

数字化背景下文创 IP 商业化运营与艺术经营路径研究

——以北京之间味道文化发展有限公司为例

肖志丹¹

(1. 韩国西京大学, 韩国 首尔 02173)

摘要: 数字技术的发展改变了文化资源的生产、传播与消费方式, 也推动文创产品由单一商品开发逐步转向以知识产权、内容叙事和用户关系为基础的系统化运营。文创 IP 商业化并非简单地将传统文化符号移植至消费品, 而是通过文化资源筛选、创意转译、产品设计、渠道传播和用户参与, 实现文化价值、审美价值与经济价值的协同转化。本文以北京之间味道文化发展有限公司为案例, 运用案例分析法、文献研究法和网络观察法, 对其文创 IP 获取与授权、产品开发、数字营销、渠道建设及用户运营进行梳理。研究发现, 该企业以文博及文旅资源为依托, 将传统文化元素融入快消品、潮玩等日常消费场景, 并通过线上内容传播与线下场景零售相结合的方式拓展市场。然而, 其经营模式仍面临 IP 叙事深度不足、数字化投入压力较大、文化价值与商业目标协调机制不完善、知识产权管理薄弱以及用户运营粗放等问题。基于文化资本理论, 本文提出应从深化 IP 内容开发、构建适度数字化运营体系、完善艺术经营评价机制、强化知识产权治理及优化用户关系管理等方面推进改进, 以期为中小文创企业开展数字化 IP 经营提供参考。

关键词: 数字化; 文创 IP; 艺术经营; 商业化运营; 文化产业

DOI: doi.org/10.65436/hssj.v1i5.37

一、引言

(一) 研究背景

近年来, 数字技术不断进入文化生产与文化消费领域, 传统文化资源的保存、展示、传播和再利用方式发生了明显变化。中共中央办公厅、国务院办公厅印发的《关于推进实施国家文化数字化战略的意见》提出, 要发展线上线下一体化、在线在场相结合的数字化文化新体验, 并推动文化产业在数据采集、加工、交易、分发和呈现等环节的数字化布局^[1]。在这一政策背景下, 文创产业不再局限于线下展陈空间和实体零售场景, 而是逐步形成了内容生产、产品开发、平台传播、用户互动与授权管理相互连接的经营体系。

文创 IP 是连接文化资源与市场消费的重要媒介。与一般消费品牌相比, 文创 IP 的核心并不在于产品外观的短期新颖性, 而在于其能否对文化资源进行准确阐释, 并以适应当代生活方式的形式建立稳定的情感联系。博物馆藏品、地方历史、传统工艺、非遗技艺以及地域饮食文化, 均可通过设计、叙事和媒介传播转化为具有辨识度的文化符号。若缺乏对历史语境、审美结构和精神内涵的理解, 文创产品便容易停留在图案复制与符号拼贴层面, 难以形成持续的品牌资产。

在行业实践中, 头部文博机构通常拥有较强的文化资源、品牌影响力和数字传播能力, 而中小文创企业则更多依赖合作授权、产品创新和渠道运营参与市场竞争。此类企业具有决策灵活、产品迭代较快和贴近日常消费的优势, 但同时面临资金有限、技术人才不足、平台流量成本上升和版权风险复杂等现实压力。北京之间味道文化发展有限公司以文博及文旅文化资源为基础, 尝试将传统文化元素融入食品、潮玩及伴手礼等快消产品, 并通过线上内容传播与线下场景销售相结合的方式推进 IP 经营。该案例具有一定的代表性, 能够反映中小文创企业在数字化环境下进行艺术经营和商业化转化时所面临的机会与问题。

¹ 作者简介: 肖志丹(1988—), 女, 博士, 韩国西京大学, 研究方向为艺术经营管理, 市场营销, 人力资源管理。

(二) 研究意义

从理论层面看, 现有文创研究较多围绕大型博物馆、知名历史文化 IP 或成熟文旅项目展开, 对民营中小文创企业的经营逻辑关注相对不足。以企业为主体讨论文创 IP 的获取、开发、授权、传播和用户运营, 有助于进一步理解文化资源如何在市场机制中实现价值转换。本文以文化资本理论为基础, 考察文化资源、文化符号、产品设计和商业收益之间的关系, 能够为文创 IP 商业化研究提供较为具体的案例补充。

从实践层面看, 中小文创企业通常无法依靠大规模资本投入建立完整的数字技术体系, 其数字化转型更需要重视投入效率、内容质量和组织协同。通过分析北京之间味道文化发展有限公司的经营方式及其现实困境, 能够为同类企业在 IP 筛选、产品开发、渠道协同、版权管理和用户维护方面提供参考。同时, 本文强调艺术经营不应仅以销售额为评价标准, 而应兼顾文化传播、审美教育和品牌长期价值, 这对于文创产业实现社会效益与经济效益相统一具有现实意义。

(三) 研究方法

本文主要采用案例分析法、文献研究法和网络观察法。案例分析法用于梳理北京之间味道文化发展有限公司在 IP 合作、产品开发、数字传播和场景零售方面的经营特点; 文献研究法用于界定文创 IP、艺术经营与文化资本等基本概念, 并为问题分析与对策设计提供理论依据; 网络观察法则以企业官网、公开品牌资料及相关案例材料为基础, 对企业的品牌定位、传播方式和产品形态进行整理。由于企业销售额、授权合同、用户数据等内部信息未完全公开, 本文不对相关经营规模作量化推断, 而侧重于分析其运营逻辑及可改进方向。

二、数字化背景下文创 IP 商业化运营的理论基础

(一) 文创 IP 与艺术经营概念

文创 IP 是指以历史文化、艺术作品、文物资源、地方记忆、传统技艺或特色生活方式为内容基础, 经由创意提炼、符号转译和媒介传播形成的可持续开发资产。其本质并非单纯的视觉图案, 而是一套能够被识别、理解和再生产的文化意义系统。一个具有商业生命力的文创 IP, 通常既包含具有辨识度的形象、色彩和纹样, 也包含能够引发情感认同的历史故事、价值观念和审美经验。只有当文化资源能够进入消费者的理解框架与日常生活, 才可能进一步形成稳定的品牌认知。

艺术经营则是以艺术与文化资源为核心对象, 通过组织、传播、交易、品牌建设和公众服务实现多重价值转化的经营活动。其与一般商品经营的差异在于, 艺术经营并不只是追求产品销售, 更承担文化阐释、审美传播和社会教育等功能。文创企业在开发传统文化资源时, 需要处理好文化真实性、设计创新性与市场接受度之间的关系。若仅强调商业效率, 容易造成文化资源的浅表化利用; 若完全忽视市场需求, 又可能使优质文化内容停留在专业领域, 难以进入公众生活。

(二) 数字化对文创 IP 商业化的影响

数字化对文创 IP 商业化的影响, 首先体现在文化资源的整理和筛选环节。数字档案、图像数据库、三维建模和数据检索工具, 使企业能够更高效地了解文物形制、纹样结构、历史背景及相关研究资料, 为后续设计提供相对可靠的基础。江小涓指出, 数字技术能够从消费、创意、生产、社交和传播等多个方面改变文化产业的运行效率, 并推动数字内容成为文化产业的重要组成部分^[2]。对于文创企业而言, 数字化并非仅意味着开设线上店铺或制作短视频, 而是意味着以数据和内容为基础重新组织产品开发与用户沟通。

其次, 数字技术拓展了文创产品的表现形式。传统文创产品主要依赖实体材料和线下陈列, 而二维码导览、增强现实、虚拟展览、互动小游戏等形式, 可以在实体商品之外提供进一步的知识解释与体验延伸。消费者购买一件文创产品后, 可以借助数字内容了解其文化来源、艺术特点和设计过程, 从而由单纯的商品消费转向具有参与感的文化体验。周笑盈、魏大威认为, 文化科技融合有助于增强传统文化传播的互动性和可感知性, 使文化资源以更具亲和力的方式进入公众生活^[3]。

再次, 数字平台重构了文创产品的营销路径。短视频、直播、电商平台和社群运营使文创企业能够突破地理限制, 通过内容传播触达更广泛的消费群体。与此同时, 平台化经营也带来了新的竞争压力。内容生产需要持续投入, 算法规则和流量机制具有不确定性, 用户注意力高度分散。因而, 企业不能将数字化简单理解为流量购买, 而应当将其视为内容、产品、渠道和用户关系之间的长期协同过程^[4]。

(三) 文化资本理论与艺术经营

布迪厄提出的文化资本理论强调,文化知识、审美能力、文化符号和制度认可均能够形成具有社会意义的资本形态^[1]。在文创产业中,文物、非遗、地方传统和艺术遗产本身并不会自动转化为商业价值,只有经过整理、阐释、设计和传播后,才可能成为能够被公众理解和消费的文化资产。文创 IP 正是文化资本实现市场化转化的重要载体。

从文化资本视角看,艺术经营的核心并不是将文化资源直接商品化,而是通过合理的创意转化维持其象征价值。在这一过程中,企业需要尊重文化来源,避免对传统文化进行片面消费;需要强化内容研究,避免将复杂的历史叙事压缩为单一图案;还需要建立与用户之间的解释关系,使消费者在购买和使用过程中获得审美体验与文化认同。由此,文化价值并非商业化的对立面,而是商业价值得以持续生成的重要基础。

三、北京之间味道文化发展有限公司文创 IP 商业化运营分析

(一) 企业基本情况

北京之间味道文化发展有限公司成立于 2021 年,企业官网以“AND CULTURE”作为品牌展示名称,公开信息显示其业务方向与文化创意产品、文化 IP 合作及相关品牌传播有关^[10]。结合案例材料可见,该企业关注博物馆、景区及地方文化资源的创意转化,并尝试以食品、潮玩、伴手礼等较具日常消费属性的产品降低传统文化的接触门槛。与以高单价收藏品为主的艺术衍生品不同,该企业更强调“艺术进入生活”的产品逻辑,即通过消费者日常可接触、可分享、可重复购买的品类,扩大文化符号的传播范围。

这种经营定位具有一定现实基础。传统文博资源具有较高的文化价值,但其专业性和距离感也可能限制公众参与。若企业能够在保持文化辨识度的前提下,将文物纹样、器物造型、地方故事和传统工艺转化为具有实用性和趣味性的产品,便有机会使文化消费从特定场馆延伸至更广泛的生活场景。与此同时,快消类文创的生命周期相对较短,对设计更新、供应链管理和渠道反馈提出了更高要求,因此企业必须建立相对灵活的 IP 运营机制。

(二) 文创 IP 商业化运营模式

1. IP 获取与授权

从案例材料看,北京之间味道文化发展有限公司主要通过与博物馆、景区及地方文化机构合作获取文化资源和授权机会^[9]。相较于一次性购买图样或仅以单品联名方式开展合作,其经营思路更倾向于围绕特定文化主题进行持续开发。文化机构能够提供文物形象、地域故事、展览主题或非遗元素,企业则负责创意设计、产品生产、渠道推广和销售执行。此类合作有助于降低文化机构自行开发文创产品的运营压力,也为企业提供稳定的内容来源。

在授权机制方面,分成合作具有一定优势。一方面,文博或文旅机构可以通过销售结果参与收益分配,避免因前期开发成本较高而放弃文创项目;另一方面,企业可根据产品市场反馈调整生产节奏,减少一次性投入过大的风险。但授权合作的有效运行依赖于清晰的权利边界和数据核验机制。文化元素本身、衍生设计稿、品牌标识、产品外观、数字内容和销售数据往往涉及不同主体,若合同中未明确授权范围、使用期限、销售渠道及结算方式,后续容易产生争议。因此,IP 合作不仅是资源获取方式,也是企业艺术经营能力的重要体现。

2. 产品开发

该企业的产品开发具有较明显的生活化特征。案例材料显示,其尝试将文物及传统文化元素融入文创冰淇淋、考古主题巧克力盲盒、艺术零食和日常用品等产品之中。这种做法并非单纯以食品包装承载文化图案,而是通过造型、互动方式和消费情境重新组织文化符号。例如,器物造型可以被转化为包装结构、开模形态或盲盒互动元素,历史故事则可以被压缩为适合短视频、卡片说明和扫码内容传播的叙事单元。

从设计逻辑看,快消文创需要兼顾文化识别、产品安全、生产工艺和消费体验。若过度追求视觉奇观,产品可能失去实用性;若仅追求销售便利,则容易形成“换图案不换内容”的同质化现象。因此,文创产品开发应当建立在文化研究基础之上。余文欣指出,博物馆文创 IP 化开发应以文化价值为优先,通过高辨识度设计和情感连接提升消费者的参与意愿^[6]。对于之间味道而言,产品的关键不在于使用多少传统纹样,而在于能否通过一件产品讲清楚一个文化主题,并在不同品类之间形成持续的叙事关联。

3. 数字营销

在数字营销方面,企业主要借助短视频、社交媒体、电商平台和直播内容进行产品传播。文创产品具有较强的视觉展示属性,制作过程、开箱体验、文化知识和场景打卡均适合转化为短视频内容。与直接强调价格和促销不同,文创产品更需要借助故事、审美和体验建立消费者兴趣。以传统文化为主题的内容若能够兼顾知识性与趣味性,便能够在一定程度上提升用户对产品的理解和认同。

直播营销则为企业提供了即时讲解与互动的机会。主播可以在介绍产品的同时补充文化背景、设计来源和使用方式,使消费者获得比图文详情页更完整的信息。严雪莹认为,文创IP营销应由单一产品推广转向围绕文化叙事、授权合作和沉浸式体验构建系统化运营模式^[7]。对于中小企业而言,数字营销的重点不应是频繁追逐热点,而是形成相对稳定的内容风格,让用户逐渐建立对品牌文化定位的认知。

4. 渠道建设

北京之间味道文化发展有限公司的渠道建设呈现线上与线下并行的特点。线上渠道主要承担产品展示、内容传播和跨区域销售功能,线下渠道则依托景区、博物馆、文化活动或旅游消费场景完成体验式转化。二者并非简单叠加,而应形成相互支持的关系。线上内容可以吸引消费者在线下场景中寻找和体验产品,线下消费者也可以通过扫码、关注账号或参与活动进入后续的线上互动体系。

文创产品的线下销售具有明显的场景依赖性。消费者在博物馆、景区或文化活动现场购买产品时,往往已经处于特定的文化氛围之中,产品的意义并不仅来自其功能,也来自旅行记忆、观展体验和情感纪念。唐义、李俐婷指出,线上线下协同能够使文创产品的销售过程与文化体验相结合,进而提升品牌黏性和用户参与度^[9]。因此,企业需要通过统一的产品编码、库存管理和反馈机制,将不同渠道的销售情况转化为产品迭代依据,避免线上与线下各自独立运营。

5. 用户运营

文创IP的长期价值取决于用户是否愿意持续关注、参与和传播。之间味道的用户运营主要建立在社交媒体内容、线上互动和线下消费转化基础之上。对于初次接触品牌的消费者,产品外观、价格和趣味性可能是最直接的购买动因;对于具有文博兴趣、亲子研学需求或国风消费偏好的用户而言,产品背后的文化解释、互动课程和社群活动则更具吸引力。由此,用户并非同质化群体,企业需要针对不同消费动机提供相应内容。

文创产品的用户关系不宜长期依赖折扣和促销维持。若品牌能够通过线上讲座、设计征集、文化知识问答、产品体验反馈等形式,鼓励用户参与内容生产,就有可能将消费者转化为传播者和共创者。数字平台为这种互动提供了便利,但企业仍需避免以频繁营销替代真实沟通。有效的用户运营应当建立在尊重用户兴趣、保护个人信息和持续提供文化价值的基础上。

(三) 数字化运营特点

北京之间味道文化发展有限公司的数字化运营具有三个特点。其一,文化资源转化与快消品开发相结合。企业并未将文创局限于传统文具、摆件或纪念品,而是尝试将文化元素嵌入食品、潮玩和日常礼品之中,使传统艺术符号进入更高频的生活消费场景。其二,内容传播与销售转化同步进行。短视频、直播和社交平台不仅承担广告功能,也承担文化解释和品牌叙事功能,能够在一定程度上降低传统文化传播的理解门槛。其三,线上渠道与线下场景相互联动。线上平台扩大品牌触达范围,线下文旅场景则强化体验感和即时购买动机,两者共同构成文创IP商业化的重要路径。

但需要看到,数字化并不天然等同于高效经营。对于中小文创企业而言,数字技术的使用是否有效,取决于其是否真正服务于内容研究、产品优化和用户关系维护。若数字工具只停留在形式展示层面,或过度依赖平台流量,企业仍可能陷入传播成本高、品牌认知弱和产品同质化的困境。

四、企业文创IP商业化运营存在的问题

(一) IP开发深度不足

从产品表现形式看,企业已能够将文化元素转化为较具趣味性的消费品,但部分产品仍存在视觉符号使用多、文化叙事展开不足的问题。文物纹样、器物轮廓和传统色彩能够迅速形成视觉识别,却未必能够完整呈现文化资源背后的时代背景、审美体系和精神意涵。消费者可能因造型新奇而购买产品,却难以进一步理解其文化来源,导致产品传播停留于短期话题层面^[7]。

这一问题的根源在于 IP 开发过程中缺少系统性的内容档案和叙事设计。文化资源的商业化并不是从“文物图案”直接进入“消费产品”，而应经历资料研究、主题提炼、故事建构、视觉转译和多品类延展等环节。若企业没有为每个 IP 建立相对完整的文化资料库，产品开发就容易依赖设计师个人经验或市场热点，难以形成稳定的 IP 世界观。长期来看，这将限制企业由单品销售向品牌化、系列化和跨媒介经营发展。

（二）数字化运营成本较高

数字化运营需要持续投入。产品研发中的建模、包装视觉、互动内容制作和线上展示，营销过程中的短视频拍摄、直播运营、平台投放和客服维护，以及渠道管理中的库存系统、订单处理和数据分析，均会增加企业的成本。对于大型文化机构而言，这类投入可以由品牌影响力和资源积累支撑；而对于中小企业而言，数字化投入往往直接影响现金流和经营稳定性。

更值得注意的是，数字化成本不仅是技术采购成本，也包括持续性的人力成本和试错成本。企业需要同时理解文化内容、产品设计、平台规则和用户需求，但具备复合能力的人才较为有限。若企业盲目追求增强现实、虚拟形象或复杂的数字展示设备，可能出现投入高、使用率低、维护困难等问题。宗祖盼指出，中小文化企业在数字化转型中普遍面临资金、技术和人才不足的制约^[3]。因此，企业需要根据自身规模确定数字化建设边界，而不宜将技术应用视为品牌升级的唯一途径。

（三）艺术价值与商业价值协调不足

文创企业具有商业主体属性，追求销售与利润具有合理性。然而，艺术经营的特殊之处在于其经营对象具有文化意义和审美价值。若企业过度依据短期销量决定 IP 开发方向，容易集中于知名度较高、视觉效果较强和传播门槛较低的文化符号，而忽略具有学术价值但市场认知较弱的非遗项目、地方艺术和小众文化资源。这样虽然能够在短期内提升产品周转率，却可能削弱企业的文化辨识度和内容深度。

此外，企业若缺少对文化传播效果的评价机制，艺术价值便容易沦为营销话术。文化讲解次数、用户内容参与度、公益活动覆盖范围、合作机构反馈和产品知识转化效果，都可以成为衡量艺术经营质量的依据。只有当企业将文化阐释和公众教育纳入经营目标，商业收益才能真正反哺文化资源的保护与传播。否则，文创产品容易被简化为带有传统元素的普通商品，难以形成长期竞争力。

（四）知识产权保护存在短板

文创 IP 经营涉及多重权利关系。文化资源本身可能属于公共文化遗产，但具体的产品设计、品牌名称、包装视觉、摄影图片、短视频脚本、数字互动内容和授权合作成果则可能受到著作权、商标权、专利权或合同约定的保护。部分企业在实践中较重视外观设计申请，却忽视了数字内容、授权范围和销售结算的全过程管理。一旦出现仿制产品、盗用图片、未经许可使用设计稿或合作方数据不透明等情况，企业维权难度较大。

数字化传播扩大了侵权风险。产品图片和视频内容进入社交平台后，复制和二次传播的成本极低，人工检索难以覆盖全部渠道。同时，文化资源授权涉及多方主体，若企业与合作机构未建立统一的授权台账和结算记录，可能导致授权范围不清、销售数据不一致或收益分配争议。区块链存证、数字水印和图像识别等技术能够提高取证效率，但不能替代合同管理和权利确认。企业需要建立更完整的知识产权治理体系，而非仅依赖某一项技术工具。

（五）用户运营精细化不足

文创消费者的需求具有明显差异。部分消费者关注潮流外观和社交分享，部分用户重视文化知识和设计质量，亲子家庭则可能更关注互动性、教育性和安全性。若企业仅以统一促销信息覆盖所有用户，容易降低内容匹配度，也难以建立稳定的品牌忠诚度。当前不少文创企业的社群运营仍以新品通知、优惠活动和节日促销为主，缺少围绕文化主题展开的长期内容安排。

用户运营不足还体现在数据利用不够深入。线上平台能够提供浏览、购买、收藏和评论等信息，线下门店也能够积累产品偏好和场景反馈，但若这些信息未被整合，企业便难以判断不同 IP 的真实受欢迎程度，更难据此进行产品迭代。精细化运营并不意味着过度收集用户信息，而是在合法合规前提下，通过必要的数据识别用户需求，并以更有针对性的内容和服务建立长期关系。

五、数字化背景下文创 IP 商业化运营优化路径

（一）深化 IP 内容开发

企业应当从“提取符号”转向“建构叙事”，为每一个重点 IP 建立文化档案。档案内容可包括历史来源、艺术特征、视觉元素、相关人物、民俗故事、学术资料和适宜开发的产品方向。产品设计前，应由设计人员、文化研究人员和合作机构共同确认文化表达边界，避免因误读或过度娱乐化处理损害文化资源的严肃性。

在具体开发上，可建立分层 IP 体系。知名度较高、视觉辨识度较强的 IP 可用于快消类产品，以维持企业基本销售；具有地方特色和工艺价值的 IP 可用于中端礼品、艺术衍生品和研学体验；文化价值较高但市场认知较弱的 IP，则可通过线上专题、公益讲座、联名展览或高校合作逐步培育。分层开发能够避免企业将全部资源集中在短期爆款上，也有助于形成从大众传播到深度体验的产品梯度。

（二）完善数字化运营体系

中小企业的数字化建设应当坚持适度、实用和可持续原则。企业可优先建立统一的产品编码、库存管理和销售反馈系统，将线上店铺、直播订单和线下门店的基本数据纳入同一管理框架。通过观察不同渠道的销量、退货率、用户评价和复购情况，企业能够及时判断产品是否需要改进，而不必一开始就投入高成本建设复杂平台。

在内容生产方面，可通过与高校、数字设计工作室、文化研究机构开展协同合作，降低固定人力成本。对于三维建模、短视频制作、增强现实互动等专业环节，企业可以采用项目制合作，而非长期配置完整技术团队。数字化的重点不在于技术形式是否复杂，而在于是否能够改善产品信息呈现、增强文化解释、提升用户体验并支持经营决策。企业还应定期评估数字项目的实际使用率和转化效果，防止技术投入与市场需求脱节。

（三）创新艺术经营模式

艺术经营应当建立兼顾文化价值和商业收益的评价机制。企业可以在常规销售指标之外，设置文化内容阅读量、用户参与率、合作机构反馈、艺术教育活动数量和小众 IP 传播效果等指标，使文化传播不再只是促销活动的附属部分。对于具有较高文化价值但短期销售有限的 IP，可采用“商业产品反哺文化项目”的方式，将部分热门产品收益用于支持小众文化资源的数字整理、内容制作和公益传播。

同时，企业可以拓展文创产品之外的经营形式。例如，围绕特定 IP 开展线上课程、亲子考古活动、文化主题快闪店、博物馆联名工作坊和设计征集活动，使消费者从购买者转变为参与者。产品、活动和内容之间相互支持，能够增强品牌的文化厚度。艺术经营的目标并非放弃商业效率，而是在商业活动中形成可持续的文化解释机制，使消费者理解产品为何值得购买、为何具有与普通商品不同的价值。

（四）强化知识产权保护

企业应建立覆盖 IP 来源、授权范围、设计成果、生产销售和收益结算的权利管理台账。每个合作项目均应明确文化资源的使用方式、产品类别、销售渠道、授权期限、地域范围、宣传权限和收益分配规则。对于原创设计稿、包装视觉、产品照片、短视频和数字互动内容，应及时完成著作权登记、商标注册或外观设计保护，并保留创作过程、修改记录和发布时间等证据。

在数字环境下，企业可将数字水印、图片监测、关键词检索和平台投诉机制结合使用，提高发现侵权行为的效率。对于重要设计稿和数字内容，可采用可信时间戳或区块链存证方式固定创作与发布证据，但应当认识到技术存证只能解决部分举证问题，不能替代权利归属确认和合同治理。对于授权合作项目，还应建立定期对账机制，确保销售记录、库存数据和分账结果具有可核验性，从而减少合作中的信息不对称。

（五）优化用户运营机制

企业应根据用户的消费动机和文化兴趣进行适度分层。面向潮流消费群体，可重点提供新品视觉、使用场景和社交分享内容；面向文博爱好者，可增加文物知识、设计来源和文化专题内容；面向亲子用户，则可设计具有互动性和教育性的产品说明、手工活动和线上课程。不同类型的内容应保持统一的品牌语言，但不宜采用完全相同的传播方式。

在此基础上，企业可以将用户共创纳入 IP 运营体系。例如，通过开展主题设计征集、线上投票、文化故事分享和产品体验反馈活动，让用户参与创意筛选和内容传播。优质用户作品可在明确授权和收益规则的前提下进入产品开发流程。这样的机制有助于增强用户的参与感，也能够为企业提供更直接的市场反馈。需要强调的是，用户数据的收集和使用必须遵守必要、透明和安全原则，避免将用户运营异化为无边界的信息获取。

六、结论

数字化背景下, 文创 IP 商业化的重点已经由单一产品开发逐步转向文化资源、创意设计、数字传播、渠道协同和用户关系共同构成的综合运营。北京之间味道文化发展有限公司的案例表明, 中小文创企业可以通过与文博、文旅机构合作, 将传统文化元素引入食品、潮玩和日常礼品等消费场景, 并借助线上内容与线下体验相结合的方式扩大文化传播范围。这一模式有助于降低传统文化消费门槛, 也为文化资源的市场化转化提供了新的思路。

但从长期发展看, 企业若仅依赖视觉符号和短期流量, 难以形成具有持续生命力的文创 IP。案例企业仍需加强文化内容研究, 提升 IP 叙事深度; 根据自身资源条件建设适度数字化体系, 避免技术投入失衡; 建立兼顾文化传播与商业收益的艺术经营机制; 完善授权、存证、监测与结算相结合的知识产权管理体系; 并通过精细化内容供给和用户共创, 沉淀稳定的品牌关系。

本文的不足在于, 案例分析主要依赖公开资料与既有案例材料, 未能获得企业内部经营数据, 因此对数字化投入回报、用户复购率和授权收益结构的分析仍较为有限。后续研究可通过访谈、问卷调查和多案例比较, 进一步考察不同类型文创企业在数字化转型过程中的组织能力、商业模式及文化价值评价机制。未来, 人工智能辅助设计、数字内容服务和多平台用户运营将继续拓展文创 IP 的表现空间, 但技术应用仍应以文化理解和艺术价值为基础, 避免以形式创新替代内容创新。

参考文献:

- [1] 中共中央办公厅, 国务院办公厅. 关于推进实施国家文化数字化战略的意见[EB/OL]. (2022-05-22)[2026-06-27]. https://www.mee.gov.cn/zcwj/zyygwj/202205/t20220522_982842.shtml.
- [2] 江小涓. 数字时代的技术与文化[J]. 中国社会科学, 2021(8): 4-34, 204.
- [3] 周笑盈, 魏大威. 文化科技融合背景下传统文化传承的实践与特征[J]. 数字图书馆论坛, 2020(8): 29-35.
- [4] 唐义, 李俐婷. 新媒体视野下的博物馆文创营销策略研究[J]. 东南文化, 2019(5): 104-109.
- [5] 余文欣. 基于文化消费的博物馆文创产品 IP 化设计开发策略研究——以杭州德寿宫遗址博物馆为例[J]. 设计进展, 2024, 9(3): 286-291.
- [6] 严雪莹. IP 营销视角下博物馆文创产品营销模式研究[J]. 电子商务评论, 2025, 14(8): 1159-1164.
- [7] 蔡文萱. 数字场域中的文化消费: 博物馆文化 IP 构建与文创产品的电商营销策略研究[J]. 电子商务评论, 2025, 14(6): 1638-1646.
- [8] BOURDIEU P. The forms of capital[M]//RICHARDSON J G. Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education. New York: Greenwood Press, 1986: 241-258.
- [9] 国务院办公厅. 国务院办公厅转发文化部等部门关于推动文化文物单位文化创意产品开发若干意见的通知[EB/OL]. (2016-05-11)[2026-06-27]. https://zwgk.mct.gov.cn/zfxgkml/zcfg/gfxwj/202012/t20201204_906298.html.
- [10] 北京之间味道文化发展有限公司. AND CULTURE[EB/OL]. [2026-06-27]. <https://www.andtaste.com/>.

Commercialization of Cultural and Creative IP and Arts Management Pathways in the Digital Context: A Case Study of Beijing Zhijian Weidao Culture Development Co., Ltd.

XIAO Zhidan¹

¹ *Seokyeong University, Seoul 02173, Republic of Korea*

Abstract: Digital technologies have reshaped the production, dissemination, and consumption of cultural products, thereby creating new opportunities for the commercialization of cultural and creative intellectual property (IP). In this context, cultural and creative IP has become an important medium through which cultural resources can be transformed into marketable products while retaining their artistic and cultural significance. This study examines the commercialization of cultural and creative IP in the digital era through a case study of Beijing Zhijian Weidao Culture Development Co., Ltd. Drawing on case analysis, literature review, and online observation, the study investigates the company's IP acquisition and licensing practices, product development strategies, digital marketing methods, channel construction, and user engagement approaches. The analysis shows that the company has attempted to incorporate cultural symbols and heritage-related themes into fast-moving consumer goods, creative souvenirs, and interactive products. By combining online content dissemination with offline cultural tourism and museum retail scenarios, the company has developed a relatively flexible model for the commercial operation of cultural and creative IP. Nevertheless, several challenges remain, including insufficient depth in IP interpretation, high costs associated with digital operations, an imbalance between cultural value and commercial objectives, incomplete intellectual property protection, and limited precision in user management. Based on the perspective of cultural capital theory, this study proposes several optimization strategies: strengthening the cultural narrative and content development of IP, establishing a cost-effective digital operation system, improving the balance between artistic value and commercial returns, enhancing intellectual property governance, and refining user-oriented operational mechanisms. The findings may provide practical reference for small and medium-sized cultural and creative enterprises seeking to promote sustainable IP commercialization in the digital era.

Keywords: Digitalization; Cultural and Creative IP; Art Management; Commercial Operation; Cultural Industry