ISSN 1023-2842
中山管理評論　　2015 年九月號
第二十三卷第三期　　p.795-819
DOI: 10.6160/2015.09.05

墨色國際，打造幾米品牌：周邊商品授權要不要？

Jimmy S. P. A. Co., Ltd.: To License or Not to License, on the Way to Brand Building?

駱世民*Shih-Min Lo
國立暨南國際大學國際企業學系
Department of International Business Studies,
National Chi Nan University

車龍淵 *Joseph Che*
台北基督書院基督教博雅學系英文主修
Department of Christian Liberal Arts,
English Major, Christ's College

本文引用格式建議：駱世民、車龍淵，2015，「墨色國際，打造幾米品牌：周邊商品授權要不要？」，中山管理評論，23卷3期：795~819。
Suggested Citation: Lo, S. and Che, J., 2015, "Jimmy S. P. A. Co., Ltd.: To License or Not to License, on the Way to Brand Building?" **Sun Yat-sen Management Review**, Vol. 23, No. 3, 795-819.

*通訊作者：駱世民，南投縣埔里鎮大學路一號，(049)291-0960 轉 4634，smlo@ncnu.edu.tw

摘要

墨色國際成立時的原點，就是以幾米作品為基礎，塑造一個訴諸生活態度、會引起消費者共鳴、能走向國際舞台的品牌。剛開始都是別人主動來尋找合作，且在同一個商業領域只選擇一個客戶，免得喪失幾米品牌在異業結合上的獨特性與可辨識度。透過涉入行銷廣告合作活動，維繫消費者對幾米作品的印象，建立品牌形象；透過音樂、舞台劇、電影的立體表達與群體共鳴，擴大市場基礎並開始走出台灣；在周邊商品授權的選擇上，則是品牌與消費者進行接觸的實體支撐。2002 年初，墨色國際面臨第一件周邊產品授權案，李雨珊總經理一方面考慮該不該採取專屬授權，將所有幾米創作圖文作一次性的授與代理；也考慮究竟是該選擇與台灣寢具商－Rococo，還是香港公仔商－H2W 合作？

關鍵詞：幾米、墨色國際、文創產業、品牌塑造、商業模式

Abstract

Jimmy S. P. A. Co., Ltd. (Jimmy S. P. A.) was founded with the passion and expertise to commercialize the prominent Taiwanese author-illustrator Jimmy Fu-Pin Liao's works and aim to manage the brand "JimmySPA" into international markets. Jimmy Liao's works have profoundly contagious characteristics and their own philosophic points of views. Holding an idealistic attitude and focusing on brand building, Jimmy S. P. A. has been looking for quality and unique licensees from the outset and has allied with business partners from different industries each at one time accordingly. Through licensing of crossover marketing and advertising, and multimedia transformation such as music album, stage plays and movies, Jimmy S. P. A. has strengthen the brand "JimmySPA" in a short period of time. In addition, the attraction of Jimmy Liao's books comes from both image and storyline so that many of Jimmy Liao's fans have the tendency of purchasing

merchandises related to one theme or book. In the beginning of 2002, the president and general manager Yusan Lee received two proposals on merchandise licensing simultaneously, one is from a Taiwanese high-tech bed-clothing manufacturer whereas the other is from a toy-figure design firm in Hong Kong. Should Yusan turn left or right, to license or not to license exclusively, for this ever first business on merchandise licensing on the way to brand building of "JimmySPA"?

Keywords: Jimmy, Jimmy S. P. A., Cultural and creative industry, Brand building, Business model

壹、前言

自 1990 年代末期開始，不管在世界各地，結合文化、內容、創意、設計，具體實現於各類藝文創作與展演、廣電影視與出版、廣告設計與休閒娛樂等產品與服務，越來越受到重視。在台灣，由繪本作家幾米的作品所帶來的「幾米現象」便是其中一例。墨色國際於 2000 年開始籌設、2001 年正式登記成立。當時的原點就是以幾米作品為基礎，而不是為了幾米個人，打算塑造一個訴諸生活態度、會引起消費者共鳴、能走向國際舞台的品牌。這幕後的推手，便是李雨珊總經理。於是，*「藝術與商業，有了分工。」*－李雨珊總經理說。

剛開始的業務，都是別人主動來尋找合作，但墨色國際拒絕的多，同意的少。而且，在同一個商業領域裡只選擇一個客戶，免得喪失了幾米品牌在異業結合上的獨特性與可辨識度。李雨珊總經理認為－*「引起共鳴，是一個品牌的基礎。」*透過涉入行銷廣告合作活動，可以維繫消費者對幾米作品的印象，建立品牌形象；透過音樂、舞台劇、電影的立體表達與群體共鳴，擴大市場基礎並開始走出台灣；但在周邊商品授權的選擇上，則是品牌與消費者進行接觸的實體支撐，需要更多的考量。

2002 年初，墨色國際面臨第一件周邊產品授權案，李雨珊總經理一方面考慮該不該直接採取專屬授權代理，將所有幾米創作圖文作一次性的授與代理；另一方面，若不採取專屬授權代理，那麼究竟是該選擇與台灣寢具商－

墨色國際，打造幾米品牌：周邊商品授權要不要？

Rococo，還是香港公仔商－H2W 合作？「***無論如何，我們必須要表現出文創人的『誠意』***。」－李雨珊總經理慎重地思考著。

貳、幾米

「故事的開始，都是因為好玩，好玩才有動力創作。然而創作像一趟旅程，最後抵達的終點，未必是當初設想的目的地。如同生命一樣。」－幾米 (2008)

為什麼幾米的作品可以從一個文化內容，有機會去延伸到成為一個品牌？從創作者與作品裡面或許就有一些脈絡跟答案。

一、個人與創作

幾米坦承，從小全家只有他一個人喜歡畫畫，童年時期也沒看過什麼故事書，更遑論繪本。惡補了三個月的素描，考上了文化大學美術系，退伍後就進了廣告公司，而且一待就是十二年。當時，廣告是個時髦的行業。但是，一方面幾米不喜歡常需要編出一套完美的說詞，來推銷自己的創意；另一方面由於因緣際會，又加上報禁開放，幾米在工作之餘開始投入插畫。因此，他接觸越來越多各國插畫家的作品，深受作品中蘊含的深度和趣味、以及作品背後創作者的的創作觀點及人格特質所吸引。

終於，1994 年幾米將廣告公司的工作辭了，成為一個全職的插畫工作者，專心過著 SOHO 族的快樂生活。但怎知，就在隔年，1995 年幾米竟發現自己得了血癌－急性骨髓性白血病。幾米在醫院待了六個月，陸陸續續經過多次化療，重複著嘔吐、發燒、昏迷、疼痛。即使後來出院後一邊進行食療，一邊也還繼續對抗疾病的恐懼。對幾米而言，那是一段飽受折磨的傷痛時光。他瘋狂思念起原本只是為了賺錢謀生的插畫中的『小人』，開始編寫他們的故事，也放入自己的心情。

1998 年，幾米四十歲，決定開始屬於他自己的繪本創作－『森林裡的秘密』、『微笑的魚』，由玉山社出版。生病期間的體驗與許多情緒，就在這

段創作的過程，一點一滴地慢慢釋放出來。也因為出版了那前兩本書有了讀者熱烈的迴響，幾米漸漸有了信心，也想創作更多，與人分享。1999 年起推出『向左走、向右走』、『聽幾米唱歌』、『月亮忘記了』，也創造了成人繪本這個市場，此時的出版已轉由格林文化接手。

2000 年推出『森林唱遊』之後，『我的心中每天開出一朵花』便交給大塊文化。2001 年出版『地下鐵』－是幾米自認為畫得最細膩美麗的一本書。幾米的作品大致分為長篇與短篇，短篇作品大都是從報章雜誌的專欄集結而來，或是零散發表的作品。最早是『聽幾米唱歌』、『森林唱遊』、『我的心中每天開出一朵花』等書，2001~2002 年則是『照相本子』、『1.2.3.木頭人』、『我只能為你畫一張小卡片』、『布瓜的世界』等。2003 年則推出了長篇的『幸運兒』、短篇的『妳們、我們、她們』。（圖 1）

「生活中細細碎碎的片段，常常混入一則則的短篇圖文中，沒有真實的生活，就沒有美好的想像。」－幾米 (2008)

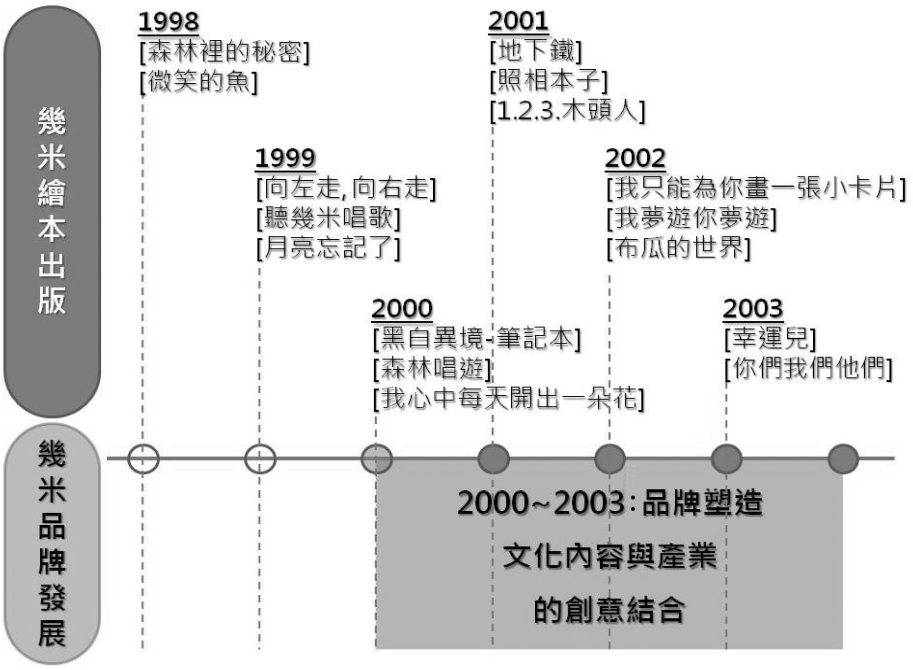


圖 1：幾米歷年作品，1998～2003

資料來源：本研究整理

墨色國際，打造幾米品牌：周邊商品授權要不要？

二、幾米風格

在幾米的作品中，首先是圖像與文字的搭配非常的巧妙，加上他個人體驗與觀察，作品中呈現一種有律動的生命跟節奏。***「幾米的作品有很深刻的感染力、思想、態度。」***－李雨珊總經理說。如果仔細來看，在圖像的部分，筆觸很細膩，色彩從黑白到繽紛。常常出現，很大的空間跟很小的人。這跟他生病的經歷有很大關係，他發現人其實是相當的渺小，而很大的空間感覺很安靜。幾米很喜歡讓人與空間互動，這種在空間的安排與角色的塑造上，呈現一種「超現實主義的風格，以及擁有電影感的美學」的特質，李總經理靜靜評論著。

而就圖像中所使用的元素，像是森林、草原、梯子、門、窗等，都具有某種象徵的意義；像門，會開在很多不同的地方。動物－兔子、貓、跟巨大化的動物，通常陪伴著小孩或縮小化的人物，使得「畫面安排上有一種神祕感」。再來就是色彩，藍色是很常出現的用色，灰色也是，象徵一種***「中庸的寧靜、寂寞、沒有雜質」***的感覺。還有，一些黃的、橙的東西，綠色也很常見出現在樹上、牆上、地上、海裡面等。

同時，在故事內容取材方面，幾米除了小時候放假回宜蘭、羅東老家外，從讀書、工作到結婚，都是在台北生活，也在這個城市生病。整個都會生活的多元文化，就在他身上形成。1997 年幾米的女兒出生，成了他生命中很重要的一個延續，他的創作也隨著女兒的成長而有所改變，開始去關心不同年齡層成長的故事，像是 2002 年推出了『布瓜的世界』。***「法文發音的『布瓜』－Pourquioi，就是『為什麼』的意思。」***－李雨珊總經理解釋。

另外，就成為『幾米』這件事情，回過頭看，生命其實就是禍福相倚的兩面，既無常又像錯置。所以幾米作品中也有屬於他自己的超現實世界，或是一些像是寓言的故事，很多人可以從其中看到現實與夢想的映照、可以找到寄託及安慰、找到一些力量或是出口。眾多故事就像是交錯的，可能是同時發生，只是在不同的空間。大人不一定都要是大人，小孩也不需要一直當小朋友看待。李總經理進一步詮釋，***「在自己的故事裡，你是主角，別人只是配角；但在別人的故事裡，自己可能變成跑龍套了。」***因此，***「當整個作品，要延伸到其他的合作時，這些都是很值得參考的依據。」***－李雨珊總經理語氣肯定地說。

參、墨色國際

「每一家公司的創業，都有他們當時的時空背景。我們也是。」

－李雨珊，墨色國際股份有限公司總經理

一、合作緣起

畢業於成大中文系的李雨珊小姐，做過幾份不同性質企劃方面的工作，1999 年到格林出版社任職。當時，剛好幾米的作品由玉山社轉到格林文化出版，這位也是幾米粉絲之一的文藝女青年，兩人氣味相投，李雨珊便成了幾米洽談出版以外合作案的好幫手。幾米還曾開玩笑說：***「我覺得雨珊到格林上班，就是為了遇到我。」***(鄭秋霜，2007)

當時，正是網際網路快速盛行的時期，使用網路的人越來越多，經營網頁、網站或利用網路創業的公司也變多了。***「雖然說大家都害怕網路泡沫化，但是我非常清楚知道網路的重要性。」***－李雨珊總經理回憶著說。她很清楚形成『流行』容易，但『品牌』塑造難。像當時網路上『阿貴』、『幹醮龍』一些角色很討喜，擴散很快，但這不是幾米該走的路線。李雨珊總經理點出***「因為網路，讓我知道它（幾米作品）有成為品牌的潛力。」***，但對品牌而言***「有持續的作品，才有累積與厚度。」***

像是看過幾米的第三本作品『向左走，向右走』的讀者，就有人說這本書挽救了她的婚姻，她和先生原本就像書裡的主角，生活中幾乎沒有交集，總是錯過；但讀了這本書之後，他們開始試著改變。又有位高中女生說，他的爸媽離婚了，爸爸離開的晚上，她念這本書給媽媽聽，跟她共享這個故事。而幾米第五本作品『月亮忘記了』出版銷售期間，正好是碰上九二一大地震、九一一恐怖攻擊等事件，意外地讓不少讀者的心靈獲得療癒。另一方面，幾米自主反思的創作，藉由網路上的讀者感想分享，也看到很多不同的解讀 (幾米，2008)。***「引起共鳴，是一個品牌的基礎。」***－李雨珊總經理說。

另外，在 1990 年代末、2000 年代初期當時，即便在出版市場賣書賣得好，並不代表台灣的人都認識你，當時會去誠品看書買書的人跟去金石堂的讀者也不太一樣。另一方面，台灣的市場也很小，要走向國際，光靠出版也很難。繪本，相對於淵源已久的漫畫或動畫，台灣要切入還比較容易。幾米

曾經提過一個夢想或是願景－希望台灣有一個很棒的繪本美術館，讓這個領域不管是作者或是讀者，有更多的機會。

更關鍵的是，幾米個人認為自己不適合、不擅長、也不想曝光，他只想專心創作與跟家人相處。***「創作，必須是真的有話要說」***(幾米，2008)，幾米也想趁還沒被其它純藝術或雕塑創作吸引過去時，要求自己***「很有紀律，每天至少要完成一幅作品（插畫創作）。」***(鄭秋霜，2007) 同時，由於李雨珊對幾米創作的了解所掌握的火侯，***「他可以放心地把整個延伸的東西交給我。」***－李雨珊總經理自信地強調。於是，***「藝術與商業，有了分工。」***

二、公司設立

但是，當時的李雨珊並不想以個人名義當幾米的經紀人，也不想只是做經紀業務，而是想要把幾米作品當作一個品牌來經營。所以，李雨珊認為***「應該要開公司，而且可能是要股份有限公司，這樣格局會比較大。」***這當然需要資源支持。但那時剛好網路泡沫非常嚴重，李雨珊覺得並不需要一下子弄太多錢。於是，2000 年底由幾米的姐姐、幾米及李雨珊各出資 50 萬，用李雨珊家的客廳權充辦公室，隔年 2001 年李雨珊離開格林，也才正式登記成立墨色國際股份有限公司（表 1）。

不過，李雨珊認真回想起來，除了有個明確的方向要把幾米作品當作品牌來經營外，***「當時並沒有什麼公司經營的意識形態，也不是真的有什麼完整清楚的創業規劃。」***連『墨色國際』這個公司名稱的來路，也是創意多於規劃。***「『墨色』，是因為幾米、幾米太太、我當時都喜歡黑色的服裝；『國際』格局大，則是一種自我期許。」***－李雨珊總經理輕鬆地表示。

公司一創立後，先設立了幾米的專屬網站－『幾米 Spa (jimmyspa.com)』，作為幾米品牌與消費者溝通的內容媒體、會員經營。當時，網站的建置採取外包，委託給台科大研究所的一個網路設計團隊負責。直到公司成立都已超過一年後，才找之前曾經合作過的網路公司裡剛好要離職的一個人，成為墨色國際第一個員工，擔任網站主編。後續到 2003 年，公司組織都還很扁平，就是李總一個人帶幾個產品企劃人員。

表 1：墨色國際股份有限公司設立資料

公司名稱	墨色國際股份有限公司	備註
核准設立日期	2001 年 6 月 20 日	2000 年起開始籌備
代表人	李雨珊	總經理
實收資本額	$5,250,000	新台幣
營業項目	I105010 藝術品諮詢顧問業 I401010 一般廣告服務業 I501010 產品設計業 J303010 雜誌業 J304010 圖書出版業 J305010 有聲出版業 J601010 藝文展覽業 J602010 演藝活動業 F109010 圖書批發業 F209010 書籍、文具零售業 F209030 玩具、娛樂用品零售業 F401010 國際貿易業 F601010 智慧財產權業 F301030 一般百貨業 ZZ99999 除許可業務外，得經營法令非禁止或限制之業務	
董監事	董事長：李雨珊 董事：廖明俐、廖福彬 監事：彭倩文	幾米：廖福彬
公司網址	http://www.jimmyspa.com/default.aspx	

資料來源：經濟部商業司 (2015)、財政部稅務入口網 (2015)

肆、品牌塑造

「最初是在想怎樣從一個『內容』的東西去延伸，也就是『圖像』資產的運用，慢慢把品牌做出來。」

－李雨珊，墨色國際股份有限公司總經理

剛開始的業務，都是別人主動來尋找合作，但墨色國際拒絕的多，同意的少。李雨珊總經理打算針對幾米作品中的圖像，先建立大家對他圖像風格的印象，所以選擇跟一些適合的異業進行結合（圖 2）。透過不同的方式，讓不看繪本的人可以在他生活的周遭，不經意地就可以接觸到幾米的圖像及風格；也會有一部份的人因此去找他的作品，變成幾米作品的讀者。同時，也逐漸透過跟別人的合作，***「去了解客戶、或是客戶的客戶，看中墨色國際的部分。」***－李雨珊總經理如是說。

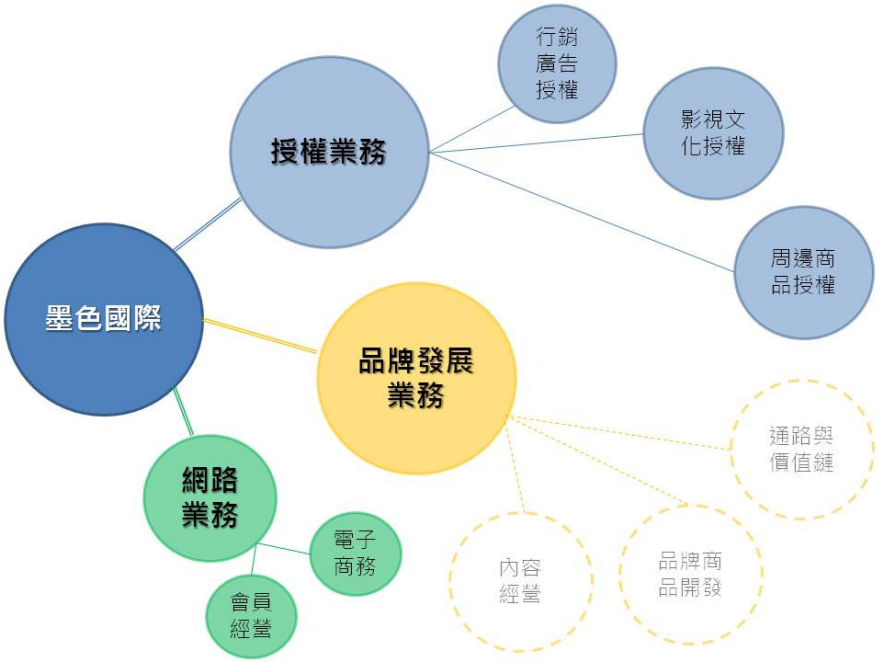


圖 2：墨色國際業務結構，2000～2003

資料來源：本研究整理

一、行銷廣告授權

2001 年墨色國際與喜憨兒基金會合作中秋月餅禮盒包裝，免費授權使用幾米的圖，對她們而言，那是每年一個非常重要的收入來源。隔年則幫金馬影展、金馬獎作一個主視覺、並延伸到文宣、跟紀念品上。其他，還有像是 2001~2002 年陸續與台北捷運公司合作『地下鐵』單程票卡、『我夢遊，你夢遊』儲值卡、2003 年的『向左走，向右走』悠遊卡，以及與富邦銀行、TVBS 關懷文教基金會合作公益信用卡。除了卡面或是文宣，還有贈品的設計，墨色國際也藉此方式，開始去嘗試所謂的商品開發。李雨珊總經理指出***「像這一類非商業性的活動，雖然不太會有什麼樣的收入，但可以應用在品牌形象操作上。」***，墨色國際也一直持續每年作兩個公益或非營利活動。

在營利業務上，從公司成立一開始，就有各式各樣的邀約，源源不斷。例如，遠傳電信 2001 年的情人節手機活動，採用『向左走，向右走』的意象行銷廣告，或是 2002 年 i-mode 手機內容下載服務，滲透到學生或年輕上班族等客群中。2001~2003 年間，有三菱 Lancer 年度汽車廣告、Motorola 新款手機上市、雀巢 Nest Café 新產品上市等。

特別是在 2002 年，嬌生當時剛取得『Neutrogena』這個品牌，取了個中文名字－『露得清』。台灣女性保養品與化妝品業的競爭也非常激烈，又分成百貨公司專櫃或零售店開架式等不同通路，露得清的目標客群年齡層也比較高，她們希望定位成一個有個性、忠於自己的形象，所以找上墨色國際。後來就由幾米每個月畫一張圖，給各種不同女性的角色，像是忠於自己選擇、或是忠於自己風格的女人，印成一張精美的明信片，放在『美麗佳人』雜誌廣告裡。***「這在早期，是算蠻創新的作法。」***－李雨珊總經理加以說明，消費者會為了收集這個明信片去買雜誌，露得清也慢慢藉此廣告建立了品牌，同時消費者對幾米作品的印象又更加深刻與認同。

墨色國際在同一個商業領域裡只選擇一個客戶，免得喪失了幾米圖像在異業結合上的獨特性與可辨識度。另一方面也算是謹慎行事，畢竟在做行銷廣告的同時，就等於在背書。授權契約依照授權期限、地區、使用媒體別－像是報紙雜誌、戶外廣告、車體廣告、車站燈箱、店頭、網路等，以及需要幾張舊圖或重畫新圖等。***「case by case」***來決定授權費金額－約 100~250 萬台幣之間。

二、影視文化授權

2001 年起，墨色國際就授權 EMI 唱片製作發行『地下鐵』、2002 年『向左走、向右走』音樂專輯，2003 年則授權 Sony Music 新力音樂發行『月亮忘記了』音樂專輯，基本上是類似音樂合輯，雖不是原創音樂但有共同的主題。授權營收則是依音樂專輯批發價，以 5~10%抽取版稅的方式進行。後來，就有了舞台劇以及原創的配樂，最早的一部是 2003 年推出的『地下鐵』。當時，在台北的國家劇院首演的四天六場，***「場場全滿！」***－李雨珊總經理驕傲地說。

同年，還同時有了三部電影推出－『向左走，向右走』版權先賣給杜琪峰導演，後來成為華納投資亞洲的第一步華語片，找了梁詠琪與金城武當男女主角；『地下鐵』則是由王家衛導演監製，由梁朝偉擔綱；另外，也幫另一部香港電影『戀之風景』，畫了其中角色的插畫。

就品牌塑造而言，不能只靠行銷廣告合作上對印象或形象操作，完整故事的立體表達，有更廣更深的詮釋，可以讓觀眾了解背後的文化內容，在劇場或電影院裡獲得的是***「群體的共鳴」***，其實是更有幫助的。但就經營上來說，則是純粹授權原著給客戶改編，只收一次的授權金－大約在 50~100 萬台幣左右。

不過，舞台劇與電影擴大了市場基礎，也讓幾米作品走出台灣。同時期在 2001~2002 年時，幾米作品簡體版也正式在大陸發行，成了華人世界矚目的繪本作者第一人。2002 年墨色國際也順勢在上海設立『上海墨色商貿有限公司』，圍繞著台灣、香港、大陸的『國際化』開始轉動起來，也是公司發展與品牌塑造的重要里程碑之一。

伍、周邊商品授權

除了行銷廣告與影視文化授權外，要以幾米繪本作品中的圖像衍生作周邊商品的話，如果還是從最簡單切入的文具或食器用品等開始，市場上既有的卡通品牌或圖像品牌，其實已經很多了，競爭也很激烈。而且最主要是，***「幾米品牌的知名度到底夠不夠？」***李雨珊總經理說，如果沒有先塑造出一

個品牌印象、有一個風格、有持續性，這樣將來的經營會很辛苦。

另外，涉入周邊商品也要考量市場夠不夠大，李雨珊總經理擔心***「只做台灣的市場其實很小。」***沒有一定規模，成本就很難降下來。因此而推出過於高價的商品，不只怕賣不出去，也怕人家誤會是在『撈錢』。一般的學生或年輕上班族，並沒有能力去買藝術品，況且，幾米品牌的衍生商品也不是定位在藝術品。除了考慮到讀者、消費者，來自藝文界的反應，李總也很在乎。所以，在墨色國際剛成立時，李雨珊總經理並不認為要馬上作商品，更不該隨便出個便條紙、信紙，***「因為太『商業』了」***。在團隊的能力容量與成熟度上，似乎也無多餘空間能好好經營周邊商品授權業務。

但是，仍然一直有廠商來洽談希望取得周邊商品授權。就在 2002 年年初，同時出現了兩個案子的邀約。這次，讓李雨珊總經理認真思考起來。

一、台灣寢具商－Rococo

一件是台灣的寢具廠商－Rococo 所提出的授權提案。Rococo 成立於 1992 年，致力於電腦科技在印花工業的應用，從印花布的設計、分色拆板、印製、裁剪縫製在台灣一貫作業生產，在技術上引領業界，但通路銷售則才要嚐試涉入，成套被套組單價定位在 3~5 千元之間。

當時他們開始有所謂的數位印花技術，與傳統四色或六色印花相比，它可以分到十六色，等於是白色漸層或是藍色漸層的圖案，只有他辦得到。Rococo 其實是看到幾米的『向左走，向右走』的封面，在上下半部男女主角騎著腳踏車，分別向左跟向右，後面撇了一大片藍色過去。

而且，幾米的圖像，似乎比較適合在大面積上的呈現。如果是放在小的東西上頭，反而難以突顯他的特色。同時，寢具是屬於布料的材質，如果這次可行，也還可以繼續延伸到很多與布有關的產品－像是服裝等。最重要的，這整個產品的門檻很高，不是隨便人就可以做到的。

二、香港公仔商－H2W

相對地，另一件案子則是由香港的公仔廠商－H2W 所提出，公仔－其實就是 Figure、角色的意思。H2W(How2work)成立於 2001 年，對設計玩具獨有的觸覺及熱愛，秉承對潮流、商品、玩具的觸覺與生產的執著與堅持，為城市中的玩具家及收藏家提供具創意與高質的素的商品。依大小、設計與限

量與否，單價約在 3 千到 3 萬元之間。

李雨珊總經理記得有次到東京，在便利商店看到一系列『愛麗絲夢遊仙境』的公仔，讓人十分有感覺，於是就肆意狂買收集。原因是因為它的塑造、雕模很有手感，上色的方式並不是普通彩度很高的，很有層次。而且，主題來自文學作品，不單純是那種訴求卡通、可愛、或是偏機械的公仔。

只是，公仔是立體的，有正面、背面、側面，而幾米的圖像都是平面的。雖然這家公仔商都是幫很有名的公仔設計師製作，但也從來沒作過直接從平面的圖轉換成立體設計。但就門檻來說，卻比較能表現出墨色國際在商業化上的誠意。更重要的是，還有機會藉此跨足香港市場。

陸、向左走，向右走？

2002 年初，李雨珊總經理一方面考慮該不該直接採取專屬授權代理，將所有幾米創作圖文作一次性的授與代理，如此雖對墨色國際的管理負荷較低，但相對地在品牌發展掌握度較低。另一方面，若不採取專屬授權代理，授權時間長短則考慮以 2 年為基礎，視市場反應與合作默契再做續約。

由於墨色國際在收取授權金上，不論是面對哪一個客戶，希望採用以零售價比例至少 3.3－3.5%，甚至到 6%之間，視授權款式數目、定價、銷售總量而定。倘若真的第一次推出，該不該限量好呢？除了定期對帳外，產品或包裝上也希望能有雷射標籤。同時，李總經理也在考慮，除了授權之外，是否要爭取在墨色國際的網站上賣，甚至進一步幫廠商經銷，始以掌控品牌效應也提升公司營業額？還有，真的決定開始投入周邊商品授權或銷售，就得要招募更多專業人才進來？

對於墨色國際的第一件授權周邊產品的選擇上－究竟是選擇與台灣寢具商－Rococo，還是香港公仔商－H2W 合作？***「無論如何，我們必須要表現出文創人的『誠意』。」***－李雨珊總經理慎重地思考著。

個案討論

壹、個案綜析

基於過去個人與血癌奮鬥及迎接女兒出生等一連串人生經歷，繪本創作家－幾米藉由巧妙細膩的圖文搭配，描繪生活中細碎片段與生命禍福相倚的兩面，使讀者看到現實與夢想的映照，也找到情緒或力量的出口，很快地引起廣大的共鳴。墨色國際總經理－李雨珊曾經是出版幾米作品的格林出版社的企劃，兩人氣味相投，也成為幾米洽談出版以外合作案的好幫手，但她卻不想只以個人名義當幾米經紀人。同時，李雨珊也從當時快速盛行的網際網路與眾多讀者迴響，看到幾米作品有成為品牌的潛力。於是便與幾米共同創立了墨色國際股份有限公司，打算塑造一個訴諸生活態度、會引起消費者共鳴、能走向國際舞台的品牌。首先，設立幾米的專屬網站(jimmyspa.com)，以作為幾米品牌發展與會員經營的基地。同時，李雨珊從繪本內容出發與異業結合，以圖像資產作延伸，透過行銷廣告授權、影視文化授權等，建立、維繫與擴大消費者對幾米作品圖像與風格的印象，一步一步地打造幾米品牌。但在面對下一步周邊商品授權的選擇上，則代表著幾米品牌與消費者第一次的實體接觸，似乎需要更多的考量。墨色國際李雨珊總經理究竟是該選擇與台灣寢具商－Rococo，還是香港公仔商－H2W 合作？

貳、教學目標

品牌(Brand)－乃是一個價值體系的整體呈現，透過圖文符號或故事，傳遞足以辨識的訊息與獨特性，在內外溝通對象的心中留下『烙印』(Brand 的英文原意)，期使進一步產生對此品牌與其相關活動之認同與情感依附。品牌的建構可以是在個人、單一產品服務或組合、各類型組織，甚至是任一事件或活動等層級。墨色國際與其所經營的幾米品牌，是台灣文創產業化與品牌化的先行者，以文化創意內容－幾米繪本作品的圖文資產為核心，透過行銷廣告授權、影視文化授權，走向周邊商品授權等業務，邊做邊學地建構一個

兼顧藝術與商業的獨特商業模式，逐步打造一種訴諸生活態度、會引起消費者共鳴、能走向國際舞台的幾米品牌。

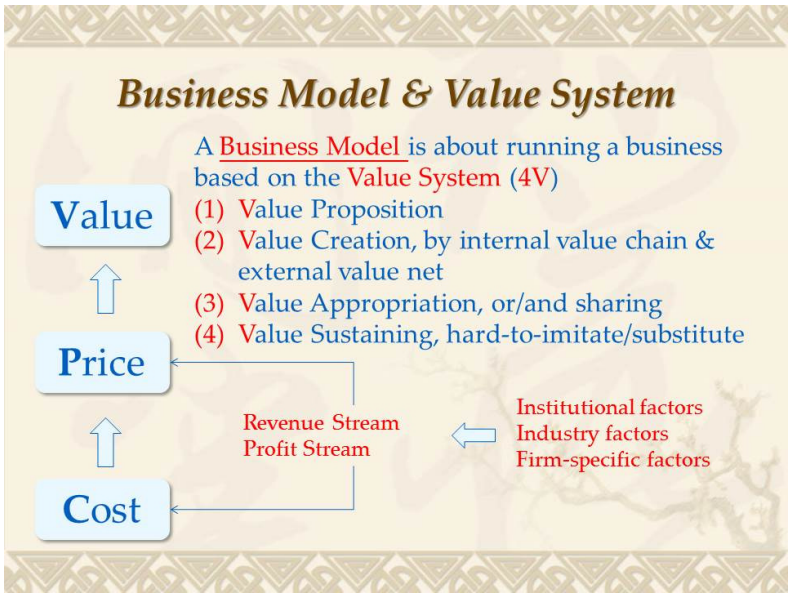
本個案涵蓋了一系列有關品牌塑造、文化創意、商品授權、商業模式、創新創業等主題，適合但不限於用在『品牌行銷』、『文創產業』、『創業策略』等相關學士班、碩士班、EMBA 班或企業培訓課程。特別是幾米與其繪本作品原本早已廣受大眾歡迎，加以近年來幾米品牌走向多角化與體驗經濟，例如與台北花博合作幾米夢想館、宜蘭的幾米廣場、台東或台南土溝的幾米農村展演等，讀者與觀眾群橫跨各年齡層與都會鄉村區域，善用本個案課程學員的實際經驗更能豐富個案討論，使整體學習更趨多元與完整。

本個案主要教學目標設定為：

1. **使個案讀者了解文創－文化、內容、創意、設計之本質乃來自於作品與作者，及據此發展文創商業化(commercialization)的可能機會、挑戰與過程。本個案可以讓課程學員討論與學習，相對於過往傳統上以功能導向的實體商品與服務，文創作品與活動如何利用其核心元素進行商業化－包括藝文創作展演、廣電影視出版、廣告設計與休閒娛樂等，以及如何可在文創與商業間取得平衡與永續。**
2. **使個案讀者了解打造一個品牌的過程，特別是文創品牌所仰賴的價值體系核心與架構。本個案可以讓課程學員學習品牌管理相關議題，包括品牌(Brand)定義與功用－VISA (Valuing, Identifying, Signaling, Affiliating)（TN 圖 1）、支撐品牌背後的價值體系－4V (Value proposition, Value creation, Value appropriation, Value sustaining)（TN 圖 2）。對於其他類型的文創品牌化，也具有相當啟發。**
3. **使個案讀者了解創業初期邊做邊學的過程，如何辨識機會、組合資源，與發展商業模式(Business Model)（TN 圖 2）等。本個案將讓課程學員學習文創型創業所需注意之產品服務開發、授權與銷售、營運與風險等面向。例如，行銷廣告授權、影視文化授權、周邊商品授權等不同業務間的互補價值、授權業務貨幣化(Monetizing)模式、專屬授權的風險、合作夥伴的選擇，以及營運人才團隊的準備等。**

TN 圖 1：品牌的功用

資料來源：Grant (2008)、Osterwalder & Pigneur (2010)



TN 圖 2：價值體系與商業模式

資料來源：Grant (2008)、Osterwalder & Pigneur (2010)

參、指定問題

本個案設定在 2002 年初，墨色國際面臨第一件周邊產品授權案，李雨珊總經理一方面考慮該不該直接採取專屬授權代理，將所有幾米創作圖文作一次性的授與代理；另一方面，若不採取專屬授權代理，究竟是該選擇與台灣寢具商－Rococo，還是香港公仔商－H2W 合作？或者，個案討論帶領者亦可指定討論議題，因應不同學科或學制班別、課堂時間限制，視上述三大教學目標，選擇性循序漸進地導引討論，例如：

1. 幾米創作的繪本作品有何獨特性，如何吸引讀者？
2. 以圖文內容為基礎，與以人物角色為主所發展的文創品牌，有何不同？
3. 幾米品牌是否就像在市場暢通無阻的簽證(VISA)，在背後支撐幾米品牌發展的價值體系(4V)是什麼？
4. 李雨珊總經理如何運用不同的業務組合，逐步打造與強化幾米品牌？
5. 墨色國際的商業模式(Business Model)與貨幣化(Monetizing)是如何安排？
6. 在第一件周邊商品授權案的決策上，李雨珊總經理究竟該選擇與台灣寢具商－Rococo，還是香港公仔商－H2W 合作，為什麼以及該怎麼做？

肆、個案分析

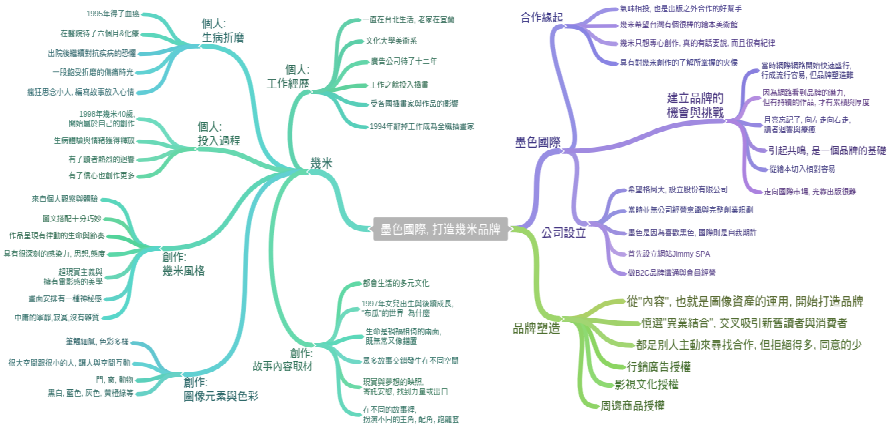
基於個案本文資訊與情節、教學目標與指定問題，以及鋪陳個案討論的友善氛圍，個案引導者可以選擇在課堂一開始，先以一段聲光效果兼具的短片作為開場－像是以『微笑的魚』改編且獲得 56 屆柏林影展評審團特別獎的同名動畫、台北花博夢想館幾米夢想劇場以『躲進世界的角落』改編的偶動畫，或是由知名團體五月天主唱主題曲的改編電影『星空』預告片段等，為時約為 10 分鐘，接著就進入個案討論。當然，也很適合展出幾米過去各年度作品，從早期（圖 1）到近期皆可。然後，後續以下三大段落約可各分配為 20~25 分鐘，視討論串自由展開彈性調整，最後再以 5 分鐘做結尾。

一、文創商業化

本段討論將以幾米個人歷程－包括工作經歷、生病折磨、繪本創作投入過程，與其創作所具備文化創意與內容設計的核心元素－包括幾米風格、圖像元素與色彩、故事內容取材等為主，探討文創商業化的可能機會、挑戰與過程。

1. 幾米創作的繪本作品有何獨特性，如何吸引讀者？

- **以開場短片『微笑的魚』為例，可從學員對該短片中的哪一段最有印象、最有感觸、最有共鳴開始。通常，由於幾米與其繪本作品原本早已廣受大眾歡迎，加以近年來幾米品牌走向多角化與體驗經濟，例如與台北花博合作幾米夢想館、宜蘭的幾米廣場、台東或台南土溝的幾米農村展演等，讀者與觀眾群橫跨各年齡層與都會鄉村區域，學員的實際體驗相當豐富。**
- **幾米創作的繪本作品乃基於其過去個人與血癌奮鬥以及迎接女兒出生等一連串人生經歷，畫面安排有一種神祕感或超現實主義、寧靜寂寞沒有雜質、呈現具有律動的生命與節奏、深刻的思想態度與感染力，像是具有電影感美學的幾米風格。透過眾多故事交錯發生在不同空間，表達出生命乃禍福相倚、既無常又像錯置，讓讀者能在現實與夢想的映照中，找到寄託安慰的力量或出口，而引起讀者共鳴。（TN 圖 3）**



TN 圖 3：幾米品牌與墨色國際

資料來源：本研究整理

2. 以圖文內容為基礎，與以人物角色為主所發展的文創品牌，有何不同？

- **相較於當時網路上流行的『阿貴』或『幹醮龍』等討喜人物、長久以來美國的『米老鼠』與『唐老鴨』一類的卡通角色，或者是來自日本的『凱蒂』(Hello Kitty)等，幾米的繪本創作不論長或短篇，乃藉由在不同故事裡的主角、配角或跑龍套，以詮釋訴諸生活態度、生命感受的各種故事。進一步相較之下，幾米創作主題與圖文內容，反而更接近日本宮崎駿創作的一系列動畫，表達層面與反思層次上較深較廣，引起讀者共鳴的是故事的整體啟發與感動，而不只是角色本身的單獨崇拜。**
- **如果只是以人物角色為主來發展文創品牌，一方面既有卡通或圖像品牌已經很多，市場上競爭激烈，多半延伸出去也在於那些人物角色單獨所能提供較表面、較直接的感官感受。另一方面以圖文內容為基礎的文創品牌，則著重在創作內涵，且圖像元素與色彩運用透過細膩的筆觸與對比，將隨同故事讓讀者留下深刻印象。例如，幾米作品中常見很大的空間與很小的人，讓人與空間互動；經常出現的門、窗、動物等，黑白高度對比或者藍、灰、黃橙綠等，反映當下繪本主角心情與故事角落，加以持續的作品創作，這些反而都成為支撐文創品牌整體發展的豐厚基礎。（TN 圖 3）**

二、品牌塑造

本段討論將聚焦在品牌塑造的過程，包括品牌(Brand)定義與功用－VISA (Valuing, Identifying, Signaling, Affiliating)（TN 圖 1）、支撐品牌背後的價值體系－4V (Value proposition, Value creation, Value appropriation, Value sustaining)（TN 圖 2）。

1. 幾米品牌是否就像在市場暢通無阻的簽證(VISA)，在背後支撐幾米品牌發展的價值體系(4V)是什麼？

- **品牌(Brand)－乃是一個價值體系的整體呈現(Valuing)，透過圖文符號或故事，傳遞足以辨識的獨特性(Identifying)與訊息釋放(Signaling)，在內外溝通對象的心中留下『烙印』(Brand 的英文原意)，期使進一步產生對此品牌與其相關活動之認同與情感依附(Affiliation)，而能在市場上暢通無阻。（TN 圖 1）**
- **幾米品牌背後的價值體系(Value System)：**

a. 價值主張(Value Appropriation)：訴諸生活態度，引起共鳴，走向國際。
b. 價值創造(Value Creation)：與各種異業結合，但一個行業只和一家合作，運用既有圖像或由幾米創作新圖。
c. 價值爭取(Value Appropriation)：以一次性授權或依銷售金額比例，加以貨幣化(monetizing)取得營收。
d. 價值永續(Value Sustaining)：持續創作，並透過行銷廣告、影視文化、周邊商品等持續引起共鳴與口碑。（TN 圖 2）

2. 李雨珊總經理如何運用不同的業務組合，逐步打造與強化幾米品牌？

- **幾米網站：建立與消費者第一手溝通管道，鞏固會員經營，開展電子商務。**
- **行銷廣告授權：透過公益或非營利合作活動，以對社會大眾建立品牌形象(B2P, Business to Public)；與異業合作推出產品或活動廣告，以針對該廠商的消費者客群進行滲透(B2C, Business to Consumer)；一個領域只選擇一個客戶(B2B, Business to Business)，維持獨特性與可辨識度，共同行銷亦視同背書。同時藉由異業合作行銷廣告，嘗試商品開發與創新，例如嬌生露得清。**
- **影視文化授權：藉由授權音樂合輯、舞台劇原創音樂、電影劇本原著、電影角色插畫等，從圖文視覺到聽覺、從平面到舞台劇電影等立體表達、從個人體會到劇院中的群體共鳴，進行多元市場滲透(B2C/B2B)。同時，藉由與香港製片商合作，而能將幾米品牌有機會走出台灣，擴大幾米品牌接觸點。**
- **周邊商品授權：乃幾米品牌與消費者的實體接觸，相較行銷廣告與影視文化授權，周邊商品的市場規模才大。倘若除了單純授權之外，還能夠自行銷售，則會是文創品牌商業化能夠取得營收(Monetizing)的主要來源。（TN 圖 4）**

三、周邊商品授權

當墨色國際面臨第一件周邊產品授權案，李雨珊總經理一方面考慮該不該直接採取專屬授權代理，將所有幾米創作圖文作一次性的授與代理；另一方面，若不採取專屬授權代理，究竟是該選擇與台灣寢具商－Rococo，還是

墨色國際，打造幾米品牌：周邊商品授權要不要？

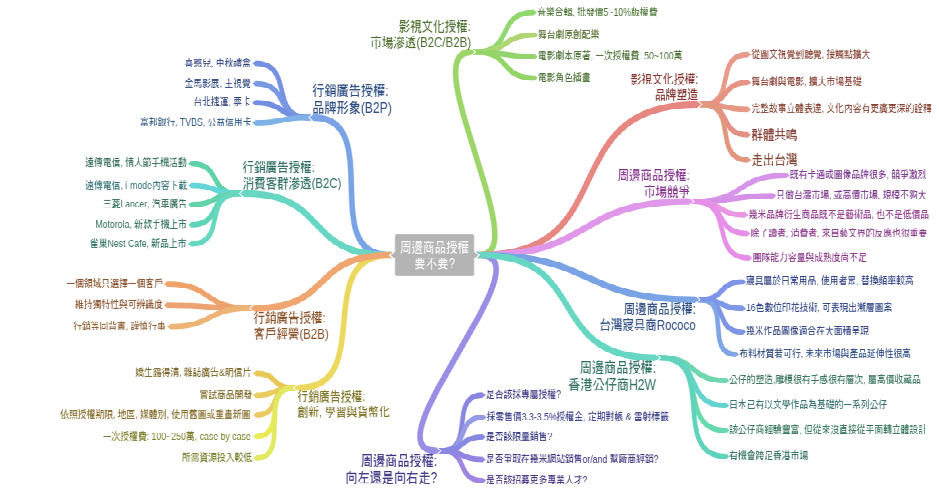
香港公仔商－H2W 合作？

1. 墨色國際的商業模式(Business Model)與貨幣化(Monetizing)是如何安排？

- **公司創立之初，由於人才團隊單薄且尚無經驗，品牌知名度待建立與擴大，故皆以授權業務出發，像是行銷廣告授權、影視文化授權等持續引起共鳴與建立口碑，所需資源投入較低，營運周轉與經營也較容易。**
- **行銷廣告與影視文化授權貨幣化(Monetizing)取得營收模式，則以一次性授權或依銷售金額比例，依不同合作案別、授權期限、地區、媒體別、使用舊圖或重畫新圖等來收取授權費為主。直到周邊商品授權階段，才開始思考是否應該把品牌主控權拿回，自己來執行商品開發專案，像是是否在幾米網站銷售或幫廠商經銷等，而由墨色國際統掌現金流。（TN 圖 4）**

2. 在第一件周邊商品授權案的決策上，李雨珊總經理究竟該選擇與台灣寢具商－Rococo，還是香港公仔商－H2W 合作，為什麼以及該怎麼做？

- 周邊商品授權與較早實施的行銷廣告授權與影視文化授權，均屬公司所經營的授權業務之一，比較與決策依據則均以有利其品牌建立與國際拓展為分析基礎。從單純維繫作品印象與建立品牌形象的行銷廣告，到能引起群體共鳴的影視文化，再到具實體接觸的周邊商品，均屬其商業模式設計的基礎。
- 就商品屬性而言：台灣寢具商有 16 色數位印花技術，可大面積表現幾米作品常見的漸層風格，消費者透過親身接觸，更深化對幾米作品的連結，亦可延伸至其他布類商品；香港公仔商也是經驗豐富，只是沒有過平面轉立體設計，且要能完整傳遞原始作品意涵。寢具屬於日常用品，使用者眾且替換頻率較高，市場規模較大；公仔則屬收藏品，量少但價高，可限量且初期好管控。
- 就合作對象而言：香港公仔商比較能夠帶入國際經驗與產業網絡，較有助於墨色國際下一階段國際化開展。就技術門檻而言，兩者皆具有一定門檻，一來皆可展現出身為藝文人的誠意，二來也較難以模仿與替代。
- 就團隊能力而言：建立周邊商品開發合作經驗，藉此取得新的貨幣化來源，增加自主性與未來成長機會乃首要考量。因此，藉此引入更多專業人才，便可同時雙管齊下，這也是當時李雨珊總經理的最後決定。



TN 圖 4：行銷廣告、影視文化、周邊商品授權業務

資料來源：本研究整理

參考文獻

財政部稅務入口網，2015，「營業登記資料公示查詢」，http://service.etax.nat.gov.tw/etwmain/front/ETW113W1, accessed on March 30, 2015. (eTax Portal, Ministry of Finance, 2015, “Business Registration Search,” http://service.etax.nat.gov.tw/etwmain/front/ETW113W1, accessed on March 30, 2015.)

幾米，2008，故事的開始，初版，台北：大塊文化。(Liao, J., 2008, **When the Story was Young**, 1st, Taipei, TW: Locus Publishing.)

經濟部商業司，2015，「公司及分公司基本資料查詢」，https://gcis.nat.gov.tw/pub/cmpy/cmpyInfoListAction.do, accessed on March 30, 2015. (Department of Commerce, Ministry of Economic Affairs, 2015, “Company Registration Inquiry,” https://gcis.nat.gov.tw/pub/cmpy/cmpyInfoListAction.do, accessed on March 30, 2015.)

鄭秋霜，2007，好創意，更要好管理，初版，台北：三采文化。(Cheng, C., 2007, **Good ideas with Great Management**, 1st, Taipei, TW: Sun Color Culture.)

墨色國際，打造幾米品牌：周邊商品授權要不要？

Grant, R., 2008, **Contemporary Strategy Analysis**, 6th, Oxford, UK: Blackwell.

Osterwalder, A. and Pigneur, Y., 2010, **Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers**, 1st, Hoboken, NJ: John Wiley and Sons.

作者簡介

駱世民

台大機械系所學士、碩士，國企所博士，並曾於美國華盛頓大學、麻省理工學院短期研習。曾擔任營收五百億企業產品企劃處、模組研發處處長，上市公司董事，並數次參與新創公司創業。目前於國立暨南國際大學國際企業學系任教，曾任管理學院個案中心主任，三度榮獲全校傑出教學獎、兩度全校優良導師獎，及十數次指導學生取得全國性研究或個案競賽各類獎項。曾經擔任製造業、農企業、網路平台、社會企業之產學顧問，以及科技部、教育部、經濟部各部會計畫審查委員。研究專長為國際企業經營策略、產業與競爭分析、創新與創業管理，學術論文曾獲發表於國內外SSCI、TSSCI期刊，管理個案曾收錄於天下遠見台灣管理個案中心，並曾共同著作「策略管理精論」一書。

E-mail: smlo@ncnu.edu.tw

車龍淵

國立暨南國際大學國際企業學系博士，目前任教於台北基督書院基督教博雅學系英文主修，亦負責國際交流與海外招生，曾任資管系主任，行政管理經驗豐富。研究專長為科技創新管理、統計分析與應用等，學術論文曾發表於國際EI期刊以及國際研討會，例如美國管理學會(AIB)年會等。

E-mail: doublemcc@gmail.com