

南 華 大 學
傳播管理學研究所碩士論文

文化商品價值網之分析-以幾米為例

An Analysis of Value Net of Culture Goods

-Jimmy as an example



研 究 生：陳筱茹

指 導 教 授：林富美 博士

中 華 民 國 九 十 五 年 七 月

南 華 大 學
傳 播 管 理 學 研 究 所
碩 士 學 位 論 文

文化商品價值網之分析—以幾米為例

研究生：陳筱茹

陳筱茹

經考試合格特此證明

口試委員：邱魏頌正
林富美
江士哲

指導教授：林富美

系主任(所長)：江士哲

口試日期：中華民國九十五年六月七日

摘要

為了解台灣文化產業如何帶動周邊產業、文化產品的價值網與網內價值鏈結的過程為何？本研究從文化產業同心圓的概念延伸並與價值網理論結合，從文化商品的特色、授權、價值網中的合作活動與資源鏈結等因素，探討文化商品價值網的形成。

研究方法採用深度訪談法，以幾米為研究個案，訪談幾米的經紀公司、生產與銷售幾米周邊商品的廠商、以及異業合作的公司。探討由幾米繪本圖像為核心而發展出的價值網及價值網內的互動，再從幾米的個案特色與訪談內容中繪製出幾米的價值網。

研究結果描繪出的幾米價值網，其以幾米的繪本圖像為核心，並藉由授權圖像製成周邊商品的方式，而與授權廠商產生價值鏈條，授權廠商之間再透過資源的使用或交換，以及網內的合作活動過程，而形成整個價值網。

然而在核心與周邊的鏈結過程中產生影響幾米價值網的發展的問題，這些問題分別為周邊商品缺乏整體性的規劃與行銷、授權後無法達到專業分工的目標、價值網內的溝通不良導致無法配合媒體熱潮、周邊商品的授權過程並未達到雙贏的目的。

延續上述問題後，歸納出三項形成價值網發展困境的原因，首先是在價值網中扮演整合者角色的墨色國際，其主導整個價值網的發展，因此成為影響價值網發展困境的關鍵因素；其次是由於在價值網中扮演聯繫功能的廠商授權會議成效不彰，也使價值網內的資源鏈結與運用無法充分發揮；最後是幾米的圖像只有出版品等單一媒體宣傳，這也影響了整個價值網的規模。

關鍵字：文化商品、授權、價值網、幾米

Abstract

The main purpose of this study is to realize how Taiwan's culture industries lead peripheral industries, and the process of how value chains combine with the value net of cultural goods. This research extended from the concept of the cultural industry concentric circle and combined it with the value net theory union. Moreover, the research explored the formation of the value net of cultural goods by means of analysis of features, the licensing, the cooperation and the resources chains of cultural goods.

Using Jimmy as a case study, and via the method of in-depth interview, the researcher interviewed the agent of Jimmy, companies which produce and sell the commodity with Jimmy's images, and companies of the strategical alliance from different business fields. The researcher discussed the value net and the interaction in it which had been developed from Jimmy's images, and drew Jimmy's value net by analyzing interviews and Jimmy's characteristics.

The results revealed that Jimmy's images is the core of its value net, and the value chains with authorize manufacturers were made through the peripheral commodity with the licensing images. And the value net was formed through the use or exchange of resources, and the cooperation in the net.

However, ties in the process in the core and the peripheral chain to produce the questions which affects the values net's development. And these questions are the peripheral commodity is lack for the integrity plan and the marketing. And after the licensed, the peripheral commodity is unable to achieve the goal of specialized division of labor. And the value net's communication are ineffective, and causes to be unable to coordinate the media's propaganda. And the peripheral commodity's licensed process can't achieve the goal of double wins.

Fellow above questions, induce to three reasons which made the difficulties of value net's expanding. First, Jimmy spa is the major reason of these difficulties, because he is play the integrated role of value net, and which

predominate the develop of value net. Second, the meetings of the licensing companies doesn't works, that cause the resource chains can't exercise of value net. Third, Jimmy's images only have one media's propaganda, that influences the value net's scope too.

Keywords: Culture goods, Jimmy, Licensing, Value net

致謝

終於，也到我寫謝詞的時候了。原本以為這一刻的心情應該是輕鬆雀躍的，但在口試結束的那一瞬間，雖然跑到了終點，但一直以來努力達成的目標就隨著這本論文的完成而結束了，到現在都還有點悵然若失。在要邁向人生的下一階段前，謝謝陪我一起走過這段旅程的人們，這也許是本無趣的論文，但論文背後的故事，因為有你們而無比豐富。

謝謝指導教授 林富美老師，這本論文得以完成，小美老師是我最大的支柱。從準備考碩班、碩士課程的研讀以及完成論文的這段過程，老師您亦師亦友在課業與生活上的鼓勵，是一路支持我的動力。而對於在這段期間把惰性發揮到極致的我，老師也讓我隨著自己的步調慢慢前行，對於您的包容與指導，我只有說不盡的感謝與歉意，您辛苦了！

謝謝口試委員 唐士哲老師與 邱魏頌正老師，您們寶貴的意見讓這本論文更臻完善，而在修讀您們的課程時，讓我更能自省、也豐富了我的視野。謝謝陳婷玉老師，雖然常嚷嚷我們是苦命三人組，但那時卻也是最充實的一段時光，而老師您對我們的關懷，更是研究生生涯中的一股暖流。謝謝劉平君老師，我常常想起您說的思考、再思考。謝謝高玉泉老師，在您的課程中我學到了另一種思考的角度。謝謝婉惠姐，因為您的照顧與關心，讓我這外地學子倍感溫馨，也祝福您能一切平安。

謝謝我親愛的家人，爸爸對於我想做的事總是支持與提供金援、媽媽一邊擔心我，卻也鼓勵我不要放棄、弟弟雖然討人厭的老說些刺耳的話，但我知道您們都是支持我的。也謝謝其他無法一一道謝的家人，您們的關心其實我都知道。

謝謝研所的同窗，這段時間的革命情感，是我最甜美的回憶。謝謝葉拉拉的陪伴，也許從報到的那一天起，就註定我倆要開始一起賺錢回拉拉星的旅程，就讓我們征服藍星吧；謝謝黃大毛的包容與照顧，你讓我更有自信，也懂得更愛自己一些；謝謝華姐，因為有那段在國圖唸書的日子，我才沒有就此停下腳步，讓我們三個外星人繼續在台北相依為命唷；謝謝撥撥，雖然老是說你打電話吵我，但在那段停滯不前的時光中，因為和你們彼此鼓勵，我才有繼續往下走的動力；謝謝威爺，總是陪我們三個女生趴趴走，希望你的生活能陽光普照；謝謝火星G，

雖然最後妳帶著俘虜回火星去了，但我還記得研一你在我家時，有一天我倆開玩笑的說以後請多多指教；謝謝豪豬，總是拯救我的電腦，也耐心的聽我東問西問並給予建議；謝謝九逃，你讓研所留下許多歡樂的回憶；謝謝俊池，雖然沒有好聚好散，但你的熱心對第一次到外地讀書的我，確實提供了許多幫助；謝謝子軒、涵筠、俊憲等傳四聯合國的成員；謝謝世賢學長、建文、龍雲及其他我無法一一唱名的傳管夥伴；不論是南華館幫、外星人幫、傳四聯合國與躲貓貓社等所有的成員，再次感謝你們。

謝謝阿貓鼎力相助，以及妳比我更相信我能完成這本論文；謝謝坤裕，每次聯絡就先關心我的論文，而它也真的比你的小孩還早出生；謝謝霸子，有困難時你總是義不容辭的幫忙；謝謝雅玲，再不常聯絡也沒忘了我及我的論文；謝謝詩儒，你上班時傳真來的 mail，真的很感動；謝謝 Lucky、拜喆、嵩琴以及總是問我畢業了沒等族繁不及備載的朋友們，謝謝你們包容我一忙就不顧一切、失去聯絡的習慣。

謝謝所有撥冗受訪的業界先進，因為您們的不吝分享，這本論文才能擁有豐富的資料；謝謝所有列於參考文獻的作者，牛頓曾說：「站在巨人的肩膀上才能看得更高更遠。」謝謝你們成為這本論文的巨人；也謝謝正在看這本論文的你，論文在完成時就已結束了，有你的翻閱才得以延續它的生命。

至於其他來不及提起或忘了的，就謝天吧！

最後，要再次感謝所有愛我與支持我的人，完成論文中最困難的不是寫作，而是在寫作過程中所感受到的遲疑、不確定與缺乏自信等負面情緒，但因為有你們，不論多難熬的時刻，我都沒有感到孤獨過。容我將這本拙作與美好的記憶，獻給親愛的您們！

筱茹
丙戌年夏季

目錄

第一章 緒論	
第一節 研究背景	01
第二節 研究動機與研究目的	08
第二章 文獻探討	
第一節 文化產業	12
第二節 文化產業的同心圓架構與價值網	23
第三節 價值鏈與價值網	27
第三章 研究方法	
第一節 研究方法	34
第二節 資料分析	37
第四章 研究分析	
第一節 個案研究	39
第二節 幾米的核心特質與作品特色	41
第三節 墨色的授權策略	45
第四節 授權廠商在價值鏈結過程中面臨的問題	52
第五節 由幾米周邊商品所建構的價值網	58
第五章 結論	
第一節 研究結果	68
第二節 研究限制與建議	72
參考文獻	74

表次

表一：台灣文化產業 2003-2004 年產值	09
表二：文化產業的經濟貢獻	15
表三：從經濟角度出發的文化產業定義	17
表四：從智慧財產權角度出發的文化產業定義	17
表五：從生產層面看文化產業的分類	18
表六：受訪者資料.....	35
表七：幾米作品年表	39
表八：幾米圖像授權類別	40

圖次

圖一：Kolter 的顧客價值層次	24
圖二：Throsby 的文化產業同心圓結構	25
圖三：文化產業的同心圓結構	26
圖四：Porter 價值鏈流程	28
圖五：單一產業與多角化企業的價值鏈	30
圖六：價值網	31
圖七：產業網絡模型	32
圖八：Pixar 與 Disney 互補合作後的的價值網	33
圖九：幾米繪本延伸出的合作關係	40
圖十：幾米的價值網	68

第一章 緒論

第一節 研究背景

文化產業為現今當紅的產業，其對社會、經濟的影響也逐漸受到政府與社會大眾的重視，而文化產業興起的肇因，可回溯到 1970-1980 年代經濟大衰退時期所產生的影響。

第二次世界大戰結束後，1950 至 1970 年代這段期間經濟穩定的成長、以及生活水準的提升，加上當時穩定的自由民主政府，因此在 1960 年代末期，不論左右派的經濟學者都預測大繁榮後可能緊接嚴重不景氣的循環已停止，因此有經濟學者將這段時間稱為「資本主義的黃金時期」。但在經歷數十年的榮景後，資本主義經濟體卻在 1970 年代初期開始遭受經濟大衰退的重創，而這波衰退並延續至 1990 年代。隨著經濟大衰退而造成生產力及利潤的下降，導致已開發世界的商業發展進入密集的創新時間，而將商業觸角轉向服務業、國際化與組織創新(Hesmondhalgh, 2002)。

這也是 IKEA、Starbucks 等公司近年來蓬勃發展的原因之一，這些興起的文化產業反應了當傳統產業面對產能過盛和產品滯銷的困難時，他們以另一種文化訴求注入傳統產品之中，進而改變人們的生活習慣，試圖在生活中重塑一種生活時尚(life style)，這些例子以及文化產業在全球蓬勃發展的趨勢，顯示文化成了一個新的以及可以發展的商業環境(馮久玲，2002)，這使文化產業逐漸變成商業投資中的重要部門。這也反應企業為了因應 1970 到 1980 年代的經濟大衰退，企業在長期投資方面的變遷，投資發展上與採集性及轉換性的部門漸行漸遠，轉而傾向文化產業等的服務性產業投資。

例如在 1980 年代末期，當時的評論家認為新力就是典型的文化產業公司，但至 1990 年代，Disney 卻取而代之成為未來文化產業的代表。Disney 的成功歸因於他們對智慧財產權的了解與應用，這個運用意指文化產業的運作會逐漸環繞在電影、電視節目、歌曲及品牌等所有權的面向。而這些文化符號將橫跨不同媒體、角色、圖像、敘述類型，藉由流通而越來越常出現在大眾意識之中，並透過相互宣傳來發行出版新的角色與圖像。而此策略最關鍵的就是要進行垂直整

合，因此 Disney 不但擁有充沛的電影與錄製品、主題公園、旅館等等，更有自己的電視網與有線電視頻道。Disney 的發展模式也驗證了 Booz, Allen & Hamilton 顧問公司的研究，這份研究中 Sanchez(1993)在研究報告中將 1990 年代出現的三種文化企業集團分為媒體企業集團(the media conglomerate)，此集團幾乎全以一系列的核心媒體產權為基礎，像是新聞集團；與休閒產業集團(the leisure conglomerate)，媒體對此集團相當重要，可透過媒體結合其他如旅遊及主題公園等的休閒產權，像是 Disney；最後是資訊／傳播公司(the information/communication corporation)，如 1998 年美國電話暨電報公司接掌電訊傳播公司。集團化經營的方式顯然會擴展文化產業公司的規模與權力，間接促成企業經營方式朝向垂直整合發展，這也形成經濟大衰退後的第二個社會變遷。

大型文化集團發展的趨勢至今仍未停止，在 2005 年 8 月美國 Business week 公布的前 100 大全球品牌中，屬於文化產業範疇的公司即佔 45 家¹。然而大型集團的出現並不代表小型公司的消失，反而小型公司的數量是持續增加中，Hesmondhalgh(2002)認為這是由於政府市場化政策及休閒文化領域激增的商業利益，使得新媒介科技不斷出現，因此支援的公司也不斷增加，以及當文化被認為是一種有效的獲益類型時，銀行也變得更願意借貸資金給中小型文化企業。雖然集團化造成企業垂直整合的經營模式出現，但也產生如獨立製片等解整合的公司，加上文化產業重視行銷，也使得小型公司得以出現與生存。小型公司的存在，還有另一隱含意義，自 1970 年代以來，文化產業的關鍵變遷就是小型公司與大型企業逐漸互相依賴，它們被含在財務、通路等複雜的網路中，文化產業公司彼此競爭，但同時也建立在一複雜的合作網路中。

而近年來文化產業的營收也逐漸追上甚至超越其他產業，在 UNESCO 的調查中，1996 年時文化產品成爲美國最大的出口產業，也是第一次超越傳統產業（包括汽車、農業、或是航太與軍火等）。據統計，美國 1999 年多媒體產業的總值大約爲 1 兆 3 千億美元，大約佔美國 GDP 的 14% 左右，也是美國增長最快

¹ <http://bwnt.businessweek.com/brand/2005/index.asp>。此部分採取廣義的文化產業範疇，包含：Coca-Cola、Microsoft、Nokia、Disney、McDonald's、Toyota、Mercedes-Benz、BMW、Louis Vuitton、Honda、Samsung、Ford、Pepsi、Sony、Nike、Google、Gap、Apple、IKEA、Siemens、Harley-Davidson、MTV、Gucci、Philips、eBay、Volkswagen、Yahoo、Chanel、Amazon.com、Adidas、Rolex、Reuters、Porsche、Audi、Tiffany & co.、Hermes、Nissan、Hennessy、Prada、Armani、Levi's、LG、Starbucks、Heineken，以上依照品牌知名度名次排序。

的產業(花建，2003a)。2002年法國像LV(Louis Vitton)等與美學相關的產業產值共127億歐元，相當於2.5個台積電，毛利率高達65% (詹宏志，2003)。2004年韓國以音樂、電影和電視劇集為主的文化產業出口金額，已高達3億7千萬美元，折合後約為台幣117億元 (陳雅玲，2005)。

這也是自1980年代起，歐洲國家開始重視「文化財」，並將它轉化為新的經濟資本的原因。當經濟因為社會的變化而改變，所謂「文化財貨」(Culture Goods)的比重自然日益增加(Throsby, 2001)。文化產業帶來的商機及利益，使其逐漸成為世界各國經濟發展的重心，其崛起的成因與下列經濟結構、社會環境與生活改變有密切的關係：

壹、全球經濟結構的調整

文化產品的內容特性，使得它能帶動產業發展及結構調整。而文化產業的興起，不只是各國的單一現象，而是全球經濟發展的趨勢。早在1978年日下公人就已提出「文化與產業是一輛車的兩個輪子，而21世紀的經濟學將成為文化與產業並重的經濟學。」但直到1988年4月在瑞典斯德哥爾摩(Stockholm)舉行的會議中，才由當時來自世界各地約150個國家代表一致同意，文化應該從經濟外圍被帶進經濟決策裡，並且在決策形成的過程中高度突顯出來。1988年4月於斯德哥爾摩(Stockholm)舉行的「政府間文化發展政策會議」(Intergovernmental Conference on Culture Policies for Development)上，經由150個國家代表同意，其優先政策目標是將文化政策列為發展策略的關鍵要點之一。同時該會議也建議政府應該制訂相關政策，以體現文化在發展過程中的普遍重要性。(Throsby, 2001)

隨著社會環境的轉變、消費者收入的提高，以及在全球市場的經濟結構下，國家之間相互依賴的關係日益增強，也使得全球產業結構產生調整，尤其是文化產業的崛起，在這波變動中顯得益發重要，也因此「文化」一詞在1990年代的國際貿易與政策上頻繁出現。

1995年芬蘭的報告中也提到，文化產業增加了許多就業機會，當年就有超過13,600家企業參與，提供了六萬六千個工作機會及約八十七億的薪水(芬蘭馬克)。並預估未來五年內，透過產業帶來的資本額將每年呈15個百分點成長，至

1997 年時成長率甚至會超過 20% (劉大和、許琇媛、陳家苓，2001)。

1998 年英國內閣閣員 Rt. Hon Chris Smith(文化、媒體和體育部長)提出「創意產業」(creative industries)一詞，來形容藝術部門對英國經濟運行的積極貢獻。另一種方法是把智慧財產權看成充分條件；依法這樣的說法，那麼「著作權產業」(copyright industries)和「文化產業」就多多少少有點同意詞的意味了²。

聯合國世界文化發展協會 (UN World Commission on Culture and Development, WCCD, 1992-5)的行動，使得當時追求的理想更具體化。於 1998 年 4 月以文化政策為主題在斯德哥爾摩舉辦的國際會議，便是聯合國世界文化發展協會所展現的立即成效。當時所有的會議參與國在一項宣言上達成共識，並且同意在各國的律法框架下，接受許多文化政策形成上的觀點。而世界銀行(World Bank)也在 1999 年 10 月於義大利佛羅倫斯(Florence)舉辦的會議上聲明，文化是經濟發展過程中不可或缺的要素(Throsby, 2001)。根據「聯合國教科文組織」的統計，文化財貨的世界貿易量從 1980 年到 1998 年是大幅的成長，全球文化產品(包含一般印刷與文學、音樂、視覺藝術、電影與攝影、廣播與電視、遊戲以及運動等)的貿易量由 9 千 5 百萬美元，劇增至 3 億 8 千萬美元(UNESCO, 2003)³，這份統計明顯地顯示文化對經濟表現的影響力。

而英國 2002 年文化創意產業的產值佔當年 GDP 的 8%；該產業 1997-2002 年的平均成長率為 8%、整體經濟成長率則為 6%。至 2002 年六月，文化產業共提供 190 萬個工作機會，1997 至 2002 年文化創意產業的就業成長率平均為 3%，共有 12 萬間公司以文化產業的名義登記⁴。文化創意產業已成為該國第二大產業(僅次於金融服務業)，且為英國雇用就業人口的第一大產業。

德國的北萊茵威斯特法倫邦 (Nordrhein-Westfalen) 也有類似的情形，該邦將文化經濟設為近十年內的政治經濟行動目標，而在其發表的《文化經濟報告第四期》(Kulturwirtschaftsbericht 4) 中寫道：「自 1980 年以來，該邦的文化經濟部分，不管是在市場規模、勞動人口上皆有十足的成長。該邦 1996-1999 年

² 英國 DCMS 網頁：<http://www.culture.gov.uk/>。

³ UNESCO 網頁：

http://portal.unesco.org/culture/en/ev.php-URL_ID=18670&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html。US\$ 95.340 to 387.927 millions. (Study on International Flows of Cultural Goods, 1980-98, Paris, UNESCO, 2000)

⁴ 英國 DCMS 網頁：http://www.culture.gov.uk/creative_industries/default.htm

的文化經濟成長率為 21%，整體經濟成長率為 10%；1996-2000 年文化經濟的勞動人口成長近 9%；2000 年的統計顯示約有 28 萬個工作是與文化經濟相關⁵。」

從各國文化產業對經濟的影響，可明瞭其在促進經濟發展中的重要性，而文化也將成為國家的經濟成長的重要基石之一，文化產業的地位不但越來越重要，也將成為世界經濟的朝陽產業。因此聯合國世界文化與發展委員會(the UN World Commission on Culture and Development)提到以人類本身所重新定義的發展，已將文化從發展的周邊思想帶進了核心。

貳、生活型態的改變，造成文化消費的增加

文化產業的崛起與人們生活型態的改變習習相關，經濟學的恩格爾定理(Engle's Law)就指出，當消費者的總收入越高，花用於食品消費的支出比例就越小，而用於其他消費，包括文化消費的支出就越多。

統計資料也顯示，人們的收入在跨過人均 GDP5000 美元後，對於物質的需求會逐步減緩，但對精神文化消費的需求(包括影視、娛樂、演藝、閱讀、旅遊、休閒、教育等)，則會有巨額的增長；而在跨越 9361 美元之後，文化消費更成為人們最基本的消費之一。1999 年 12 月號的美國《時代雜誌》也預言：「到 2015 年前後，發達國家將進入休閒時代，休閒產業在美國國民生產總值中將近 50%」。至 21 世紀初，美國人已把 1/3 的可用時間，2/3 的收入，1/3 的土地用於休閒(花建，2003a)。

隨著社會生產力的發展和人類物質生活的逐步富裕，人們的閒暇時間大幅成長；加上人口平均壽命的延長，人們退休之後的時間也較前人增加(葉朗，2004)。由於所得的提高以及生活型態的改變，個人消費明顯擴大。消費方式改變和實際收入提升，也使文化商品和服務的需求增加。也因此陳少峰(2004)將文化產業稱為「後溫飽產業」或「小康產業」，與經濟發達程度密切相關。

馮久玲(2002)也指出文業與經濟發展程度密切相關的另一原因是由於經濟及全球貿易的原故，形成貨品的大量流通與經濟發展使得消費普及，這使普通的商品不再容易吸引人們購買。然而在此種社會環境下，藉由消費者尋找自己生活

⁵ 德國北萊茵威斯特法倫邦網頁：<http://www.kulturwirtschaft-nrw.de>

風格(Lifestyle)的想法，文化產業藉此逆勢而出，在社會越來越趨向追求消費和物質的時代，讓消費者感到快樂的生活不只來自於更多「有形的東西」，他們希望透過消費而得到超過物質的東西，消費的物品必須具有感情、體驗、精神、故事、價值、溫暖的感覺等，才是消費者所追求的。丹麥未來學家Rolf Jensen⁶也認同此點，他表示：「當我們購物時，我們是在商品內尋找故事、友情、關懷與生活方式(引自馮久玲，2002)。」

因此文化必須注入產業之中，才能抓住消費者的心，而未來的經濟結構會繼續朝向品質化、趣味化、文化化等方面調整。近年來的泰國即為一例，2004年泰國設計產業的出口總值超過3千億泰銖(約二千三百二十億新台幣)，時尚紡織產品出口的金額更突破1千3百億泰銖(約一千零一十億新台幣)，年成長率高達20%(鄭維凱，2005)。這些數字所顯現的意義，正是近年來人們追求一種精神的休閒空間，而東南亞的裝飾、擺設甚至當地的度假環境，都提供了消費者心靈的滿足。

泰國行銷公司「指標媒介」的執行長 Kreingkrai Kanjanapokin(2005)表示：「在過去「工業獨大」的二十世紀，泰國人對生活體驗的敏感、不知天高地厚的樂天性格，使他們無法掌握「精打細算」的製造業經濟。但到了「風格競爭」的二十一世紀，泰國人這樣的民族性，恰巧對應上了全世界工業社會「嚮往輕鬆生活」的需求，由泰國的音樂到曼谷的椅子，無一不大受歡迎，這樣的際遇，類似於義大利的家具、時裝和電影工業，於上個世紀70年代接軌上西歐和美國的製造業一般，是時間的偶然，卻也是歷史的必然(引自鄭維凱，2005)。」

Kreingkrai(2005)認為泰國的風土民情使他們得以藉由文化產業與世界經濟對應，也正是劉維公(2001)指的「消費者並不是盲目地進行消費，而是透過消費建構其生活世界」，這句話傳達了現代人消費行為背後所隱藏的觀點，並更進一步的指出生活風格是現代人與消費文化互動所形成的具體生活形式。

因此企業所生產的產品或產業都必須成為某種生活風格，像星巴克咖啡、誠品書店代表的文化氛圍，就是吸引消費者前往消費的原因。在經濟發展越成功的社會上，文化商品會逐漸融入到日常生活當中，並從生活奢侈品的範圍演化為必

⁶ 主要論點是台後物質主義世代的消費動機，著有The Dream Society: The Coming Shift from Information to Imagination.。

需品(陳健倫，2004)。

參、文化消費帶動周邊商業利益

由於消費不只是經濟行爲，也是社會和文化行爲。新的消費行爲改變了原有的消費觀念，使社會上出現了由消費活動所開創的新領域的經濟行爲(高宣揚，2002)。因此文化消費的增加，除了帶動本身產業的發展外，也連帶促進周遭產業的活絡。加上文化與經濟的結合越趨緊密，也使經濟文化化與文化經濟化的跨界活動頻繁，過去文化與經濟間壁壘分明的界線逐漸模糊。文化不再是不事生產，而經濟也不再是唯物主義；文化強調經濟效益，而經濟也追求文化意義。文化經濟的發展促使文化產業成爲整體經濟的核心部門，其發展將會連帶促進其他如傳統製造業、觀光服務業等產業發展⁷。

以古根漢畢爾包分館爲例，畢爾包是西班牙的第四大都市，原爲港口市鎮，主要的經濟產業爲鐵礦業，1980年代末期，由於鐵礦業的營運大不如前，加上當時激進的獨立分子爲爭取國際注意，恐怖行動時有所聞，造成景氣不斷下滑。但由於古根漢的設置，不但改善畢爾包的環境，生活品質也提昇許多(翁基峰，2003)。而古根漢畢爾包分館設立的前三年，就吸引 400 萬名旅客，促成約 4 億 5 千 5 百萬的經濟活動，遊客的花費可使當局增加稅收 1 億 1 千萬，遠高於當年古根漢投資的 9 千萬元(馮久玲，2002)。

透過博物館的設置帶動當地旅遊業的發展，也使得當地經濟及美學的價值觀產生轉換，古根漢畢爾包設立帶來的經濟效益，遠比過去勞力生產獲得更多實質的助益。而文化與經濟的結合，不只是帶動單一產業的發展，還與其他相關產業連結，並且將產業串連，帶動相互成長。因此台中市也曾積極爭取設立古根漢分館，古根漢基金會執行長Thomas Krens與建築師Zaha Hadid、畢爾包館長Juan Ignacio Vidarte等成員於 2003 年 7 月 13 日來到台灣訪察與發表(趙慧琳，2003)，台中市長胡志強會提出這項規劃，也是冀望透過古根漢美術館於台中的設立，間接帶動台中繁榮。

文化消費促進周邊產業生機的例子，除旅遊業外，在人們的日常生活裡也隨

⁷ 資料來源：文建會<http://www.cca.gov.tw/>，由劉維公所寫之文化創意產業推動績效指標研究計畫期末報告。

處可見。以書籍為例，由英國作家 Rowling 所寫的哈利波特系列中，第一本《哈利·波特：神秘的魔法石》於 1998 年問世，到 2001 年時已翻譯成 200 多種語言，在全世界銷售量已達 6600 萬冊之多，而其衍生商品如電影、遊戲軟體、漫畫和玩具等也陸續推出，以哈利波特為主題所發出的商業執照，專利權就包含了 10 億美元的商機(高宣揚，2002)。這僅是哈利波特第一本推出時的情形，其後推出的續集商機更是無限。

從書籍與旅遊業的兩個案例中，不難看出現今文化消費的需求，已從消費結構的邊緣走向了核心，這一消費結構的變化，使得產業結構必須發生變化，在這種情況下，產業結構的調整，也必然使文化產業興起(錢光培，2004)。

第二節 研究動機與研究目的

台灣對於「文化產業」的概念最早在 1995 年的「文化產業研討會」中，由文化建設委員會提出了「文化產業化、產業文化化」概念，並隨之成為社區總體營造的核心。但「社區總體營造」的理念畢竟與「文化產業」的界定有所差異，以致於過去對文化產業的概念，仍限於傳統、鄉村型的初級產業，例如農產加工、傳統工藝、地方特產的狹窄範圍內⁸。

鑒於文化產業成為各國經濟競爭力的要素，政府也在 2002 年 5 月提出「挑戰二〇〇八—國家發展重點計畫(2002-2007)」，其中發表的「文化創意產業發展計畫」預計將文化、藝術、設計及周邊創意產業等分屬不同領域的相關行業統籌整合在「創意產業」的範疇下，並以「創新」為知識經濟的核心，納入國家發展重點計畫。希望藉由計畫的推展，提升台灣經濟產值與文化創意產業的就業人口，並創造多元的文化特色，因此政府預計在 2002 至 2007 年間動用 225 億元預算扶植「文化創意產業」(經建會，2003)。

其中提出的「文化創意產業」，以產業鏈的概念形態重新定義文化產業的價值，將文化產業的定義延伸為從創意領域中結合人文與經濟，藉此發展文化的累積，並達到促進經濟效益發展的產業⁹。經濟部文化創意產業推動小組將文化創意產業明定分為視覺藝術產業、音樂與表演藝術產業、工藝產業、文化展演設施

⁸ 資料來源：挑戰 2008 國家發展計畫：文化創意產業產值調查與推估。

⁹ 資料來源：文化創意產業發展計劃緣起，

http://w36310240eb.cca.gov.tw/creative/page/main_02.htm。

產業、電影產業、廣播與電視產業、出版產業、建築設計產業、廣告產業、設計產業、設計品牌時尚產業、數位休閒娛樂產業、創意生活產業等十三類產業。

表一：台灣文化產業 2003-2004 年產值

文化產業類別	家數		營業額		就業人口	
	2003	2004	2003	2004	2003	2004
視覺藝術產業	3255	3121	5500031	5281089	*	*
音樂與表演藝術產業	738	872	3988699	5608674	*	*
工藝產業	1061 4	1067 6	63535574	66780112	*	*
文化展演設施產業	205	240	756810	2069086	*	*
電影產業	696	659	12408469	13122719	4815	5867
廣播電視產業	1789	1762	96664999	97044745	30498	31834
出版產業	3190	3386	66813666	72916451	40009	39005
建築設計產業	7548	8294	65621034	73720545	11185	13520
廣告產業	1058 7	11175	12265707 4	14040403 1	40192	42162
設計產業	1826	1925	36310240	48236687	13506	17159
設計品牌時尚產業	*	*	*	*	*	*
數位休閒產業	7576	7948	18799493	19975013	27238	32622
創意生活產業	28	53	10104000	11391000	1915	3589
合計	4802 5	50111	50316008 9	55654955 2	16935 8	18575 8

*表示無資料。

單位：家；新台幣千元；人。

資料來源：2005 文化創意產業年報，頁 29。

在 2005 年台灣文化創意產業發展年報中指出，台灣文化創意產業在 2003 年時的營收總額為 5031 億元、投入文化產業的公司數有 48025 家，提供了 169358 就業人口數，一年後文化產業的營收額則是 5565 億元，成長 10.61%；在就業人口數上也增加 9.68%，提供了 185758 的工作機會；而投入文化產業的公司家數也比去年增加 2086 家，成長 4.28%。

政府積極推動文化產業的原因除了世界經濟結構的調整外，也注意到文化的活動與事物皆會產生特定的經濟效益，能創造產值與提供就業機會。根據台經院提供的文化創意產業規模推估資料，保守估計至 2008 年將達到 1 兆 1 千 6 百億元(楊永妙，2002)。

台灣目前已有許多由文化產業為核心，進而增加、帶動附加產業價值的例子。像蔡志忠的著作《老子》等，由於繪畫方式去除了外國人較難理解的文化背景，採用亞洲各國人都能閱讀的繪畫語言，書籍大小採用流行、價廉的袖珍開本，短小精悍的外觀加上幽默風趣的內容，迅速成為連載的大眾讀物。也因此翻譯成許多不同的語言出版，讓中國的古代哲人用英語、希伯來語、葡萄牙語、韓語、日語、馬來語來敘述源遠流長的哲學思想。到 1999 年底，蔡志忠先後出版 20 多本著作，翻譯成 19 種語言、行銷 31 國，總銷售量有 3400 多萬冊，被稱為亞洲藝術家中最富有和最成功的漫畫家之一(花建，2003a；馮久玲，2002)。

書籍能帶動許多周邊產業的發展，像是唱片、電視、電影、表演藝術等相關行業。例如近年來許多電視劇都是根據小說拍攝而成，朱德庸的《澀女郎》、王文華的《蛋白質女孩》、白先勇的《孽子》與《孤戀花》...等。而這些電視劇的衍生商品如電視原聲帶、寫真書、海報...等等，也是由書籍衍生出的文化商品。

其中由書籍衍生出周邊商品最成功的例子為幾米，幾米的作品不僅在台灣熱賣，更延燒至中國大陸及香港，甚至打破文化的藩籬，在美、德、法、希臘、丹麥、日、韓、泰等國出版譯本。其作品也走出書籍，化身成鉛筆、手錶、筆記本、便條紙、T 恤、咖啡杯、手機、環保袋、海報、捷運車票、月餅禮盒、公仔、床單、被單、抱枕、萬用卡片等各式各樣的不同商品(江迅、童清峰，2003)。其中 2003 年《向左走·向右走》改編拍成的電影，在台灣創下 5 千萬台幣的票房，在香港前三天的票房，成為十年來最高紀錄，光港台兩地票房總計就超過一億台幣(楊永妙，2002)。

以上描述部分台灣文化產業本身或帶動周邊產業的例子，本研究基於了解台灣文化產業及周邊產業的運作方式，以及其價值鏈結的過程與價值網如何形成，因此本研究的研究問題如下：

一、文化商品的價值網為何？

二、了解價值網的運作方式及其中的鏈結過程；

三、藉由個案研究，提供台灣文化商品價值網的案例。

由於目前分析文化創意產業經濟運作的研究多為國外文獻，冀望透過研究的執行，能對研究台灣文化產業的領域有所貢獻。

第二章 文獻探討

第一節 文化產業(Cultural Industry)

要了解文化產業(Cultural Industry)的起源與發展，必須從它原始的意義開始解讀，才能得知「文化(Cultural)」與「產業(Industry)」如何結合以及演變成現今熱門的議題與產業。

文化(culture)的概念源自拉丁文“cultura”，現今仍保留其一開始所包含的培育、種植與管理等意義。從十六世紀開始，其原始意義逐漸延展，從耕作延伸到人類的發展過程、從種植作物延伸到思想教化，直到十八世紀才普遍被使用，到十九世紀初期更常被當作「文明」的同義詞(王逢振，2000)。由於「文化」一詞的意義既複雜又多元，Raymond Williams 也表示：「文化是英語字彙中，一或二個最為複雜的字眼(高宣揚，2002)。也因此「文化」一詞直至十九世紀才發展出完整的意義，它囊括了社會全體的生活方式、民智的發展與藝術的實踐，也才能串聯個人的文化發展與當時的社會環境(Throsby, 2001)。

從廣泛的民族學意義上來探討文化時，人類學家泰勒(E.B.Tylor)將之解釋為：「所謂文化或文明，是一種複雜的整體，是包括知識、信仰、藝術、道德、法律、習俗，以及其他由社會成員習得的所有能力與習慣，而構成的複合體」(蘇明如，2000)。

英國文化研究學者 Williams(1981)也有相同的觀點，他認為：「文化是一種特定生活方式的描述，它不僅能夠表達出藝術和觀念中的某些價值，也可以傳達出日常生活的價值，因此文化是屬於一般大眾的，是來自於人們的日常生活實踐」，每個社會都有不同的生活方式、目標與意義，文化就是該社會生活方式的具體表現，也是透過人們的共同經驗與創造而成的。

雖然各國或不同學者對文化的解釋各有不同，但長期以來文化已被認為是象徵人類生活的一個基本特徵(王逢振，2000)。文化可說是人類生活的總稱，生活當中隨處可見(龐佑欣，2004)。

關於產業(Industry)的定義，吳思華(2003)提出三項特徵：(1)大量生產的產品或服務，服務大量的顧客；(2)標準化的生產流程：確保每一次提供的產品或

服務，其品質均是相同的；(3)自給自足：生產者透過市場機制直接從消費者手中取得回報，並承擔經營風險或分享利潤盈餘。由於「產業(Industry)」涉及了人類的經濟活動，可謂是各種具有類似性質經濟活動的統稱。一般人對「產業」的聯想則普遍為工業時代「大量生產、製造及消費」的印象(蘇明如，2001)。

文化(Cultural)與產業(Industry)本是兩不相關的名詞，但隨著社會型態的轉變以及資本主義與工業、商業的發達，文化逐漸商品化，且成為被消費的物品。當 Adorno 在三〇年代隨著 Horkheimer 移民到美國時，面對的正是資本主義透過科技對文化生產的高效率管理、監控與控制的情形(高宣揚，2002)。在當時的資本社會下，文化被視為商品大量複製、販賣，相關的文化生產者從中獲得利益，模式如同工業生產一般(陳學明，1996)。

因此 Adorno 與 Horkheimer 在 1944 年合著的《啓蒙的辯證》(Dialectic of Enlightenment) 書中，在「文化工業：啓蒙作為大眾欺騙的啓蒙」的內文中使用「Cultural Industry」這個名詞，並作為章節名稱的一部分，雖然 Cultural Industry 字詞的結合不是第一次被使用，但他們以此名詞批判文化商品化後造成文化生活以及大眾品味的侷限情形，也成為法蘭克福學派的批判重點。依他們的論點，文化和工業本是相反的概念，但在資本主義社會中，兩者已一同瓦解，因而發展出「文化工業」一詞。將 Industry 翻譯成「工業」一詞，是以更抽象及批判性的角度看待文化，將 Industry 的 I 大寫，更是為了強調「工業」一詞的意義(Hesmondhalgh, 2002)。

Adorno 與 Horkheimer 批判文化商品化的出發點與其他十九、二十世紀的學者一樣，認為文化的理想狀態就是藝術，是人類創造力特殊而卓越的型態，他們秉持烏托邦式的觀點，認為藝術能讓生活更加美好。然而當他們看到文化的產生類似現代工業的生產過程、文化的產生與現代科學技術的結合緊密以及文化的主體不是身為消費者的群眾而是操縱在生產者手中等現象感到憂心(陳學明，1996)。

Adorno(高宣揚，2002)認為文化工業中的文化，已不再是單純的商品，而是完全的商品化，造成文化工業並不單是追求利益，而是將利益客體化為意識型態。文化被企業家設計生產以商品的形貌促使消費者購買，表面上消費者似乎可以主宰一切，實際上消費者卻不是決定文化工業的主體，而是文化工業企圖影響

的對象。而這樣產銷的形式成爲少數文化買辦決定且生產的「文化罐頭」，只是操弄人們的需求。因此 **Adorno(1991)**表示：「儘管文化工業若不適應群眾，幾乎不可能存在，但大眾並非因此成爲文化工業的準則，而是成爲它所塑造的虛假意識。」

加上工業化的生產是依照生產的策略，而非文化本身的性質或人們的文化需求，工業的壟斷性質也易造成文化的同質化，使人們失去了選擇的自由。於是 **Marcuse** 在《單向度的人》中寫道：「法蘭克福學派的學者們並非反對文化的民主化，只是文化工業易造成同化，在建立文化平等之餘，也鞏固了支配」。

在此種意識型態下，文化產品經過工業和商業的考量改造，造成標準、單一、規格與制式的商品大量生產，藉此形塑大眾的偏好及品味，鑄造假的品味與意識。這不但造成人們對於文化產品逐漸只重視其外在的交換價值，而非本身的使用價值。大量同質性的文化產品及虛假意識，也會降低人們對文化的鑑賞程度(高宣揚，2002；**Strinati, 1995**)。

Adorno 與 **Horkheimer** 對的觀點成爲法蘭克福學派批判文化工業的重點，其論點也影響許多後進，但仍有不少學者提出不同的聲音。像同爲法蘭克福學派的 **Benjamin(1936)**認爲科技的進步對文化帶有正向的改變，像印刷的發明改變了藝術流動的生產方式，而文化商品的大量複製雖然讓文化產品失去當下的靈光氛圍(**Aura**)，但卻讓藝術品可以推廣到原本不可能存在的地方，更接近人們。且複製技術使得複製品可以在任何情況下都成爲視與聽的對象，因而產生一種今時性(許綺玲譯，1998)。也此他認爲科技與生產力的發展，必然且最終會推動社會進步與藝術前進(陳學明，1996)。

Wynne(1992)對文化工業的觀點也是較爲寬闊，他認爲文化工業不只僅有負面的工業化文化生產之經濟活動，而應涵蓋所有形式的文化活動，對於大眾文化他抱持訂讚許的態度，並認爲大眾文化超越傳統所認知的藝術文化(**fine art**)，具有更豐富、更廣闊的內涵。**Gans(1974)**則支持文化的多元主義，他認爲對於通俗文化批判的本身，在許多方面也是有所偏差和錯置的，大眾文化也具有獨特的審美價值觀，對於社會並無害，每一種文化都有獨特的品味與價值。

法蘭克福學派批判文化工業時，認爲文化商品的工業化、標準化，使文化商品大量生產、消費，形成大量複製的情形，這不只扼殺藝術的創造性，由於工業

化的做法使得消費者只能被動接受由生產者製造出整齊規律的商品，也因而喪失對藝術的欣賞與想像力。然而在文化產業中，重視的是商品的文化含量與創意，這兩者使文化商品具有獨特的商品個性、傳統性與特殊性。伴隨著生活所得的提高與尋找生活風格(Lifestyle)的想法，消費者對於日常生活中商品強調的文化性與精神價值也逐漸重視，對於文化商品選擇的自主性上也有自己的一套想法。

而文化工業中認為文化與藝術的創造力與自主性將被工業化、商品化摧毀，但在文化產業中並非如此，而是藉由文化中的知識與創意為生產要素來創造價值與商品，而逐步邁入文化消費的時代也使文化產業逐漸成為人們生活中不可或缺的部分。

文化產業對人類的影響也擴大到社會與生活層面，像今日的文化產業已涵蓋所有的經濟企業組織與個人工作單位，其工作可以是籌措、創造、維護與保存藝術生產、文化傳播等，或者是生產或販賣相關的產品(洪登欽，2002)。若再以廣泛的人類學觀點來看，也就是將文化視為「某一人類或社會團體的『生活全貌』(Williams, 1981: 11)，那麼，文化產業大概就會無所不包了，因為幾乎所有產業皆會跟文化的產製消費有關」。

隨著識與文化成為經濟結構的中心，從世界範圍來看，從事傳媒、休閒、娛樂等文化產業的從業人員在整個就業結構中占的比例越佔越大(花建，2003a)，也對各國經濟有正面的貢獻。

表二：文化產業的經濟貢獻

	就業機會	佔總就業人數	產值佔國內生產總值
香港(2002 年)	9 萬個	3.7%	2%
英國(2000 年)	115 萬個	4.4%	7.9%
澳大利亞(2002 年)	34 萬個	3.7%	3.3%
紐西蘭(2002 年)	無資料	3.6%	3.1%

資料來源：花建(2003b)

由於文化產業能帶動國家經濟發展，許多國家已將文化產業已經逐漸成為經濟活動的核心，推廣文化產業的概念也陸續的被許多國家提出，甚至形成了文化

產業政策。澳洲在發展文化產業政策時，就是基於文化能創造財富，因而利用藝術、智慧、文化與固有遺產，來創造文化及國家認同，並將產品回饋於全體人民(龐佑欣，2004)。

而文化產業不只對經濟產生影響，由於文化產業的壯大與普及，也使得人們更容易接近文化藝術。創辦雲門舞集的林懷民(邱誌勇、劉柏君、廖淑雯，2004)表示，大眾觀賞表演藝術可以創造美感經驗、刺激想像力，提昇國民生活品質，甚至激發、鼓舞人心，成為社會尊嚴與驕傲的基礎。

雖然學者對於文化工業與文化產業兩者的看法出發點不同，但都以文化產製中的市場經濟與核心價值為主要的討論重點(陳健倫，2004)。而從學者對於文化產業的定義中，可了解文化的本質與創意才是文化產業與文化經濟的核心。而文化商品化後對生活與經濟的影響，劉維公(2001)則認為在探討消費商品文化優質或低劣的分辨中，不妨將文化工業引致消費文化價值觀的改變現象視為一種社會變遷過程，這也才符合文化產業在歷史演進中不同角色與定位的轉變。

壹、文化產業的相關定義

上一節談到透過文化產品的不斷延展能帶動許多商機，但文化產業的核心永遠是文化、藝術與創意，商業行銷雖然可以增加產值，但商業上的知識卻無法代替文化藝術本身。若沒有好的文化藝術散發出特質，商業知識本身將無法發揮功效(劉大和，2003)。因此國際間對於「文化產業」一詞的定義，雖然還未有具體的共識，基本上仍以英國的「創意產業(Creative Industries)」概念為主，英國將創意產業認定是源自於「個人創意」、「技能」與「才幹」的活動，透過知識產權的生成與利用，而有潛力創造「財富」與「就業機會」。

文化產業定義與英國相似的國家有德國、紐西蘭、澳洲與台灣，其將文化產業的最終目標放眼於帶動經濟的成長：

表三：從經濟角度出發的文化產業定義

國家	定義
德國 (北萊茵威斯 特法倫邦)	文化產業指的是涵蓋所有的經濟企業組織與個人工作單位，其工作可以是籌措、創造、維護與保存藝術生產、文化傳播等，或者是生產或販賣相關的產品(洪登欽，2002)。
紐西蘭	創意是設計和應用藝術的核心元素，將想法與文化結合，轉換成具經濟價值的產物，並豐富及改善生活水平和傳達文化認同(龐佑欣，2003)。
澳洲	以文化能創造財富為出發點；進而利用藝術、智慧、文化與固有遺產，來創造文化及國家認同，並將產品回饋於全體人民(龐佑欣，2003)。
台灣	文化產業是源自個人創意與文化累積，透過智慧財產權的生成與運用，創造就業機會，並促進整體生活環境提昇的行業(財團法人國家文化藝術基金會，2002)。

資料來源：本研究整理

然而也有從不同角度看待文化產業的，如聯合國教科文組織、法國、加拿大關於文化產業的定義則是以著作權為主要的概念出發(見下表)：

表四：從智慧財產權角度出發的文化產業定義

國家	定義
聯合國教科 文組織 (UNESCO)	文化產業結合創作、生產與商業的內容，其內容本質上具有無形資產與文化概念的特性，並獲得智慧財產權的保護，而以商品或服務的方式呈現。UNESCO 認為文化產業的概念一般包括：印刷、多媒體、聽覺與視覺、攝影與電影生產，亦等同於工藝、與設計(行政院文化建設委員會，2003)。
法國	文化產業的認定是在傳統文化事業之中特別具有可大量複製性的產業上，最典型的是書籍出版、影像(電影、電視等)及影音(錄音帶、CD 等)(夏學理，2003)。
加拿大	則是將藝術與文化界定為文化產業，包括實質的文化產品、虛擬的文化服務，亦包括著作權(智慧財產權)的基本概念(台灣經濟研究

院，2003)。

資料來源：本研究整理

Thorsby(2001)在 *Economics and Culture* 一書中，認為文化產品和文化服務是具有創意的生產活動，其中並具有智慧財產權和傳遞某些社會意義。由於「文化」的意義來自於人類活動，具有(1)在生產中融入「創意」(creativity)、(2)文化活動涉及了「象徵意義」(symbolic meaning)的產生與傳達與(3)該活動的產品含有某種形式的智慧財產等三項特徵。

因此，不論從經濟或智慧財產權的角度來看待文化產業，文化產業都無法脫離生產、銷售與服務的層面。這是因為在市場經濟的環境裡，部分文化產品具備了商品特性，甚至有的已經成爲了商品，其生產、分配、交換和消費等各個環節都融入到市場經濟的循環內(花建，2003b)。若從生產層面分析文化產業，則文化產業內涵括的產業類別會更加清楚(見下表)：

表五：從生產層面看文化產業的分類

定義者	生產層面	分類
UNESCO	文化產品	書本、雜誌、多媒體產品、軟體、唱片、電影、錄影帶、聲光娛樂、工藝與時尚設計。
	文化服務	表演服務(戲院、歌劇院及馬戲團)、出版、出版品、新聞報紙、傳播及建築服務。同時也包括視聽服務(電影分銷、電視／收音機節目及家庭錄影帶；生產的所有層面例如複製與影印；電影展覽，有線、衛星、與廣播施設或電影院的所有權與運作等)，圖書館服務、檔案、博物館與其他服務。
	智慧財產權	音樂、圖書的版權...等。
花建(2003)	文化製造業	報社、出版社、劇團、電影業、遊戲軟體公司...等。
	文化銷售業	書店、畫廊、唱片行、花店、藝術品市場...等。
	文化服務業	旅行社、圖書館、電視臺...等。

文化建設委員會 ¹⁰	文化藝術核心產業	精緻藝術之創作與發表，如表演(音樂、戲劇、舞蹈)、視覺藝術(繪畫、雕塑、裝置等)、傳統民俗藝術等。
	設計產業	以文化藝術核心為基礎的應用藝術類型，如流行音樂、服裝設計、廣告與平面設計、影像與廣播製作、遊戲軟體設計...等。
	創意支援與周邊創意產業	支援上述產業之相關部門，如展覽設施經營、策展專業、展演經紀、活動規劃、出版行銷、廣告企劃、流行文化包裝...等。

資料來源：本研究整理。

從 UNESCO、文建會與花建的分類觀點，可看出文化產業多以內容產業及服務業為主，主要是因為文化產業的核心在於意義和藝術，文化產業的類型是以知識為中心，外圍圍繞著相關的產業。

從上述對於文化產業的解釋，可瞭解文化產業的概念應具有下列兩個重要特質(郭進宗，1999)：(1)文化產業係具有「文化」概念的經濟活動；(2)文化產業應能反映當代人民的生活模式與價值觀。

「文化創意產業」的內容其實多多少少皆已存在於每一個經濟體中，然而「文化」與「創意」等無形之生產要素，在文化產業的運作中所具有的重要地位，實為一般製造業與服務業所無法比擬(滕人傑，2003)。

貳、文化與文化產品的特性

Slater(1997)認為消費是一種文化過程、是有意義的行動，而消費文化是文化再製的主要形式，是在現代社會中有意義的每日生活實踐中心，因此消費文化不僅說明「買」與「賣」之間的關係，更說明了「人與人」、「人與物」之間的深層意涵。Slater 的話也指出文化產業能成為新時代經濟重點的原因，而文化產業能興起，與其本身的特性更是習習相關。

¹⁰ 參閱文建會文化創意發展計劃網頁

http://www.cca.gov.tw/creative/page/main_02.htm

(一)文化的特性

全世界關於「文化」定義已有 100 多個，花建(2003a)將這些定義分爲四大類，也可說是文化的四個層次：(1)文化作爲一種價值觀念，代表了人們對「什麼是重要的」和「什麼是有意義的」自我認識；(2)文化是一種思維方式和感情方式；(3)若將文化作爲一種知識產品的創造和生產，則成爲一個極爲廣泛的經濟門類和社會領域；(4)文化作爲一種歷史的遺產，是一種文化體系在精神領域的重要表現。

即使將文化的定義分爲四個層次，其包含的範圍仍極爲廣泛，因此 Throsby(2001)將文化定義精煉爲：一、文化可用來描述任何群體(group)所共有的態度、信仰、習慣、風俗、價值、規範等。而此種群體可爲政治的、地理的、宗教的、種族的，或其他可具體指涉的；二、文化標示者人類從事的某種活動，而這些活動的產物與人類生活的知識、道德與藝術層面有關。

從文化的定義中，可了解文化對於人們生活的影響及意義。然而不論從文化的分類或精煉的定義，文化能成爲人們的價值觀念、思想或經濟活動，都是由於文化具備了某些亙古不變的價值與特徵，即使經歷時空的流轉，也不易被抹滅。

也由於文化與生活的密不可分，Baudrillard(1994)認爲必須把文化放在一個社會經濟現象的變動範圍裡，不論此現象是有形還無形皆然。Connor(1998)則更進一步將布希亞的主張延伸爲：「要把經濟領域從意識形態或文化的範圍裡分離出來，永遠不可能；因爲文化的產物、形象、表現、甚至感覺或心理結構，已經成爲經濟世界的一部分。」

(二)文化產品的特性

人類共同的社會心理需求，喚起了他們對文化產品的強烈共鳴(花建，2003a)。而文化與經濟的聯結，除了人類本身的需求外，文化產品尚具有以下三項特性，才能使文化產業的運作順利與歷久不衰：

(1)符號性

Baudrillard(1968)說過：「物必須先成爲符碼，才能成爲被消費的物」，因爲現今的消費不僅是物品功能的使用或擁有，也非個人或團體單純賦予權威的功

能，而是以溝通與交換體系作為不斷發出、接收而再生的符碼，也成為人與外界關聯的根源性媒介。然而物品本身並不等於符號，物品必須藉由加工的過程鑲嵌進文化系統中，沾染上文化意義後才能夠變成符號。

在成為符號的加工過程中，其工作性質基本上與提高產能及產量無關，而是與意義的詮釋息息相關。因此消費商品的大量產製與流通，這些商品背後其實都具有象徵符號的意義，是人們透過消費商品構築成的美學體驗(劉維公，2001)。

人們消費的行為除消費商品符號外，另一方面該商品的生產也是創造符號價值的過程。換句話說，符號是文化活動與經濟活動的共同命脈。產品的價值與價格不再單由功用(使用價值)或價格(交換價值)所決定，「符號價值」對此影響更大，更成為現金資本主義的獲利基礎。就像人們購買 Nike 的商品，不單只是為了其商品的功能效用，同時也是想要擁有其商品所承載的符號意義(Goldman and Papson, 1996)。

這是由於生產具備符號價值的物品往往並不需要運用到太多的勞力成本，但符號價值為產品帶來的附加價值與周邊效益則是更加龐大，物品一旦成為符號，原本具備相同物資特性的物品在符號的差異化作用下，卻可以成為不同的商品(劉維公，2001)。

而符號性創意正逐漸成為社會與經濟生活的重心(Castells, 1996；Lash and Urry, 1994)。也因此日下公人(1978)表示文化產業就是創造某種文化、販賣該種文化以及販賣該種文化符號的產業。

(2)不朽性

文化產品有兩項重要的特性，一是其外在的載體，另一則為其所包涵的內容意義。文化產品的載體如紙張、畫布可以磨損，但是它的內容可以被人們反覆享受而不會損失(Throsby, 2001)。以畫家的畫作、作家的書籍、創作者表演的影片或是錄製品為例，當文化產品被創作出來時，並非就此停止它所隱含的創意與意義。就像命運交響曲並不會隨著貝多芬逝世而消失在這世界，它甚至長遠地流傳至現在，讓後世的人可聆聽這首作品，甚至透過不同表演者的演奏方式，甚至給予其更新的創意與意義。

正因為文化產業的規律在於文化產品的內涵永遠不會被磨滅，也永遠不會被

人窮盡。前人看過了，後人仍然可以從中得到新的啟發和享受，並且用新的人生體驗，去豐富作品的內涵(花建，2003a)。這使文化本身帶給社會一種「積極的外在效果」(positive external effect)，外在效果由以下三部分所組成：(1)「存在價值」(即使人們不出席任何的藝文活動，全民還是因文化存在而受益)；(2)「選擇價值」(人們因出席任何的藝文活動而受益，即使當下並不在活動現場)；(3)「遺產價值」(即使人們不參與任何的藝文活動，一樣因文化傳承而受益)。文化產生的這三項價值，是不論人們如何接觸文化，文化都因此存在，不會因使用而耗竭，也不會因不用而消失，這正是文化產品具備的不朽特性(蔡宜真、林秀玲譯，2003)。

也由於文化產品常包括某些經久耐用，或可重複利用的核心特質(Caves, 2000)，使它能被一代又一代的人消費，歷經多年原創的文化反而成爲陳年的佳釀，香味越濃、價格越高。加上每一代的人都有自己的渴望和追求，使同一主題的作品衍生出不同的細分市場(花建，2003a)。

(3) 延展性

文化產品衍生出的細分市場正是其延展性的表現，由於文化產品的符號特性與不朽性，構成了此一重要特性。若將一幅畫分爲有形價值與無形價值兩部分，有形價值的畫布價值很低，但其透過畫所包含的文化意義，而能產生附加的高經濟效益(Throsby, 2001)，而由這幅畫的文化意義也不因單一使用而耗盡，反而可延展到其他各項有形價值的形式上，像杯子或衣服。

由此，文化作爲一種經濟門類，透過符號進行文化產品或服務的再生產，成爲其最突出的產業特徵(花建，2003a)。因此文化產業在價值實現的過程中，具有不同於其他產業的兩項特點—「文化內容的反覆使用性」與「經濟回報的形式多樣性」。「文化內容的反覆使用性」指的是越是文化含量高的產品，越能替人們提供可以反覆消化和反覆使用的物件；而「經濟回報的形式多樣性」指的則是文化商品的內涵不僅可以直接產生經濟效益，而且可以通過各種各樣的附加價值，在一個更爲廣闊的空間裡，形成對社會的貢獻(花建，2004)。

以中國小說《紅樓夢》爲例，該書爲清朝時期的作品，但其豐富的文學價值，卻激起後世的研究熱潮，甚至形成「紅學」，即使現在也不間斷地改編成爲連環畫、芭蕾舞、工藝品，也曾在上海大劇院演出國豪華版越劇，雲門舞集在 2005 年也曾以紅樓夢爲主題編舞並演出，這些正是「文化內容的反覆使用性」與「經

濟回報的形式多樣性」的最佳例證。

藉此文化特性，文化產品才能無窮變化，也才能轉化為高附加價值的文化產品，透過符號性及延展性，從起始的文化意義，延伸成鏈條型的回收。形成高附加價值、高文化含量和長期回收的產業化規律(花建，2004)。

第二節 文化產業的同心圓架構

壹、文化產業的同心圓架構

由於文化產品的特性，使得它可以文化為中心向外伸展，進而與其他產業結合，使其衍生出來的產品範圍越來越廣，甚至可發展出與核心相異的周邊產業。這是因為文化的消費具有彈性，不像民生必需品是一種不可或缺的「剛性」消費，而這類的軟性消費有時卻能併發出巨大的市場能量(花建，2003a)。這是由於文化產品的消費有時是人類追求幸福的一部分，這也可回歸到人們在消費時的基本需求與期望從中所獲得的價值感。

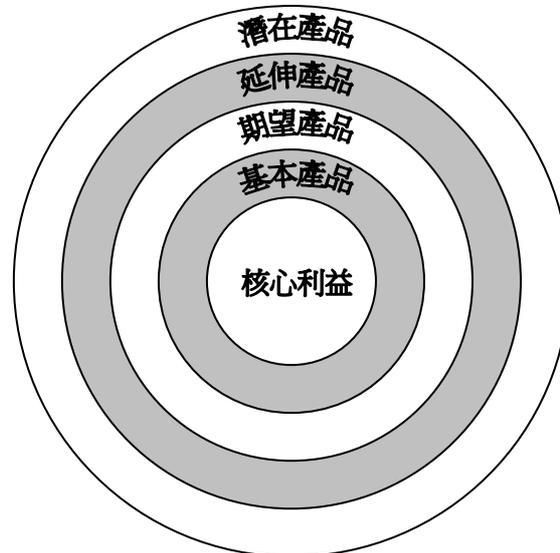
以 Kolter(2003)在談及顧客價值層次(customer value hierarchy)時為例，顧客價值層次意指在規劃市場提供物或產品時，行銷人員需考量整個產品的 5 個層次，而這 5 個層次也就是消費者對產品所預期會產生的價值。

顧客價值層次可分為 5 個層次，最基本的層次是核心利益，指顧客購買產品或服務時，真正想擁有的基本利益與價值；第二個層次是將核心價值轉化為有形的基本產品(basic product)；第三個層次指的是消費者者在其購買的產品外的期望產品(expected product)；第四個層次則是延伸產品(augmented product)，提供額外的資訊或服務，更完整的增加消費者的期望；第五個也是最後一個層次，是提供可以增加商品銷售的潛在產品(potential product)，指所有的延伸產品以及各種可能轉換的形式，將來皆有可能熱銷的產品。

以旅館住宿為例，旅館的旅客在住宿時真正想期待的是「休息與睡覺」；因此行銷人員必須考量到消費者的核心需求，進而將無形的需求具體描繪為有形的產品，例如房間內應有一張床、一間浴室、衣櫥、毛巾等，這是第二個價值層次；而第三個層次則是在旅客住宿時將第二個層次中描繪出的產品具體提供給旅客；到了第四個層次中，由於延伸利益很容易轉化為期望利益，這時旅館可提供

像是旅館周邊遊憩訊息，也因此可發展到第五個層次，發產出潛在產品，如住宿搭配遊玩行程的套裝產品(Kolter, 2003)。

圖一：Kolter 的顧客價值層次



資料來源：Kolter(2003)

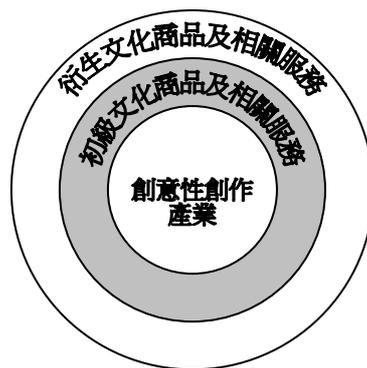
若將顧客價值層次套用在文化產品上，人們在購買 Disney 產品時，核心利益可能為認同故事中的某種意境或心理投射、期許與滿足，顯現到第二個層次就是消費者可能會想擁有這個故事的基本產品，像 VCD 或 DVD；這時就進展到第三個層次，確實提供消費者可購買的產品；則第四個層次為提供相關的周邊商品如鑰匙圈、玩偶等；第五個層次的潛在產品則像是與速食店異業合作，擴展合作關係到其他產業。

Kolter(2003)的顧客價值層次是從消費者與行銷人員的角度來看待產品應具備的 5 個特質，而 Throsby (2001)在談及文化經濟 (Cultural Economy)時也提到類似的同心圓概念，不同的是以產業的觀點出發，且對文化產品的範圍與概念更為廣泛。因此 Throsby 從文化產業最初的原點及文化含量出發，將同心圓(圖三)的核心定為創意性創作產業，中層則為同時提供文化性與非文化性產品之產業，外層旨不在文化性創作，但其產品帶有部份文化意涵的產業。

此同心圓概念是 Throsby(2001)受英國 1998 年提出創意產業(creative industries)一詞的影響，當時英國提出此詞用以形容藝術部門對英國經濟運行的

貢獻，另一種看法認為此舉是把智慧財產權看成創意產業的充分條件。基於這兩個定義，Throsby 認為可以做出一個文化產業的模型，以創意為中心，向外伸展並與其他原素結合，生產出來的產品範圍越來越廣。因此可描繪出圍繞在同一圓心的環狀文化產業結構圖，藝術居中，其他產業在邊緣或構成外圈，隨著創意觀念的使用範疇加大，此同心圓也不斷向外擴展。

圖二：Throsby 的文化產業同心圓結構



資料來源：本研究繪製

這個產業模型的核心是以傳統藝術如音樂、舞蹈、戲劇、文學作品、視覺藝術、手工藝，或新型態的藝術如影像藝術、表演藝術、電腦和多媒體藝術等構成。每種藝術形式本身都可以自成一個產業，而這不單指原始創意者，因為當人們說「音樂產業」時，指的是各種參與者，包括作曲家、演奏家、出版商、唱片公司、通路商、行銷商、零售商等等。居於核心的是原創的音樂家們，而一地或一國之內的所有藝術形式加上相關服務提供商，可視為共同構成了該地區、該國家所見到的任何一個地理範圍的文化產業。

圍繞著同一核心外擴到第二層，是文化產業包含的第二種群體，除了符合上述文化產品概念外，同時也生產非文化商品的相關產業，跟核心產品相較，可稱做「初級文化商品及相關服務」(primary cultural goods and services)。這一群體包括書刊雜誌出版業、廣播電視業、報業和電影業，這些產業都會同時生產文化和非文化商品。

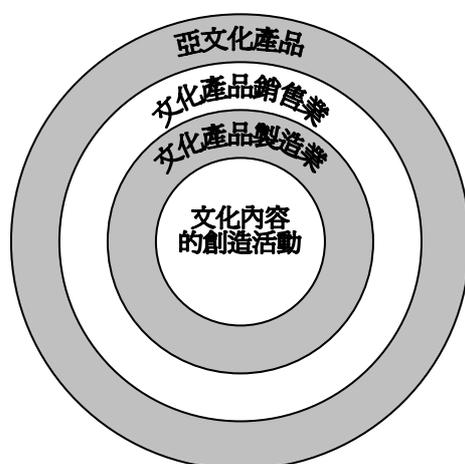
而最外一層則是衍生的文化商品及相關服務，這些行業可能僅僅是產品有點文化內容的行業，像是因為工作內容需要創意的廣告業、因為部分市場區塊建立在文化基礎上的旅遊業，以及因為設計往往超出純粹功能性考量而進一步追求品

質的建築業等，因此第三層的行業需從較廣泛的定義來看，才可能納入文化產業中。

類似的概念在花建(2003a)《文化+創意=財富》一書也舉出許多例子，像是電影《英雄》、迪士尼推出的《花木蘭》、《侏羅紀公園》等實例，他在這些案例中歸納出文化產業通常具備以下三項特徵：一是文化產業必須提供文化產品和文化服務等大規模商業活動，透過市場化和產業化的組織型態，進行規模化的文化生產，形成循環擴大的經濟型態；二是文化產業必須以從事文化生產和文化經營的企業為核心，在提升企業競爭力的過程中，提高文化生產與經營的效益；第三是文化產業的主體是一條以企業為主的協作鏈，將不同的參與者連接起來，透過分工合作使文化價值得以轉換為商業價值，藉由商業價值的實現過程促成文化價值的傳播。

花建則是進一步從產銷層面描繪文化產業的同心圓結構，他認為文化產業可從其核心的文化特質、價值含量、組織結構與生產結構形成下列的同心圓：

圖三：文化產業的同心圓結構



資料來源：花建(2003a)

其第一個核心層次是由文化內容的創造活動，像是各類創意、策劃、創作活動、資訊等，它提供了文化產業的知識性、資料性內容，是文化產業重要的核心。有了核心的種子，才能向外擴展到第二圈的文化產品製造業，透過科技手段和工業化生產形式，複製文化產品。產品完成後，則需仰賴第三圈文化產品的發行和服務業，透過市場的仲介，將文化產品和文化服務提供給大眾。而最外圈的亞文

化產品，可說是文化產業與其他產業融合以後產生的混合型產業，它既有傳統製造業、服務業等基本型態，但卻又具有大量的文化涵養，像是廣告業、旅遊業等。

Granham(1990)則對核心與其周邊的連結提出說明，他認為這些以創意為核心的文化產業及衍生行業，由於可以透過工業化的方式產製，並加以流通。使這些文化產業互動頻繁，能透過各種錯綜複雜的方式，相互連結成一個產製體系。舉例來說，每一部動漫畫產品中的創意、構思、音樂、道具、色彩、造型、服飾、汽車、武器等，都可以移植到各式各樣的消費品上面，可以成為衍生產品的創意之「核」。

以近來流行的日本漫畫《Keroro 軍曹》為例，由於內容極具創意，廣受人們喜愛而改編成動畫。製作動畫時的片頭、片尾或插曲可以成為原聲帶；場景中主角出現的造型武器可以成為玩具、模式或扭蛋，甚至可以成為日常生活用品中的任一物品。而其基本的核心創意甚至可以衍生出另一個文化產品的創意原型，像是電玩遊戲、電影。

中國湖南三辰影庫卡通節目發展有限公司也為一成功個案，該公司自1999年製作動畫片《藍貓淘氣3000問》後，已在包括中央電視台在內的全國1200餘家電視台播映了1000多集。又結合了不同產業間的合作，另外開發擁有「藍貓」形象版權的聯營公司，並跨業到童裝、襪業、鞋業、文化用品公司等，甚至在不到一年的時間內，設計、製造出影音、圖書、玩具、文化、服裝等10多個不同產業的產品、3000多種動畫衍生品，並以連鎖經營的形式，在全國建立1200餘家「藍貓」專賣店，預估2002年「藍貓」的衍生品銷售額將達20億人民幣(花建，2003a；羅勁松，2001)。其觸角也延伸至海外市場，2002年在香港亞洲電視台播出、2003年東森yoyo台也曾播出過¹¹。

雖然學者對於從文化產業延伸到其他產業的過程或方式有不同的見解，但其中相同的是都以文化產品做為出發點，再層層擴散出去其他產業。這也正是文化產業在發展中最重要的一部分「同心圓」和「層層擴散」。文化產業以「內容」為核心，其他產業則在核心外圍變化伸縮，使文化產品能透過不同的產業或載體向外擴散，進一步實現文化產品的價值。

第三節 價值鏈與價值網

¹¹ 參照湖南三辰影庫卡通節目發展有限公司網頁

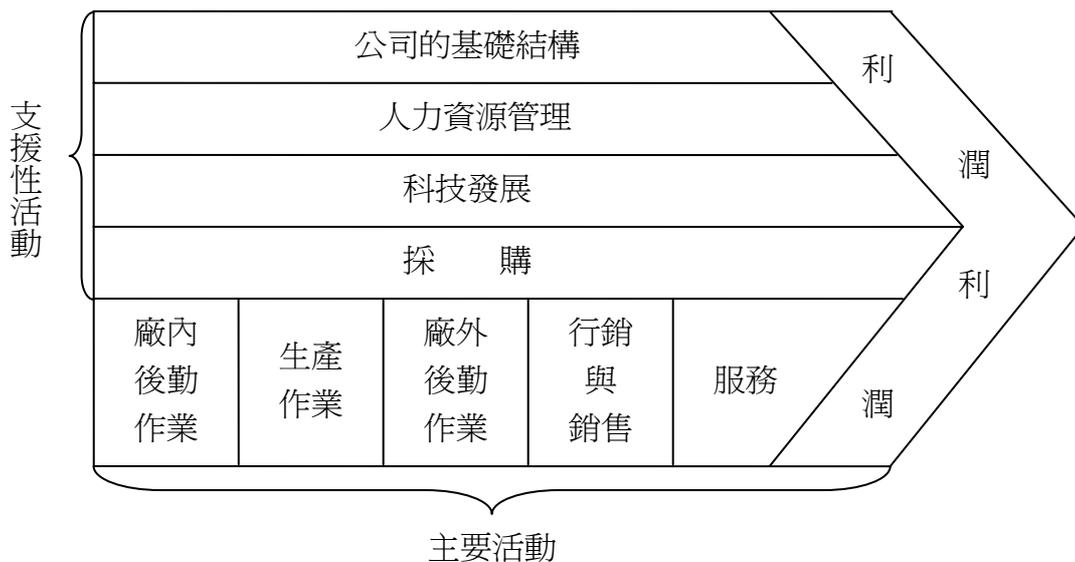
從文化產業的同心圓架構可了解其經營與發展的輪廓，但要如何鏈結不同產業間的活動，且將外圍與核心串聯起來，這鏈結的過程與 Porter 在 1985 年所提出的「價值鏈(value chain)」有相似的概念。

壹、價值鏈(Value Chain)與價值網(Value Net)

「價值鏈」是透過將企業經營活動分割成由投入至產出的一系列流程，流程中的每個階段都會對最終的產品價值產生貢獻。透過各階段附加價值(Added Value)的增加，以及交易行為與外部環境資源達成互換的目的。藉由價值鏈的分析可檢驗企業所有的價值活動與價值活動間彼此的交互作用，進而找出企業的核心能力，並可幫助企業決定資源的分配以達到資源互補及發揮綜效(Porter, 1985)。

「價值鏈」的流程包含企業從開始準備生產的前置作業到產出後的服務，這個過程中主要由一連串的「價值創造活動 (value activity)」與「利潤 (margin)」所構成。其中價值創造活動可分成九項策略性的價值作業活動，價值作業活動則由五個主要活動與四個支援性活動所構成。主要活動是那些涉及產品實體製造、銷售、配送及售後服務等，對最終產品組合有直接貢獻的活動；而支援性活動則非直接創造價值，但支援主要活動順利進行，對創造價值有助益之輔助性活動 (Porter, 1985)。

圖四：Porter 價值鏈流程



資料來源：Porter(1985)

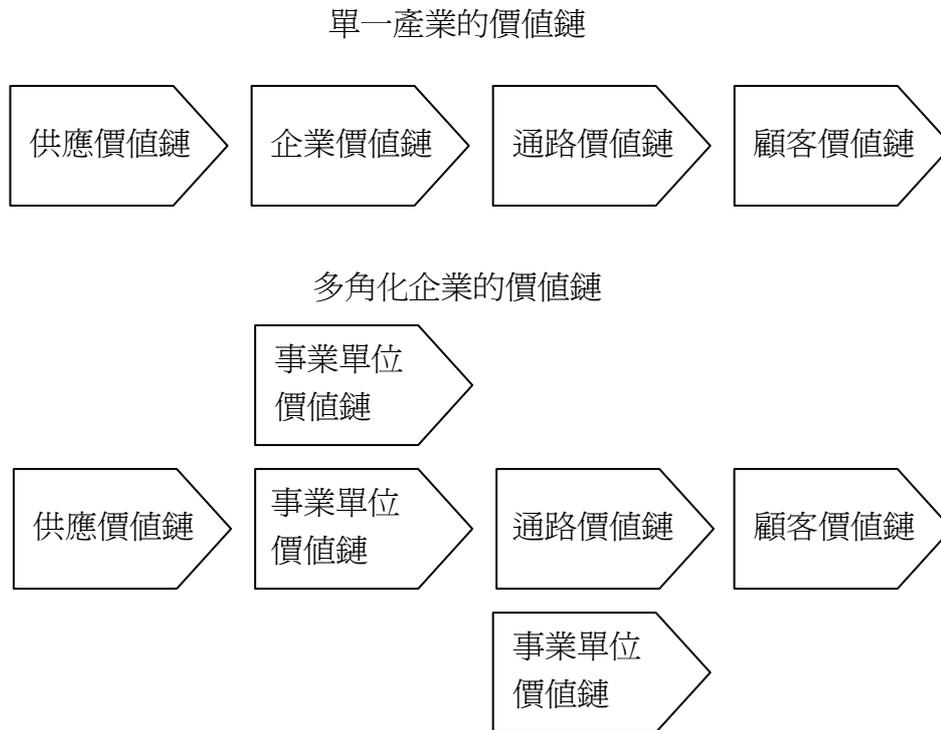
價值鏈的形成，特別重視價值活動如何「創造價值」，價值鏈並不是多個獨立價值活動的集合體，而是藉由「鏈結(Linkage)」將價值活動與價值活動之間形成一個相互依存的系統。這也是 Porter(1985)認為價值鏈分析可以找出企業競爭優勢的另一項原因，企業的競爭優勢來自於其為客戶所創造的價值，這個價值進而替企業本身創造利益，價值來自於客戶、供應商與企業本身彼此分離卻又相關聯的各類活動，企業若能將價值鏈做有效的鏈結並採取適當的策略與執行能力，便可取得成本與差異化上的優勢。

價值鏈與文化產業的同心圓架構相似之處就在於「鏈結」的過程，花建(2003a)將文化產業的生產流程歸納為創意→生產→銷售→延伸開發等四個過程，先由創意的發想建立文化價值，進而將創意加工為文化產品，再透過各式各樣的網絡銷售產品，最終是延伸產品的開發或再開發文化價值。而價值就在鏈條延伸的過程中不斷轉換與增加，這也把不同的企業、組織和個人連接在一起，因而形成大規模的分工協作生產過程。

雖然價值鏈詳細描述消費者最終感受到的總價值，其在每一作業活動累積的情形，這一串活動可向上溯及原料來源的供應商，下至產品或勞務的最終消費者，而過程中累積的結果加上利潤就是總價值的表現。但這是指企業本身的價值鏈，當個別企業的價值鏈同時與供應商、通路與客戶鏈結，就可構成產業價值鏈。因此企業若要創造最大價值，必須最佳化各價值活動的生產效益，並有效連結各價值活動，而非相互牽制拖累(Porter, 1998)。

價值鏈的觀念除了可用於企業內部的價值活動、與競爭者各項主要價值活動之成本比較外，亦可運用於整個產業分析上。因此 Porter(1985)在提出價值鏈的同時也指出企業的價值鏈其實是包含在一個範圍更廣的「價值系統」裡，由於產品經由銷售通路傳遞給消費者，使通路價值影響顧客之價值認知，因而價值系統是由企業與其上、下游組織的價值鏈集合而成，而成為價值系統之一份子任何產業都由一連串的價值活動所構成，這些價值活動一方面提供附加價值，一方面產生成本，同時也是企業競爭優勢的潛在來源，也有學者將價值系統稱為產業價值鏈。

圖五：單一產業與多角化企業的價值鏈



資料來源：Porter(1985)

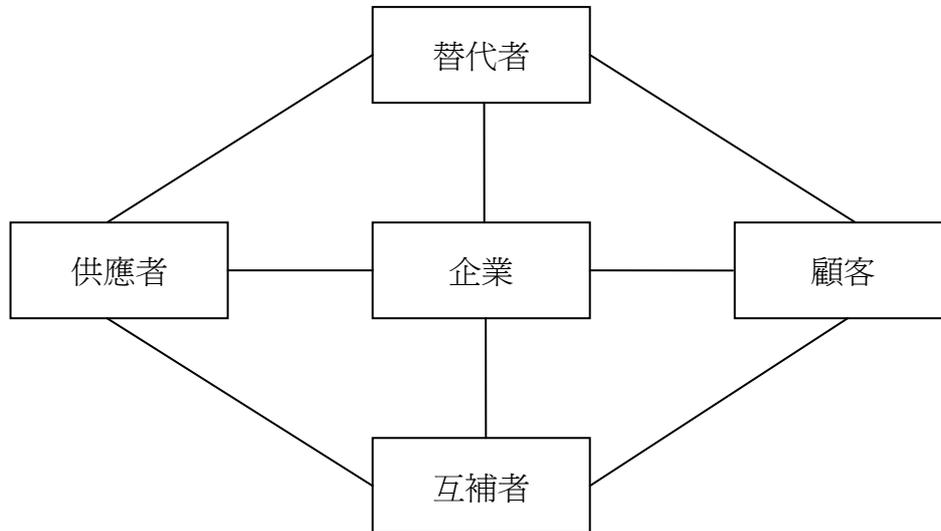
貳、價值網(Value Net)

Brandenburger & Nalebuff(1996)提出的「價值網」是從 Porter 產業競爭的五力分析模型中所衍生出企業間彼此的價值關係圖。原先五力分析的模型中，將被視為競爭者的產業內競爭者、新進入業者與替代品，依照對企業本身價值的高低區分為「競爭者(Competitors)」與「互補者(Complementors)」。但價值網的模型將垂直部分中競爭導向的競爭者轉變為有合作關係的互補者，與有較勁關係的替代者；而水平部分的供應者、企業與顧客則都參與了價值的貢獻。

在價值網中，每家企業彼此間的角色與關係是多重且變化的。例如一家企業與其他企業可以同時扮演又是互補者又是競爭者的角色；也有可能供應商兼具互補者的角色(簡卡芬，2001；史蒂華，2001；黃琨璨，2001)。因而在價值創造的目標底下，有學者認為應透過非垂直鏈的互補來創造產業鏈的分工價值、而垂直鏈的部分則透過與互補者合作來創造價值，包括必要的互補，如與異業結盟等；以及最後藉由與競爭者合作來共創價值(湯明哲，李吉仁，1999)。故期望價

值網中的其他企業或同業失敗，對企業本身不見得是最佳策略的思維。

圖六：價值網



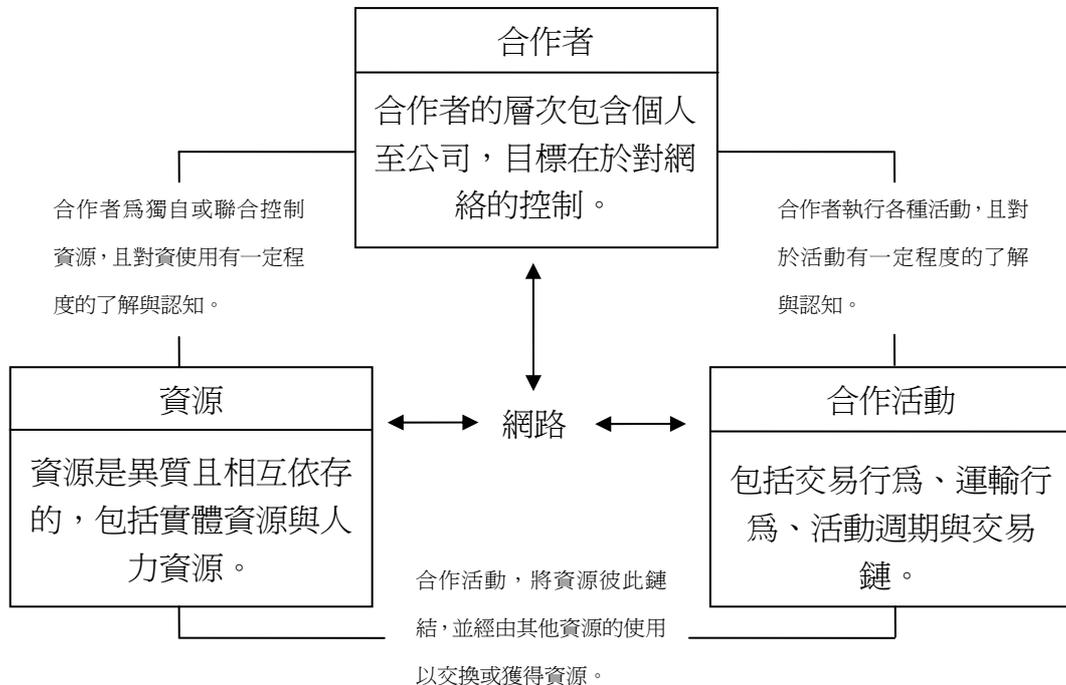
資料來源：Brandenburger & Nalebuff(1996)

這也正是價值網(Value net)與價值鏈(Value chain)最大的不同處。價值鏈假設價值創造的活動是由每一個單獨的單位，透過上下游關係串聯起來，以競爭的概念去詮釋產業活動。但價值網卻是不同的單位在同一時間，共同在市場上創造價值，沒有先後順序，而是網狀的關係。因此最後的價值並非由單一個體分享，也非所有人都為競爭者，因此出現「互補者」的角色，這個角色就是一起提供產品周邊或相關服務，以增加產品價值的角色。簡言之，價值網就是由所有廠商一起創造最後的價值(湯明哲，2006)。

價值網要越做越大的關鍵有二，其一是企業是否能跳脫傳統的策略思維，將原先的競爭者拉進價值網中成為互補者；其二是在實現市場價值後，如何妥當的分配利益(湯明哲，2006)。因此價值網中相當重視廠商間的彼此合作與價值創造，而這互動與鏈結的過程可藉由 Hakansson et al.(1994)提出的網絡情境做最佳的詮釋，他們認為企業是鑲嵌在網絡情境當中，而網絡情境則是被環境所涵蓋，其中每一種關係都應該被視為網絡的一部份。企業則藉由鑲嵌在網絡中的關係與其他成員建立連結，而網絡情境是由三項構面所建構，包括：合作活動、合作者與資源。合作成員指的是與哪些成員有關，以及如何產生關係、合作活動是網絡中活動的執行以及與成員的連接方式、資源則是網路中資源使用方式，及成

員間的適應方式。

圖七：產業網絡模型

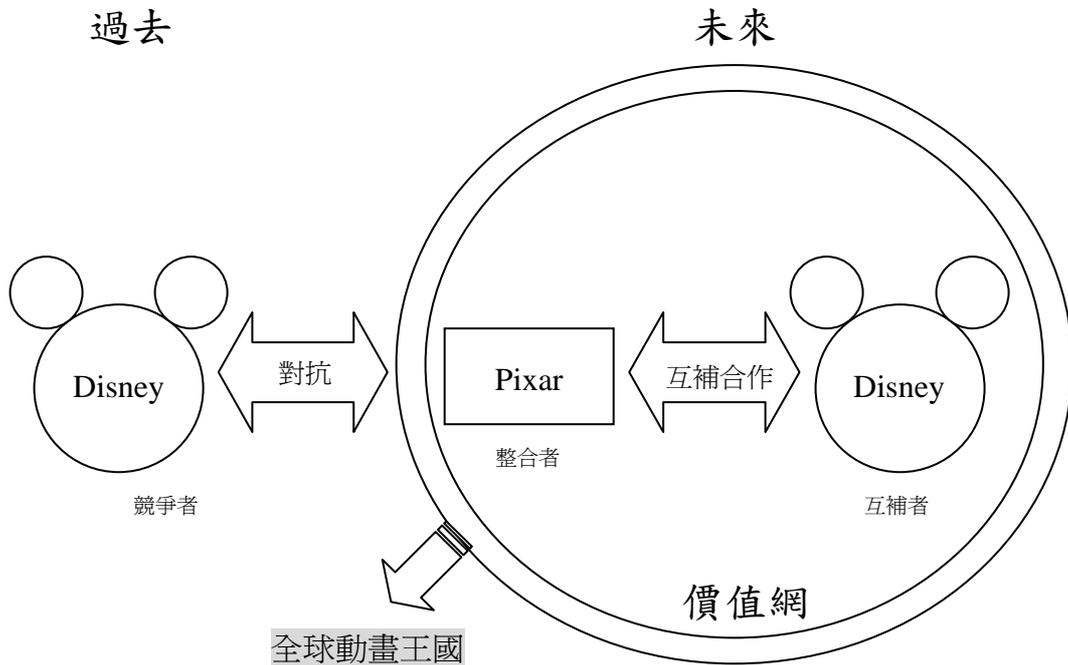


資料來源：Hankanson(1989)

以電信業為例，電信業包含內容提供者、電信商、消費者等不同角色關係，若以價值鏈來經營電信產業，電信商可能會因為市場定位分到最多收入，而要求抽 50%的利潤。但日本 i-mode 則反其道而行，因秉持價值網是由大家共同創造，在推出時只抽 9%的利潤，反而讓更多內容提供者願意加入，越多的參與者也讓 i-mode 本身的獲利更多(湯明哲，2006)。也因此知識經濟時代，越來越多的產業型態擺脫過去價值鏈的經營模式，朝向價值網發展，例如文化產業。

i-mode 的成功在於它將網路中的合作者、合作活動與資源的關係妥善整合，這也是湯明哲(2006)指出價值網中需要有傑出的價值整合者來協調所有人員的關係、看出每個人不同的價值，把不同的價值整合在一起，進而創造更多的價值的原因。他更以 Pixar 與 Disney 併購為例，Pixar 經過考量下願意被併入 Disney，這也使原先動畫市場上的最大競爭者 Disney 變成自己的互補者，因而創造出一個更大的價值網。

圖八：Pixar 與 Disney 互補合作後的價值網



資料來源：湯明哲(2006)

但文化產業的核心為創意，創意的整合卻較一般產業更為困難。也因此這個產業中的價值整合者則需具備更多特質，如得到奧斯卡最佳導演的李安，他在拍攝「臥虎藏龍」時就利用價值網整合國際的資源，結合了香港的武術；美國的資金、後製與發行，完整利用國際價值網，在別人的價值上再次利用別人的價值，整合起來形成最大利益。

第三章 研究方法

本研究以幾米為個案探討文化商品的價值網為何，研究方法採取深度訪談法，藉由採訪價值網中的所有合作者來了解價值網的實際情形。訪談對象為幾米的經紀公司、周邊商品的授權廠商與通路商。

第一節 研究方法

在考量研究方法的選擇時，進行質化研究時有三種理由可做為參考，首先是研究者因本身的研究經驗而產生一種對於研究應該怎麼做的信念；其次是基於研究題目的性質，在本質上較適用質化的研究方法，像是量化研究方法無法鋪陳的一些複雜而細緻的情況；最後則是由於質化研究方法也適用於揭露並解釋一些在表面之下鮮為人知的現象，或對於人盡皆知的事採用另一種新鮮有創意的觀點切入(Strauss& Corbin, 1990)。

基於上述三項理由，以及本研究是以個案做為研究對象，而質化研究在研究設計上，較傾向與個別特殊的解釋模式結合(Babbie, 2001)，對於本研究欲探討的問題能更充分且適合的回應，因此選擇質化研究的深度訪談法做為研究方法。

壹、深度訪談

深度訪談(in-depth interviews)最大的優點是可以提供豐富且詳盡的資料，在敏感性的問題上能提供更精準的回答，而訪談問題的設計也可依據訪談對象而有所不同，且能依據受訪者的回答再提出問題(Wimmer & Dominick, 1991)。由於本研究是初探性研究，而深度訪談可以提供受訪者使用自己的語言、經驗與態度來表達本身的意見或看法，而研究者也可藉由雙方的互動過程發展新的問題或啓示。

本研究的深度訪談採取大綱方法(General Interview Guide Approach)，將研究問題涵括的內容先擬定訪談問題大綱，再針對各問題面發展出具體的訪談問題。在進行深度訪談時，再依循每位受訪者不同的訪談脈絡來調整發問時的措辭與先後順序，是遵循讓受訪者使用自己的方式發言，並表達自己真實想法為基本原則(Lindlof, 1995)。

進行訪談的過程中，在徵得受訪者的同意後全程錄音，以完整紀錄雙方談話的內容、音調於情境。結束訪談後再依照錄音檔採逐字稿的方式轉為文字紀錄並反覆校正，以呈現完整的訪談內容，再用於訪談資料分析時的引述來源。

貳、研究對象

由於質化研究強調研究者與受訪者間動態的互動過程，在研究對象的選擇上必須是能提供多元社會實狀深度與廣度的人(胡幼慧，1996)，而本研究的研究問題涉及幾米價值網中的所有合作者，因此在研究對象的選擇上採立意抽樣(purposivesample)。

立意抽樣是針對具有某種特性或品質的對象進行抽樣，並排除不合標準的對象(Wimmer & Dominick, 1991)。換言之是指抽樣的對象依據研究者以及研究目的而決定(Babbie, 2001)，因此本研究的訪談對象設定為幾米價值網中的合作者，包含經紀公司墨色國際、製造周邊商品的授權廠商與販售的通路商、以及曾與幾米異業合作過的公司。

表六：受訪者資料

代號	類別	姓名	相關年資	訪談時間
墨色	授權商	李雨珊	5年	2005年6月7日 PM 16:00-17:30
A	周邊廠商	不公開	10年	2005年12月15日 PM 16:10-17:40
B	周邊廠商	不公開	8年	2005年12月20日 PM 15:30-18:10
C	周邊廠商	不公開	15年	2005年12月21日 AM 10:15-11:20
D	周邊廠商	不公開	30年	2006年1月12日 PM 14:45-16:15
E	周邊廠商	不公開	11年	2006年1月19日 AM 10:25-12:10
F	周邊廠商	不公開	12年	2006年1月20日 PM 13:50-15:00

G	異業合作	不公開	3 年	2005 年 12 月 26 日 AM 09:00-10:00
H	異業合作	不公開	22 年	2005 年 12 月 28 日 PM12:00 - 13:00
I	通路商	不公開	10 年	E-Mail 訪問
J	基於研究倫理與保護受訪者，將受訪者中部分訪談內容以匿名方式發表			

資料來源：本研究整理。

受訪者的部分，周邊廠商是依據幾米圖像授權類別中，挑選非短期合作的周邊廠商；異業合作的部分則是曾使用幾米圖像配合自家商品的公司；通路商則是選擇販售其中一家周邊商品的通路公司，但該公司因工務繁忙，選擇以 E-mail 回答訪談問題。

在訪談過程中，由於受訪的周邊廠商仍與墨色國際有合作關係，有部分受訪者要求不得公開其相關資料。然而生產周邊商品的是固定幾家授權廠商，若選擇部分公開、其他不公開，不公開資料的授權廠商仍可被指認出來。因此基於研究倫理與保護受訪者的立場，在受訪者資料與訪談內容分析的部分，除了幾米的經紀公司墨色國際外，其餘皆以匿名的方式公開其資料與言論。

參、研究問題

如前述，本研究的目的是了解文化商品的價值網為何，因此在研究問題依循下列大綱設計而成：

- 一、文化內容的創造活動與特質為何？
- 二、核心特質與附加價值的關聯性？
- 三、整合者對價值網的影響？
- 四、影響價值網發展的因素為何？

訪談過程中，會依不同受訪者的類別以及產業特性而調整或增加訪談問題，然而基本的訪談問題不變如下：

1. 貴公司開始與幾米合作的原因為何？

2. 您認為幾米作品或幾米有那些特質吸引您與幾米合作？這些特質對它與異業合作或發展周邊商品有什麼幫助？
3. 您覺得繪本的圖像在授權周邊商品(異業合作)的發展中，是否有所限制？
4. 目前約有多少周邊商品或衍生商品？幾米的周邊商品是否也帶動其他商品的購買？
5. 在使用幾米的圖像授權做成產品(異業合作)時，過程中您印象較深刻的有？
6. 您覺得製作與販賣幾米周邊商品(異業合作)，對貴公司有那些影響？對幾米有那些影響？
7. 對於從繪本的圖像衍生出相關產品您有什麼看法？這是否成爲必然的趨勢？
8. 您認為繪本的圖像與不同產業的合作，是否帶來某些效應？
9. 您認為墨色舉辦的廠商授權會議，對貴公司有何影響？
10. 您覺得周邊商品的開發，是否帶動了不同產業間的分工合作，對貴公司或其他產業可能有什麼影響與發展？
11. 您覺得這些分工合作，是否形成新的上下游合作方式？
12. 您覺得幾米的經營模式是否已建立？

第二節 資料分析

分析訪談內容的過程中，研究者需運用敏銳的直覺與多元的思考方式，才能在消化與吸收大量的訪談資料後，透過描述(Description)、分析(Analysis)與詮釋(Interpretation)這三種方式，將訪談資料中所隱含的意願轉化爲具體的研究發現(Wolcott, 1994)。

這三種方式中，描述是指現場情境的鏡射效果，並不加入研究者本身的看法；而分析的流程則包括資料的反覆閱讀、系統性架構的建立、資料的詳細分類以及持續性的自我反省與驗證等等，以加強資料的可信度；而詮釋則是對訪談所獲得的資料加以詮釋後得出結論、進行推理、建立關係、連接意義、排列順序以及對立的解釋等等，使詮釋的內容能真實反映出情境及內在的意涵，以此歸納出

研究發現並以條理化的方式呈現(吳芝儀、李奉儒譯，1999)。

而在本研究的資料分析中，由於研究個案本身具有三種身份，一為文化價值活動的創造者幾米，其次為幾米創造出的繪本圖像，最後是負責授權繪本圖像的經紀公司墨色國際。由於這些特性，在此先為研究分析中關於幾米的部分做不同的詮釋與定義。由於這三個身份對價值網都會產生影響，因此在研究分析中也針對這三個部分分析資料。首先在與文化價值活動創造有關的部分時，探討的是幾米本人的特質與繪本圖像的特色；與授權策略、價值網相關的問題時，由於該部分是由墨色國際負責經營，且在價值網中扮演重要的角色，因此以其為主體進行分析。由於本研究的主軸是研究文化商品的價值網，因此在其他部分若提及幾米，皆是探討其繪本圖像，並非幾米個人。

第四章 研究分析

第一節 個案介紹

研究個案的選擇上，雖然幾米並不是第一個將圖像授權，以周邊商品方式行銷的創始者，但在發源自台灣的文化商品裡，幾米可算是最成功的一位，他的書籍除了在台灣熱賣外，更延燒至中國大陸及香港，甚至跨越不同文化的隔閡，在美、德、法、希臘、丹麥、日、韓、泰等多國出版譯本，其繪本可以創造出新台幣 1 億元的年營業額，幾米的經紀公司也在 2002 年也於海成立分公司，將業務範圍擴及對岸(江迅、童清峰，2003；黃麗秋，2003)。

表七：幾米作品年表

時間	書名
1998	森林裡的秘密、微笑的魚
1999	向左走向右走、聽幾米唱歌、月亮忘記了
2000	黑白異境-Notebook、森林唱遊、我的心中每天開出一朵花
2001	地下鐵、照相本子、1.2.3.木頭人
2002	我只能為你畫一張小卡片、我夢遊你夢遊、布瓜的世界
2003	幸運兒、你們我們他們
2004	又寂寞又美好、開始-Notebook、履歷表、遺失了一隻貓
2005	小蝴蝶小披風、失樂園
2006	藍石頭

資料來源：本研究整理

在經營圖像授權時，仰賴的是作者所繪出的圖像，而幾米自 1998 年出版第一本書後，9 年內已累積 23 本創作，他的經紀公司墨色國際在經營圖像授權的業務時，已擁有豐富的資產可以運用。而墨色國際總經理李雨珊曾說：「文化產品的優勢，是能藉由和其他品牌的結合，來整合跨產業的資源 (楊芩雯，2003)。」在幾米的圖像授權上，她也充份運用在不同領域上，其圖像授權類別主要可分為三大類：

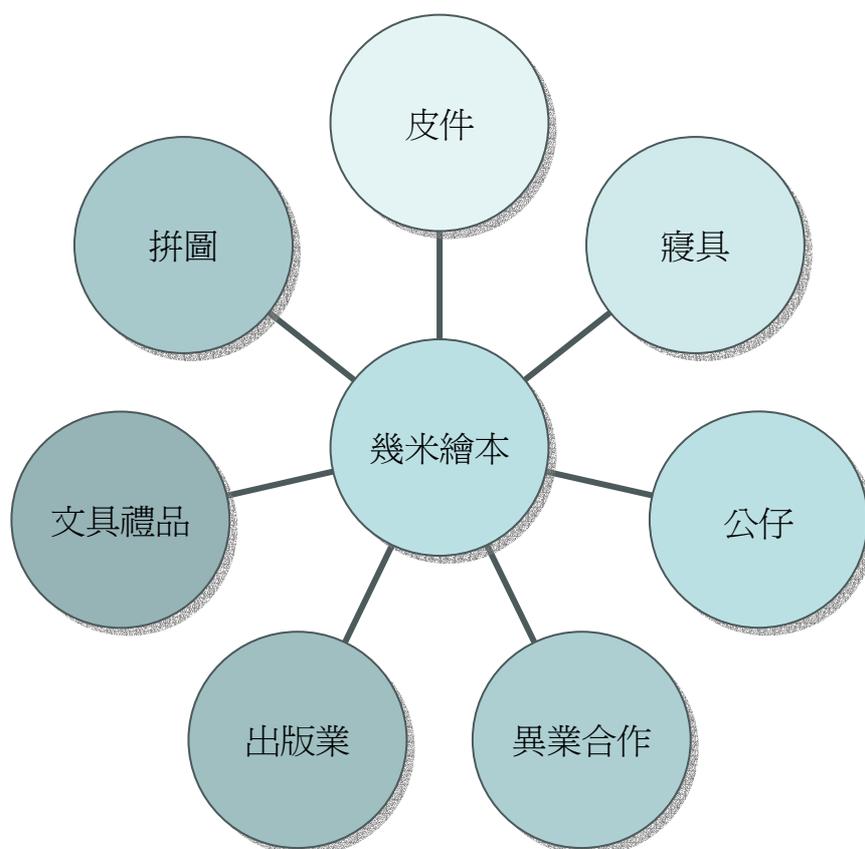
表八：幾米圖像授權類別

類別	品項
周邊商品	寢具、文具禮品、音樂 CD、金飾、公仔、日用品、拼圖、皮件等。
異業合作	手機(ASUS、Motorola)、台塑 Matiz 汽車、廣告(三菱 Lancer 汽車廣告、微星科技中國分公司形象廣告、Extra Xylitol)、包裝(上海味丹果汁外瓶包裝、台灣啤酒外瓶包裝)等等。
公益贊助	台北捷運卡、金馬影展海報和周邊紀念品、癌症希望協會宣導手冊、TVBS 關懷台灣認同信用卡

資料來源：本研究整理。

從墨色國際經營圖像授權的觀點再從這三項分類整理出合作關係後，可分為出版業、周邊商品類的文具禮品、拼圖、皮件、寢具、公仔，以及異業合作。

圖九：幾米繪本延伸出的合作關係



資料來源：本研究繪製。

第二節 幾米的核心特質與作品特色

文化產品發展成周邊商品時，其核心也是最重要的要素就是文化內容的創造活動。而幾米的文化內容創造活動除繪本圖像之外，還有許多特質造就幾米成為知名品牌，諸如作品富含文學性、故事性、獨特性等核心特質，這些特質也是形塑幾米作品擁有高知名度、年輕化的品牌形象、出版品在全球發行、多方媒體宣傳等附加價值的原因。在整理訪談資料後，將廠商考量發展幾米周邊商品的動機歸類於下列因素：

壹、幾米及其作品的核心特質

花建(2003)的文化產業同心圓結構中指出文化產業最重要的就是核心層次「文化內容的創造活動」，有了核心的種子才能將文化產業向外擴展到其他產業。而在訪談過程中，受訪者也提出相似的觀點「Content is king，擁有 Content 才是王(H)」幾米的出版品與周邊商品能受消費者青睞的原因，也就在於他的作品內容與其他繪本作家的不同處，「今天能夠畫鮮艷圖畫，畫漂亮圖書的人很多，我覺得很多，重要的是他能提供什麼內容，幾米可以提供一個不錯的內容，所以我覺得差別在這個地方(A)」受訪者 A 也點出幾米作品中富含文學性這項重要的特質，「我覺得他自己本身就是一個文學性比較強的人(A)」幾米在作品中運用文字與圖片的搭配使讀者有更多的想像空間。

他的文字很棒、有創意，那都沒有辦法挑剔的，在國外這種畫風還很常見，...，如果少了那些文字幾米就不存在，...，文字是他繪本大部分的精神。...，文章空間大、圖空間小，圖對我沒有太大的感覺，文字的空間會把他串在圖裡面，效果是這樣來的，幾米的 Fans 有他自己想像他的故事那部分是沒人可取代的，那才是精髓。...，很多畫情境不是我們畫出來可以，但是文字很聰明的是他可以讓你感受到文字可以簡短，空間都留給你有自己的概念，很欽佩他的地方是這裡，其他的地方大家都會畫啊(E)。

第一個他本身繪本有故事性，第二個心情的含喻不會太飄渺，我覺得這滿重要的，...，像「左走向右走」字句雖然很簡短，但是不會讓人家太空靈，我看現下的心情繪本，你會覺得說我感覺不到你在講什麼，你講的完全是你

個人心情，你沒有辦法那句話完全符合套用在不同的人的心情上，幾米的繪本還不錯的地方是他今天在講這句話的時候雖然我們兩個是不同的年齡，可能這個心情我們兩個曾經都有，...，幾米的雖然是有故事鋪陳，可是有時候一張圖的張顯主題的張力就會很明顯，它的跳脫會很明顯，不像現下插畫或繪本，有時候看一張圖不知道要表達什麼，可是幾米會很明確表達，我這張圖很哀傷或是說他的心情，在他的背後故事都有鋪成(B)。

他就是一個很難得，能寫也能畫的人，...，可以說故事而且說得好，要說特質，這是一個特質，他的作品我一直覺得什麼書，都是我們自己去看之後再去投射，他的作品可以讓你投射東西的，鏡子的特質，...，你在看的過程就看到自己，...，鏡像的功能非常明顯，這就是第二個特質，第三個特質，我覺得他會寫會畫還會編，很難得的東西，...，讓我們看到這天才型的作家，是比較難得的部份，比較特殊的地方(A)。

圖與文的搭配也使幾米的作品充滿故事性，消費者在閱讀的過程中就彷彿書裡描繪的是自己的心情，從作品中投射回現實的生活，也因此對幾米的作品擁有更多的認同。而幾米本人的想像力、畫面構圖等安排也是作品的一大特色，內容與創意是文化商品中最獨特的特質，也是其他作家難以模仿之處。

會畫畫的人覺得他的畫面安排的很棒，就是那個停格的東西，他腦袋裡想像讓他停下來的畫面很棒，讓人想不到，或人物的造型不會覺得畫不到，我們做這個工作會有很多機會接觸到很多人，我會從他們那邊得到一些，例如你覺得幾米怎麼樣，去討論一下類似的狀況，我聽到的大部份會很都會誠實的說，他覺得很棒，甚至他會說他不會想去模仿幾米，因為他本身就會畫了，但他會說那停格畫面的角度很棒，那鏡頭停格的角度很難去想到或畫到，表示他想像力很好(A)。

幾米每一張圖都可以單獨做出一個場景出來，這是別的繪本比較少有的，像有一些繪本在呈述故事的時候，他在講主角的時候，整個 Focus 在主角，整個背景是很模糊的，對做商品的人來講有時候不會去注意到這個細節，可是其實這個很重要，當你的商品不是只有這個好看，他可以融合的场景更重要，...，因為太多畫都是這樣，人物畫畫的很漂亮，但是很難去使用它，...，這是我覺得幾米不錯的地方，到目前為止你看他的繪本還是有保持這些元素

在，但是有些人會忽略掉(B)。

正由於這些特質，使幾米的作品具有獨特性，消費者看到幾米的圖像時馬上可以辨識出來，「它幾米的感覺很重，大家一看到這布瓜，馬上就知道」，這就是幾米的東西”(F)。」然而這些特質卻也可能成爲發展周邊商品時的一項阻礙，「所以幾米商品真的都是賣給他的 Fans，你沒有看書的人你很難去體會他在說什麼(E)」，「因為他的東西是你必須體會到他裡念的意境，甚至寓言吧！你才能對那個角色有共鳴(B)。」

貳、由核心特質延伸的附加價值

除了核心特質外，由核心特質所延伸的附加價值也是廠商考量發展幾米周邊商品的原因。

一、高知名度

文化內容要發展周邊商品時，除了商品應有的文化含量外，知名度也是影響廠商願意生產周邊的重要因素。像授權廠商認爲「沒有知名度很難單獨發展商品，很難(A)」，以及作者的知名度也是影響商品的銷售程度的因素，「他的名字是有用的，他 Fans 會來買，作品的魅力(E)」，而幾米在台灣的知名度及出版品銷量是吸引周邊廠商願意與他合作的主要原因。

幾米是一個，算是一個比較成熟型的作者了，已經有知名度，然後算是就是說被大家知道、然後被大家喜愛，那像這樣的作者，其實在台灣也數的出來，...，畢竟像幾米這麼成功的例子是非常少的(A)。」

第一個考量當然是他在台灣的名氣夠，然後市場也有這個需求，...，那在台灣其實直接把就是繪本作家圖像應用在商品上面的其實不多，再加上有名氣的更不多，那我覺得幾米在台灣的知名度很夠，...很多來購買它的人都是他的 Fans，對，那我們是，其實就是用幾米的名氣來帶動這個熱潮(F)。

幾米在國內繪本的銷量跟知名度算是最好的，華人能夠接受的範圍比較大，除了台灣東南亞還有大陸，甚至日本也是。所以是接受度比較高的，應該可以製作的空間比較大，市場性比較高(C)。

二、年輕的品牌印象

「形象上是知名的，偏年輕(G)」受訪者認為幾米作品給人年輕的品牌形象，「幾米的作品具年輕人情感的共鳴(I)」，因此希望透過這項特質來增加年輕的目標消費者，「增加我們的顧客，可能讓我們的年輕族群更多這樣子(F)」，將消費的客層拓展到另一年齡層。

幾米給人的感覺也是年輕，而墨色設定喜歡幾米的年齡層為 30 歲以下為主體，教育程度在高中至大學，這與我們鎖定的年齡層也類似(G)。

主要是因為年輕人可以接受這樣一個產品，接受他的圖接受他的觀念，接受他的作品(D)。

三、出版品通行全球

幾米的書籍目前已在世界各地發行不同語言的版本，「在世界各地都有繪本，具有國際化的形象(G)」受訪者認為藉由出版品在全球發行的優勢可打開幾米作品的國際知名度，這對周邊商品將來擴展到其他國家發行時，是有相當助益的幫助。

基本上我覺得在出版的業界裡，他已經是個國際品牌，他授權有將近二、三十種語言，我覺得在出版裡他算個國際品牌(B)。

四、媒體宣傳效果

出版品的發行對於周邊產品的推動有一定的影響力，「通常書跑前面，周邊跑後面(C)」，透過書的發行可以帶動周邊商品的銷售熱潮。而出版品的發行也可能吸引電視、電影、舞台劇等來改編，這對周邊商品的銷售則更具影響力。

像這種「地下鐵」，因為電影嘛，一些連續劇阿，就把它炒紅了(F)。

那好處是幾米這邊他是有電影 Support，那這個電影的宣傳力量其實還滿大的，然後他的書也賣的滿不錯，所以基本的底已經有，所以如果我們周邊做的完整一點，整個 Collection 出來的話應該是比較沒有問題(E)。

雖然也有受訪者認為媒體的宣傳效果與周邊商品的銷售量雖然無法確定的說有一定的關聯，但就像是蝴蝶效應，舞台劇上映後周邊商品的銷售量也會開始

動起來，因此對於媒體的宣傳效果也都寄予一定的期望。

很明顯，是真的很明顯，他彼此之間是一個看不見的關連，我們也沒有辦法去測知說到底是不是這樣子，我覺得這種東西就好像說，有一個人他今天去看了舞台劇，他覺得好棒，聽說有書，找了書之後，覺得這書比舞台劇還棒，那他決定去跟他的老師推薦，老師看了之後很喜歡決定全校師生應該都要擁有一本，這是一個看不見的力量(A)。

第三節 墨色的授權策略

幾米的經紀公司墨色國際與周邊廠商間因為授權所產生的價值活動與資源鏈結的部分，深深影響價值網的規模與發展，因此墨色國際在規劃授權行為上，以及授權後如何整合資源的部分更是關鍵行為，將墨色國際經營幾米圖像授權的緣由與規劃整理如下：

壹、墨色國際成立緣由

墨色國際未成立前已有許多公司欲使用幾米繪本中的圖像，而當時出版社對於圖像授權的觀念又不完全熟悉，這使當時與幾米在同一家出版社合作的李雨珊感受到圖像授權在發展商品上一定的潛力，這些原因間接促使墨色國際(Jimmyspa)成立，並開始經營幾米的圖像授權。墨色國際成立時幾米發行的繪本已累積一定的數量，因此不乏異業合作的機會，而新發行的繪本也都有一定的銷售量，加上有電影改編等宣傳效果，也吸引許多廠商前來要求授權生產周邊商品。

很多人想要說，你那一張圖給我用啊，或是怎麼樣啊，可以怎麼合作，開始有一些這種東西出現。但是其實人家來不是說我要取得你的授權使用你的圖像，當時根本就還沒有人那麼專業，就是沒有那個概念。...，因為它是圖像，它比文字的機會來得大很多，所以我覺得它應該有更大的可能性，就是在圖像的延伸上，所以我會覺得說假使可以把它當做一個品牌來經營的話，那應該會很不一樣(墨色)。

當時已經開始會有一些企業，他們也會覺得在他們品牌形象的包裝上，或是他們一些，它...行銷的訴求上，或是一些主題的活動上面，他們覺得幾米

的圖像、某些圖像是可以幫他去做包裝，或是去幫他做代言，就像很多企業會去找代言人一樣，那個代言人就是幫他代表產品的一些 image 或怎麼樣，那我們不是幾米個人去幫他做代言人，而是從作品裡面找到一些適合的圖像，他可能本來在作品裡面是那個意思，可是當他抽離出來或是重新排列組合的時候，他可以幫別人去做一些詮釋(墨色)。

在異業合作與授權周邊商品之外，幾米的繪本在世界各地以不同語言出版，這些因素交互影響，也吸引越來越多的合作機會，墨色國際在扮演經紀公司與整合者的角色上也益發重要。

我必須要去很清楚地面對不同的合作機會，然後去找到可以整合在一起的、兜在一起的，然後還要去篩選、然後還要去考慮、然後還要去排順序、然後還要顧慮到整個的發展，所以那個挑戰其實是越來越大的(墨色)。

貳、藉由異業結合增加品牌知名度

經營圖像授權的部分，墨色國際擁有的圖像資產皆在幾米已出版的繪本中，然而李雨珊當時認為並不是馬上就可以從圖像發展成商品，因為「並不認為他書的成功馬上就可以帶來商品的成功(墨色)」，因此墨色國際首先以異業結合的部分來發展品牌，「還沒有一個所謂品牌知名度的時候，你憑什麼去做商品，...，因此一開始是所謂的品牌知名度，你整個真正品牌的 image 怎麼建立，其實是靠譬如說我們當然我們有這些公益活動或怎麼樣(墨色)。」從與其他公司的合作中，再透過該公司的廣告宣傳等增加曝光度與打響知名度，藉此接觸原本非幾米讀者的消費群，並進而跨離出版業與其他產業合作。

我不是從商品化開始，是從經營品牌的形象開始，所以我們前面其實經歷過一個歷程就是說，怎麼樣讓他跨出去，就是說他原來是在出版界嘛，有一個一定的所謂的地位好了，或者是一定的成績好了知名度好了，可是問題是跨出出版界呢？...，那因為出版能夠為作者做的事情大概就是那樣，把書編好、把書鋪得好、把計劃書賣得好，大概就是那樣，他也不可能有錢去幫你做廣告啊，去幫你做很多其他的事情。所以我們就是藉由別的企業的異業的結合，...，所以我們是藉由這樣的一個方式，就是讓他圖像有一個曝光的機會，因為這樣子的話，就是別的企業他們在於廣告，譬如電視或是網路或是

一些公車廣告、戶外廣告或是平面雜誌或是報紙等等，就是他們通常都會有一些這一方面的曝光嘛，那幾米的圖像相對的就會有曝光的機會，...，所以相對的就是會帶動他的出版銷售的成績也會越來越好，大家開始知道幾米是誰，然後更多人會對他的書有興趣。所以它是一個，當初我認為會是一個開始切入的點，也是一個我們還不錯的利基吧，因為你如果光是靠炒作，未必你的作品就可以賣(墨色)。

其中像 Extra Xylitol 口香糖 2006 年的電視廣告就以幾米「小披風小蝴蝶」中的人物繪製一個故事；幾米 2006 年的新書「失樂園」出版時也與 MSN 合作，提供 MSN 使用者下載圖像做為表情符號。這些異業合作的部分不僅能幫合作對象加深消費者對該產品的印象，也增加幾米繪本圖像的曝光度，可謂是一種雙贏的策略。

參、授權生產周邊商品時的選擇與要求

在授權周邊商品的部分，李雨珊提到周邊商品的成功要素包含商品品項的選擇、幾米品牌的市場知名度以及商品銷售時的市場規模，這些也將是授權周邊產品時的考量標準。

那我覺得其實周邊商品要成功有很重要的要素，第一個是說你到底應該做什麼樣的品項，...，我覺得要做什麼商品是很重要的一個想法，因為你要知道什麼樣的商品可以代表你這個品牌，有一個很好的 image 或是說很現實的在市場上是會受到歡迎的。那第二個就是我覺得，嗯~整個市場，就是說你的品牌如果還沒有整個市場知名度的時候，你就貿然的去做商品，我覺得那也是很危險的，為什麼人家要買你的商品，...，因為它的圖不是以可愛為著稱嘛，在早期的作品也並不是那麼的可愛，它不是像卡通品牌完全是靠那個造型和形象在吸引人嘛，而我們的商品又希望說訂的價位或是怎麼樣是走比較中高檔的，那如果又不便宜、然後又不可愛，如果你不是對那個東西有感情的話，你不會想要去擁有。所以我覺得這也就是一個品牌形象和知名度的問題，...。然後第三個我當然覺得還是市場的問題，就是說我覺得台灣市場太小，我如果只是針對台灣市場在做周邊商品的話，我可能也會覺得壓力很大，所以像我們後來開始做商品的時候，其實我們面對的是台灣、香港和大

陸的市場，那現在甚至包括東南亞然後還有日本，就是我們一個東西出來不是只賣給台灣，那你這樣子的壓力就不會那麼大(墨色)。

在選擇授權廠商時，由於墨色國際的經營方向，因此在授權圖像給周邊廠商時不像卡通品牌採取大量授權的方式，而合作的授權廠商也都經過挑選，授權廠商需具備經營品牌、通路等條件。

那我們跟卡通品牌很不一樣的地方是在於說，第一個我們授權廠商不會很多，我們不想大量的散出去，因為那很難控管；第二個我們找的不是授權廠商，我們找的是在那個產業，真正有在經營品牌的，有在經營通路的對象，因為那個對我們來講很重要，我們沒有辦法像卡通品牌那樣操作的原因是因為我不希望它到處都看得到，或是說根本很難去控管正版還是盜版，因為卡通品牌的授權廠商只是生產者，...，因為他們交了很多保障權利金出去，他一定要想辦法把它整個市場打開，所以他們就會有很多東西出去，可是我怎麼樣都沒有辦法接受幾米的東西是這樣，所以我們就放棄那一條路線(墨色)。

雖然在挑選周邊廠商時已要求廠商具備技術、通路等條件，但李雨珊認為廠商在品牌概念上的經驗較不足，因此雙方在合作上是以互補的方式經營，合作關係也較密切。在製成周邊商品的過程中，墨色國際將圖像授權出去後，從設計稿來回審核到打樣，以及最終的產品上市後檢討反應等，墨色國際扮演主導、協調跟檢視的角色，用以控管周邊商品的品質。

我們就變成是在這個領域本來就有一些經驗，而且他們有意做所謂自創品牌，我們廠商也有些人他們是想自創品牌啊，可是他們可能有很好的技術或他們了解通路，可是他們沒有一個品牌的概念或怎麼樣，等於他們選擇我們共同努力以幾米為品牌，去經營那個類別的商品，所以我們跟廠商的合作關係是非常密切的，不是說我授權給他，他去商品化就算了，所有我們授權出去的東西，都要經過我們的審核，所以我們每一件商品我們都有審核過，就是從設計稿來回審核到打樣，到產品上市，然後檢討到底反應到底怎麼樣，然後下一波是什麼主題，整個都是我們跟廠商一起合作過來，只差不是我親自去做而已，但是我們站在一個主導跟協助跟檢視的一個角色去控管我們所有的周邊商品(墨色)

肆、專業分工與整合的授權策略

「基本上我們公司的一個很重要的原則就是專業分工(墨色)」，由於每個授權的周邊廠商都擁有自己的專業能力，加上進入每一領域所需的成本過高，墨色國際並不打算由自己進入該領域生產製造商品，而是採取專業分工的授權策略，並藉由互動與溝通中了解被授權廠商在生產製作過程中的難處。

專業的分工就是像我剛講的，我們不是分很多不同的授權商品嗎？...，每個不同的領域，不管是書、或是皮件，或不管是怎麼樣，他一定有他的技術跟他的 know-how 在嘛，那如果我們對那一塊還沒有那麼熟悉跟可以掌握的很好的時候，我不會貿然的說我們要自己做，因為你自己做其實第一個你要有人，然後你要有管理的能力嘛，然後還有很重要，你要有足夠的資金，因為所有的東西都是很大的投資(墨色)。

當然我們需要他們是他們那個領域的專業，因為我們在還沒跟他們合作之前，我當然也不懂那個領域是怎麼樣，尤其是生產製作技術，行銷你看得到，你可以學，你可以去深入了解，可是生產的部分是人家的 know-how，所以我們在這個結合上，我們也是去學啊，因為你可能就是說你怎麼印成這個樣子，可是它有它的限制跟難度，你要了解是什麼的時候，才有互動跟溝通的基礎，不然就是說你根本不知道人家的技術是怎樣，東西來不好看，你就說不好，這樣也是會有問題的嘛 (墨色)

以出版社為例，雖然幾米繪本的圖像仰賴出版社代為發行與宣傳，但墨色國際將其定位成其中一個負責出版的授權廠商，發展策略則由墨色國際來加以規劃與執行。

不可諱言的我們是從出版的根基慢慢慢慢起來的，那，但是以現在的心態來講，就是說我們在經營這個品牌的同時，我雖然出版是交給出版社，其實出版社就像一個我的授權廠商一樣，對，但是我們會變成說已經不是出版然後我們周邊的東西，而是品牌，然後出版的部分應該怎麼樣，然後其他的部分應該怎麼樣，我們會跳到更高的立場來思考(墨色)。

專業分工的策略外，墨色國際還扮演重要的整合者角色，對於不同授權廠商間的產品該如何運用圖像以達到系列感，進而增加消費者的收藏意願。而授權廠

商原本在生產過程中並無關聯，但透過墨色國際的整合，在周邊商品的部分中，皮件內裡的裡布使用寢具所製造的布，除了增加商品的質感外，也促成兩家授權廠商的合作機會。

我們是這個範圍，可是每一次要使用的主題我們會先訂，墨色會先有一個 concept 出來，譬如說我們建議從什麼什麼開始，因為它的辨識度比較高或是它比較容易衍生，或是其他的廠商已經有用這個圖去做什麼東西了，你一起做的話，不是不要重複，你一起做的話，變成不同的東西的時候，它會有一個系統嘛，才會有一個系列感嘛，所以不是不要重複。如果是跟異業結合那種就不重複，因為你不同的品牌不同的那個嘛，可是商品一樣是以幾米為品牌啊，所以一樣的圖像他只是增加大家的印象而已，所以那個我們會建議說如果這個圖適合做很多不同東西的時候，我們會希望，因為這樣消費者會看到我們的巧思在裡面，譬如說我們皮件裡的面裡的布，是我們寢具的布，那人家會覺得你有特色嘛(墨色)。

在扮演整合者的角色過程中，墨色國際對於授權廠商間的資源運用設定成三個境界，第一是授權廠商各自生產商品、第二則是授權廠商間互相採購以搭配原本生產的商品、最終也是最理想的則是授權廠商間共同開發商品。要達到最理想的境界則是透過定期召開廠商授權會議，在會議中擬定活動與討論問題，授權廠商間也可藉此聯繫彼此，進而形成一個幾米家族。

所以我們現在的廠商我們會固定時間去開廠商授權的會議，針對什麼大的問題會討論，或是針對什麼樣的活動，就是有點像我們的 family，就是幾米的 Family 這樣，因為這樣大家才會團結嘛，然後我們有三個理想的境界，第一個當然一開始是大家各做各的，他開發他的，他開發他的，第二個是說互相採購，彼此的商品去搭配它原來的商品，第三個最理想的境界就是，你一個新的產品，大家共同來開發那個東西。就是說我今天可能生產出一個東西，這裡面有他的布、有他的皮、有他的什麼，就是覺得說那是比較高的境界，因為這會讓人感受到我們的用心，所以我們也會跟廠商一直灌輸這樣的一個概念，那如果跟我們沒辦法志同道合的廠商，那就只好再見(墨色)。

伍、周邊商品採 Life style 的經營方向

「因為我們的品牌，就是說幾米從作者變成品牌，它是有品牌定位的，譬如說我們定為它是一種所謂的 Life style，我們覺得它是比較清新、比較動人、比較感性的(墨色)。」由於墨色將品牌定位成 Lifestyle，因此在授權商品的品項上主要分為三大類別，第一類為文具等日常用品、第二類是寢具等家居用品、第三類則是像皮件等個人用品。

因為我們是所謂 lifestyle 的品牌，那你跟商品結合的時候，必須符合大家生活上的一個型態，所以我們有三大類別，第一個就是你平常上班上學用的，像文具、禮品等小小的擺設；第二個就是像家居類的東西，像原來的寢具，我們之後會有陶瓷、玻璃等等；那第三個類別就是你個人身上的，身上的可能像配件，像我們有跟鎮金店合作飾品，我們有皮件、包包，然後接下來做衣服，那是個人身上的，那這三個領域其實都是跟生活結合的(墨色)。

在商業類的別選擇上，依據幾米圖像的特性以及市場區隔的考量，剛開始以寢具與公仔這兩項類別授權生產商品。若寢具類的商品成功，也可延伸至其他布類商品的生產，之後也有皮件類的授權商品出現。

那商品一開始，我們最早最早是做兩個類別是家居的寢具跟公仔，文具禮品的公仔，這兩個其實有它的意義存在，第一個是說，...寢具我覺得很特別，因為他是印在布上面，可是它又是大面積的表現，因為幾米的東西圖，需要大面積的表現，因為早期他沒有一個單一很可愛的圖像，所以我們會選擇比較不同的材質，那因為寢具如果 ok 的話，其實其他布類可以延伸的商品非常多。另外公仔的原因是因為它是立體的，那不管文具或寢具不管它印得再好，不管它用怎樣不同的材質，它永遠都是平面的，所以我會選擇寢具跟公仔也是因為這兩個一方面是我覺得是它有它的特殊性，材質或是技術上有特殊性，可以去表現幾米的圖像，二方面是這兩個類別其實在價位上是比較高的，所以我覺得可以區隔出我跟其他品牌的商品(墨色)。

然而這兩項產品在製程上有一定的難度，從此點也可看出墨色國際在授權商品上的嚴格程度，也由於墨色國際對於授權商品的品質要求，在新品上市的控管過程中，約略都要半年以上的時間才能在市場上推出新的商品。

所以我們一開始選這個雖然路走得比較辛苦，因為要花很多時間去嘗試、去打樣去看到底可不可以上市，至少都要花半年以上的時間，即便到現在，

我們每一個新的品項、新的類別其實都是花半年以上的時間，才會真正有商品上市(墨色)。

陸、藉由大眾傳播媒體增加知名度

不論是異業合作或發展周邊商品，知名度都是影響企業及授權廠商願意與幾米合作的動機與誘因。雖然幾米周邊商品的圖像全出自繪本當中，但光靠出版業的宣傳效果有限。電視、電影等改編作品的出現，並在台灣、中國兩地播放，更有助於知名度的增加以及品牌形象的確立。

後來比較重要的是在於當他的作品開始被改編，改編成電影、改編成舞台劇、改編成動畫的時候，這種東西，因為你去跟別人異業結合，你是為了別人在包裝跟詮釋，等到人家改編你的作品的時候，是以你的品牌為中心思想，那他可能是做不同的演繹或是不同的詮釋，可是再怎麼樣他是以你的品牌為中心，所以那個時候品牌形象其實才會更確立(墨色)。

仰賴其他媒體的宣傳外，墨色國際的目標是將幾米這個品牌推向國際市場，「我們要走國際市場，那光靠書真的很難走國際市場(墨色)」，也因此開始將幾米的作品改製為動畫。首先將「微笑的魚」改編成動畫參加國際影展，冀望藉由動畫電影走向國際，進而吸引國外的專業人才或投資人注意到幾米。

我給它設定的任務，...，第一個一定要我的成本可以回收就好，我不期待這個片子可以賺錢，然後第二個我的目的就是為了要去參展，因為 10 分鐘的東西它還有很多展可以參加，...，去參展的目的也不是為了得獎，...，但是我想呈現跟想達到的目的是說像幾米這樣一個作品的形式被改編成動畫的時候，它是還是很有魅力的，它是很有吸引力的，那我的目的就是希望可以吸引到國外的一些專業的人才，或是國外的一些投資人對這個東西有興趣，對這個題材有興趣，然後我們後面的計劃，我才會有更多專業的人進來，我才會有更多的資金進來啊。因為我的重點在於說我並不是只要做 10 分鐘的東西，我們當然目的是為了以後做長的東西嘛(墨色)。

第四節 授權廠商在價值鏈結過程中面臨的問題

價值網需要合作者、合作活動與資源等三項構面鏈結而成，墨色國際藉由圖

像授權的方式先與授權廠商建立價值鏈結，並共同建立起價值網。而墨色的授權策略也直接影響與廠商的鏈結過程，進而也影響到價值網的規模。然而授權廠商在價值鏈結的過程中也面臨一些問題，這些問題也間接影響整個價值網的規模與建立。

壹、生產成本過高

授權廠商在生產幾米周邊商品時，由於是重新開模、打樣，因此較其他代工或代理商品的成本高出許多。加上墨色國際對於該產業的不夠熟悉以及品質上的要求，使授權廠商除了開模打樣的成本外，花在不斷修改樣品上的成本也是一筆龐大的開銷。

其實做幾米是很不容易賺錢，是重新開發、重新來做，...，重新去開模(C)。

因為我們每一次設計一樣東西我們都要打樣，對啊，因為你圖像的東西沒有給他們看，他們比較沒有辦法去意會說這個製作成商品的時候是什麼樣子，那我們就會打樣給他們看，那大家如果說真的沒有辦法達到他們的要求的話，這個系列的東西就放棄(F)。

我們開始跟他做的話到打樣是到最後的話一年以後，我們也有很多疑慮，我跟他講這東西我會幫你做，因為有很多開版的成本，這些東西的話等於你要拿一把新台幣放在桌上，跟賭博一樣。...。大家的目的是要賺錢嘛，可是搞到最後來講好像不是在做生意，好像在打樣，你花了那麼多的成本，可是你整個量我們很難去衝(D)。

就一些東西弄出來後去給他審，然後他會要求他要的東西，他要換他的紙，然後換他的什麼什麼，可是成本是我們在付，最後賣不掉是我們的事，所以有些東西我們最後是他審過，我寧可放著，因為我知道不行吧，如果我拖下去我幾百萬就沒了耶，開什麼玩笑(E)。

某家授權廠商表示在產製過程中，也曾經因為墨色國際親自至生產工廠觀看生產過程並挑出瑕疵品，而因此支付額外的一筆費用。

你不是來看，你是要非常信任廠商去做這東西一定是好的，而不是花一天的時間來工廠。本來是責任在工廠，我現在去看了責任在我 我要去看是因

為你要來看嗎？看一次要一個半小時 如果很多的話一天在那裡，你是要在
家裡等稿，不是應該在那邊看印，從頭到尾把印看完了他挑出來的 2/3 算他
的，剩下的算我的(J)。

貳、周邊商品製程時間過長

授權廠商表示製作幾米周邊商品的時間也較其他公司的商品時間為長，以國
外的商品來說，提案後大約 1 至 2 星期就可知到結果，但向墨色國際提案則需上
月的時間，再加上開模打樣以及審稿、修稿等溝通上的時間，約要等到一年後商
品才能上市。這點對授權廠商非常不利，授權契約中授權廠商的簽約年限大約都
是從 2 年開始，長至 3-4 年不等，但每次製作商品的時程過長，等商品完成打樣
至上市大約就耗去授權時間的一半，也成為授權廠商無形的負擔。

這個大家都花在溝通啦，他們也很多疑慮都不曉得要怎麼弄，我們打樣之
後大概一年之後才開始做(D)。

他很會改稿、拖稿，那個審稿時間非常長，那我們就知道會怎麼樣，每次
都變得後面我們趕個要死，那其實這樣子東西的品質不會好(E)。

如果從一開始的企劃到溝通到生產完成上市的話，最常有拉到五、六個月
以上。但是剛開始很多地方可能比較難溝通，比較難取到一個共識的時候，
這個部分時間會拖比較久(F)。

另一項影響製程時間的原因是 Guide book 製作太慢，「譬如說他給一個
新的 Guide book，他就希望廠商趕快來提案，然後大家能在同一個時間出一
樣的東西，因為現在大家出的東西都是他最新的作品(F)」，Guide book 是提
供授權廠商做為設計產品時圖像、字體等的參考根據，然而墨色國際在書籍出
版後到推出 Guide book 的時間相隔太久，這也使授權廠商在設計與規劃周邊
商品的時程上受到影響，甚至曾出現授權廠商已經製作完成商品後，墨色國際
向授權廠商索取圖檔製作 Guide book 的情形發生。

那有時候也會卡在他們在 Guide book 生產出來的時候速度比較緩慢，因
為他畢竟是有書之後才會有 Guide book，但是一般書出來的時候已經推上
市了，那我們這些授權商就會很急，覺得你書都已經上市了，怎麼 Guide book

還沒出來，這樣怎麼來得及商品上市(F)。

要看他們自己的規劃能力，有些時候要把他做得很一致，時間要很長，時間很充裕，如果不充裕，這本新書在複印之前的一個月才決定圖案，周邊一定是來不及，還包括盒子的設計，還有要用什麼當主打，在設計封面的時候都有一個 LOGO，每本書都有不同本，那他設計完了沒，會影響到我們(C)。

那像我們在做幾米還有一點是比較辛苦的是往往就是我們商品已經全部做完了，他 Guide book 還沒出來，...，然後他們其實本來就是比較陽春的 Guide book，但是我覺得 OK，那變成這次「小披風小蝴蝶」書出來以後呢，我們先做了嘛，他來跟我們要圖檔，他要放在他們 Guide book 裡面(J)。

而周邊商品製程時間過長對通路商也產生影響，雖然只是販售幾米周邊商品的通路，但製程時間過長與市場行銷上規劃不足會影響他們在鋪貨及銷售上的時機掌控，這會成為周邊商品長期發展的不利因素。

從生產廠商側面了解，製程時間的掌控與市場行銷的整體規劃性，常常有無法聯結的困難度！對零售商而言，時機的最重要的致勝關鍵，如果 Timing 是不能掌控的事，就很難有長期的發展(I)！

參、周邊商品的宣傳與行銷亟需改進

周邊商品的銷售量與作者、作品的知名度有極大的關係，因此授權廠商在生產周邊商品時往往希望藉由幾米出版新書時，搭著新書的熱潮趁勢推出周邊商品，然而由於前述製程時間過長導致無法與書籍同步行銷，這點也成為授權廠商期待能改善的原因之一。

其實他成為品牌或銷售量多少，已經決定他周邊的能量，如果本身知名度不夠高，東西再多銷售量一定會有限制，或知名度夠，其他的周邊在推廣的時候真的容易很多(C)。

目前的腳步都會比較慢一點，對，所以現在還沒有辦法做到說同步，因為其實我們大家都有這個共識想說，幾米的新書一出來，然後我們其他的周邊商品都可以一起跟著那個熱潮去販賣，其實那個熱潮一過了，那個熱度也會降下來，說真的，除非像他的「地下鐵」、「布瓜的世界」，那種大家印象

比較深刻的東西(F)。

除此之外，當幾米的作品改編成電影、電視劇時，雖然媒體宣傳的效果比書籍更具影響力，但對廠商而言仍無太大幫助。一方面是因為墨色國際在這部分與授權廠商間溝通不良，有受訪者表示他們事前根本不知道幾米作品將被改編成電影，直到電影開始宣傳時才從媒體上得知，這時授權廠商才開始生產商品或做行銷規劃皆為時已晚。

問題是往往她沒有把這一個作業弄一個整體的企劃下去做。我們是很晚才知道(D)。

另一方面則是前述製程時間過長，導致電影下檔時產品仍未完成審稿，而到下一部作品改編成電影時，此種情形仍未改善。

因為我剛開始很期待我們那時候電影「向左走向右走」要出來的時候，...，東西一去我想說趕著印，搭著那個熱潮，對不起，審稿審到電影結束了(E)。...。我們也想說第二部電影的時候應該好一點了，然後我們就對不起，梁朝偉也下臺了，也是下檔了，他還沒審完稿(E)。

而授權廠商原本冀望透過幾米的知名度與作品改編，能拓展周邊商品的海外市場，但也由於審稿時間過長，甚至連海外的經銷商都因此受到影響。

我們那香港經銷商才好笑，因為我們自己有香港跟馬來西亞、新加坡，大陸那邊都賣，然後他就說「搞什麼啊！電影都已經下檔了，你東西還沒有出來」。我說我沒辦法，我們設計稿一個月前就已經在那裡了(J)。

而授權廠商普遍認為墨色國際需在行銷上需多花些心思，除了廣告文宣的不足外，墨色在行銷部分過於依賴書籍的宣傳，而未考量到書籍與其他周邊商品調性的不同，而有其他的宣傳方式。

因為他們會比較偏向在藝文的部分，對，他們的行銷會比較偏向藝文，畢竟他們是書嘛，對。那因為我們的商品比較算是流行商品，對，那可能這個族群中間還是會有差異性，對。那當然是他們多方面的 Promote 對我們來講是有益的，因為他如果出新書，新書的知名度很高，那商品跟隨著就會賣得比較好，這是一定的(F)。

但是後來發現說，我們這些廠商集中在一起的時後發現比較缺少的是後續一些宣傳、文宣的這些廣告，或者是你怎樣去把你的事情做好，怎麼樣去把你這個部分 Promote 成一個比較...比較一個固定的形象。...。我當初的想法是這樣子。那事實上也是啦，對，那我們其實比較期待的就是說，他的經紀公司面在宣傳部分多加點功夫。...。以幾米來做的話知名度不夠國際感不夠會很辛苦，亞洲還 ok，他只做幾米，就只要專心做好，不是我們沒宣傳大陸也沒，香港也沒做宣傳，你不做宣傳不做推廣你要幹嘛(E)？

肆、廠商授權會議未發揮效果

墨色國際總經理李雨珊曾提到墨色國際會固定時間舉辦廠商授權會議，也希望藉由這個會議組成一個幾米的 Family，而最終目標則是達到授權廠商間彼此共同開發產品。但就授權廠商表示，目前的廠商授權會議方式是將幾米整年度的行程告知授權廠商，以提供企劃方向，也讓周邊商品發行上較具整體感。

其實他那邊所謂的規劃是，他會把他整年度他，幾米要出哪些書啊，然後他有配合哪些活動啊，一些活動上面的東西他會先告知我們，那我們一些周邊商品可以搭著他的活動一起去做，然後就是讓我們這些周邊廠商，其實也是提供我們一些企劃的方向。...。我覺得有這個構想很好，大家資源彼此互相運用這樣子，那彼此...就是如果太分散的話，我出這個些、你出那個些，其實譬如說他「小披風小蝴蝶一出來」，大家商品一起上的話氣勢會比較強一點。那如果大家一個出那、一個出這個、一個出這個，就是比較零散一點就話沒有焦距，沒辦法整個控制在一起(F)。

會議本身去認識別家廠商，這個是必然的連結，廠商之間可以有連結到產品，可以運用別人的產品增加的銷售，又不用自己去生產，這主要的目標還是要定出幾米的計劃是什麼，那你要怎麼跑，今年要出幾本書阿，今年規劃的主軸是什麼，雖然叫周邊商品，可能還是要有一個主架，今年度要做什麼，出來的東西擺在一起看到才會整齊，不會說 a 廠商做這個，或 b 廠商做另一個主題，這樣出來的東西比較有主題，才不會比較混亂(C)。

但也有授權廠商認為「他其實理想化，想做一個幾米的 Family，但是 Family 不是這樣(J)」，因為墨色國際對於銷售及市場的不了解，導致在廠商授權會議

中並未增進授權廠商實際的幫助，廠商授權會議只是不同授權廠商的聯誼會。

那個重點是如果你對這個銷售不瞭解的時候，你在這個會議還是沒有創造問題的核心嘛，那你參加這個會議沒有什麼兩樣，又不是參加聯誼會，你把這個會議變成聯誼會的性質，那其實我個人認為，他的部份到最後是變成一個聯誼會叫授權會議，他根本不曉得什麼叫授權會議。…。他如果沒有辦法擬訂一個計劃出來，他不擬一個計劃，整個企劃他擬不出來的時候看不懂要做什麼，他不曉得這才是重點，他必須要擬一個企劃，我要怎麼做，我必須搭配媒體那裡來做什麼。這個炒作要很有技巧，是這樣做。我覺得有點可惜...(J)。

第五節 由幾米周邊商品所建構的價值網

價值網仰賴不同單位在同一時間，共同在市場上創造價值，而以幾米為核心的文化產品同心圓在文化產品市場中也創造出屬於自己的價值網，墨色國際總經理李雨珊表示由幾米帶動的周邊效益產值目前已超過 1 億元。

還不到，如果說以我們自己的收益來講，但是如果以整個產業來講，早就超過啦，我的意思是說幾米這個品牌帶給，譬如說他帶給出版界的收益、出版社的收益、帶給所有廠商的收益，因為我們的是權利金嘛，我們是拿 Royalty，所以我們是所有的百分之幾而已嘛，可是如果它乘以 100 的時候，那當然早就超過了啊，你一個電影，光是一部向「左走向右走」台灣跟香港的票房加起來是 1 億耶，對啊，它所帶動的整個當然早就超過了啊(墨色)。

幾米帶動的產值與價值網是由幾米與授權廠商共同建構而成，而每個價值網都有其獨特的特色與問題，且直接或間接地影響著它的發展。在幾米的價值網內，墨色國際為整合者、授權廠商的角色為互補者，這兩者的合作、互動過程與價值網的規模有密切的關係。

壹、共榮的價值網

一、價值網中的資源鏈結

價值網理論中認為藉由合作活動將彼此的資源鏈結，以交換或獲得其他資

源，授權廠商認為的確「會互相影響，有些資源會用得到(C)。」也有授權廠商將它稱為是一種「蝴蝶效應，他們可能因為彼此的產業合作而發展新的關係，那新的關係，源頭追追後，可能回過頭來(A)」，如皮件類的授權廠商就曾因為與其他產業的資源鏈結而受益。先前幾米與台塑汽車合作將「布瓜的世界」圖像授權在 Matiz 汽車上使用，當時的行銷活動中有一項為買布瓜汽車送布瓜包，也因此額外增加一筆訂單收入。

會有影響，然後另外他是會帶來周邊效益，就是譬如說，之前不是有一個布瓜車，買那台車他就有送包包，然後那包包就變成我們做的，對，他就知道你是做皮件的，變成額外的利潤就對了(J)。

除了異業合作而增加的資源鏈結外，授權廠商間也有彼此運用資源的情形。皮件類的授權廠商在生產皮件時，就是使用寢具類授權廠商的布料，一來是因為「既然是做幾米的皮夾，那就是由裡到外，和其他功能，就是很幾米的感覺(J)。」其次是因為寢具類的授權廠商「他們有他們原本的版型在，對，那就是我們可以變成...我們可以考量，因為商品這種東西如果你有開模什麼都要一定的量，才能做到(J)。」這對皮件類的授權廠商而言，不但減少了重新開模製作的成本，寢具類授權廠商的布也已經過墨色國際審核通過，他們不需再重新花費時間設計樣式、修稿，也可節省人力及時間成本。

應該是發展性會比較多啦，因為你可能，我們在做皮件時如果沒有金褸這一家，那我們可能還不知道說，我們可以把那個內裡做成也是運用到幾米的圖像，對啊，那他們...因為他們是大量生產，那如果我們只是把它做內裡的話，那應該是說我們可以降低我們的成本...。變成說我們的資源比較多，對，那就是資源對象就很明顯，對，然後我們不用再一次的再經過墨色去生產，對。因為他是 OK 的東西嘛，那運用到我這邊也當然是 OK 的，只要視覺上是合的來的話就好(J)。

然而這部分的資源鏈結，卻僅限於幾米周邊商品的價值網內，皮件類的授權廠商表示在生產其他非幾米圖像皮件的內裡布時，由於不會減少開模等成本，因此不會在其他商品上再與寢具類的授權廠商合作。

二、豐富授權廠商的產品線以及增加系列性

對授權廠商而言，生產幾米周邊商品也可增加自身產品線的豐富度，而當所有授權廠商一起生產製造時，市面上會出現各式各樣的幾米周邊商品，雖然是由不同授權廠商各自生產，但同一繪本圖像所授權的周邊商品會呈現系列性，不但可增加消費者的收藏意願，市場上有較多幾米的周邊商品時，也可增加周邊商品的曝光度。

可增加與異業合作的經驗，能豐富我們產品內容，多樣化商品內容(H)。

透過共同行銷、促銷以及系列蒐集性的概念延展。(G)。

像日本會把所有的東西整合在一起，...，基本上就會一整套的東西，如果廠商各自做的話曝光度不高(C)。

貳、整合者對價值網的影響

一、過度干預授權廠商造成商品數量萎縮

在製作商品的過程中，由於墨色國際在產品的設計上過度干預，授權廠商在設計商品的部分需要花上更多時間修稿、審稿，這些時間也影響商品上市的時間，對授權廠商在設計及製造的過程中已產生困擾。

很多干預不是干預自己專業角度，其實很多東西都是小問題，但是他們會把它放大。...。那原因在我看起來是無法理解的原因啦，那我聽起來是一個主觀的任性判斷，沒有一個客觀的市場判斷，我跟他講，風險是我在承擔，又沒有花你一毛錢，你只要負責把產品，大家幫你塑造成一個水準，讓你整個形象品牌出來，他不要干涉這麼多嘛(D)。

對我們設計來講其實也很挫折，我們習慣是我們的東西長什麼樣子很固定，連我們的立牌都要改，改的不止一次如果下個星期要上市，東西好不容易出來，第一個就是等他審稿的時間，連小東西一點點的地方都看的很清楚，那是好事，但是在第一次的時候就要告訴我，設計真的很挫折，那本身..這也是他們的設計，算是一個想法，對我們來說創作或藝術圖像的東西是沒有絕對的，有時候乾脆想說不要做了，換別的，做我們可以做的(E)。

而這過度干預的情形，除了對產品的要求外，也是由於不夠熟悉市場的需

求，授權廠商與墨色國際在評估現今市場的流行度或市場商接受度較高的商品上產生認知上的歧見，這也使授權廠商必須花更多的時間與墨色國際溝通與說服他們這是可以生產的商品。

那你這個單獨產品如果有意見，我們覺得說，有時候我們在，台灣市場在某一方面的色彩跟某一方面的需求可能我們會比較懂，可是他們又有他們奇怪的考慮。...。市場有沒有人接受，大概是我們的判斷會比他們來的更專業(D)。

幾米的經紀公司，他其實很...很刁產品，他對產品要求很高，可是其實他這樣高是沒有錯，他們要求好的品質是 OK，可是他忽略了市場要什麼，所以很多東西我們交給他看過，有些時候我們會設計了很多，但是我們心裡有底要那一個，因為我們知道通路要什麼。...。他還是有他很重要、很嚴肅、很非常非常的堅持，可是有時候我們比較不懂那個堅持是什麼，堅持那個圖一定要怎麼樣怎麼樣，我是覺得以我們在做 business 來講的話，那個市場是重要的、品質是重要的，你的 service 是重要的，你要告訴人家這個東西是什麼，是重要的，但是你這個 image 的呈現也很重要，沒有人會去管你這隻貓上面到底有幾隻鬍鬚，對不對(E)? ...

因為變成說他們畢竟沒有這個市場經驗，所以變成你要給他們一些保證，譬如說市場保證、銷售保證啊，...，就以顏色來講，我們可能覺得「ㄟ，最近紫色會賣」，但他們卻覺得綠色好，當他們舉出一個全新的概念來的時候，反而是我們公司這邊完全沒有辦法接受的。所以這就是我們要去跟他們做協調的部分。因為我們必需要提出一個證據證明說我們提的案子才是正確的，才能去反駁他們的提案，當然不是要跟他們去做什麼抗衡，只是說可能就市場而言，大家去做一個，去取一個中間值。因為他們都會比較藝術一點，那我們思考的方向會比較不同(F)。

這也造成授權廠商在製造產品的過程中，設計部分也因為墨色國際的過度干預，在商品設計的創意或特色上也因此無法發揮，而減少幾米周邊商品的設計時間，若曾經做過類似的商品，就把它套用在幾米的周邊商品上。

我們剛開始做的時候會想要怎麼改，現在漸漸花的時間比較少，再也不是重心因為沒有得到很好的支持，這個做過了，就把他改成幾米的東西，一般

的廠商會發生的事情，就不會花太多的時間在那邊，就按照市場走應該的價位，應該走到價錢，會變成比較不好的，變的比較不會特別的突出，對幾米來說是一件不好的事情(J)。

你沒有太多的限制的時候，你彈性越大的時候你出來的空間就會越多，你創意出來的東西也會越精彩，那是相等的，所以你要壓到「你只能在這裡喔」，對不起，我再怎麼誇再怎麼大也是只有這樣，也許我本來可以做到這樣(J)。

設計過程中花費過多的時間，加上開模打樣的產品卻可能無法販售，而生產出來的商品卻漸失去獨特性，使得授權廠商在生產幾米的周邊商品中變成高風險與高成本的行爲，授權廠商表示「沒有生命這樣讓他這樣凹(J)」，也因此生產幾米新的周邊商品的數量與時間上都漸漸放慢腳步。

就是溝通方面可能會有些爭執，因為他們也有他們的意見，我們也有我們的想法，那可能到最後就是不要不要，會越來越少，一套或兩套，這樣意見這麼多的話，那製造過程的話你叫我怎麼做，你要叫我賣那個我賣不出去，那我說如果不行你又有意見的話，那根本沒辦法做，能做的越來越少。...。一直往下跌，因為你們沒有考慮的東西，而且我們東西不願意去幫他開發的話，將來這東西新鮮度越來越少，少的話後面要賣的話，當然我們會考慮慢慢讓它消失掉，我們很多顧慮，新東西沒有出來，我們會做這樣的(J)。

就變得後來我們丟稿，就丟下的時候如果你沒有回應或者是你回應回來真是離譜那個東西我們就停了，我寧可不。...。現在有比較少，然後我們在選產品的部分我們也會比較謹慎，我們剛開始很衝的是我不管他賣不賣，我要把這東西做的更好，我要把名聲做出來、我要讓他東西也不一樣什麼，反正累了，就是把他做好，不是做能賣而是做好，現在是做能賣(J)。

參、整合者在價值網中的角色與關係

價值網中需要有傑出的整合者來協調所有人員的關係，看出其中不同的價值，並將之整合在一起，進而創造更多的價值。在幾米周邊商品的價值網中，墨色國際正是扮演整合者的角色。

不同產業的分工合作，在台灣已是成熟的狀態！這樣的經驗，台灣是很豐富！但是最大的難度是誰是 Leader？誰來整合？這個關鍵人物必須了解幾米的精神，幾米全球市場整體行銷動向掌控，零售通路規劃與管理，上下游廠商製程與聯結，以及周邊商品發展目標，執行計劃與製程控管，這才是重大的課題！...。幾米是一個文化品牌，也可能形成一個商業品牌，但要有永續經營的概念！如果是一個商業品牌，定位、通路、產品、價格策略、行銷公關、品牌哲學就必須很清楚讓消費者清楚，並讓消費者有所期待(I)！

墨色國際的角色除了將圖像授權給授權廠商外，在合作活動的過程中應該更清楚了解自己在這當中該如何協助授權廠商生產商品，並扮演好領導者的角色，領道授權廠商執行各項活動，然而墨色國際在這部分仍有改進的空間。

幾米他已經可以算是一個品牌，他的東西一向大家都看的出來，可是他的品牌又跟米老鼠又不一樣，米老鼠就那一隻而已，他的東西是一個圖像，其實他非常豐富，可以做的很好，所以我會覺得很可惜的地方在這裡，他的炒作，可以再加強，他可以用的很好因為他對商品不了解...。生意是這樣子，你無利頭的話，你送我的話我都不想作，搞得我的風險我的虧本，到最後的話我都不敢做，他們不懂得這樣的考慮的時候，他們各方面不懂得怎麼做的時候是需要廠商的配合，這一方面我覺得很可惜他很有領導的條件，但是在操作上能夠做的更好，跟他配合的廠商大家會比較有利潤(D)。

在幾米的價值網中，其中影響價值網的一項重大因素是行銷，價值網由所有授權廠商共同合作發展，而支撐授權廠商營運的就是市場上商品的銷售量，商品銷量的多寡是授權廠商是否願意繼續生產周邊商品的關鍵因素，當墨色國際沒有在這部分持續執行時，對價值網的發展會造成極大的影響。

你們是一個 Agent，要幫幾米做好的話，要做宣傳，宣導，形象，後面的研發，廠商，應該是由周邊的廠商來負責，不然我開發再多的產品也不會有好處...。其實做他的東西是很辛苦的，其實幾米的東西反應還不錯，通路上，接受度很高，當然他的東西在衰退中，我們的產品漸漸減少了，我覺得這些東西是可以預期的，在行銷上來講產品會怎麼走是可以預期什麼時候會發生的事，當你的宣傳在教育客人沒有持續的時候，你的東西一定會往下掉(E)。

肆、授權策略過於偏向墨色國際

墨色國際藉由授權過程與授權廠商產生鏈結，然而在訪談過程中，發現墨色國際在授權策略上較偏向己方，以皮件類的授權廠商為例，墨色國際在皮件授權的部分，該授權廠商的授權權限僅在台灣生產製造以及自家通路販售。

墨色他把皮件這個品項授權給我們公司，所以只有我們公司可以做生產的部分，對，那其他的國家的話，就是他們可不可以在那邊販售，其他國家是由墨色來做這個品牌的代理，他是就由墨色去接洽，墨色他可以主導說他不要把這個品牌販售到那個國家去，但是他們要購買包包是要跟我們購買，他們不能自己做生產(J)。

而在海外的部分，該授權廠商只有生產的權利，若其他國家要販售幾米的皮件，卻是由墨色為代理商並收取權利金，雖然還是有一定的利潤，但對皮件類授權廠商而言並不是最有利的授權方式。

中間一定還是有利潤的，對，只是他在墨色那邊就是有授權金的部分，對，他那邊就是有授權金的部分，我們這邊是商品的部分(J)。

也曾發生過墨色國際將已簽約的授權品項再與其他廠商簽約，使原本簽約的授權廠商因此抽掉這條產品線，造成重大的損失。

你 ROYALTY 給我抽這麼高，我也知道你抽得高，你抽得是人家的 DOUBLE，我都說 OKAY 來，沒關係我們來做，結果沒想到做出來，我第一次做出來的時，啪一棒子把我打了一個，真的是重重的打我一擊，因為我在籌備那一年，冬天在籌備年曆的時候，是把我們花了一個多月在開始，兩個設計在做年曆月曆的規劃，結果沒想到做到一半他說那個部分他已經把他簽給屈臣氏，說加價購 39 元，對，對消費者來說很好，很便宜很好，那我做出來的月曆我怎麼賣，我沒有辦法賣，那我只好把我整個 LINE 抽掉，我月曆的部分我那時候就沒做，那我其實可以去 ARGUE，我可以去跟他講說你不可以這樣做，你月曆部分是簽在我的合約裡面，你自己賺了錢、屈臣氏賺了錢，然後這個都還不是重點，重點是這本月曆 39 塊的幾米，以後我怎麼再賣其他的東西，對，這是重點，所以變成策略性的部分我覺得有一些地方不是那麼滿意啦(J)。

授權廠商表示墨色國際的這項行為傷害到的不只是授權廠商的收益，而是對授權廠商平時的通路及商品策略都產生影響。該授權廠商原本設定的通路及產品是走較高價位，但今天較低價的另一產品出來，授權廠商要再生產同品項的商品時，必須要花更多努力才能吸引消費者購買。

可是那時候那一棒打起來是很傷的，因為我所有的東西的定位都被打爛了，那個整個市場面是完全，我覺得會有很大的影響的，因為像我們進口的東西，我就不可能，我一張卡片都賣到60幾塊，我怎麼可能去賣一本月曆39塊，這不合理，然後上面都是人家的廣告，對他有COUPON，其實那本屈臣式就收了，如果他的成本39塊好了，成本39塊花下去，他是跟每個廠商收COUPON的錢，所以屈臣式賺了一筆，然後他這筆也一樣給他一筆，我是覺得那時候很不舒服，所以我那時候就跟他講說這樣子是不行的，但是我能夠做什麼？我也把我的立場跟他講說我沒有辦法做什麼，我今天也不能去告你，我今天當然我可以去告你，可是事實上以我的、我必須要去生活要去做的一種情況下的話，我要告你就是說我要把這個LINE切掉了，可是我做了那麼久的事情，我所有的班底全部在做這件事情，我把他切掉以後我就沒有辦法維生了，這是我必須要考慮的，對，那我公司要不要做，我等你賠我那筆錢嗎？不可能啊(J)。

除了授權策略上過於利己外，授權廠商也認為在其他做為贈品的周邊商品上，墨色的授權策略也不一致。形成對授權廠商在設計跟製造上是採高標準，但非長期性合作的授權產品上，就不那麼要求。

因為我看，有些東西贈品的部分他就不堅持了，他不會說今天我這是送的，我就把這品質我也要送的好，你看那個毯子，那個Master Card那個毯子，我就覺得你怎麼可以要求你通路上我們廠商賣的東西這麼要求，一個東西一個Quality一定要怎麼樣怎麼樣，那你為什麼去做了這樣一個毯子出來，你沒有辦法平衡你知道，那麼是我覺得，我不知道為什麼會這樣子，我是說贈品的部分(J)。

品質上的標準降低外，連設計上的要求也放寬，以前述例子來說，原本墨色國際要求授權廠商在設計周邊商品上不能將不同的圖放在一起，然而在屈臣式的月曆上卻是允許的情形。

他們說不能壓圖不能幹嘛，我們做的很辛苦，因為太多限制，你們原本設定好的東西往往放在不同的產品上其實是很辛苦的，屈臣氏那個39元出來的東西出來的時候我真的是暈倒，一個是價錢問題一個是通路問題，你佔了我的地盤以外，他的圖都是我們原本不能做的動作，他都做了(J)。

伍、不對等的價值創造

2005年在台北 The Mall 百貨公司、台南、高雄的新光三越百貨公司曾舉辦幾米 life style 主題展，由授權廠商共同參與，在現場販賣周邊商品。「那個是墨色提的，因為他們會覺得說他們已經有那麼多廠商，其實大家各自都還滿分散的，然後想說一次集結起來，做一個很大的幾米特展這樣子(J)。」

但在訪談過程中得知，該活動雖然是由墨色國際提出，但卻是由其中一家授權廠商負責籌劃，參展場地費也是由各家授權廠商負擔，與墨色國際較相關的是由他們負責授權圖像給百貨公司宣傳使用，以及在自家的網站上發布消息，並寄電子報通知會員。

因為像百貨公司的活動什麼其實我們公司還滿常常辦這一類的活動，對，然後就是由我們公司來主導會比較快進入狀況，因為我們常常有一些，譬如說我們一進新的櫃啊，新的百貨公司點，我們有配合的一些道具公司啊什麼的，對啊，這樣些都還滿快的，對啊，我們一講什麼他們就大概知道你們是要什麼樣子(J)。

因為他也要授權一些圖像給遠企那邊使用，因為他的資產就是他的圖，所以他也是支援一些很多東西給那個遠企那邊使用(J)。

雖然負責籌畫該活動的授權廠商並未表示不滿，但在價值網中扮演整合者角色的墨色國際在此活動中僅支援圖像，卻是此活動的最大受益者。不論是該活動為幾米帶來的宣傳與形象，或銷售商品時授權廠商支付的權利金收益，都對墨色國際較為有利。

價值網中的價值應該是由其中的所有合作者共同創造與受益，因此有受訪者提到台灣「絕大部份的授權都這樣子，他們只是想授權給你，他今天沒辦法告訴你說你拿到這個授權加分的地方在哪裡，我常常會覺得說，是我在加分，

我不覺得說是你在加分我(B)。」從授權廠商的訪談當中，授權廠商認為自己生產銷售幾米的周邊商品是幫幾米製造加分效果，而授權廠商至國外參展時，也替幾米打出國際知名度，而對自己的影響卻只有豐富產品線這項原因。

可能對他的影響來講的話，...，大概我們沒有讓他減分，對他有什麼影響我不知道，起碼我們幫他打開增加知名度，幫他賣很多東西，有幫助的，我講的有加分的效果，他們會同意嘛，這一點他應該是不敢否認(D)。

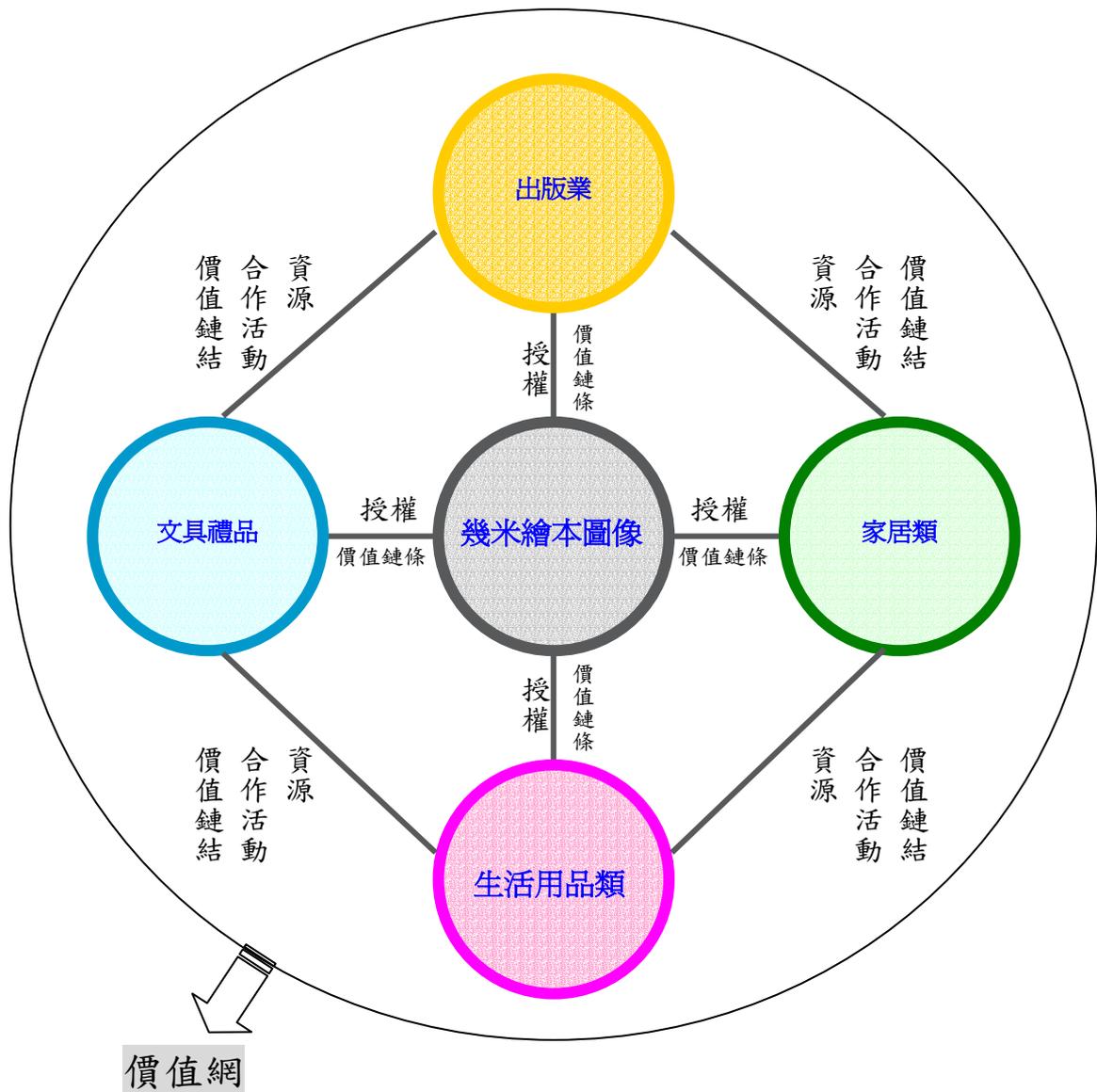
我們本身也有到國外去參展，我們也會帶他們的牌子，就是等於幫他們把幾米的牌子帶出去，那當然我們中間我們也是有利的地方，我們把幾米拿去參展，那有就是國外的買家他會覺得說這東西還滿可愛的，甚至說在日本他們的知名度已經很夠了，就會有廠商說願意代理在那邊做銷售這樣子，這對墨色來講是一個很好的，變成說幫他們在那邊推動幾米的牌子(F)。

第五章 結論

第一節 研究結果

本研究探討由幾米繪本圖像為核心而發展出的價值網及價值網內的互動，再從幾米的個案特色與訪談內容中繪製出幾米的價值網。由於文化產業最重要的就是文化內容，因此幾米的繪本圖像位於核心，並藉由授權圖像製造成周邊商品的方式，而與授權廠商產生價值鏈條，授權廠商之間再透過資源的使用或交換，以及整個價值網內的合作活動過程，而形成整個價值網。

圖九：幾米的價值網



價值網的規模需要網內的所有參與者共同創造，從幾米的價值網個案中，可觀察出文化商品在發展價值網時可能遭遇的問題。

壹、核心與周邊的鏈結

文化內容的創造活動是影響文化商品價值網的關鍵，在幾米的價值網內，依賴的就是幾米不斷的創作，也只有不停的推出新繪本，才能供給授權廠商製作新商品，這也是價值網中的最大風險，假使有一天幾米突然無法創作或停止創作，價值網就會立刻縮小甚至消失。

其次影響核心與周邊鏈結的是幾米的經紀公司墨色國際，文化內容創造出來後，透過價值鏈中的主要活動與支援性活動，以及接續的一連串產銷過程才是支持整個價值網的重點所在。因此墨色國際扮演的角色相當重要，不但需要尋找授權廠商創造出新的鏈條來擴大價值網的範圍，也需維繫與鏈條間的關係，並協助授權廠商彼此之間的資源鏈結，讓整個價值網內的合作活動能創造出最大價值，而墨色國際與授權廠商皆能因此從中受益。

這也是湯明哲(2006)說的，價值網中需要有傑出的價值整合者來協調所有的關係，看出之間不同的價值，並將它整合在一起，進而創造更多價值的原因，從授權廠商的訪談內容中也發現價值整合者的角色成功與否，的確影響整個價值網的發展與規模。在幾米的價值網中，可以發現整合者角色對價值網的影響：

一、周邊商品缺乏整體性的規劃與行銷

文化產業的興起與經濟發展有密切的關係，它是一種後溫飽產業，並不是人類生活中不可或缺的基本必需品。雖然現今的消費社會當中，人們對於文化商品的需求量逐漸增加，但也因此在發展文化商品時，反而需要投入更多的規劃與行銷。訪談過程中多數的授權廠商都希望墨色國際能在宣傳上多花點心力，不然授權廠商的周邊商品做再多、再好也沒有用，但墨色國際在周邊商品的規劃與行銷上，卻是不足的。授權廠商願意支付權利金來爭取授權生產商品，莫不是為了能從中賺取利潤，但在缺乏規劃及行銷下，當授權廠商無法獲得利潤時，會選擇減少周邊商品的新品製作，甚至退出價值網。

二、專業分工淪為口號

墨色國際總經理李雨珊曾提到目前墨色國際並不打算生產製造商品，而是採取專業分工的授權策略，並藉由互動與溝通中了解被授權廠商在生產製作過程中的難處。然而實際運作時，授權廠商提到曾經有另一個授權商光是花打在打樣的時間上，就已到簽約時間，墨色國際在授權廠商的商品設計上卻是過度干預，使授權廠商在審稿、修稿上花費太多時間，產製時程上往往拉得很長。

除了設計上的問題，不夠信任廠商與不了解市場也造成授權廠商花費過多的成本在開模打樣上，若該周邊商品銷量不好時，對墨色國際而言只是少收些權利金，但對授權廠商來說，卻是累積一堆庫存在廠房，若授權期滿無法販售，這些庫存也是授權廠商要自行負擔，風險全在授權廠商這邊，這也會降低授權廠商的製作周邊商品的意願。

三、溝通不良而無法配合媒體熱潮

另一項使授權廠商無法搭配電視或電影等熱潮的原因出在溝通不良，幾米的作品改編成電視、電影時，在授權改編拍攝的同時，墨色國際就已經得知這項訊息，然而部分授權廠商卻是等到電影等媒體播放時才得知，此時再製作周邊商品，加上審稿、修稿的時間，等到商品產出時，電影剛好也下檔了，也因為這樣錯過最佳的銷售期。

四、非雙贏的授權策略

研究分析中提及墨色國際在授權策略中過於偏袒己方，然而價值網是由所有網內的參與者共同創造，當授權策略過於不利授權廠商時，除了影響授權廠商繼續製造周邊商品的意願外，也難以吸引新的廠商爭取授權，也無法擴大價值網的規模。

在資源鏈結的部分，墨色國際也是先以己方為優先考量，授權廠商曾提到墨色國際詢問他們是否參加某項公益活動，但之後才得知公益活動中周邊商品的所得仍需收取版稅，因此選擇當日不販賣幾米的周邊商品。此項舉動不但無法增加幾米的曝光度及好形象，也讓授權廠商無法銷售周邊商品，是雙輸的行為。

貳、幾米價值網的困境

延續以上的問題，以及訪談內容分析，幾米的價值網在發展過程中形成以下

的困境有待突破：

一、只有單一媒體的宣傳效果

雖然幾米的作品數次被改編成電視、電影以及舞台劇，改編所帶來的幾米熱潮也確實可帶動周邊商品的銷售量，然而這對授權廠商而言，都是額外的媒體宣傳機會。畢竟幾米的周邊商品不像其他卡通品牌，像 Disney 有遊樂園或電視媒體無時無刻地替旗下的卡通圖像宣傳。

正因幾米本身是繪本作家，需藉由書籍出版才能與消費者互動，沒有新書出版的時期，很難刺激消費者購買周邊商品的慾望。雖然墨色國際有以電子報與消費者互動，但若只仰賴新書出版時的宣傳活動，平常在宣傳行銷上沒有多加規劃，這影響所有囊括在價值網中的人。

二、廠商授權會議成效不彰，幾米家族的目標難以落實

廠商授權會議在幾米的價值網中扮演重要的角色，透過授權會議周邊廠商可得知幾米近期的行銷計劃，並配合生產相關的周邊商品，也可在授權會議中與其他廠商互動，達到資源互相運用的目標，也可增加周邊廠商之間的價值鏈結，進而擴大價值網的規模。

墨色國際總經理李雨珊曾提到建立幾米家族的概念，並希望透過幾米家族達到共同開發周邊商品的終極目標。然而在訪談過程中，雖然每家授權廠商製作幾米圖像授權的周邊商品的時間不一，但在詢問受訪者曾參與幾次廠商授權會議時，製作周邊商品較久的授權廠商，在參與的次數上並不一定比新進的廠商來得多，除了顯示廠商授權會議在幾米的價值網中並未達到效果外，也是造成周邊廠商間彼此資源鏈結無法發揮最佳狀態的原因之一。

若幾米家族的目標真的能實現，這對價值網內的資源鏈結或合作活動都是一大幫助，也能藉此擴大價值網的規模。然而訪談過程中發現，聯繫授權廠商之間的原因，除了彼此有合作關係外，反而是因為互吐苦水的關係，而不是因為廠商授權會議來聯繫彼此。

三、墨色國際成爲影響價值網發展的主要原因

墨色國際身爲幾米作品的經紀公司，與幾米呈現相互依賴的關係，也因此

幾米的價值網中，其身份更為重要，除了經營幾米作品的經紀，並向外授權幾米圖像的周邊商品。在價值網中也得扮演整合者的角色，協調運用價值網中的所有資源，讓所有授權廠商與墨色國際、幾米都能從中獲益。

從訪談分析與前述結論中，可得知墨色國際在價值網中的重要性，它同時也是決定整個價值網規模與發展的關鍵因素，但由於成也在它、敗也在它，墨色國際反而成爲幾米的價值網發展過程中，最無法預期與控制的變因。

第二節 研究限制與建議

以幾米做爲個案時，由於訪談問題涉及授權廠商與墨色國際雙方之間的商業機密，加上受訪對象現今仍與墨色國際維持合作關係，因此部分受訪者在回答時的態度較爲保留；侃侃而談的受訪者則要求許多訪談內容不得引用，因此將部分訪談內容在結論中直接說明。

在本研究個案中，雖然研究結果能描繪出幾米價值網的輪廓，以及其中資源鏈結的方式與價值網的形成過程，但價值網內資源彼此鏈結的強度或價值網的架構形成上，在本研究個案中仍有加強與討論的空間。

據研究結果歸納，此種情形的肇因一是本研究爲初探性研究，且首次將這二個理論結合並延伸探討文化商品，因此在論述過程中仍有可再精進之處，也使價值網理論是否適合運用在文化商品上仍有待商榷。其二是本研究在個案的選擇上，幾米是以圖像爲文化商品的核心，其經紀公司與周邊廠商公司的規模屬於小型公司，因此在價值網的規模與建構上，無法與 Disney 及 Pixar 的價值網相比擬，在審視其價值網時，也較無法感受到價值網對幾米與周邊廠商等的影響，因此讓研究者省思文化商品的價值網是否可運用在小型的文化公司或規模較小的文化產業上。

訪談過程中，數位受訪者根據業界經驗，對於本研究探討的研究問題與方向提出建議，指出Artkey¹²也適合做爲研究文化產業價值網時的研究個案，Artkey爲藝術經濟公司，1997年成立迄今旗下已擁有超過700位藝術家與6萬件藝術作品，其授權的商品更包含家居用品、首飾、皮件等廣範的產業領域，也經營數

¹² Artkey網頁：www.artkey.com.tw。

位授權業務。研究進行中獲悉此建議，已不適宜更改研究個案，若有後續研究者欲探討文化商品的價值網或相關文化商品研究時，建議可以選擇**Artkey**做為研究個案，其擁有多元的文化創意內容，授權生產的周邊商品領域也相當廣泛。對於文化產業的運作或文化商品價值網研究應能提供更完整的資料。

參考文獻

- 王逢振(2000)。《文化研究》，台北：揚智文化。
- 日下公人(1978)。《無摩擦的輸出：文化產業的國際化之路》，倪心一譯(1994)。台北：錦繡。
- 史蒂華(2001)。《電子商務架構下廠商之價值創造與分利探討》。台灣大學國際企業學研究所碩士論文。
- 江迅、童清峰(2003)。《幾米魅力左右兩岸》，〈亞州週刊〉。9月，pp.32-7。
- 吳思華(2003)。〈文化創意的產業化思維〉，《推動文化產業的契機與個案實踐國際論壇》。台北：10月30日-11月1日，台北市文化局。
- 花建(2003a)。《文化+創意=財富》。台北：帝國文化。
- 花建(2003b)。《文化金礦》。台北：帝國文化。
- 花建(2004)。〈文化產業離我們有多遠—從資源鏈到產業鏈〉，《北大文化產業關鍵報告》。台北：帝國。
- 邱誌勇、劉柏君、廖淑雯(2004)。〈自滿的狂歡與虛幻及其之後—論台灣文化產業〉，《當代》，V.82；pp.116-23。
- 胡幼慧(1996)。《質性研究：理論、方法及本土女性研究實例》。台北：巨流。
- 洪登欽(2002)。《傳統文化觀光與文化產業發展之探討—以高雄市愛河流域下游為例》。樹德科技大學建築與古蹟維護研究所碩士學位。
- 翁基峰(2003)。〈古根漢為畢爾包帶來的改變〉，《今藝術》，2003.10 pp.70-3。
- 高宜揚(2002)。《流行文化社會學》。台北：揚智。
- 陳少峰(2004)。〈文化的金桶藏在何處—文化產業的趨勢與商機〉，《北大文化產業關鍵報告》，台北：帝國。
- 陳健倫(2004)。《試析市場邏輯之下之文化產製與媒體角色，以四個文化行銷個案為例》。世新大學傳播管理學系碩士論文。

- 陳雅玲(2005)。「韓流」從文化熱潮邁向投資熱錢》，《商業週刊》。924；pp.84-6。
- 陳學明(1998)。《文化工業》。台北：揚智。
- 許綺玲譯(1998)，《迎向靈光消逝的年代》(原文：Walter Benjamin Essais.)。台北：臺灣攝影工作室。
- 郭進宗(1999)。《台灣都市現代文化產業發展之研究》，中興大學都市計劃研究所碩士論文。
- 黃琨璨(2001)。「從環境-組織-競合的觀點探討我國家庭網路產業之經營策略」。交通大學科技管理所碩士論文。
- 黃麗秋(2003)。「墨色國際打造幾米品牌紅翻天」，《能力雜誌》。2003年11月，pp.50-7。
- 馮久玲(2002)。《文化是好生意》，台北：臉譜。
- 湯明哲(2006)。「唯整合者勝出」，《商業周刊》。2006年4月，pp.102-3。
- 湯明哲、李吉仁 (1999)。「外包與專業製造廠商—雙贏的策略」，《遠見雜誌》，162：pp.172-5。
- 葉朗(2004)。「全面推動與高質量起跳—21世紀的中國文化產業」，《北大文化產業關鍵報告》。台北：帝國。
- 楊永妙(2002)。「打拼文化產業—台灣要成為小歐洲的關鍵競爭力」，《遠見雜誌》。2002年12月，pp.73-172。
- 楊芩雯(2003)。「幾米·王文華如何暢銷到中國」，《數位時代》，2003年5月，pp.100-4。
- 經建會(2003)。《挑戰 2008》。台北：經建會。
- 詹宏志(2003)。「台灣的下一個繁榮—發展創意產業的 3 個理由與 2 個策略」，《數位時代》，2003年5月，pp.106-9。
- 趙慧琳(2003)，《聯合報》(2003年7月14日)。「擘畫台中古根漢與冬宮結盟」，B6版。

滕人傑(2003)。〈國內文化創意產業生態初探：以新興之音樂與表演藝術、視覺藝術及工藝產業為例〉，《台灣經濟研究月刊》，2004年6月，pp.90-100。

劉大和(2003)，〈文化創意產業發展趨勢〉，《雲林科技大學數位媒體設計教學資源中心文化創意產業講座內容》。[Online]. Available:

http://www.dmd.yuntech.edu.tw/dlearn/download/vcd_ldh.ppt

劉大和、許琇媛、陳家苓(2001)。〈從芬蘭的文化產業報告談起〉，《APEC 議題研究系列經選 2》，[Online]. Available:

<http://home.kimo.com.tw/liutaho>

劉維公(2001)。〈當代消費文化社會理論的分析架構：文化經濟學(cultural economy)、生活風格(lifestyles)與生活美學(the Aesthetics of Everyday life)〉，《東吳社會學報》，11：113-136。

劉繼譯(1990)。《單向度的人：發達工業社會意識形態研究》。台北：桂冠。

錢光培(2004)。「科學在前，決策在後—北京市文化產業發展進程及案例分析」，《北大文化產業關鍵報告》。台北：帝國。

簡卡芬(2001)。《我國行動電話產業之競爭策略》。交通大學科技管理所碩士論文。

羅勁松(2001)。「北京青年報」(2001年8月22日)。「中國卡通也能賺錢」，[Online]. Available:

<http://www.bjyouth.com.cn/Bqb/20010822/GB/4713^D0822B1927.htm>

蘇明如(2000)。《九〇年代台灣文化產業生態之研究》。南華大學美學與藝術管理研究所碩士論文。

龐佑欣(2003)，《台灣與國際文化產業現況比較之研究》，樹德科技大學建築與古蹟維護研究所碩士論文。

鄭凱維(2005)，〈亞洲創意新首都—曼谷〉，《數位時代》，2005.8 vol.111。

Baudrillard, J. (1968). *Le systeme des objets*. 林志明譯(1997)，《物體系》。台北：時報文化

- Frey, B. S. (2003). *Arts & Economics: Analysis & Cultural Policy*. 蔡宜真、林秀玲譯(2003), 《當藝術遇上經濟：個案分析與文化政策》。台北：典藏。
- Patton, M. Q. (1955). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. 吳芝儀、李奉儒譯(1999), 《質的評鑑與研究》。台北：桂冠。
- Porter, M.E. (1998). *On Competition*. 高登第、李明軒譯(2001), 《競爭論(上、下)》。台北：天下遠見。
- Adorno, T. (1991). *The culture industry*. London: Routledge.
- Babbie, E. (2001). *The practice of social research.(9th ed.)*. CA: Wadsworth.
- Baudrillard, J. (1994). *Simulacra and simulation*. Ann Arbor: University of Michigan.
- Benjamin, W. (1936). The work of art in the age of mechanical reproduction. In J. H. Evans, S. (Ed.), *Visual culture: The reader(1999)*. London: Sage.
- Castells, M. (1996). *The rise of the network society*. Oxford: Blackwell.
- Cave, R. (2000). *Creative industries: Contracts between art and commerce*. Press: Harvard University.
- Connor, S. (1998). *Postmodernist culture*. Cambridge: Harvard University.
- Gans, H. J. (1974). *Popular culture and high culture*. NY: Basic Books.
- Garnham, N. (1990). *Capitalism and communication*. London: Sage.
- Goldman, R. and Papson, S. (1996). "The Corporate of Sign Values," *Sign Wars: The Cluttered Landscape of Advertising*. NY: Guilford, 1996.
- Hakansson, H. (1989). *Corporate technological behaviour: Co-operation and networks*. London: Routledge.
- Hakansson, H., Anderson, J.C. & Johanson, J. (1994). Dyadic business relationships within a business network context. *Journal of Marketing*, 58, pp.1-15.
- Hesmondhalgh, D. (2002). *The cultural industries*. London: Sage.

- Kolter, P. (2003). *Marketing management*. U.S: Pearson Education.
- Lash, S. a. U., J. (1994). *Economies of signs and space*. London: Sage.
- Lindolf, T. R. (1995). *Qualitative communication research methods*. CA: Sage.
- Nalebuff, B. (1996). Co-opetition. In (pp. 17). Press: Harper Collins Business.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and and sustaining superior performance*. NY: Free Press.
- Slater, D. (1997). *Consumer culture and modernity*. Cambridge: Polity Press.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1990). "Basics of qualitative research: Policy, law and use". WIPO. Publication. No.489(E), (2nd ed.) Geneva.
- Strinati, D. (1995). *Introduction to theories of popular culture london*. New York: Routledge.
- Throsby, D. (2001). *Economics and culture*. Press: Cambridge University.
- Williams, R. (1981). *Culture*. London: Fontana.
- Wimmer, R. D. a. D., J.R. (1991). *Mass media research*. CA: Wadsworth.
- Wolcott, H. F. (1994). *Transforming qualitative data description, analysis, and interpretation*. CA: Sage.
- Wynne, D. (1992). *The culture industry: The arts in urban regeneration*. Hong Kong: Avebury.

美國商業周刊 2005 年百大品牌調查

<http://bwnt.businessweek.com/brand/2005/index.asp>

英國文化創意產業官方網站

<http://www.culture.gov.uk/>

聯合國教科文組織網頁

<http://www.unesco.org>

德國北萊茵威斯特法倫邦網頁

<http://www.kulturwirtschaft-nrw.de>

文建會文化創意發展計劃網頁

http://www.cca.gov.tw/creative/page/main_02.htm