

基于 SIVA 范式的故宫文创营销策略研究

吴思佳

(同济大学马克思主义学院, 上海 200092)

[摘要] 随着消费市场主动权从企业到消费者的转变, 以 SIVA 理论为代表的营销范式越来越被市场所认可和推崇。故宫文创秉持 SIVA 范式下的“消费者中心”, 坚持立足于消费者的现实需求, 构建起“社群+”传播模式, 实现了消费者价值增益, 不仅有助于带动经济增收, 还有助于故宫文化焕发生机, 更对我国传统文化 IP 的开发与运营有着深远的启发意义。

[关键词] SIVA 理论; 故宫文创; 营销

一、理论概述: 从 4P 理论到 SIVA 范式

以 4P 理论为代表的经典营销理论普遍认为, 产品是营销组合中最为关键、最为重要, 同时也是最为基础的要素, 因此企业应积极投身于产品研发与质量把控。然而随着信息技术的快速发展与普遍应用, 消费者获取信息渠道的大幅拓宽, 消费者个性化需求显著增强, 消费者在现代消费市场中逐渐从被动转为主动。为了在信息纷繁复杂、产品快速迭代的互联网时代保持消费者对于品牌的忠诚度, “消费者需求中心论”逐渐代替了传统的“产品中心论”。在此背景下, 美国唐·舒尔茨教授于 2005 年提出了致力于解决消费者需求问题的 SIVA 营销理论。所谓 SIVA 理论, 包括 solution、information、value 和 access 四个部分。其中, solution 为解决方案, 意为主动探求消费者需求问题并提供解决方案; information 为信息, 是指消费者找到能够满足其需求的企业和所获取的信息; value 为价值, 代表消费者和企业双方为获得解决方案而愿意付出的成本; access 为途径, 即消费者获取解决方案的有效信息渠道。

二、营销策略: 基于 SIVA 的故宫文创营销实践

(一) 深耕消费需求, 满足消费需求

在 SIVA 营销理论中, 传统“4P”理论中的产品(product)被重新表述为解决方案(solution), 正如唐·舒尔茨教授所言, 在消费市场主动权转变的大时代大背景下, 相比于“企业能够提供的”, 企业更应该留心于“消费者所需要的”, 这不仅仅是 SIVA 范式的理论起点, 同时也是互联网时代消费者本位的核心要义。对此, 为了贴合当代消费者对于文创产品高品质和个性化的需求定位, 故宫坚持“深耕”与“细作”双线并行, 既追求文创产品及其制作工艺的精美和精细, 又注重文创产品背后深层次的标识与文化内涵, 开发了兼具实用型和个性化的系列文创产品近万件。

就“细作”层面而言, 故宫周边文创产品生产首先贴合了消费者的实用性需求。毋庸置疑的是, 消费者的需求或是难以捉摸, 需要投入大量的市场调研成本, 或是难以阐述, 极难通过清晰的语言予以表达。然而, 正如使用价值是商品的自然属性, 实用性也是消费者对于产品(produce)——SIVA 营销理论中的解决方案(solution)的最基本需求。因此, 相比于其他博物馆藏品的简单仿制, 故宫文创产品特意设立了立足于生活日常所需的“故宫文具”和“故宫家具”两大类, 其中“朝珠耳机”“御前侍卫腰牌行李牌”及“冷宫冰箱贴”等日常用品在博物馆文创销量榜上更是居高不下。

就“深耕”而言, 故宫周边文创产品研发更为专注于消费者的个性化需求, 紧跟时代热点, 把握机遇窗口, 推出了多款极具标识意义的明星产品。其中最具有代表性的当数“御猫”系列。据了解, 故宫“御猫”文化由来已久, 明朝就已设立“猫儿房”专司御猫的饲养工作, 清朝也存有专门记录宫廷内“御猫”信息的档案。当下, 故宫博物院“御猫”系列图片走红网络后, 吸引了数以万计的年轻人专程前往故宫进行合照打卡, 而这群经济相对独立、审美旨趣高雅的年轻人正是故宫文创产品最具消费潜力的受众。不久, 故宫淘宝趁势推出了以“御猫”形象为原型的栩栩如生的系列贴纸、摆件和书签等, 其中仅“御猫”摆件月销量一度达到 1.5 万笔, 给故宫带来近 200 万元的收入, 可谓故宫文创产业的中坚力量。

(二) 搭建社交网络, 优化信息供给

SIVA 范式提出, 企业应当为方便消费者谋求解决方案主动提供多种信息。为助力消费者做出消费决断, 故宫文创逐渐搭建起了以多方联动的网络平台为载体, 以搞怪的语言风格为特色的立体化信息供给网络。



图 1 故宫博物院及其文创店铺官方社交账号

表 1 国内部分知名博物院官方账号及其粉丝数量一览表

博物馆(院)	官方微博名称	粉丝数量/万	官方淘宝店铺	粉丝数量/万
故宫博物院	故宫博物院	1029.4	故宫淘宝·来自故宫的礼物	880
	故宫淘宝	97.1	故宫博物院文创旗舰店	480
国家博物馆	国家博物馆	516	中国国家博物馆旗舰店	223
南京博物院	/	/	南京市博物总馆旗舰店	21 399
上海博物馆	上海博物馆	93.1	上海博物馆旗舰店	31.4
陕西历史博物馆	陕西历史博物馆	127	陕西历史博物馆旗舰店	31.1
湖南博物馆	/	/	湖南省博物馆旗舰店	4.6
湖北省博物馆	湖北省博物馆	39.1	/	/
河南博物院	河南博物院	39.5	河南博物院旗舰店	3.1
			河南博物院	14

(数据来源：截至 2023 年 3 月，笔者自行整理)

搭建社交矩阵，增强消费者黏性。如图 1 所示，自进入新媒体时代以来，故宫借势而上，在微博、公众号、淘宝等多个平台开通官方账号，累计收获粉丝千万。其经常与微博网友通过发布话题、回复评论等方式进行互动，消费者由此建立起了相对忠诚的品牌黏性。正如表 1 所示，社交平台和电子购物平台的有效联动实现了信息的快速扩散，故宫文创产品的品牌价值与产品价值实现了双向共生。其中最为经典的案例当属“故宫彩妆”系列产品。2017 年，故宫瞄准“国潮”风口与彩妆行业，发布微博《假如故宫进军彩妆界》，畅想了“点翠眼影”“花朵腮红”“千里江山指甲油”等多款以故宫元素为标识的彩妆产品，谁想竟有 5 万多人转发并提出希望将这一设想落地，意料之中的是，千呼万唤的多款故宫彩妆在 2018 年 12 月 11 日发售当天就已断货，“仙鹤款”口红的销售额更是在一小时内高达 3000 笔。

塑造年轻形象，激发消费者兴趣。2015 年以来，“故宫淘宝”官方微博一改以往平铺直叙的叙事风格，融入了

当代青年所惯用的互联网语言，形成了以故宫文化为内核的大众所喜闻乐见的语言风格，如 H5《穿越故宫来看你》运用现代科技让严肃的明成祖朱棣玩起了说唱，一经发布便席卷朋友圈，总浏览量高达 350 万。雍正皇帝批阅奏章时的“朕就是这样的汉子”更是一度成为流行的网络词汇。对于历史中的伟岸、庄严的王公贵族的形象解构，无形之中颠覆了消费者对于博物馆晦涩、枯燥的刻板印象，这种反差与对比不仅能够吸引消费者的阅读兴趣，还可以通过社群大幅提升信息传播速度，从而实现故宫文创年轻、平易近人的认知目标，有利于实现将社交信息的接受者转化为故宫文化的传扬者，并最终转化为故宫文创产品的消费者的目标。

(三) 提高价值体验，实现收益增值

在消费者日趋理性的背景下，未来企业之间的竞争将不再停留在简单的产品和价格层面，而是提升到价值层面。故宫文创的价值营销策略，正在于“权衡方案价值与顾客

总成本”，并充分“提高其对解决方案的价值感知”。

得益于差异化价格策略，故宫文创价格区间设置得相对合理，既包含《清明上河图》手卷高清复刻典藏版等高端价格线产品，也包括单价 0.8 元的故宫贺卡和单价 3 元的故宫无纺布环保袋，这就可以最大限度地满足各类收入水平群体的消费需求。当然，在充分考虑消费主力购买力的前提下，相比于动辄成千上万的馆藏复制品，故宫更多瞄准于中端价位的产品，从故宫淘宝官方旗舰店标价来看，近 9 成的文创产品定价不超过 300 元，其中销量最高的御猫摆件单价仅为 19 元，从而实现了以极小的成本“把故宫文化带回家”，充分给予了消费者高性价比和诚挚的情绪体验。

故宫也致力于从服务角度提升消费者体验，增强消费者的获得感和满意度。在线下实体商店购物中，故宫提出破除“千店一面”的纪念品陈设格式，力求每个文创商店都做到“别具一格”。其中主要销售丝巾、领带等的丝织品店，其产品灵感多源于皇家服饰与珠宝饰品；书画店除了有馆藏仿制品，更是可以现场制作高清晰、高色彩还原度的周边产品。对待消费者的反馈与建议，故宫更是反应迅速。面对饮食需求，故宫于角楼开设角楼餐厅，白天提供甜食咖啡，夜间提供北京火锅，还在小年夜至元宵推出年夜饭服务；面对夜游需求，故宫博物院联合北京市委宣传部于 2019 年元宵期间举行“紫禁城上元之夜”文化活动，举办了故宫近百年来的首场“灯会”。这种“凡事有交代，事事有回应”的情绪体验，也于无形之中使故宫文创收获了更高的品牌忠诚度，有利于企业和消费者双方走向价值共赢。

（四）拓宽营销途径，畅通消费渠道

SIVA 理论提出，途径（access）即应当以消费者期待的方式为基准，而不是简单将解决方案推销出去。故宫参与开发了电影《我在故宫修文物》、综艺《上新了·故宫》及纪录片《当卢浮宫遇见紫禁城》等多部作品，这不仅仅是展示故宫文化的重要形式，同时也是引起公众讨论、实现故宫文创 IP“破圈”的重要渠道。其中《上新了·故宫》三季以来坚持联动高校学生等群体，在故宫游览中找寻和确定设计元素，将文创产品的研发流程从“幕后”搬至台前，营销渠道相比于单个电子商务平台而言大幅拓宽。此外，故宫在坚持以淘宝官方旗舰店为主阵地的同时，还陆续开辟“微故宫”微店和摩点的单品众筹，这可以保证习惯于使用不同购物平台、拥有不同购物习惯的消费在多个端口都可以进行消费。

三、经验启示：故宫文创对于传统文化类文创产品营销的启示意义

故宫文创产品扎根于故宫文化，可谓我国文创产业发展时期最为经典的营销案例，对于传统文化 IP 开发与运营有着深远的启示意义。

精准定位受众。文创产品的消费主体通常为年轻群体，因此传统文化类文创产品的营销必须改变以往“闭门造车”的研发模式，坚持“消费者中心论”，充分利用现代科技手段如大数据、算法推送等描绘受众画像，有的放矢地针对消费者的现实需求开发系列兼具实用功能和展现审美的产品。

增加信息触点。在信息爆发的时代，如何使传统文化 IP 脱颖而出，紧紧抓住消费者眼球，是文创产品的关键环节。传统文化 IP 可以充分借鉴故宫打造“社群+创意”的传播形式，既注重构建微博、微信、淘宝等深度互动的媒体矩阵，又重视与消费者的良性互动，利用“放大功率效应”促成信息裂变。

丰富产品内涵。文创产品通常由文化创意内容和硬件载体两个相互依存的部分组成。其中文化创意内容部分不仅体现了产品设计者的创意巧思，更是熔铸了传统文化 IP 的历史底蕴，承载着消费者的文化归属。因此，传统文化 IP 类文创产品必须丰富产品内涵以激发消费者的情感共鸣，增强消费者对于中华优秀传统文化传承与弘扬的责任感与使命感，从而使消费者收获使用价值之上的情感价值与精神价值。

结 语

综上，“互联网+”和融媒体时代的到来，对于我国正处于成长期的文创产业而言既是机遇，也是挑战。为了满足人民群众日益增长的物质文化需求，各传统文化 IP 的拥有者必须充分吸收和借鉴 SIVA 范式下故宫文创营销的实战经验，坚持“以人为本”，将为消费者提供解决方案置于营销起点，致力于稳步推进消费转型与升级大局。

参考文献：

- [1] 舒尔茨, 董婧, 刘志一, 等. 整合营销传播与未来——美国西北大学唐·E·舒尔茨教授北大演讲实录[J]. 广告大观(理论版), 2013(06): 4-9.
- [2] 李昕烨. 从 4P 到 SIVA: 互联网背景下出版企业营销策略创新[J]. 出版科学, 2017, 25(03): 99-101.
- [3] 张融. 传统文化 IP 的传播策略研究——以北京故宫博物院为例[D]. 华东师范大学, 2019.