是地区文化对书法的深层认知。所以，我们要强化对碑帖融合的教育理念，是消费者对学习内容深刻认知，会有更多学习碑帖融合的人，到我们这里来学习。如果在定位中，能持续塑造“北”的价值，在消费者心理，“北兰亭”是：“北方的兰亭，北京的兰亭、代表中国的兰亭，是中国最为顶级的书法学术机构、是北京师资最为强大的书法教育平台、是碑帖融合最佳的学习路径、是引领全国书法风向的教育机构”。核心一句话：定位“北兰亭”的文化价值，核心聚焦在“北”字，只有“北”才可以和“南”抗衡，实质是“南北文化的对立和竞争”，只有强化这个对立，我们的品牌才能够被认知、被接受、被认同。

五、请问像北兰亭这样的文化品牌在建立中应采取什么商业模式？

于韦：商业模式是企业销售产品的方法，主要是针对用户而言的，用什么方法能快速完成销售、扩大市场、提高品牌溢价。现在所谓的七大商业模式“产品、连锁、资本、直销、互联网、分享、品牌”，这几种都不太适用于北兰亭的发展，因为北兰亭是文化品牌，也是教育品牌，单纯的某一种模式并不适合，所以要整合发展，如果要定义一个商业模式名称的话，我们可以称之为“书海模式”。

书海的意思是，书法家是个体，平台是整体，整合书法家的资源形成平台性运营，所以，容纳百川、聚为书海，而书海是一个广阔发展平台、是书法家成长的海洋。商业模式：书海模式（用户+教育+书院）

首先是要有众多的用户资源做基础，现在我们的学生数量还很小（线下学生、公众号粉丝、业界同行），小事件的传播很容易做到传播效果，但要让品牌在更大范围、或专业之外群体中的影响力，就需要通过“用户策略”和手段来建立。

目标客群和用户是重点，而连接这些用户最好的手段就是互联网分享经济模式，根据1万人理论，如果我们有1万个用户，每人每年产生100元收益，结果是100万，如果是10万人，每人100就是1000万，如果是100万人价值就会更高，这就是海量用户的商业价值之一，所有互联网公司都以用户做估值上市的。

那么我们如何能做到 100 万用户？就需要我们做“教育平台的搭建、学习技术的开发、用户的沟通管理、品牌营销的运营”。百万级用户，只有通过线上教育才能达到，线上教育的优点是，能让学习近距离与教师互动、缩短学习时间和成本，但另一个层面是要有庞大的开发团队，包括线上软件技术的开发实现、教育系统研发、教材的开发。

我认为北兰亭未来发展能达到的理想状态是这样：教育产品是发展载体，核心是承载书法家资源及用户的平台，他是线下的书院，也是线上的书院（技术平台：公众号、小程序、APP、互联网、移动互联）。

首先要建立线下书院体系，有一个完整的品牌管理系统，教育产品、师资管理、学生管理等，这样比较完善的教育体系，再发展线上平台。线上书院平台搭建以后，全国所有的学习者都有了共同的入口，在这个平台上能找中国所有优秀的书法教师、找到任何想学的“书法、文化、国画”细分课程，而且学习的成本相当低，大家都可以通过会员制加入平台，成为北兰亭的线上 VIP 年会员，免费观看教育产品及课程。

北兰亭可能会拥有超过 1 百万专业书法会员时，按照商业逻辑：每年每人交纳 300 会员费，平台收益是 3 亿左右，这时商业价值已经显现出来，更多的投融资机构将会与北兰亭投资合作，共同将北兰亭推向上市，成为公众公司，北兰亭将从专业领域转变为面向社会大众，品牌价值与影响力被广泛接受。

那我们如何能快速复制发展达到百万级用户呢？这是最为核心的两个问题，一是教育产品要好，线上与线下共用联动，将全国的书法教师资源整合到平台上，让教师发展自己的学生，把师生关系整合到线上来。

另一方面是营销问题，我们将教育产品营销，变为用户“自分销”，也就是每个学员可以自己分享，只要将产品分享出去，他就可以赚钱，这种自分销式的裂变发展，可以通过技术手段，“将公众号、小程序、APP、互联网、移动互联”这几个端口全部打通，学员只需要分享，后台会自动记录分享人的信息，将“佣金”转入其微信钱包，所以，“分享者通过分享能赚到钱、学习因分享而享受到优惠、平台因分享而增加了产品销售额和利润”，三方都受益。这就是“人人都是销售员”的分享经济模式。

这种模式下，需要扎实的工作来做，每一步都要有精心策划、开发、运营。当我们拥有众多的用户时，无论任何事件，都具有广泛的公众性和号召力，才能打响品牌，让北兰亭的文化价值让更多人接受，通过教育让更多“老师、学生、商人”共同受益，真正实现“为社会做点事”的发展愿景。

六、请问像北兰亭这样的文化品牌在建立中应采用什么样的运营模式

于韦：北兰亭品牌运营模式是一个品牌管理问题，目标是通过运营使品牌良性发展，有稳健的收益，达到最终规划的市场、用户、财务目标。那么，做为成熟的品牌系统，就要建立至少 4 种运营的体系，才能确保任务的完成。

1、资本与商业运营（股权、投融资）

任何品牌发展都离不开资本和商业的助推，尽管我们心怀公益，做的是文化传承，但是想做大，不能完全靠自己，要学会借力，借资本的力、借商业的力。要明确公司的投资合作方式，确定合作的“股权和投融资”才能有大发展。

（1）股权：

现在公司的股权还处于发展初期，我们最需要的是能够做北兰亭发展的力量加入进来，使北兰亭壮大发展，最需要的是三个方面组合：技术、运营、销售。

这几个部分的功能是：技术（线下教育产品开发、线上互联网技术）、运营（书院连锁与加盟、公关活动执行、品牌营销与传播、师资管理、教育体系管理）、销售（线上与线下产品的销售、售后服务），这三个方面是发展的核心组成，所以要考虑三方股权的合作。

所以建议用“3 股权控制方式”重组建北兰亭，创始人占比例（40%左右），让合作团队整体占比更大（45%左右），预留 15%激励股（后期新团队进入、员工持股所用）。像京东的持股，刘强东只持有 20%的股权，但是他确控制了京东的发展（他拥有投票权、一票否决权），马云的占比也很少，但实际控制着阿里巴巴。建立退出机制，明确团队的责任与退出方法，股权权限与收回方式，使北兰亭不受合作人退出、进入而造成影响的良性发展模式。

（2）投融资：

重组之后，就可以对北兰亭进行估值（用户价值、市场价值、文化价值、品牌价值），进行第一次“天使轮”融资，要稀释大家的股权，整体出可让 10%的股权，融入事业启动资金，开始全面的发展。当品牌的运营进入正常的运转中，每年有稳定的收益，线上用户增量完成，业绩上升明显（每年 10%递增），就可以进行 A 轮的融资。通过“B、C 轮”的融资，公司的市值已经产生了变化。在经过 3-5 年的发展，如果业绩稳定，就可以考虑上市发展。

所以，我们在发展之初，要考虑到将来上市的这步，股权的设置要清晰合理，整体价值观一致、倾心于教育的人和资源加入进来。只有北兰亭拥有更高的发展平台，才能承担的更多的社会责任，帮助那些需要帮助的人。

2、资源的运营（书协、书院、师资、学生）

运营是个大事情，不仅是战略也是战术，更是在精微细节的每次执行和落地，我们要整合所有的资源做事，才能完成书院发展的目标。要确立一个明确的战略

发展目标，可按照我们理想的发展来假设：4年内，要完成线上200万用户、线下10个省（每省2万学员，前期样板城市，只做10个省）20万学生，北兰亭需要怎么去发展？

首先，这个对人力资源的整合式发展过程，在各省设立分公司，将书协的有利资源的发展为股东，有利资源包括：艺术家资源、广大书法家，也包括书协领导，这些资源都发展成为公司的股东（其股份在持股平台上，由创始人代持，只有分利权，无任何管理运营投票权，股权的收益只是当地公司的收益分红，而不是总公司，每个分公司都有一定的比例做为管理费15-25%上缴总公司），这样做的好处是能为北兰亭在当地落地生根，有长久的发展。将有能力、有艺术成就的师资整合到书院体系，发展股权激励股，落地到“教育和商业”上来。接着，与各省市的书协合作，联合做书院文化，将分院开到三线城市，这个书院的合作要三方共建（北兰亭、当地合作者、书法家），实际上书法家中一定要包涵当地书协的领导或重要职务人，书院的管理要有整体的管理体系输出（线上管理体系、书院品牌与连锁管理体系、教育产品、师资），用股权合作的模式共建，通过线上、线下的模式运营管理，收益三方共分。这样书院教育和营销活动，才能有影响力，另外，北兰亭举办的活动有官方背书（书协的奖励，可为“当地书协入会条件），这样就能得到书家的广泛加与，让“线上线下的用户得到迅猛的发展”。

3、产品开发与销售（教育、赛式、峰会）

北兰亭的发展核心是教育产品，营销核心一定要建立“赛式和峰会”。

教育：目前的教育产品，主要是松散性合作，名师联合讲座式教育产品。这种产品好的地方是能见让学生见到更多名师，不好的地方是没有连续性、完整性，因为每个老师的教学方式不一样，每次也没有教材，这种教育产品只能叫做“公共大课堂”。所以，从师资上讲，要有北兰亭书院要有常年执教的金牌老师（非合作式），他们的作用就是能让教育产品形成闭环，不在松散无效果。

线下产品：开发教育产品，主要是体系要完整，让学生能够从头到尾，学到真正的知识，得到很好的提升，要打造金牌产品，如：二王体系专业课、草书专业课、行书专业课、楷书专业课、国展特训营、诗词班等等，将专业课单独分出来，不要合在一起讲，让有能力的老师担任专业课讲师，从头到尾讲完，并负责学习的效果，这样学习的质量才能上去。产品分类，可以是：入室班、名师班、专项长期班、短期班。

线上产品：要建立基于微信公号端（公众号+小程序+APP）的教育技术平台，联合全国著名书家，打造精制化的产品路线，以“视频、音频、直播”产品为主，每年推出50-100部教育音视频产品，能够让VIP年用户自由的学习。原则上，

我们可以整合所有书法艺术家合作，在网络上开设教师专业课，将其专业分门别类，主要是书法（楷行隶篆草），还可以开发另外一个平台，以画为主，国画也可以分出（水墨、写意、人物）等课程，当然前期主要集中兵力在做书法产品。

重点、重点、重点：大师网络课：这才北兰亭要发展的核心方向，是我们建立用户资源的由益转化方式和目标，要打造核心产品“大师网络课”。对用户而言，这个课不仅是与大师对话学习的机会，更是老师建立影响力的一个平台，对于课的效果来说，我们必须策划的非常精致，达到电影级的直播效果，要让人感到，“来上1小时，节省3年半”的效果。这样，才能与用户价值对位，这个产品应是高阶的精品课、超值课，也是北兰亭的重要收益产品。

而这个课不是普通的直播产品，要有“用户基数”，人数不少于10万人（5G技术），否则不能开设的，只有当用户至少达到10万人，我们才做这个课，5G技术已经不存在任何障碍了，如果学习人数达到10万人，每人收费100元，价值就是1000万。这是非常值得去做的一件事，我们可以做集合式的发展，大师的联合、对话、论坛，都是这个课的方向，只要做好这一件事，发展就会非常迅速。

赛式：北兰亭这几年之所以在书法圈内的影响不够，实际是没有站在最高点，“一流的企业建标准”，而我们并没有建立任何书法评判标准，但浙江的“兰亭奖”确建立了国家级最高标准，是书法界水平最高的身份象征，做为竞争对手，我们要与他对标，我们要超过他，做一个比兰亭奖、书院奖的层次更高的赛式。

定位：浙江的兰亭奖代表“官方”的最高评判标准，北兰亭就做“民间”专业书法的最高标准。而这个标准尽管不代表官方，是“民间”的，却代着中国艺术水平最高的奖项，我们要将文化做足，要让所以书法家们知道，北兰亭书法奖是艺术的高峰，所以，我们请的评委都业内实力派、真正有能力、有水平的评委。

只有建立这个标准，才能一呼百应，才能引领社会关注和参与，而且参加此评比的也必须是中书协会员，实现我们想要的用户发展目标。

这个赛式，要有特别的地方，除从评审机制到展览都要有新的标准。重点是“书法赛的颁奖典”，如“中国电视大奖赛、我是歌手”等活动，我们可请国家级的“国学大师、文化、艺术家”来颁奖，增加文化的厚度，请名人与企业家参与，增加商业价值，并用慈善的方式运营活动。让书法的影响力不局限于圈内，而广泛社会关注度，让普通大众也关注书法，谈论书法。通过赛式，让其成为社会话题，让人们反思书法与传统文化的再造，书法传递的正能量，是勉励社会进步的北兰亭精神，是让国人振奋的思想源泉。

书法博览会、书法峰会：北兰亭上巳雅集就是一次书法家聚会，但是还不是峰会，雅集书法这种活动都是给专业书家看的，很少关注普能百姓，非书法用户这

个层面。我们要做个不同的峰会，就是要让普通用户来关注，举办“中国书法博览会-书博会”就是非常好的方式。因为书法行业的发展，与其它行业的展览发展差别很大，现在就没有专业针对书法的博览会、展销会。举办书法博览会，不仅是行业峰会，也书法产品的展销会、书法个人展示的机会和平台。这个峰会的目标，是可以集中全国的书法产业链资源：书法家、文房生产商、文创产品商、产业上下游商业资源，而且这个会可大可小，关键是要有特色，环境要好，甚至可以放到三亚观音圣地举办。在展销的过程中，举办中国书法峰会，可以举行更多的内容，这个模式我们可以参考“博鳌论坛、经济论坛、互联网大会”，这些项目的成功当然有国家的支持，我想做为国之精要，书法一定也能得到国家层面的支持。

4、线上用户开发与运营(弟子；委员、会员；教师、学生)

用户的开发，是我们运营价值的核心，用户的增长有很多的方式，上面提到过关于自分销体系，就是针对学员一种分享方式，它能快速的产生裂变，但是这种方式，必须要建立在一个功能性需求之上，用户才能广泛的分享，这就要回到用户身份问题，会员、教师、学生之间，他们的需求决定了分享的结果，所以我们在产品的开发时，一定是针对用户需求来做订制。

北兰亭中，已经存在了几种身份，依次是：入室弟子、艺委会委员、会员、教师、学生，而这些身份，我们目前还没有给配置相对应的功能，也就是说，成为这个身份之后还能做什么？目前还不清楚，这个我们需要思考并运用起来，才能够让这些得到身份的人发挥作用。

弟子：目前，老师现在有多少正式传承弟子，我并不清楚，但有一点比较明确，就是还没有组成弟子的团队，这个印象非常分散，还没有整体的形象，所以，我建议要树立一个典型来抗大旗，就是真正的弟子，像沈老的“沈门七子”在全国的影响力非常之大，到现在这个时候，我认为老师也要扶植自己的弟子组成团队，每年做1次主题活动，在专业领域建立这种认知，就是与老师的连接，让大家有广阔的发展的平台，这不仅是打造北兰亭影响力的一种形式，也是为老师未来文化传承铺路。

委员的作用：要参与北兰亭教育、活动或赛式评选，他们未来的出路，都要成为北兰亭的名师，就像开国十大元帅一样，也要竖立一个标杆，通过事件来组织委员发挥更大的作用。

会员和用户：这是我们核心，是产生收益的出口，唯一目标是海量会员，从种子用户开始，就要悉心关怀，通过每一事件来赢得口碑，而用户运营的方式，可以从几个方面来做：

北兰亭会员：是通过入展北兰亭活动和比赛的成绩较高者，通过运营要将其

转换为VIP会员。

普通的用户：除了现有的北兰亭会员外，主要开发线上普通会员用户，通过教育产品将其转换为VIP会员，当持续关注平台（VIP）2年即可以为北兰亭线下会员。

这些弟子、委员、会员、VIP，要分门别类给予权限的回馈，在线上的教育平台上、线下的教育体制中，都要给予不同的权限和待遇，重要的是要将这些人，也争取发展为企业合伙人股东（基金池），这样才能唤起大家共同的参与北兰亭发展的热情。

4、关于小北兰亭少儿的发展思考和建议

关于这个问题，回来我思考以后认为，北兰亭代表了中国书法的最高水平，他是专业书家的平台，所以就最好不要与孩子连接在一起，这样会产生认知问题，就是一家即做成人教育，又做孩子教育的机构，怎么能代表最专业的书法水平？

我并不否认，在全国寻找书法少年，来做少儿培训这个体系培训，这个创意非常之好，但是要有个方法，最好以“独立品牌”的方式来做，您可以起个别的名子，与北兰亭不要产生强背书关系，这样的结果显而易见，当大家会产生混淆，北兰亭的专业形象就会下降。所以，要维护北兰亭这个品牌的优势，将“少年书法”这个单独成立一个子品牌，单独运营最为理想。

5、基金模式的运用的思考

基金的问题，这几天我仔细思考过，也咨询了一些专家，他们给我的建议是，在品牌初期最好不要去做基金这个事情，除非是您有非常强大的实力，或者能够通过基金得到必要的资源，能让品牌迅速建立和发展，否则的话，最好是后置发展。

而我们现在最主要的问题，是一个全面的品牌规划，要理清目标，找准方向和定位，整合资源，快速进入运营，让品牌产生健康的收益，现在每年的现金流如何解决？也是非常现实的问题。

另外，书院体系、品牌的管理体系的建设，尤其是教育产品的开发，未来线上发展是重点，我们需要建立发展平台，如果没有技术开发，还依赖传统的书院结构很难做大，所以要把精力都放在品牌的技术、运营、销售上。当我们有了良好的现金的支持，在通过基金做传播支持，可能更加合适。当然，我对老师未来的规划还没有更深的了解，只是对现实情况的建议。

七、请问像北兰亭这样的文化品牌在建立中应生产什么样的文化产品？

文化产品的研发，在之前的文章里已经写过一部分，主要是对产品的文化性开发和举例，这些开发要根据品牌的发展，一步一步做，整体的原则是：要对教

育产品有益、对发展有利、不增加更多的发展成本。

文化产品主要有以下几种形式：

1、教育产品:课程体系，书法的专业课（各种书体，篆隶楷行草）、书法史、断代史、诗词、哲学、心学、古文字学，甚至是四书五经、传统文化都可以在开设之列；

2、文化产品（重点）:这个超出书法本体以外的文化产品，是一种艺术形式，像我们那么讲的打散了的书法重组艺术，他可以是“书法+音乐、书法+舞蹈、书法+视觉艺术、书法+品牌名”等等。

目前，在设计界有很多设计字体的设计师，其中有一些专门针对书法的创意和设计，将品牌名、活动名、电影名等用书法来创新设计，非常有视觉效果，尽管这些设计师对书法并不专业，但对视觉效果非常熟悉，通过设计，就可以运用在各种场景和产品上。

像T恤、服装、伞、瓷、茶、窗帘等，与生活息息相关的体系，这就是一个发展的思路，还是比较市场的，我们可以自研产品，开发“兰亭”系列，将东晋时期的文化元素，重新设计，结合书法来做一个大的IP，就像故宫的纪念品，我们可围北兰亭来做，甚至张老师本人，也可以做成IP，他的书法可以做为文化素，重新设计后，做成生活中的创意，一定会很震撼。

另外，可以跨界来做产品，如书法+红酒，现在红酒有很多国产品牌，那么我们可以找红酒厂商来合作，我们一起研发一套书法红酒产品，我们出创意，酒厂出生产，酒出来以后在我们的用户群中销售，这就是非常好的一点。同样，我们可以与茶叶厂家合作，书法+茶叶，我以前有很多茶叶的客户，其实对书法的需求还是很多，之前我给吴裕泰、张一元、八马、一茗设计了很多书法元素的产品，现在一样可以合作来做产品的书法元素设计。

如果再放大一点思维，会发现一个模式，就是“书法+”，用书法连接一切，所有与书法和文化能产生关连的产品，都可以发展为一种商业合作模式，而它的根基是基于书法行业的用户。我认为只要抓住用户，市场就有无限的可能。

3、文房、教材产品:文房的设计先要满足教育，就是教材的开发，要找准用户最急需的产品做开发，像“笔袋、印盒、作品桶、作品信封”，这些书家常用的东西，且量很大，目前还没有做的太好的。笔、墨、纸、砚，可开发元素很多，关键要有用户做连接。之前我已经写一部分，这里就不重叙了。

于 韦

2019-09-25

附录 G 张婧访谈访谈

2019 年 10 月 26 日，我电话访谈了正大品牌总监张婧女士。其有十余年世界五百强工作经验。擅长品牌打造与整合营销推广，具有丰富国际市场和新兴市场开拓经验。

（1）提起北兰亭这个品牌，您会有何联想？（备有北兰亭的介绍）

张婧：书法、中国文化遗产、国学、中华文化之美

（2）请问对北兰亭的印象如何？

张婧：非常优雅 坚定 厚重的感觉

（3）请问像北兰亭这样的文化品牌在价值上有什么策略才能把品牌打响？
（价值：用户价值、市场价值、文化价值）

张婧：中国消费者近期主要特点一是消费升级：“美好生活的向往”成为热点；二是人社经济的崛起，自我表达的渴望明显，民族意识、传统文化复苏。这给像北兰亭这样的文化品牌带来空间。所以要像将品牌打响必须确立品牌的绝对价值，通过系统化打法致胜。

□ 从 4P 入手影响个人感知

打造品质势能差：在这个消费者被赋权的信息时代，消费环境越来越对称，消费者不再过度依赖以往的经验，转而追求产品的绝对价值即经过消费者体验的产品质量。产品服务的极致体验才能博得消费者青睐，让消费者奔走相告。比如：名师授课、一套非常奏效的训练方法、为学员举行作品展

制造适度的延迟满足：排队等位或者学员筛选的适度阻力。这要很好的拿捏度，对学员入学有一定的要求或者需要一小段时间的等位。如果过高或者时间过长会造成学员流失。制造延迟满足，增添适度阻力，其实是在制造渴望，是刺激消费的一种方式。

价格区隔：价格决定人群，北兰亭如果想真正成为一个有 B 格的文化品牌，必须通过价格影响消费者个人对北兰亭的感知，让消费者觉得北兰亭在师资教学品质上付出了高额的成本，高水准，值得投入。

稳定的促销节奏：价格的稳定会让消费者没有心理失衡，在营销的开始就确定好几个促销节点，不能肆意妄为。

从以上四方面影响个人偏好，提高个人对品牌的感知

□ 制造口碑，人肉传播慢慢扩张

Talkers 评论者，找准用户画像，集中发力：比如：热衷教育的妈妈？爱好传

统文化的女白领？

Topic 主题，即内容。让教学成果或者创作过程成为妈妈们炫娃的资本或者文艺青年们人社增强的朋友圈仪式。

Tools 工具：微博、朋友圈、抖音、小红书、点评类网站一个都不能少，进行运营去影响和引导消费者，因为从“个人”视角出来的评价更客观，更可信，人设更真实。

Taking part:即企业对口碑的参与，注重两个角色聊天人（评论的或幽默或有格调的回复）解决者（倾听，让消费者高兴，一方面激活潜在支持者，一方面改变支持者）

Tracking:永远知道消费者在说什么，根据反馈调整产品和服务。

这五个方面共同作用让口碑崛起。

□ **Marketing 隐形推手**

从 **social 社交媒体 PR 企业公关和 BD 商务拓展** 三方面发力，助推温和，切忌让用户感觉到这是一家用钱砸出来的品牌。

（4）请问像北兰亭这样的文化品牌在建立中如何定位？

张婧：中国风、中国高端文化品牌为热爱中国传统文化的人提供传统，专业高水准的培训及服务，提高其文化素养，打造具备中国文化哲学的生活方式。

（5）请问像北兰亭这样的文化品牌在建立中应采取什么商业模式？

张婧：不是专家不敢妄谈。

（6）请问像北兰亭这样的文化品牌在建立中应采用什么样的运营模式？

张婧：以教育培训为主，横向将作品进行运营，纵向为客户进行生活方式的打造。

（7）请问像北兰亭这样的文化品牌在建立中应生产什么样的文化产品？（文化 IP 开发，属于文化的产品衍生与开发）

张婧：培训品牌、书画鉴赏、生活方式品牌、中国文化的代言人。

致 谢

时间匆匆！好像还没细细品味，我就走到了硕士毕业的边缘。非常感恩有幸走进了正大管理学院，提到正大，依稀想起许多年以前的中国热播的《正大综艺》的那首主题歌，爱是 LOVE,爱是正大无私的奉献....,现如今正大即将走过百年，听其历史让我感动。

两年的学习，我收获很多。正大能邀请国内和台湾等的各高校的专家学者给我们上课，这在国内都没有的待遇，我们享受到了。这里要非常感谢洪院长及研究生院的各位老师。你们有条不紊的工作保证了我们学习。真诚谢谢你们！

更要感谢我的导师谢颀丞教授，不但给我们在艺术管理中传授真经，尤其是在写论文过程中，从选题、格式、论文结构、专家访谈、问卷设计、到数据测试到假设验证等都给予了耐心指导。在我们遇到问题时，还为我们推荐了参考论文，在二次答辩中，在百忙中抽出时间为我们辅导，反复叮嘱答辩细节。另外其在文化项目实践中的专业指导，让我多年不能深入触碰的艺术管理上收获很大，并用所学来解决了我工作中的许多问题。

感谢两年来给我们上课的鲁国祥教授、王铁男教授、吕海军教授、鲁桂华教授、何荣良教授、陈鼻教授、尚鸿雁教授、彭兆淇教授、何跃教授等，感恩听到你们精彩课程。

还有的同学，感恩人生与你们相遇，这是我们今生的情缘。

感恩先生、孩子们的在二年中的支持！在最后答辩时，谢谢全家人来泰国的陪伴！

泰国是我向往的国度，信仰让你们慈爱包容。在这里我找到了人生新的起点。

乙庄

二〇二〇年二月一日

声 明

作者郑重声明：所呈交的学位论文，是本人在导师的指导下进行研究工作所取得的成果。尽我所知，除文中已经注明引用和致谢的地方外，本论文不包含其他个人或集体已经发表的研究成果，也不包含其他已申请学位或其他用途使用过的成果。与我一同工作的同志对本研究所做的贡献均已在论文中做了明确的说明并表示了谢意。

若有不实之处，本人愿意承担相关法律责任。

学位论文题目：北兰亭传统文化品牌构建策略研究

作者签名：_____

日期：__年__月__日

个人简历

姓名：乙庄

学历：

2019 年 工商管理硕士 Business Administration
Panyapiwat Institute of Management

1999 年 学士学位 经济管理专业
中国中共中央党校大学

职业：副研究员职位

工作地点：工作单位中国艺术研究院
工作单位地址北京

E-mail: 13661063595@qq.com

专业能力/特长：专业能力/特长中国书画理论研究及创作