

國立交通大學

傳播研究所

碩士論文

文化創意商品的 brand 經營策略研究

— 以幾米為例

The Strategies of Brand Management to the Culture  
and Creative Industry

— A case study of Jimmy S.P.A.

研究生：李佩珍

指導教授：許安琪 副教授

郭良文 教授

中華民國九十四年七月

# 文化創意商品的品牌經營策略研究

## —以幾米品牌為例

研究生：李佩珍

指導教授：許安琪

郭良文

國立交通大學傳播研究所碩士班

### 摘要

文化創意產業是目前世界各國，國家政策及地方經濟的發展趨勢，並且在世界貿易上創下驚人的成長佳績。然而在國內，於文化創意產業的整合過程中，「文化不等於創意；創意亦不等於產業」的核心思維，卻幾乎有被忽略的危機，其三者間的組合與互動，需要眾多的管理知識與策略應用，藉由商業化的過程將文化創意轉換成為品牌，進而建立起品牌優勢外銷世界，在全球化的推波助瀾下，建立起台灣的知識經濟。

因此，本研究對文化創意商品的 brand 塑造進行探索性研究，試圖建構出一個初步的參考架構，並以 Aaker & Joachimsthaler (2000) 所提出的「品牌領導模式」(Brand Leadership)，針對已塑造成功的文化品牌進行探討，並參酌相關文獻發展出研究架構，並分為原生價值、品牌識別、組織結構以及品牌打造計畫等四個構面進行研究。研究結果發現：1、創意工作者為文化品牌的經營核心，因為創意作品的價值與精神，才是消費者進行消費的原動力，因此專業經紀制度的建立，讓創意工作者清楚遊戲規則，有利於發展健全的文化創意產業；2、文化品牌藉由品牌識別，從原創價值中拉出可經營的脈絡，包括：精確掌握「消費者趨勢」與「消費者動機」、藉由異業合作補自身之不足、「生活化品味」的塑造等；3、文化品牌以品牌識別指導品牌打造計畫，並藉由執行品牌打造計畫來推動品牌識別。

# The Strategies of Brand Management to the Culture and Creative Industry

– A case study of Jimmy S.P.A.

Student : Pei-Jane Lee

Advisor : Dr. An-Chi Hsu

Dr. Liang-Wen Kuo

Institute of Communication Studio  
National Chiao Tung University



## ABSTRACT

The cultural and creative industry is the development trends of state policies and local economy all over the world at present and also creates the surprising growth. However, the process of the integration in Taiwan have been nearly neglected the key thinking of “culture is not equal to the creation, Industry mean creation also”. The association and interdynamic among its three, need numerous managerial knowledge and strategic application. The commercialized course will build and accumulate the Brand Equity, and then set up the advantage and effect sales to the world.

Therefore, this research is an exploratory study to the brand of the cultural and creative industry, attempt to build and construct out a preliminary structure. We use the Brand Leadership (Aaker and Joachimsthaler, 2000) to be a main theory structure and consider relevant literature to develop out the research structure, then focus on a case of the already molding the culture brand succeeding. There are four composition carry on this research structure: the Primitive Value, the Brand Identity, the Institutional Framework and the Brand Planning. The conclusions of this research are

found: 1, The creative worker is a management core of the culture brand, because of the value and spirit of the creative works is the motive power that consumers expend. Therefore the setting-up of the professional agent's system and make the creative worker to realize the rule of the game that can help to regular the cultural and creative industry. 2, the culture brand pull out the train of the market management from the brand identity, including: precise grasp “consumer trend” and “consumer motive”, supplement one's own deficiency by other related corporation, mold “Life Taste”. 3, the brand identity direct the brand planning, and by carry out the brand planning to promote the brands identity.



# 目 錄

|                      |    |
|----------------------|----|
| 第一章 緒論.....          | 1  |
| 第一節 研究背景.....        | 1  |
| 第二節 研究動機.....        | 3  |
| 第三節 研究目的.....        | 4  |
| 第四節 研究流程.....        | 5  |
| 第二章 文獻探討.....        | 6  |
| 第一節 文化創意產業.....      | 6  |
| 一、概念與相關定義.....       | 6  |
| 二、台灣文化創意產業.....      | 7  |
| 第二節 文化創意產業特性.....    | 11 |
| 一、創意內容的生產特質.....     | 11 |
| 二、「文化」與「產業」的思維.....  | 12 |
| 第三節 文化創意之品牌相關概念..... | 16 |
| 一、品牌與品牌權益.....       | 16 |
| 二、品牌領導模式.....        | 18 |
| 第三章 研究方法.....        | 32 |
| 第一節 個案研究法.....       | 32 |
| 第二節 研究架構.....        | 34 |
| 一、創作的原生價值.....       | 34 |
| 二、品牌識別.....          | 34 |
| 三、創意組織的結構.....       | 35 |
| 四、打造品牌的計畫.....       | 35 |
| 第三節 研究設計.....        | 37 |
| 第四節 研究對象.....        | 39 |
| 一、個案之選取.....         | 39 |
| 二、訪談對象.....          | 40 |
| 第四章 個案研究.....        | 42 |
| 第一節 個案公司簡介.....      | 42 |

|   |    |
|---|----|
| 一、 「幾米品牌」的開始 — 繪本.....                          | 42 |
| 二、 幕後推手—墨色國際股份有限公司.....                         | 44 |
| 三、 跨國發展計畫.....                                  | 48 |
| 第二節 個案公司品牌領導經營策略.....                           | 50 |
| 一、創作的原生價值.....                                  | 50 |
| 二、品牌識別.....                                     | 56 |
| 三、創意組織的結構.....                                  | 65 |
| 四、品牌打造計畫.....                                   | 68 |
| <br>  |    |
| 第五章 結論與建議.....                                  | 86 |
| <br>  |    |
| 第一節 研究發現與結論.....                                | 86 |
| 一、創意工作者為文化品牌塑造的核心關鍵.....                        | 86 |
| 二、文化品牌藉由品牌識別，從原創價值中拉出可經營的脈絡....                 | 87 |
| 三、文化品牌以品牌識別指導品牌打造計畫；並藉由執行品牌<br>打造計畫來推動品牌識別..... | 89 |
| 第二節 研究建議.....                                   | 91 |
| 一、對文化創意產業之建議.....                               | 91 |
| 二、對後續研究者之建議.....                                | 94 |
| 第三節 研究貢獻.....                                   | 95 |
| 一、學術上的貢獻.....                                   | 95 |
| 二、實務上的貢獻.....                                   | 95 |
| 第四節 研究限制.....                                   | 97 |
| <br>  |    |
| 參考書目.....                                       | 98 |

# 表 目 錄

|       |                       |    |
|-------|-----------------------|----|
| 表 2-1 | 台灣文化創意產業之範疇及主辦機關..... | 8  |
| 表 2-2 | 台灣文化創意產業 SWOT 分析..... | 9  |
| 表 2-3 | 美國授權金項目與金額.....       | 14 |
| 表 2-4 | 品牌領導演進.....           | 19 |
| 表 3-1 | 訪談題綱.....             | 37 |
| 表 3-2 | 受訪者名單.....            | 41 |
| 表 4-1 | 幾米相關出版作品.....         | 43 |
| 表 4-2 | 版權授權的娛樂媒體合作.....      | 46 |
| 表 4-3 | 圖像或意象授權的廣告行銷合作.....   | 47 |
| 表 4-4 | 幾米與墨色國際的合作關係.....     | 54 |
| 表 4-5 | 幾米品牌策略性分析整理彙總表.....   | 59 |
| 表 4-6 | 品牌的核心識別整理彙總表.....     | 63 |
| 表 4-7 | 幾米品牌打造計畫整理彙總表.....    | 84 |

# 圖目錄

|       |                    |    |
|-------|--------------------|----|
| 圖 1-1 | 研究流程.....          | 5  |
| 圖 2-1 | 品牌代表的不只是產品而已.....  | 17 |
| 圖 2-2 | 品牌領導模式.....        | 20 |
| 圖 2-3 | 品牌識別系統規劃模式.....    | 21 |
| 圖 3-1 | 研究架構.....          | 36 |
| 圖 4-1 | 墨色國際組織架構.....      | 44 |
| 圖 4-2 | 幾米品牌跨國發展計畫.....    | 48 |
| 圖 4-3 | 幾米品牌打造計畫.....      | 67 |
| 圖 4-4 | 品牌聯盟的授權流程圖.....    | 70 |
| 圖 5-1 | 文化品牌經營策略.....      | 88 |
| 圖 5-2 | 文化創意產業成功運作之建議..... | 89 |

# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景

在世界的快速工業化與都市化的發展過程中，台灣的傳統產業面臨前所未有的困境，在全球化浪潮席捲中，在地產業未來發展的方向與定位是我們急需重新思考的。在進入二十一世紀的當下，國家間競賽的本質已從大量製作、消費模式的工業時代，進入以腦力與創意競爭的知識經濟時代。如丹麥文化與貿易及產業部部長（The Danish minister of Culture and the Minister for Trade and Industry）指出，如今談到個別國家及產業的競爭力，就不能不提到創造力（Creativity）、體驗（Experience）、與設計（Design）（Tweedy, 2002）。創造力、體驗與設計正是文化創意產業的本質，且是文化創意產業賴以生存及發展的基礎。

因此，各先進國家都已陸續提出相關的文化創意產業政策，企圖創造新經濟發展的機會。英國政府於 1997 年由首相推動籌組創意工業小組，以創造文化產業化的機制。韓國在 1999 年通過文化產業促進法，進而成立文化產業振興院（Korea Culture and Content Agency, KOCCA），致力於文化產業的發展並獲得空前的成功，至此文化產業儼然進入全球競爭的時代。根據聯合國教育科技與文化組織（United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, UNESCO）的統計，從 1980 年到 1998 年之間，文化產品（Cultural Goods）（包括一般印刷與文學、音樂、視覺藝術、電影與攝影、廣播與電視、遊戲以及運動等貨品）的世界貿易有驚人的成長，從 953 億美元成長到 3,879 億美元。其中，日本、美國、德國與英國是四個主要輸出國家，合佔整體文化產品世界輸出貿易的 55.4%。UNESCO 同時指出，開發中國家在這方面的表現則是相對弱勢的（UNESCO, 2002）。

鑑於文化創意產業對於國家競爭力的重要性，行政院經濟建設委員會於 2002 年的「國家發展重點計畫」中提出跨部會的「文化創意產業發展計畫」。文建會亦對藝文界人士召開文化創意產業座談會，會中提到未來台灣文化創意產業

將有八大計劃，預算將進行六至七個會計年度，總經費預計達新台幣 135,566 億元。可見文化創意產業將成為繼高科技產業後，台灣經濟發展策略性產業之一。

然而，在文化創意產業的整合過程中，「文化不等於創意；創意亦不等於產業」的核心思維，卻幾乎有被忽略的危機。有文化創意，不是就等於能夠形成產業，其三者間的組合與互動，存在著很大的操作空間，需要眾多的管理知識與策略應用。文化創意產業化與商品化的真實意義，便在於商品或服務能否於消費者心中留下極佳的品牌印象。品牌的價值與資產便在於能夠進一步促使消費者與文化產業保持持續密切的關係。如何透過專業的品牌管理形塑文化創意產業的良好形象，進而達到行銷的目的，或許能找到一條兼具文化藝術及產業發展永續經營之路。



## 第二節 研究動機

「文化」如何與「產業」結合向來是一個頗受爭議的主題。創意和商業兩者之間從古至今經常呈現對立的關係，綜觀台灣的文化創意界，可成功結合兩者的寥寥可數。然而在 2003 年，台灣的文化界冒出了一位既非藝人也不是歌手，但卻有著同樣光環的明星－「幾米」。其作品翻拍成的電影，是亞洲一時之選的導演與明星組合，以原始的出版作品作為核心，向廣告、電影、音樂劇、電視連續劇、音樂專輯、以及各式周邊商品等，與其他媒體產業進行延伸鏈結。由繪本改編而成的舞台劇《地下鐵——一個音樂的旅程》，除了在台灣的国家戲劇院上演外，澳門、北京、香港、新加坡、馬來西亞、上海及武漢等地，也都有《地下鐵》靠站巡演的行程安排（賴廷恆，2003）。另外，以繪本《向左走、向右走》為例，其改編的電影在兩岸三地即創下新台幣 1 億元的票房紀錄，而後發行電影原聲帶、音樂專輯，以及一系列周邊商品，作品熱賣的程度甚至被中國大陸媒體稱為「幾米現象」（邱慧雯，2002）。

「幾米」之名已經超越了原出版品的「作者」成為「品牌」－「幾米品牌」；一個成功結合文化、創意、產業的文化品牌，並成功跨足亞洲、伸展全球的案例。在世界上以出版品橫跨其他產業的營運模式不乏前例，許多知名的電影劇本皆是由書而來，像最近幾年好萊塢風行全球的續集電影，哈利波特與魔界等便是明顯的例子，以圖文作品延伸而出的有日本的宮崎駿卡通系列，然而，這樣的情形在台灣卻是相當少見的現象。

台灣的經濟依靠著代工起家，從傳統製造業到高科技產業，甚至文化出版的動畫產業，都是代工見長的經濟營運模式，是一個罕見自創品牌的代工大國。然而，當我們意識到文化創意的知識經濟是未來的核心產業；當我們看見世界各國的文化產值屢創新高，帶來豐厚的利潤而垂涎三尺時，台灣的文化創意產業究竟能否可以走出一片天；本研究欲從「幾米品牌」在成就領導品牌並跨國的經營與管理模式中，探究其成功因素，以作為文化產業的相關參考案例。

### 第三節 研究目的

要測量一個國家的文化產業競爭力，可著墨於其文化產品的出口量與比率，而台灣在過去 40 年的發展中，除了少數的台灣藝術電影與流行歌手外，始終是文化產品的「入超」國家。不管是好萊塢電影，日劇或韓劇，翻譯的西方小說以及美國影集等，台灣社會都是拼命消化吸收，但卻無法醞釀出同樣的創意產品。因此，文化必須從商業角度變成產業。換言之，即是將「文化等同於創意，創意等同於產業」，藉由商業化的過程將文化創意轉換成爲品牌，進而建立起品牌優勢外銷世界，在全球化的推波助瀾下，建立起台灣的知識經濟。

而建立起品牌優勢對企業而言，不單是區隔競爭對手的產品，事實上品牌是一個企業在消費者心目中塑造的形象、承諾、品質、經驗的集合體。而企業的品牌與商標，還能夠爲特定的獨特產品特色提供法律的保護，避免被其他競爭者所模仿，在文化產業中品牌的建立與其創意的發想與思考息息相關，也都是競爭優勢的重要環節。

因此，本研究的主要目的是從文化創意產業的品牌經營，來討論文化創意的產業化與商品化的成功經營要素。基於品牌優勢的建立對於台灣文化創意產業行銷的重要性，期望透過初探性的研究，藉由對台灣以及各國文化創意產業發展概況，並回顧品牌管理相關文獻，藉由幾米品牌的個案研究方式，探索台灣文化創意產業建立優勢的領導性品牌模式，以及影響台灣文化創意產業品牌管理的可能因素，以作爲後續文化創意產業相關研究的基礎。

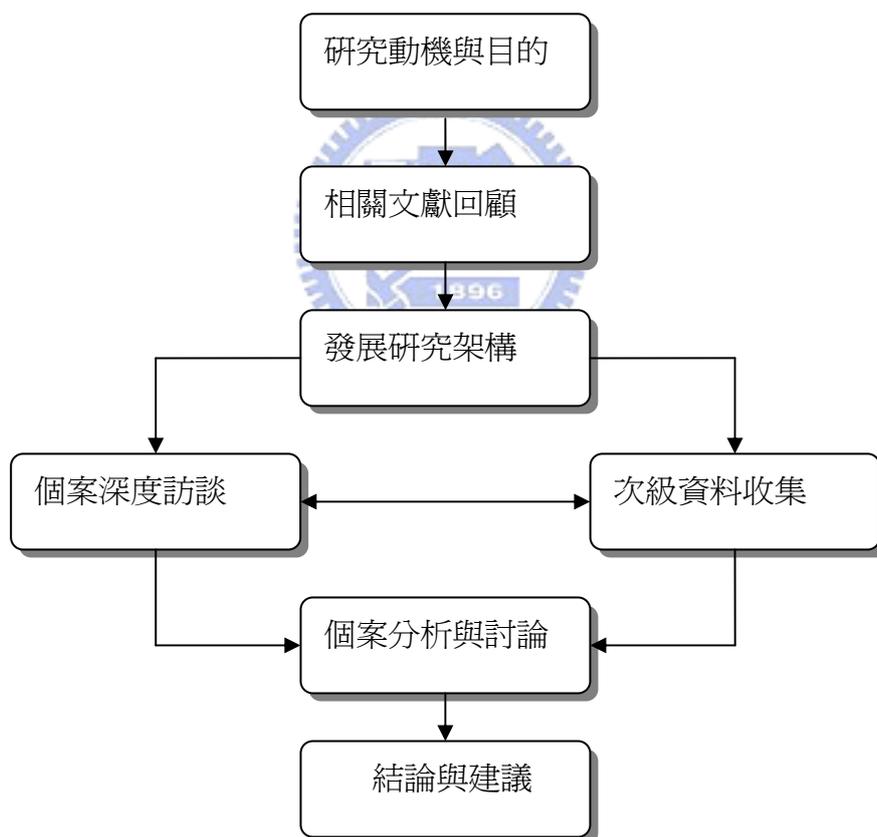
經由上述研究動機的說明，本研究之主要研究目的包括：

1. 探討創意工作者與文化品牌塑造的關連性。
2. 瞭解成功的文化品牌經營組織所需要的特性與結構。
3. 瞭解文化品牌從如何進行核心的品牌識別工作，並進一步制訂並推動建立品牌打造計畫。
4. 整理歸納出文化創意的品牌經營要素，以供相關研究與實務經營參考。

## 第四節 研究流程

本研究在決定研究文化創意組織的品牌經營策略之後，開始構思會探討哪些主題，為何要研究這些主題，形成研究背景、動機與目的。之後再蒐集欲研究主題 — 品牌管理理論的相關文獻，瞭解目前發展狀況；同時，也開始蒐集文化創意產業的界定與該產業的發展，形成本研究的文獻探討。完成第二章的文獻探討後，將其整理的資料，發展本研究的研究架構，使用個案、深度訪談及次級資料蒐集方式，深入探討個案公司的品牌經營策略，其研究流程如下圖 1-1 所示：

圖 1-1：研究流程



資料來源：本研究整理

## 第二章 文獻探討

### 第一節 文化創意產業

#### 一、 概念與相關定義

基本上，文化與產業的概念是不一致的，因為文化指涉的是一專門面向的活動，與產業一詞的意義不一定一致。然而因為結合藝術創造力與經濟生產等兩個不同的面向，這個結合迫使我們重新評估兩者的交集點以及一個結合兩者的新視野。

定義文化創意產業範疇，所面臨的最大困難是創意概念無所不在，任何產業與價值活動，不論是行業別分類中的農、林、魚、牧、礦、製造業或服務業，都需要靠其來提昇產品的附加價值，且在生產、銷售過程中，也需要創意的投入，來強化研發或行銷策略，因此使得文化創意產業的範疇與定義相對模糊。聯合國教科文組織（UNESCO，2002）對於文化產業（cultural industries）的解釋是：「結合創作、生產與商業的內容，同時這內容的本質上，具有無形資產與文化概念的特性，並獲得智慧財產權保護，而以產品或是服務形式呈現。」目前世界各國對於「文化創意產業」都有不同的認定方式，其大致可分為兩種方向：一為「創意工業」（creative industries），注重文化產業中產權的經濟效益與就業機會的社會效益。主要代表國家有：英國、紐西蘭、澳洲、香港與台灣。一為「文化產業」（Culture Industry），並無一致性的定義，而採取因地制宜的作法，代表國家有：美國、中國、芬蘭（鄭智偉，2003）。

以英國為例，不同於聯合國的定義，另對創意產業採取一種獨特的界定：「那些源自個人創意、技能和才幹的活動，通過知識產權的生成與利用，有創造財富和就業機會的潛力。」英國對於創意產業的定義雖著重於創意轉化成經濟價值、商業運作的部分，仍深深寄望於創意產業與文化部門之間，能夠充分顯現英國文化生活的多元性。根據英國文化媒體體育部 2001 年發表的「創意產業專題報

告」，便提出發展文化產業的重要性在於提高國家經濟成長率：英國 1997 年到 2001 年創意產業年平均成長率 8%，但同期英國整體的經濟成長率卻只有 2.6%；2001 年英國年創意產業的出口產值為 114 億英鎊，占出口總產值的 4.2%；1997 年到 2001 年期間，創意產業出口年成長率為 15%，但同時期整體出口平均年成長率卻是 7%；此外，1995 年到 2002 年，英國創意產業就業年成長率是 3%，同期總就業成長率只有 1%；而產業的產值更是從 1997 年的 6 億英鎊大幅成長為 2002 年的 210 億英鎊（DCNS，2001）。由英國政府的文化創意產值統計可以得知，文化創意產業會因其內容而增值，並為個人及社會創造價值；並保有知識及勞力密集、創造就業及財富，培育創意等特質，並支持生產與商品化過程中的革新。文化與經濟的雙重本質使得文化產業有其獨特性，它們不僅創造就業並對 GDP 有很大的貢獻，今日全球化更對其發展提供新的挑戰與機會。

綜合上述相關的定義與概念的陳述，本研究將文化創意產業定義為：具文化概念的創作與活動，透過智慧財產權的運用，以產品或是服務形式呈現於大眾眼前，對社會具有創造經濟價值與就業機會的潛力。

## 二、 台灣文化創意產業

民國 91 年政府正式將文化創意產業列為「挑戰 2008：國家發展重點計畫」中重點項目，這也是台灣首次將抽象的「文化軟體」視為國家建設的重大工程。依據各國對文化產業或創意產業的定義，政府將台灣的文化創意產業定義為：「源自創意或文化累積，透過智慧財產的運用，具有創造財富與就業機會潛力，並促進整體生活環境提升的行業。」並進一步訂定出台灣文化創意產業的範疇，並依據屬性擇定不同部門為主辦機關來負責各產業的推動，如表 2-1 所示：

表 2-1：台灣文化創意產業之範疇及主辦機關

| 產業名稱      | 主辦機關 | 產業概括說明  |
|-----------|------|---|
| 視覺藝術產業    | 文建會  | 繪畫、雕塑及其他藝術品創作、藝術品的拍賣零售、畫廊、展覽、藝術經紀代理、藝術品公正鑑價與修復等。  |
| 音樂與表演藝術產業 | 文建會  | 戲劇、音樂劇、歌劇、音樂現場表演及作詞作曲、表演服裝設計與製作、造型設計、舞台燈光設計、表演場地、表演設施經營管理、表演藝術經紀代理、硬體服務、藝術節經營等。   |
| 文化展演設施產業  | 文建會  | 美術館、博物館、藝術村等  |
| 工藝產業      | 文建會  | 工藝創作、設計、展售、工藝品鑑定等   |
| 電影產業      | 新聞局  | 電影創作、發行映演、電影周邊產製服務等   |
| 廣播電視產業    | 新聞局  | 無線電、有線電、衛星廣播、電視經營及節目製作供應之行業等  |
| 出版產業      | 新聞局  | 新聞、雜誌、書籍、唱片、錄音帶、電腦軟體等著作權商品發行等   |
| 廣告產業      | 經濟部  | 各媒體宣傳物設計、繪製、攝影、模型、製作及裝置等  |
| 設計產業      | 經濟部  | 產品設計企畫、產品外觀設計、機構設計、原型與模型製作、流行設計、專利商標設計、品牌視覺設計、平面視覺設計、包裝設計、網頁多媒體設計、設計諮詢顧問等   |
| 設計品牌時尚產業  | 經濟部  | 以設計師為名之服飾設計、顧問、製造、流通等   |
| 建築設計產業    | 經濟部  | 建築設計、室內空間設計、展場設計、商場設計、指標設計、庭院設計、景觀設計、地景設計等  |
| 創意生活產業    | 經濟部  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 源自創意與生活累積，以創新的經營方式提供食、衣、住、行、育、樂各領域的商品與服務</li> <li>2. 運用複合式經營，具創意再生能力，並提供學習體驗活動</li> </ol> |
| 數位休閒娛樂產業  | 經濟部  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 數位休閒娛樂設備</li> <li>2. 環境生態休閒服務</li> <li>3. 社會生活休閒服務</li> </ol>                             |

資料來源：2003 台灣文化創意產業發展年報

政府在政策推動方面，整個「文化創意產業發展計畫」共包括 5 個子計畫：「成立文化創意產業推動組織」、「培育藝術、設計及創意人才」、「整備創意產業發展環境」、「促進創意設計重點產業發展」、「促進文化產業發展」，涵蓋範圍由核心的精緻藝術創作：美術、戲劇、音樂、文學等；向外延伸至第二層應用面的廣告設計、建築設計、媒體等；最外圈則是衍生出來的製造、服務、觀光等，這也是最容易產業化的部分。

除了各原產業結構的特質之外，台灣環境狀態也影響文化創意產業的動態，動腦雜誌在 2003 年為台灣文化創意產業所做的優劣勢分析（如表 2-2），清楚指出台灣優勢在華文環境與多元文化的發展等基礎面，而劣勢則缺乏自有的品牌、人才的短缺、創意的不足、資金的缺乏與智財權認知的不足，上述的劣勢亦是目前文化產業所面臨的困難。

表 2-2：台灣文化創意產業 SWOT 分析

|                  |   |
|------------------|---|
| 優勢 (Strength)    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 華文世界的最大出口；</li> <li>2. 以科技島聞名，可提供文化創意產業為借鏡；</li> <li>3. 具蓬勃的生命力；</li> <li>4. 擁有多元文化、靈活創意和生活素養。</li> </ol>   |
| 劣勢 (Weak)        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 文化創意產業基礎不足；</li> <li>2. 缺乏文化創意產業產值、就業人口和消費人口資料；</li> <li>3. 企業界與銀行投資者對文化創意產業不熟悉，投入資金少；</li> <li>4. 企業界缺乏經營、品牌、行銷人才；</li> <li>5. 智慧財產權有待努力。</li> </ol> |
| 機會 (Opportunity) | 擁有多元文化、靈活創意與蓬勃生命力。  |
| 威脅 (Threat)      | 隨著中國也把文化創意列為重點計畫，台灣必需在五年內佔得先機，方能保有競爭力，成為亞太地區的文化創意產業樞紐   |

資料來源：動腦雜誌編輯部（2003）

而文化創意產業的另一特性則是無法立即看到投資報酬率，因此需要有長期投資的準備；韓國在發展文化產業的過程，即是長期投資出現成效的例子，在 1990 年代末期系統性建構文化內容產業，如今已有所成，韓式文化影響力大幅增加；包括電影、音樂、卡通等娛樂產業，並對準了大陸和台灣、日本等東南亞地區傳輸「韓式文化」。創下的產值在 2001 年文化產業總市場值 100 億美元，出口市場佔韓國出口總值的 22%」。

在台灣，因為文化創意產業將多個產業面囊括於旗下，讓產值統計困難重重；台灣經濟研究院曾經提供文化創意產業規模推估資料，指出：2001 年文化創意產業產值為 4 千 4 百億元，保守估計至 2008 年將達 1 兆 1 千 6 百億元（文建會 2004）。由此可知，政府對於未來文化創意產業的發展是樂觀期待的，但究竟政府對台灣文化創意產業的環境推動助益有多少、對企業的協助是否有幫助，都是值得關注的焦點。



## 第二節 文化創意產業的特性

劉維公（2003）指出，文化創意產業具有三大「核心」要件：以創意為內容的生產方式、以符號意義為產品價值的創造基礎、著作權的保障等，此核心要件可幫助思考與界定文化創意產業的要素。因此本節分為兩部分「創意內容的生產特性」、「文化與產業的關係」等，以文化、藝術等的獨特性運用在產業面等相關文獻做探討。

### 一、 創意內容的生產特質

文化創意內容的生產可能涉及到創作、美學甚至是藝術，並不同於傳統製造業有固定的生產流程，一切以消費者需求為依歸的特性；許多專家學者（Wilhelm，1953；Hirschman，1982 轉引自鄭智偉 2003；Robert，1999；王嘉驥，2004）都曾探討過創意內容的生產在創作者本身、產業、消費者間的相互關係，整理為以下三點特質：

- 1、 創意工作者在乎的是作品中原創力的呈現與堅持，而非消費者的需求與回應：

雖然創作者對於藝術成就的關注會影響消費者對藝術品的接受程度，但這兩者的關連性卻不甚密切。畢竟創作品的成敗，多數的評斷標準並不是以它是否滿足了市場需求而決定的（Robert，1999）；王嘉驥（2004）也同樣指出將「創作」的行為列為「產業」的一部份，是有待商榷的。

- 2、 相對上，消費者的需求也充滿不確定性：

Hirschman（1982，轉引自鄭智偉 2003）指出美學產品具有五大特點：（1）抽象：產品隱含的意義需要消費者自己體會；（2）主觀：產品好壞涉及個人主觀經驗；（3）非效用性：產品帶給消費者使用之外的另一層次的滿足；（4）獨特性：每項產品均為獨特的，無法被取代；（4）整體性：產品為整體性，缺一不可。也因為此五大特點讓消費者的評價會因為個體的不同而產生變

數，相對上使得消費者的需求充滿不確定性。

### 3、 創意內容可引發情感的共鳴經驗：

創作者對於創意內容背後所蘊藏的價值理念和深刻關懷的主題，可透過感動引發消費者獨特的共鳴經驗。Wilhelm (1953) 在述說審美經驗時指出「共鳴」是一種「移情作用」(Empathy)，指欣賞者由於自身知覺或情感的投射，在面對外在事物時，心中產生「共鳴」(Simpatia)。

劉大和 (2001) 指出文化創意產業最重要的活動是將「對某種美好的生活與感受」做一種「呈現」。在產品或服務中創造出一個引人入勝的故事，透過這些經驗的呈現，人們得以與他人分享體驗，為單調的產品增加設計與時尚感，為食衣住行的消費增添體驗，說穿了即是「感性消費」和「符號消費」。因此，民眾對藝術文化所產生的感動不僅影響到其內在心理的共鳴 (Wilhelm, 1953)，也能夠進一步引起消費者熱烈迴響。Michael et al. (2003) 指出近代的消費者具有「情緒消費」的特質，所謂的情緒消費則是，消費者購買產品背後的動機，已經不再是單純的為解決生活的需求，而是滿足某種心靈深處情感波動的需要。並且從美國民眾的消費行為中，分析出 4 種影響消費決定的情感需求面向：撫慰緊張現代生活的「照顧自己」、重視人際關係的「你儂我儂」、吸取新經驗的「探索」、以及凸顯與眾不同的「個人風格」。

由上述可知，文化創意產業的發展，必須從可帶給消費者感動、體驗等特質的創意作品的原生價值開始，林谷芳 (引自於蔡文婷，2004) 就指出，文化藝術的「純度」越高，才能引發源源不絕的創意，培養出生氣蓬勃的產業，發展出高附加價值的產業。

## 二、「文化」與「產業」的思維

Hill and Jones (2004) 論及一般產業分析及競爭策略時認為，較佳的效率、品質、創新以及顧客回應，是培養企業的持續性競爭優勢的四大基礎；其中效率、品質與創新則全都是達成顧客回應的一部份，而所謂的顧客回應指的是：第一，集中於顧客的需求；第二，找出更能滿足顧客需求的方法。因此不論是製造業、

高科技產業，亦或是金融業、服務業等各項產業，為追求最高的顧客滿意與企業價值，產品開發過程中必須經由各種驗證與審查，以確保在產品開發完成，送至顧客使用時能符合客戶需求。

然而，在文化創意產業中，從創意內容的生產特質可以看出，對任何一位藝術的創著者而言，創作的行為大抵是絕對的；因此創作的藝術品通常透過「產業」的機制及運作，來形成市場的價值，也就是所謂的產值與經濟價值（王嘉驥，2004）。也因此，介於創作者與產業間的橋樑－經紀人、文化創意延伸進入產業的方式－授權以及產業本身的運作機制等，都關係文化創作是否能夠具有市場價值的因素。以下即分為兩部分「著作權保障與文化創意授權」、「專業中介者－經紀人」做探討：

### （一） 著作權保障與文化創意授權

著作權的保障是文化創意產業賴以維生的關鍵，劉維公（2003）即指出著作權是文化創意產業的核心要件之一；有了著作權的概念之後，當創意產出時除了可以由創作人自行利用之外，還可以將其創作讓與他人，或是以授權的方式由他人利用。這種文化創意產出的授權是指著作權的許可使用，又稱為「授權使用」，是指著作權人以某種條件許可或授權他人行使其著作權的部分或是全部權利。由於授權指的是將著作權此一無形的財產，以「許可使用」的方式將權利讓與有使用著作權能力的人或機構，因此，擁有著作權的人不但可收取使用著作權費用，且只是以訂定契約的方式將著作權許可某人或某機構一段時間，所以，著作權還是屬於著作權人所有（萬麗慧，2001）。

科技產業所注重的保護在於專利，而文化創意產業著重在於著作權。根據著作權法「創作主義」的原則，只要創作完成，就可以取得著作權法的保護著作權法第十條。但是除了著作權法之外，文化創意產業若要有效進行行銷或是其他方式的利用，則可能會面臨其他的法律問題，特別是契約與授權等問題（馮震宇，2003），亦必須積極因應，才能使文化創意人士能夠從其創作獲得回饋。

因此，對於已經產生的文化創作產品，創作者也需要透過各種的行銷方式，最後以授權的方式將產品行銷出去（吳明璋，2004）。在此過程中，有的業者是

自行做授權行銷，例如：迪士尼就自己成立 **Buena Vista** 進行全球的授權行銷。有些業者由於沒有通路，則必需將產品委由有通路的業者行銷，例如全球知名卡通動畫公司皮克斯（**Pixar**）就由迪士尼負責行銷。也因此文化創意產業中，就會出現專業的代理機構或授權機構，一般稱為經紀人或經紀公司，其專門自創作者處取得授權後進入商業市場操作。

由於全球品牌與國際行銷盛行，文化創意授權的產值逐年提升，根據國際專利授權業者協會（**International Licensing Industry Merchandiser's Association, LIMA**）2003 年的調查（表 2-3），2002 年美國地區支付的授權金高達 58 億美金，比 2001 年提高約 4%（吳明璋，2004）。

表 2-3：美國授權金項目與金額（單位：百萬美金）

| 項目                      | 2001 年 | 2002 年 |        |
|-------------------------|--------|--------|--------|
|                         | 金額     | 金額     | 增減比率   |
| 肖像與娛樂 Characters        | 2,484  | 2,580  | +3.9%  |
| 商標與品牌 Trademarks/Brands | 963    | 1,040  | +5.0%  |
| 流行與服飾 Fashion           | 911    | 892    | -2.1%  |
| 體育 Sports               | 707    | 763    | +7.9%  |
| 大學 Collegiate           | 175    | 182    | +4.0%  |
| 藝術 Art                  | 147    | 161    | +9.5%  |
| 音樂 Music                | 117    | 119    | +1.7%  |
| 出版 Publishing           | 42     | 45     | +7.1%  |
| 非營利組織                   | 38     | 39     | +2.6%  |
| 其他 Non-Profit           | 22     | 10     | -5.45% |
| 總數                      | 2,606  | 5,831  | +4.0%  |

資料來源：吳明璋（2004）

而 2003 年全球卡通圖像授權市場規模約為 393 億美元，其中迪士尼是大宗；亞洲市場以日本三麗鷗的產值最高，光 **Hello Kitty** 的授權產品即約 4 億美元。韓國則以三麗鷗的圖像授權模式，經營自己的圖像品牌，如賤兔、炸醬麵小倆口，如今也在亞洲闖出一片天（宋漢歲，2005）。

除了卡通圖像外，視覺藝術產作品也是較常運用授權進行延伸與行銷，由於

圖像與雕塑等作品特性的關係，許多藝術家將畫作作品授權於經紀公司或專營授權的公司打理，以國內著名的 Artkey 藝術授權中心為例，即簽下兩岸 700 位華人藝術家的作品授權，專營藝術授權業務。然而鄭乃銘（2004）從根本質疑目前的產業化概念，認為一味將藝術家圖像授權製作產品或將原作複製等，可能對原作市場造成衝擊，而且授權製作的藝術商品並不等於是創意產業，因為，創意產業是建立在研究、創造、開發、生意等幾個環節上。

## （二） 專業中介者－經紀人：

Caves（仲曉玲、徐子超譯，2003）指出在不同的領域中，經紀人的型態也是大為不同的，但通常都具有對創作者的作品篩選的守門功能、媒合與分配創意資源進入產業運作、甚至負起照顧創作者或表演者的生活；而良好的經紀制度至少可以有 2 個最主要的功能：（1）讓專業分工：有能力創作及表演的人讓他們專心創作及表演，有能力行銷及經營的人讓他們專心行銷及經營。（2）擴大市場：不管是從生產或是消費的立場來看，文化創意產業如果要產生價值，必然要持續挖掘人才、培植新血，然後，開拓市場、尋找商機，使之生機盎然、生生不息（廣告雜誌，2004）。

以經紀制度較為完善的美國好萊塢演藝經紀為例，極具影響力的經紀人歐維茲（Micheal Ovitz）所創立的創意藝人經紀公司（Creative Artists Agency，CAA），就非只從事藝人中介、劇本推銷等業務，CAA 以顧客為導向，靠著團體作戰方式，從幕後到幕前透過所有價值鏈活動的整合創造競爭優勢（Robert；沈若薇譯，1998），CAA 真正的力量來自於談判溝通的籌碼，它提供電影公司的不只是演員，而是整個頂尖的創意工作團隊。

從這個角度來看，經紀產業應該是一個必須要投資的產業，且得投入金錢、人力、技術等，然後創造人才、創造機會、創造價值、創造市場、擴大產值。這也是經紀產業（Talent Management）與仲介（Broker）或是所謂的掮客最大的不同，「經紀人」能創造價值使之有好的價格，本質上是屬於「生產」事業，但是「仲介」及「掮客」則不然。

### 第三節 文化創意之品牌相關概念

在文化創意產業中，最引人注目的是如何將文化創意產業化，本研究透過以個案研究方式，針對已成功經營「幾米品牌」的墨色國際為研究對象，檢視其品牌、組織結構、品牌架構、行銷計畫等構向，瞭解在包山包海的文化創意產業中一個成功的商業化品牌經營範例，以為文化創意產業注入新的思維。

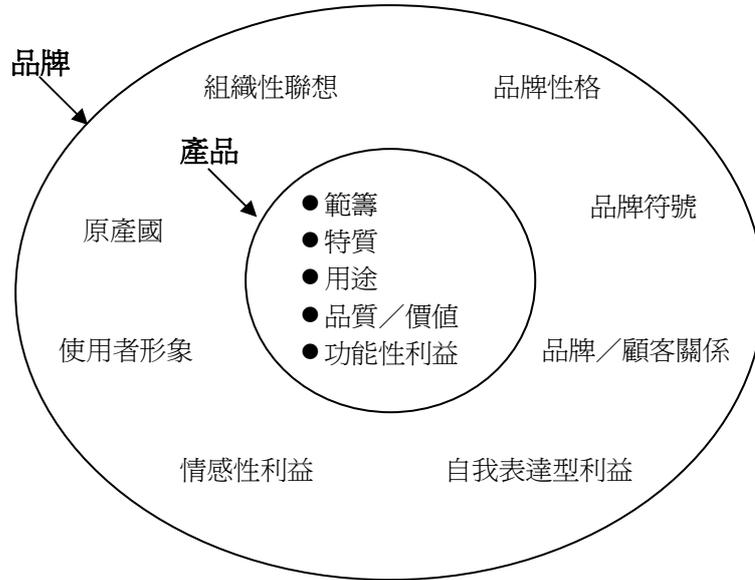
以下將由品牌以及品牌權益觀點為開端，以釐清品牌對於企業的重要性，以及為何要建立品牌，進而解析 Aaker and Joachimsthaler (2000) 所提及的品牌領導模式，其可提供一個完整、清楚的優勢品牌建立的模型，以協助對於個案的分析與解釋。

#### 一、 品牌與品牌權益

品牌名詞的界定可源自於美國行銷協會 (American Marketing Association ; AMA) (1960) 的定義：「品牌是一個名稱 (Name)、標記 (Sign)、符號 (Symbol)、設計 (Design)，或是上述各項的組合。目的就是要藉此識別出一個或一群銷售者的產品或服務，進而與競爭者的產品或服務有所區別。」在這定義中，清楚指出品牌一方面可以做為與競爭者區隔及差異化的重要因素，另一方面也指出品牌是一個可被具體辨認的事物，可用來確認產品的製造者與銷售者；讓銷售者能夠提供一組具一致性且特定的產品特性、利益與服務消費者的承諾。

Aaker (1995) 對品牌的看法則有所不同，認為品牌除了傳遞產品的範圍、屬性、品質與用途等功能之外，品牌還提示了個性、與使用者之間的關係、使用者形象、原產國、企業組織聯想、符號、情感利益、自我表達利益等，如圖 2-1 所示。

圖 2-1：品牌代表的不只是產品而已 (A Brand is More than A product)



資料來源：Aaker (1995), "Building Strong Brands", P.74

Kotler (2000) 指出品牌是銷售者對於「一致地提供購買者一組明確特徵、利益與服務」所做的承諾，其可傳送屬性、利益、價值、文化、個性與使用者等六種不同層次的意義給購買者。

在品牌權益部分，從 1980 年代就受到美國行銷界的討論，亦有人將品牌權益、品牌形像與品牌個性等名詞交互使用 (Tauber, 1988; Kim, 1990)，顯見其涵蓋範圍相當廣泛 (轉引自陳振燧，1996)。Aaker (1991) 從行為的角度來看，品牌權益在非價格競爭的情況下，能造成差異化的競爭優勢。認為品牌權益是一個品牌、名稱與符號所連結的資產與負債，由廠商所提供的產品或服務對顧客的價值加減而成。同時它也是一個多面像的概念，包含：品牌忠誠、品牌知名度、知覺品質、品牌聯想與其他專屬品牌資產。Keller (1993) 則從個別消費者觀點來定義，認為顧客基礎的品牌權益是，消費者因某一品牌行銷效果的刺激，而反應於品牌知識的差異，此定義中包含三個重要的概念，一是品牌知識，包括品牌知名度與品牌形象；二為差異化效果，指的是比較消費者面對相同行銷活動，在不同品牌間對品牌知識的差異；三是消費者對行銷的反應，指出對行銷組合活動的認知、偏好和行為。

學者Urde也主張，在現今的環境中，當產品的生命週期越來越短，產品之間的差異越來越小，光靠優越的產品是無法致勝的，品牌導向才是企業維持生存與成長的關鍵策略，因此，對企業來說，唯一能夠使自己與競爭者形成差異化的方法就是建立高品牌權益；品牌權益能為導入新產品提供一個強而有力的平台，也能使自己的品牌有效對抗競爭者品牌的攻擊，並影響消費者的品牌偏好及購買意願，以維持企業的競爭優勢（朱珮忻，2002）。

由上述各學者觀點可推知，企業具有優勢的品牌權益與其取得強勢的品牌地位息息相關，在市場上可供消費者選擇之產品越來越多元化，優勢品牌權益，可以增加消費者選購的意願，進而對公司的銷售額與利潤產生正面回饋，增加公司本身的競爭優勢。

## 二、 品牌領導模式

品牌權益的建立與管理在過去的研究中，曾有不少學者從策略面的角度來說明如提升品牌權益，但僅有少數的學者提出完整的架構；美國品牌大師 Aaker（1991、1995、2000）即是少數能夠對於企業建立品牌權益、塑造強勢品牌等概念，提出完整理論架構的學者；從 1991 年的「管理品牌權益」，至 1995 年的「品牌行銷法則」(Building Strong Brand)，說明品牌識別系統才是建構強勢品牌的基本架構，最後引導出 2000 年的「品牌領導模式」(Brand Leadership)，強調面對現今市場的複雜性、競爭壓力、通路動態、全球力量，以及充斥著眾多品牌、積極的品牌延伸，與複雜的副品牌架構之企業環境，傳統品牌管理模式已顯得力不從心，因此企業品牌管理必須從古典的品牌管理模式過渡到品牌領導模式（如表 2-4）。

由於傳統的品牌管理模式，其重心在於短期的銷售，因此容易使企業注重於短期品牌上的投資是否有帶來銷售與利潤，而忽略長期的品牌建立，品牌領導模式的重心就在於建立可形成長期獲利力的資產。Scott and Michael 就指出，長期的品牌權益建立有時必須犧牲短期的利益，使得顧客與品牌的關係緊密，並引發忠誠行爲（陳綉里譯，2004）。

表 2-4：品牌領導演進

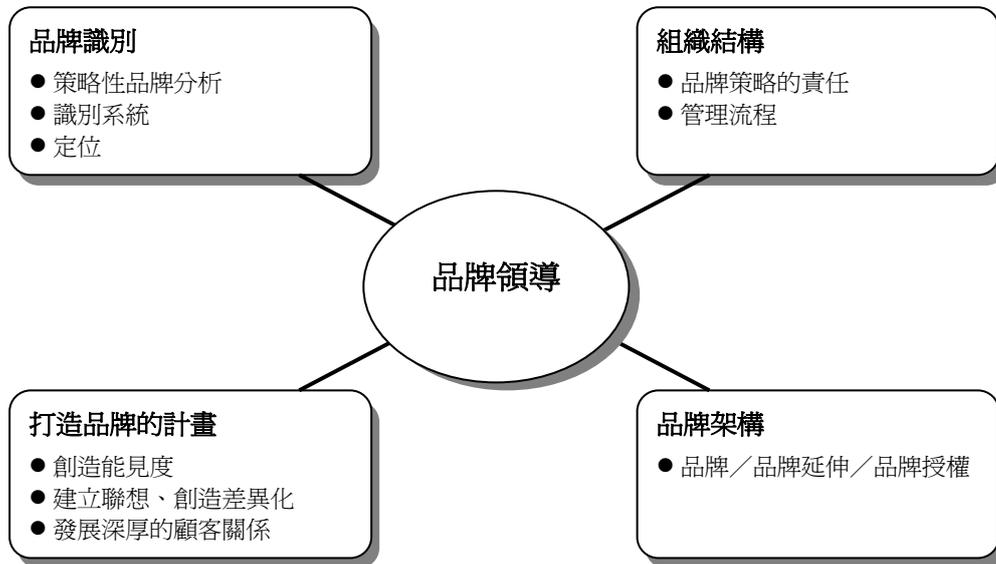
|                      | 傳統的品牌管理模式   | 品牌領導模式        |
|----------------------|-------------|---------------|
| <b>從戰術管理到策略管理</b>    |             |               |
| 觀點                   | 戰術與回應       | 策略與遠見         |
| 品牌經理地位               | 較缺乏經驗，任職不久  | 職位較高，任職較久     |
| 觀念模式                 | 品牌形象        | 品牌權益          |
| 重心                   | 短期財務效果      | 品牌權益的衡量指標     |
| <b>從有限重心到擴大重心</b>    |             |               |
| 產品-市場範圍              | 單一產品與市場     | 多元產品與市場       |
| 品牌結構                 | 單純          | 複雜            |
| 品牌數目                 | 重心放在單一品牌    | 以類別為重心 - 多品牌  |
| 國家範圍                 | 單一國家        | 採取全球觀點        |
| 品牌經理的溝通角色            | 在有限方案中擔任協調者 | 在多種溝通方案中擔任領導者 |
| 溝通重心                 | 外部／顧客       | 內外兼顧          |
| <b>從銷售到品牌識別的策略動力</b> |             |               |
| 策略重心                 | 銷售與市場佔有率    | 品牌識別          |

資料來源：Aaker and Joachimsthaler (2000), "Brand Leadership" p.8

品牌領導模式（圖 2-2）則是一種「在未來十年內必須建立起強勢品牌」的觀點；所謂的「強勢品牌」即是指企業不僅建立成功的品牌權益，更使得產品可以在眾多相同產品中脫穎而出，甚至在跨國經營上都可憑藉其品牌權益而產生優勢，即為強勢品牌。王文燦（2001）則認為能以三個層次衡量品牌的強度：首先是名字產生知名度；其次是產品要有獨特的定位、主張，且需要不斷執行及傳播；最後，擁有「個性」才能成爲一個強勢品牌。

以下本節即分爲四部分：「品牌識別」、「組織結構」、「品牌架構」與「品牌打造計畫」，探討企業的品牌領導模式的各個構面。

圖 2-2：品牌領導模式



資料來源：Aaker and Joachimsthaler (2000), “Brand Leadership” p.35

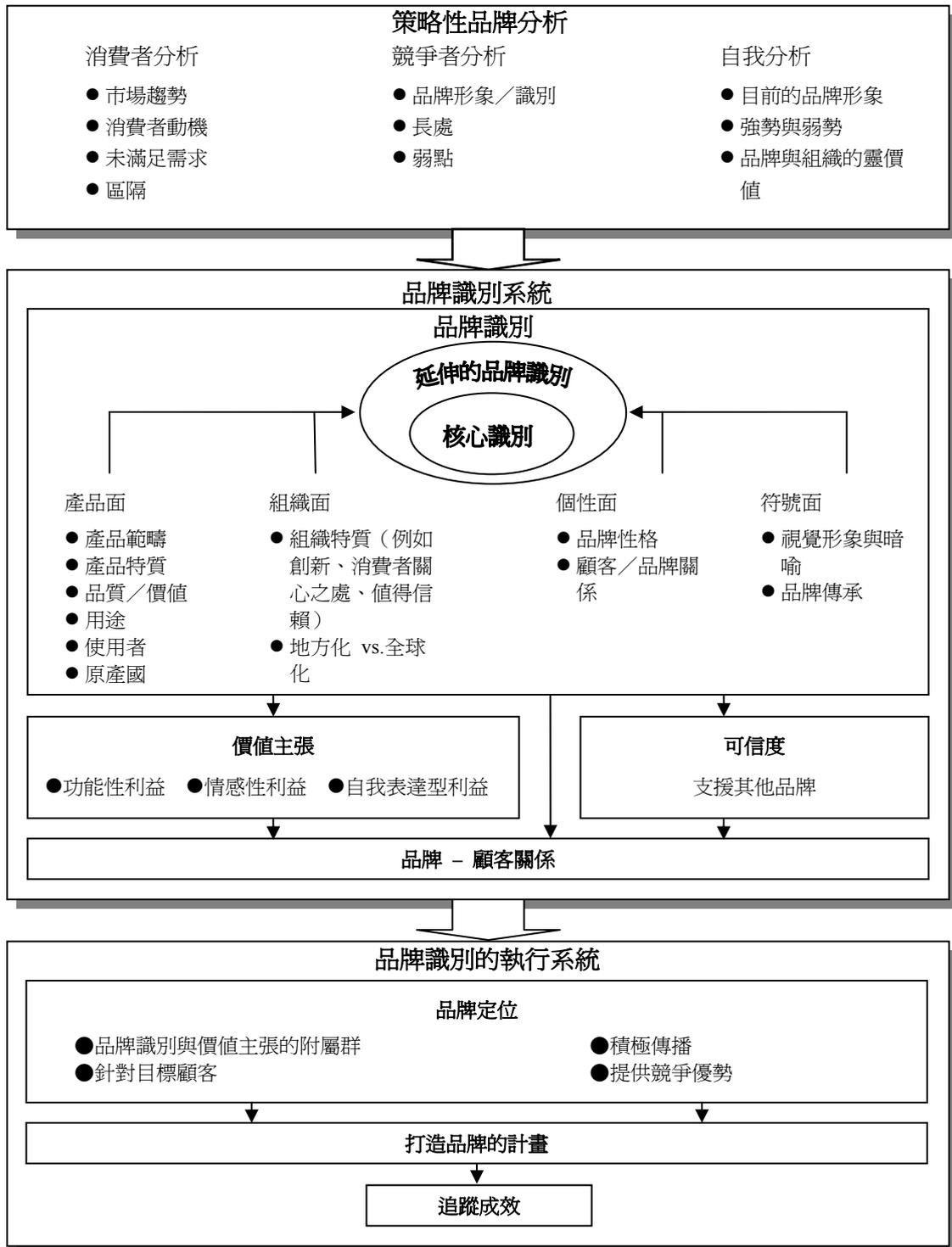
### (一) 品牌識別



Upshaw (2000) 認為品牌識別是品牌定位和品牌個性的一種結合，使得產品或服務在消費者心目中建立獨特的性格。洪順慶 (2005) 指出企業的品牌經營策略的最終目的，就是建立品牌識別體系，做為公司和消費者之間的溝通橋樑，並由此確定消費者的對企業品牌認知基礎；由上述可知，品牌識別所指涉的是一種企業品牌與消費者間的關係，企業組織多利用品牌識別與消費者建立長期親密之關係。

Aaker (1995) 提出完整的品牌識別系統規劃模式三步驟，開始於策略性的品牌分析，經由品牌識別系統適切的分析發展出「品牌識別」與「價值主張」，進而運用品牌執行系統完成品牌識別系統的工作 (如圖 2-3)。以下分別就「策略性品牌分析」、「品牌識別系統」以及「執行系統—品牌定位」詳述之：

圖 2-3：品牌識別系統規劃模式



資料來源：Aaker and Joachimsthaler (2000), “Brand Leadership” p.56

## 1、策略性品牌分析

Arnold (李桂芬、林碧翠譯, 1995) 認為企業要進行品牌定位之前, 必須先瞭解市場結構, 透過市場結構的分析, 能夠讓企業清楚如何與競爭品牌比較, 並瞭解品牌目前的市場位置。策略性品牌分析的要點即在幫助企業瞭解市場環境, 協助企業建立品牌識別與品牌定位。此部分由消費者分析、競爭者分析及自我分析等三部分:

### (1) 消費者分析:

包括消費者趨勢、消費者動機、區隔與未滿足需求 (詳如圖 2-3)。消費者趨勢是藉由檢視市場的動態, 可以洞察消費者轉變中的動機與正在衍生的區隔, 透過對次級市場銷售量的預測與獲利分析來瞭解消費者趨勢 (謝文雀, 2001)。消費者動機分析的目的在於確認哪些是功能性、情感性或是自我表達的利益, 驅使消費者購買與使用該品牌, 以及消費者是如何組織訊息與如何形成對所分析產品層級中品牌態度 (Aaker, 1995)。區隔分析在於確保所選擇的區隔能對廠商的溝通活動有所回應並能支持不同的定位策略與品牌識別。

### (2) 競爭者分析:

包括競爭者品牌的定位、強勢與弱勢 (詳如圖 2-3)。行銷人員可以透過消費者的認知與競爭者的溝通策略來分析消費者對競爭品牌的認知, 與競爭品牌所提供了利益與跟消費者的關係。

### (3) 自我分析:

指的是對於品牌與組織的自我分析, 包含目前的品牌形象、品牌的強弱勢、品牌與組織的價值等 (詳如圖 2-3)。企業進行自我分析可清楚企業本身狀況, 當進入市場面對競爭者時, 可明確訂定出行銷戰略 (Aaker, 1995)。

## 2、品牌識別系統

企業藉由品牌識別系統本身，指出對消費者的價值主張，使品牌識別系統產生信任感，以及創造出品牌與顧客的關係。核心識別（core identity）是品牌識別中最重要要素，並不會因為跨足新市場或產品而改變，找出核心識別有助於提供企業焦點，如 3M 代表的創新、迪士尼代表的歡樂與價值觀等，一個品牌所透露的內涵、以及品牌是否能夠成功，都和品牌的核心識別息息相關；品牌的定位以及宣傳策略可能隨時因企業需要會調整，但是品牌的核心識別並不會隨之改變。然而如何發展出核心識別，則必需進一步檢視品牌識別系統要素的四大構面；1、產品面：將品牌和「產品的範圍」、「產品特質」、「高品質／高價值」、「使用經驗」、「使用者」、「來源國」相結合。2、組織面：品牌和「企業特性」的聯結，例如創新、消費者關心之處、值得信賴，在顧客眼中屬於「本土公司或全球公司」的經營規模。3、個性面：包括品牌性格、品牌與顧客的關係。4、符號面：包括視覺形象／象徵、品牌傳承。

雖然這是四個完全不同的概念，但確有一個共同目的，就是要幫助品牌管理人更完整的顧及品牌的不同層面，利用這些不同的層面讓品牌識別顯得更清晰與豐富。然而，並不是每一個品牌都需要用到這四個概念，依產業特性的不同，有些品牌只需要其中一到二個即可成功創造出品牌識別。

成功創造出品牌識別後，品牌所營造出的三種價值主張會隨之而來，一是功能性利益、二為情感性利益、三則為自我表達性利益。功能性利益通常與產品實質功能或特質相連結，例如：BMW 所訴求的駕馭性、富豪汽車所代表的安全性。而情感性利益則與品牌能力有關，此種能力讓消費者在購買或使用過程中，感受到的特別的情感；最後自我表達性利益則代表，品牌的購買是一種自我表現的方式，或希望別人看待自己的方式。Aaker & Joachimsthaler（2000）指出一般企業必須盡可能與強大的功能性利益相結合，進而將品牌性格、符號傳達至顧客端，情感性利益與自我表達性利益是強化功能利益的聯想工具。

### 3、品牌識別的執行系統 — 品牌定位

Ries and Trout (1981) 認為定位開始於產品，可以是一件商品、一項服務、一家公司、一所機構，甚至個人，皆可以進行定位；同時強調，產品定位並不是針對產品本身，而是要將產品定位在未來的潛在顧客的心中。因此，定位可能導致產品名稱、價格或包裝上的改善，主要目的是希望能在消費者心中，佔據有利的形像地位，進而影響消費者購買行為。Arnold (李桂芬、林碧翠譯，1995) 則認為定位與品牌化其實是一體兩面的，如果說品牌是消費者認知，定位就是組織將品牌提供給消費者的過程。Upshaw (吳紋琪譯，2000) 則特別指出品牌定位必須以消費者為中心才是強勢定位，並定義品牌定位乃是品牌在顧客與潛在消費者心目中，和其他競爭者比較之下的相對優點與保證。王文燦 (2001) 則指出品牌定位是對消費者的承諾，首先它需要設定目標對象並投其所好，因為沒有一個品牌能夠通吃市場；其次是必須符合市場趨勢，並找出競爭者尚未擁有的訴求；最後要保證企業的產品與服務品質，避免消費者產生負面聯想。

Aaker (1995) 則給品牌定位下了非常清楚的定義：「品牌定位是品牌識別與價值主張的一部份，該定位將被積極的傳遞給目標對象，同時以顯示相較於其他競爭品牌的優越之處。」並以四個構面來解析品牌定位的概念：

- (1) 品牌識別與價值主張的一部份：品牌定位存在時，品牌識別與價值主張才能完全展現。雖然核心識別是品牌最具價值的部分，但品牌策略執行的最佳施力點卻不一定在核心識別之中。企業可在核心識別之中找出恰當的平衡點來作為品牌定位的要素。
- (2) 掌握目標群眾：品牌定位必須設定一群特定對象，而這些對象可能只是該品牌在市場上所有目標對象中的一部份。
- (3) 進行積極、主動地傳達：品牌定位是透過積極傳達所形成的。有一些特定的傳達目標鎖定再改變或強化品牌的某一形象，或品牌與顧客之間的關係。
- (4) 展現競爭優勢：品牌定位應展現相對於競爭者的優勢所在，而且必須能

和顧客產生共鳴，並與其他產品產生區別，藉此產生與其他競爭產品的差異化。

綜合以上所述可以得知，企業可以透過品牌定位的確認，與顧客建立親密關係進而培養忠誠度，並且在市場上找到行銷的最佳操作點。

## （二） 組織的結構

雖然品牌識別存在於使用者與潛在購買者的心目中，但識別卻是由企業打造而成，其組織結構、員工認同、品牌塑造流程都關係著品牌識別的 formed 與執行能力。鄭華清（2001）從企業組織的結構觀點出發，將一般企業的組織結構歸納為四種模式：功能制、通路管理制、客戶服務制、品牌管理制。其中的品牌管理制（brand Management System）又稱為品牌經理人制，使用這套制度著眼在產品眾多或品牌眾多的狀態，因市場特性不同，所需要給予的行銷支持也不同，因此每一個產品，或品牌都有一組人來負責；也就是說從創意開始、策略、產品開發、市場區隔、消費者分析、行銷組合，都有專人照顧。Aaker and Joachimsthaler(2000)則認為要建立起企業的強勢品牌領導，必須有人或某一小組專責於此事，以使品牌不會跟著突發的決策而隨波逐流，因此當品牌跨越多個產品、市場與國家時，應分別有各自的經理人員來負責。

Andriopoulos and Gotsi（2002）指出此種由內部組織結構的品牌管理觀點，尤其對在創造性產業內的組織關係重大；創造性產業的員工透過他們工作上的創造力，扮演一種為公司開發和維持一個有利的品牌中樞角色。King（1990）、Amabile（1997）與 Cook（1998）分別對於創造性組織結構與其特性做過探討，整理如以下（轉引自 Andriopoulos and Gotsi，2002）：

### 1、 組織文化對創造性具有影響力：

組織內部員工的創造性生產，被他們的組織文化和氣候、領導風格、架構、系統和資源所影響。因此創造性組織需要一種內部自我認同觀點，以加強組織內的向心力。

### 2、 知識經驗具有重要關鍵：

由於知識經驗具有流動、分散以及易消失等特性，以創意為重要價值的公司，如企劃、創作、服務等，由於知識工作者個人思考、計畫的過程，難以收集。這類組織經常面臨員工離職而流失了寶貴的知識。

### 3、知識經驗的管理應是互動的過程：

知識經驗不只是被動式地收集，而是轉化成企業文化，屬於一種「資訊的交換」；這種互動的、流動的資訊，才是知識最能創造價值的地方，讓員工能夠反覆辯論、提出新的創意和想法。

### （三） 品牌架構

品牌架構是由企業的主品牌、副品牌與背書品牌所建立出的架構，可以標示出各個品牌的角色、彼此間的關係。其主要目的在為企業找出彼此間的關係，清楚釐清各品牌目前狀況、使用資源與明確的利益產出或未來可能的利益產出（Aaker and Joachimsthaler, 2000）。一個充分思考的架構，可明確地顯示出要對顧客提供何種產品與服務、使得品牌與其溝通計畫產生綜效，而不會產生失焦，或造成資源的浪費；品牌架構可以用五大層面來加以定義：品牌組合、品牌組合的角色（portfolio role）、產品市場背景的角色（product - market context role）、品牌組合的結構（portfolio structure）與品牌組合的圖像（portfolio graphic）。

隨著市場環境日趨複雜，經濟運作全球化等因素，國際企業如寶僑家品（P&G），在美容、美髮、食品、嬰兒、婦女衛生以及清潔衛生等，不同產業都擁有高知名度的品牌，像 SKII、飛柔、潘婷、幫寶適…等，都在多個不同的市場中橫跨全球市場經營，使得主品牌與副品牌間的角色扮演與運用顯得複雜。然而，由於文化創意產業範疇橫跨多產業面向，而不同的產業其結構差異又甚大，產業與產業間異業合作普遍，但並非屬於多品牌的運用模式。

參酌本研究個案所屬的視覺藝術產業中的自創品牌者，多發現其品牌架構並不複雜，品牌槓桿的運用極少，多是利用以下的品牌打造計畫，進一步以異業聯盟的方式進行塑造品牌。

#### (四) 打造品牌的計畫

所謂的品牌打造計畫，即是在確認品牌識別之後，企業組織所進行的一種品牌策略的執行。Schultz and Barnes (郭瓊俐等譯，2003) 指出品牌計畫是顧客及潛在顧客與品牌邂逅，透過品牌將價值傳播給顧客與潛在顧客。Aaker and Joachimsthaler (2000) 則認為在執行品牌策略與計畫時，必須將目標放在能夠創造或強化「能見度」、「可建立差異化」以及「培養深厚的顧客關係」之上。Schultz and Barnes (郭瓊俐等譯，2003) 與 Keller (1998) 也認為品牌的行銷策略與打造計畫並不只是靠廣告宣傳而已，還需要靠不同形式的傳播，包含了顧客或潛在顧客與品牌接觸的所有方式，亦包括產品本身、包裝、通路、定價、分銷與地點、員工等。Aaker and Joachimsthaler (2000) 認為一個優異的強勢品牌應該要懂得利用互動式媒體、活動贊助、公關、直接行銷，瞭解不同媒體載具間的相互關係，以便能創造出綜效，以優異的執行創造出巨大的成果。Kolter (2000) 從品牌策略的觀點，指出品牌決策的執行包含：產品線／品牌延伸、多品牌、新品牌、共同品牌／品牌聯盟等決策。

由上述討論可得知，品牌打造計畫除了運用各式手法建立顧客與品牌的接觸點外，像品牌延伸、品牌聯盟、多品牌等相關的品牌決策技術的運用，也是打造品牌計畫的重要概念。

除了上述的各項品牌計畫之外，針對於文化創意產業的分類與特性，可以發現從純粹的藝術創作到進入市場的行銷操作，是一種跨產業的經營模式，甚至新媒體的興起加速了傳統產業的改變，傳統的電信、大眾傳播媒體與資訊產業的跨產業合作成為熱門的議題，異業合作多以品牌授權以及品牌聯盟等，都是文化創意產業在打造品牌時採用的計畫。以下就以 Kolter (2000) 所提出的品牌策略決策的重點－「品牌延伸」，以及由文化創意產業的異業合作概念出發的－「品牌授權」、「品牌聯盟」進行探討。

##### 1、 品牌延伸

品牌延伸是指企業將原品牌名稱已建立的知名度應用於其他產品上 (Lassar et al.,1995)，不過在應用上不同的學者間看法並不一致。有的認為品牌延伸是指

利用已成功的品牌名稱，推出改良的產品或其他同種類的產品 (Kotler, 1995)；但亦有學者認為將原品牌的名稱應用於同種類的產品是屬於「產品線延伸」(line extension)，而將已有的品牌應用於不同種類的產品才視為「品牌延伸」(Aaker and Keller, 1990、Tauber, 1981、Park et al., 1991)。另外 Farquhar (1990) 則將品牌延伸分為產品線延伸與種類延伸 (category extension)，所謂產品線延伸是指以現有的品牌推出公司現有的產品種類，如可口可樂推出健怡可口可樂或檸檬可口可樂等相關種類的產品。由上述可以看出 Farquhar (1990) 的種類延伸看法與 (Aaker and Keller, 1990) 的品牌延伸定義較為相似。綜合上述學者對品牌延伸的定義，可以歸納出廣義的品牌延伸為：產品經過改良或推出新產品，並冠上原有的品牌，都算是品牌延伸；而狹義的定義為：廠商必須在不同產業推出不同種類的新產品，才算是品牌延伸。參酌第二節文化創意產業的作品產出經驗與特性，可以發現藝術家源源不絕的創作，使得文化創意得以有商品化與產業化的潛力，而過程中也因此不斷產生新作品，像表演藝術團體即不斷有新的公演劇碼，都是在同產業中推出新產品，因此本研究必須採狹義的品牌延伸定義，以跨產業進行新產品產出為本研究之品牌延伸的定義。

Aaker and Keller (1990) 在探討「原產品與延伸產品的契合度」對品牌延伸評估的影響時發現，當原產品與延伸產品的契合度高時，消費者對原品牌的知覺品質較易移轉至延伸產品的評估上。

Tauber (1988) 認為，品牌延伸策略能提供許多傳統的新產品發表策略無法達成的利益，包括：一、善用原品牌資產：公司可將原品牌的存在於消費者心中的知名度及印象移轉至新產品領域；二、增加原品牌的銷售額：新產品的廣告效益及曝光率的增加對於原品牌而言有協同效果。在品牌傘的效果下，能將廣告效益發揮到最大。；三、降低延伸產品的失敗風險：由於原品牌的既有地位，其訴求也已獲得市場認同，而此品牌強度有助於降低該品牌轉移至其他延伸產品時的失敗風險。

品牌延伸利用消費者對於原品牌的高熟悉度與良好印象，使得延伸產品很快博得消費者的認同，並減少失敗的風險，對於企業而言具備相當大的吸引力。但品牌延伸並非百利而無害，其引發的缺失可能使原本建立的品牌資產付諸一空。

Allard et al.(2001)提出不成功的品牌延伸所可能帶來的傷害，包括損傷品牌權益、或隨正面聯想的降低，而未來利用該品牌發表新品牌延伸的價值也隨之降低，甚至造成消費者的負面聯想，此種重大的風險不可不仔細斟酌。此外品牌傘下的產品越多，單一產品失敗所造成的波及就越嚴重（Sullivan, 1990）。

## 2、 品牌授權

所謂「授權」，乃是指授權人（licensor）將智慧財產的使用權，如技術、製程、專利、著作權、品牌、商標等，銷售給被授權人（licensee），以換取權利金或其他報償的一種交易方式（Griffin and Pustay，1996）。Millman（1983）定義授權是藉由契約的方式，購買產品、製造過程技術、設計或行銷技能的一種行為。Terpstra（1997）從國際行銷的角度指出，授權是一種企業可不必進行資本投資即可獲得國外市場的方式。

蕭富峰（1992）定義品牌授權為「廠商向品牌所有人租用人們所熟悉的品牌名稱、標誌、卡通明星、知名人物，乃至於從電影與書籍中所創造出來的廣受歡迎之人物，並支付品牌所有人某個比例的使用權利金。」由於授權的品牌具有一定的知名度與魅力，因此租用者一旦將該品牌掛在自己的產品上，就能立即與同類產品區隔開來，並迅速為市場所接受、認同。一般而言，授權經常發生於工業市場技術的轉移，而在消費市場上，最常看到的就是允許被授權者使用公司所擁有的品牌、商標及特徵。Aaker（1991）指出，品牌的價值最明顯的就是授權。Farquhar（1990）指出品牌授權是最常見的「購買品牌權益」的方式；藉由自己的產品上使用授權者的品牌，降低消費者對新產品的陌生與排斥，並在相同產品類別中脫穎而出，強化產品銷售量。

洪順慶（2001）分別從授權人與被授權人的角度探討採用品牌授權策略的優缺點。對「授權人」而言，授權的優點包括：1、以少數投資快速進入新市場，並獲得當地的經營管理知識；2、可配合地主國的政策與法令限制，利用授權提升知名度；3、收取權利金，增加收益。授權的缺點包括：培養未來競爭者；權利金收入有限，且無法有效控制被授權公司的品牌經營行為。對「被授權人」而言，授權的優點包括：1、可立即獲得高知名度的品牌，增加產品價值及銷售效率，讓通路成員及消費者對產品有所瞭解；2、在品牌授權的過程中，學習品牌

之經營技術，累積研發、商品企畫、行銷、財務等資源，為自創品牌作準備；而授權的缺點則包括：1、授權品牌被原授權者收回；2、銷售過於依賴授權產品，忽略自有品牌的銷售；3、權利金的支付造成財務壓力等。

Farquhar (1990) 提出三種可獲得品牌權益的方式，即建立品牌權益、借用品牌權益、購買品牌權益。「建立品牌權益」可經由下列方式獲得：提高產品品質，建立消費者對品牌的正面評價；強化消費者對品牌屬性的聯想，進而影響購買行為；發展一致的品牌形象，使消費者與品牌形象有正向連結。「借用品牌權益」即利用品牌延伸的方式，將知名品牌運用在相同或不同的產品類別上。為避免品牌延伸的失敗，甚至稀釋原品牌的權益，在進行品牌延伸時，必須滿足下列條件：消費者知覺到延伸產品與原品牌的一致性；延伸產品相對於同類別的其他產品在市場上具有競爭優勢；消費者感受的原品牌利益可移轉至延伸產品。「購買品牌權益」除購併其他公司外，最常見的方式則是利用品牌授權。對品牌授權者而言，利用授權的方式，可快速進入其他市場、開拓新通路，並強化原品牌知名度。為避免品牌授權的失敗及稀釋原品牌權益，成功的品牌授權亦需滿足知覺契合、具競爭優勢、原品牌利益可移轉等條件。

經由上述對品牌延伸與品牌授權基本概念的討論，可以發現品牌授權與品牌延伸具有許多相似的概念 (Aaker, 1990; Farquhar, 1990)。而二者最大的差別是：1、從製造商的角度而言，品牌延伸為自用品牌，品牌授權則為外賣品牌；2、從消費者的角度而言，品牌授權與延伸的差異，在於製造商的能力，亦即原品牌廠商之製造與技術移轉能力，以及被授權廠商之產銷能力。

### 3、 品牌聯盟

關於品牌聯盟，許多學者分別提出不同的看法。Guiltinan (1987) 認為品牌聯盟是包含了兩個或兩個以上的品牌同時參與市場行銷活動；而 Shocker et al., (1994) 認為品牌聯盟是企業為增加本身產品的品牌形象，而接受了另一企業的授權，利用兩家廠商的品牌名稱所組合之聯合品牌，以進行其行銷策略的一種聯盟。Simonin and Ruth (1998) 認為品牌聯盟是包含短期或長期的聯盟關係，結合兩個或兩個以上的獨立品牌、產品及其他特殊具有專利的資產而成。綜合以上所述，品牌聯盟應可視為兩個或兩個以上的品牌或廠商相結合之合作關係，其使

用手法可能包括授權、延伸或相互背書等多種方式。

Rao and Ruekert (1994) 在其研究中指出品牌聯盟可以達到兩種效果：一是當產品因具有不可觀察的品質而受到懷疑時，進行品牌聯盟可以使消費者的認知品質提高；二是對於可觀察的產品屬性而言，進行品牌聯盟可以傳達該產品確實具有某些屬性的訊息。Rao and Ruekert (1994) 更進一步以品牌聯盟目的，將品牌聯盟分為聲譽式與功能式兩種類型。「聲譽式聯盟」是指當某產品的品牌知名度低或產品為經驗性產品時，由於消費者無法觀察出產品品質。則企業可藉由宣稱其產品為某知名公司推薦使用的背書方式，來提昇該品牌認知的一種聯盟方式。「功能式聯盟」則指當某個品牌想擁有本身品牌所沒有之產品屬性或功能時，則可透過與具有該屬性或功能的品牌的技術合作關係，來增加該品牌擁有該屬性的資訊，以達到認同效果。

Aaker and Joachimsthaler (2000) 則指出當品牌之間的連結性較強，而且具互補性時，共同品牌的影響力可能會比預期來得更大。品牌結合會比各自為政，更具有說服力與可信度，共同品牌的綜效，也容許品牌有較大的延伸性。而品牌聯盟成功的關鍵，便是找出在聯想性上能夠互補，以強化原產品與服務的合夥品牌。

## 第三章 研究方法

本章第一節首先概述本研究所使用的個案研究方法，其次第二節承接第二章的文獻探討，推導出本研究的研究架構，第三節說明研究設計，第四節闡述研究對象選取的原因與其代表性。

本研究為探索性研究，首先針對以往相關文獻，提出一觀念性架構。研究方法以定性分析為主，意欲透過對實際產業之研究個案，對其目前台灣文化創意產業在建立品牌與商業化過程、管理上的做法及未來規劃進行探討，藉以發現影響台灣文化創意產業建立起強勢品牌的關鍵因素。

### 第一節 個案研究法

由於國內關於文化創意產業的品牌管理研究目前尚屬不多，此外國內的文化創意產業化與商業化發展也處於萌芽階段，因此本研究試圖以質化的個案研究方式，針對單一個企業組織進行表意式的檢視。

質化研究適用於發掘並解釋一些內部鮮為人知的現象，研究中所獲得的豐富資料，可以彌補量化研究中，無法作深入詳盡探索之缺點（李美華等譯，1998）。而個案研究即是「個別」案例的探討，也就是針對某一件事件的所有相關事實進行資料的蒐集，因此事先並無一定的排列順序，甚至有可能出現資料不足、不明的結果，換言之個案研究多半是屬於探索性的研究。儘管個案研究有其不足之處，但是研究者仍然可以藉由投入大量精力去發掘、瞭解、認清、衡量事實，並進行分析與驗證，最後找出事實的真相並將研究結果提供給其他人作為對該事件「客觀的瞭解」。總之，其主要的目的在瞭解、解釋、預測和控制，至於個案研究的功能便是偏重在「客觀事實的瞭解」及「主觀的解釋」（張紹勳，1998）。

因此，個案研究的可使得研究者可在自然而非操弄的環境下瞭解現況，並可從實務觀察中衍生理論，另一優點則是個案研究較易於明白整體事件過程發生的本質與複雜，在面對迅速變化的研究領域，如資訊或數位科技等，個案研究法較

能洞察先機。當然個案研究法亦有其缺點，首先，大部分的研究多以回塑方式進行，而常會發生遺忘、扭曲及失真的現象。除此之外，受訪者對於成功的事件多半持正面的評述，但是對失敗的案例大多不願意承認。再者，個案研究也有不適當解釋風險高及無法隨機化的缺點。最後，在執行個案研究時應包括下列十個步驟：選擇問題、確定目標、提出假設、參考文獻、設計程序、蒐集資料、資料分析、解釋資料、導出結果、撰寫報告等。

而在資料蒐集的步驟上，本研究可分為兩部分：第一部分為次級資料的蒐集，資料範圍主要是研究對象在品牌識別與建立品牌領導之行銷策略上的背景資料；資料形式則以新聞簡報、雜誌報導、出版書籍、研究報告、官方網站內容、公開說明書、研討會論文、學術論文等為主要來源，藉此資料之蒐集，方能對研究對象在文化創意之產業化、品牌化的建立有所瞭解。第二部分則採取深度訪談法，可在訪談過程中，瞭解研究對象的主觀觀點及其內心世界，使研究者得以進入他們的經驗並瞭解真相。深度訪談最大優點是可以提供豐富詳盡的資料，同時能提供敏感性問題精確的回答（李天任等譯，1995）。可讓受訪對象依其經歷、專長及公司特性，採取此類作法能夠藉由訪談對象的實務經驗，加上次級資料所蒐集之完整理論與背景資訊，彼此融合後衍生出新看法與命題，增加理論上的洞察力與可信度。

## 第二節 研究架構

本研究架構將以個案研究的方式，套用到已經成功建立品牌之個案公司，並進行探討與分析。如同第二章文獻探討所述（如圖 3-1），Aaker and Joachimsthaler（2000）的品牌領導模式，是用於檢驗企業是否能在未來十年內建立起強勢品牌的能力，換言之，即是企業組織是否有健全供品牌成長茁壯的能力，其中包括品牌識別、組織結構、品牌架構以及品牌計畫，但品牌架構如文獻所述並不適合檢驗文化產業的組織，因此修正為品牌識別、組織結構以及品牌計畫等三構面，作為研究架構。另外，從文化創意性組織，如何成功進行商品化為出發點，加入文獻所提出對於文化創意產業最為重要的核心價值，也就是創作者對於作品所注入的原生價值以及品牌經營者與創作者間的合作默契。

本研究是探討個案公司如何塑造成功之品牌議題，並非從顧客與潛在消費者心理層面來分析。因此，希望透過本研究，可探索出文化創意產業建立成功品牌的要素，以及其商業運作模式與一般產業的差異性等，以作為後續文化創意產業相關研究的基礎。

關於本研究之研究架構描述，分述如下：

### 一、創作的原生價值

從文獻探討中可以發現，在文化創意產業裡，創作者對作品所注入的精神與原生價值，在品牌建立中佔有重要角色，甚至是品牌成功的關鍵因素。企業必須確實識別其文化作品的核心精神所在，並擁有與創作者的信任與合作，才能進一步擬定競爭策略，這是文化創意是否能成功商品化與產業化所面臨的重要課題，也是最初的步驟。

### 二、品牌識別

套用 Aaker（1995、2000）提出的品牌識別的規劃模式，他認為品牌識別是一個品牌在進行行銷策略擬定前的基礎，品牌領導人必須深刻瞭解品牌識別的精神，在之後的品牌架構建立、品牌規劃流程以及媒體打造計畫等，都必須與品牌

識別環環相扣，才能發揮品牌最大的效應。

因此，在品牌識別規劃系統的第一步，即從消費者分析、競爭者分析與自我分析三個觀點來看，而此分析可幫助品牌瞭解其所處的市場結構。進而檢視品牌識別系統要素的四大構面與十二種類別；1、產品面：將品牌和「產品的範圍」、「產品特質」、「高品質／高價值」、「使用經驗」、「使用者」、「來源國」相結合。2、企業面：品牌和「企業特性」的聯結，例如創新、消費者關心之處、值得信賴，在顧客眼中屬於「本土公司或全球公司」的經營規模。3、人性面：包括品牌性格、品牌與顧客的關係。4、符號面：包括視覺形象／象徵、品牌傳承。此四大構面與十二種類別，則會因為不同的產業結構或企業規模，而有不同的重要性，或只需要其中一到二個即可成功創造出品牌識別。成功創造出品牌識別後，品牌所營造出的三種價值主張則會隨之而來，一是功能性利益、二為情感性利益、三則為自我表達性利益；成功的品牌價值主張有利於企業建立深厚的顧客關係以及組織的長久經營與發展。最後，在確認了品牌識別之後，企業應分析其所處的市場環境，找出其品牌定位，而品牌定位是企業組織在市場行銷中最佳的施力點，將隨著進入的市場不同而有所差異。

### 三、 創意組織的結構

Aaker and Joachimsthaler (2000) 與 Andriopoulos and Gotsi (2002) 都同時指出品牌的成功與否，與企業內部是否有利於培養品牌的組織文化與組織結構息息相關。內部領導者與工作人員對於品牌識別的瞭解與支持，有利於創造出一致的品牌訊息傳達給消費者，建立親密的顧客關係，負起品牌策略責任的使命。

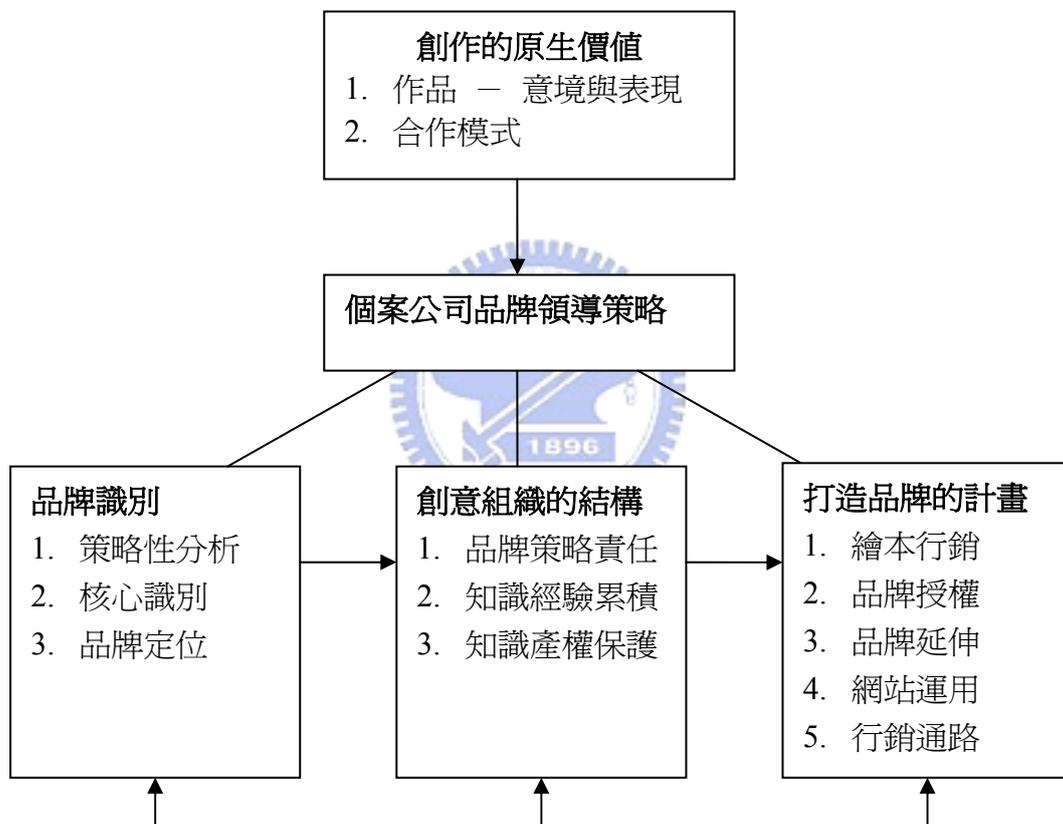
除了在一般產業組織中重要的品牌策略責任外，在文化創意產業的組織裡，知識產權的經驗累積以及創造性知識的保護，也是組織結構中不可忽略的一環，因此檢視經驗累積的系統、以及如何保護賴以維生的原創價值，可以更清楚個案公司在品牌識別之後，如何以文化產業特有的，進行品牌打造的計畫。

### 四、 打造品牌的計畫

在執行品牌策略之時，其有三個最終目的「品牌能見度」、「品牌聯想以建立

差異化」以及「深厚的顧客關係」，而每一項任務都應以「品牌識別」作為指引的依歸，而 Aaker and Joachimsthaler (2000) 則指出能達到上述三項目標的品牌策略包括：媒體計畫、行銷通路以及網路運用等；而文化產業由於產品特質的影響，容易與異業進行結合，因此綜合文獻探討的發現，在文化產業的品牌打造中，授權與延伸的運用也佔有重要角色。

圖 3-1：研究架構



資料來源：本研究整理

### 第三節 研究設計

本研究採取半結構性訪談，先以電話聯繫方式取得受訪者同意，並於事前擬好訪談題綱（如表 3-1），在訪談過程中，根據此份問題大綱及受訪者的回答延續問題做深入的探討，這種方式可結合結構式訪談與非結構式訪談的優點，使受訪的過程更具彈性。實際進行訪談時並不一定按訪談題綱順序進行，而視現場訪談實際需要調整或補充問題，除了在訪談時記錄外，也採用錄音方式進行。

表 3-1：訪談題綱

| 主題                         | 訪談問題                               |   |
|----------------------------|------------------------------------|---|
| 核心<br>文化<br>創意             | 1. 墨色國際與原創藝術間（幾米）的合作方式？            |   |
|                            | 2. 創作者對作品的意念與表現，對於品牌建立與行銷策略的影響？    |   |
|                            | 3. 此種合作模式，可否複製於其他創作者？              |   |
| 品牌<br>識別                   | 策略性<br>分析                          | 1. 在消費者分析上，以何種變數做為市場區隔？目標市場又為何？<br>2. 在競爭者分析上，目前遭遇哪些競爭對手？其品牌形象、強／弱勢與品牌定位為何？<br>3. 在自我分析上，對於目前自我品牌形象、強勢與弱勢分析為何？<br>4. 分析結果是否會對創作者形成創作上的建議？ |
|                            | 核心<br>識別                           | 5. 公司在產品面對於範疇的選擇與掌握狀況？公司組織面的特質為何？品牌性格為何？在品牌符號面上圖像與意念的代表？<br>6. 對消費者而言，幾米品牌或產品帶給他們的情感與意念是什麼？使用幾米品牌或產品是代表什麼象徵？                              |
|                            | 品牌<br>定位                           | 1. 幾米品牌的品牌定位為何？<br>2. 在國際行銷上面對不同的市場環境，如何調整幾米品牌的定位   |
| 構<br>與<br>流<br>組<br>織<br>結 | 1. 品牌方向、定位決策、行銷模式的發想與初因為何？         |   |
|                            | 2. 品牌經理／品牌團隊對品牌方向的掌握？層級？策略執行的參與程度？ |   |

|        |  |
|--------|--|
|        | 3. 品牌操作經驗如何有效傳達與累積？  |
|        | 4. 如何有效進行知識產權的保護？  |
| 打造品牌計畫 | 1. 如何將品牌識別與品牌定位確實融入品牌打造計畫中？                                |
|        | 2. 幾米品牌有少項打造品牌的計畫，並可以成功創造「能見度」、「創造差異化」、「發展出深厚顧客關係」？        |
|        | 3. 文化創意產業所善於應用的品牌授權與品牌延伸，是否對幾米品牌的打造有所幫助？如何選擇合作對象？如何進行合作事宜？ |
|        | 4. 而媒體、通路、廣告、事件行銷以及網站等品牌計畫的操作，對於幾米品牌的影響？                   |

資料來源：本研究整理



## 第四節 研究對象

### 一、 個案之選取

本研究針對台灣在文化創意產業中，已成功將文化作品商業化並建立品牌行銷的企業，探討其在台灣以及跨國市場中，如何建立其優勢品牌的地位。由於文化創意產業範疇廣大，橫跨眾多產業，而每一個產業結構與發展要素皆不相同；從政府對於文化創意產業的分類來看，總共有十三項包山包海、雨露均霑的產業項目，很難在短時間裡培養出具有國際競爭力的產業或品牌。夏學理（轉引自蔡文婷，2004）因此指出，必須精準的將焦點放置於「重點媒體文化產業」；所謂的重點媒體文化產業則是行政院擬定的「挑戰 2008：國家發展重點計畫」項下「文化創意產業發展計畫」有五大重點工作之一，其範圍包括：電影、電視、流行音樂、圖文出版、媒體資訊、與數位休閒娛樂等領域；因為其最為接近大眾市場的產業，起步的早，從創意萌發、組織管理到行銷包裝，整個產業鏈成熟而完整，也是最容易。

而本研究挑選個案的主要考量因素，有以下以點：

- 1、個案研究的企業必須在台灣的文化創意產業經營成熟，並在重點媒體文化產業深耕茁壯者。
- 2、個案研究的企業必須已是建立優勢品牌地位者，並擁有廣大消費族群。
- 3、個案研究的企業必須行銷活動力及傳播策略能力上，都有相當表現及成果。
- 4、個案研究的企業管理階層必須對品牌核心精神熟悉，同時對於自家品牌有高度認同者。
- 5、最後，個案研究的企業必須同意配合個案研究，以提供本研究所需之相關研究資料。

根據以上幾點要素發現，成立於 2000 年的墨色國際股份有限公司所經營的

「幾米品牌」，除了已是成功建立品牌的企業之外，最重要的是其由圖文出版的經營，橫跨至電影、舞台劇、音樂等領域，在經營重點媒體文化產業的經驗是完整而成熟的。因此本研究以經營幾米品牌的墨色國際為個案研究對象，在選取樣本後，即進行深度訪談、初級資料、次級資料的蒐集分析。以確認文化創意產業發展品牌的要素，以及與一般產業的差異性。

至於個案研究資料蒐集的方法，本研究欲從以下幾個方法獲取個案資料的來源：

- 1、相關文獻：由內部途徑的資料包括：墨色國際股份有限公司的營運計畫、組織架構、各種廣告、文宣等行銷活動企畫。外部途徑則有報紙、雜誌、網站以及相關文獻論述等報導與。
- 2、深度訪談：由於文獻分析只能瞭解墨色國際的品牌管理執行的表現，並無法得知整體網站的策略擬定的相關事宜，因此為深入探討文化創意產業的品牌經營與管理模式，本研究加入深度訪談的方式，來獲得更多的豐富資料，期針對墨色國際中專營幾米品牌之相關負責人員之訪談，作為評估其品牌。

## 二、 訪談對象

鑑於本研究探討之議題屬於策略面，因此受訪對象必須為個案公司之高層主管，方能瞭解此議題之全貌，故本研究主要以經營「幾米品牌」的墨色國際股份有限公司之總經理李雨珊以及其市場部經理黃灝慧為訪談對象（如下表 3-2）。

總經理李雨珊由一人公司開始，以執著的理念將幾米繪本與幾米當作文化品牌來經營，這是台灣在出版市場或文化市場先前未曾有過的概念，墨色國際於 2000 年正式成立至今，李雨珊是所有品牌策略的方向與市場規劃的總指揮，沒有其他人能夠比李雨珊更瞭解幾米品牌的經營與塑造的過程。因此，本研究在受訪對象的選擇上以貴精不貴多的原則，深入訪問李雨珊以求完全瞭解幾米品牌的運作與策略，之後輔以市場部經營的訪談，對於市場操作的細節進行更進一步的認識與補充。在訪談進行之前，先由研究者透過電話解釋本研究目的及需求，並寄出研究計畫與訪談題綱供其參考。訪談結束後，研究者再輔以電子郵件通信方

式，補足所需的相關資料。

表 3-2：個案受訪者名單

| 個案公司 | 受訪者姓名 | 擔任職位  | 訪談方式 | 訪談時間   |
|------|-------|-------|------|--------|
| 墨色國際 | 李雨珊   | 總經理   | 面訪   | 3.5 小時 |
| 墨色國際 | 黃澗慧   | 市場部經理 | 電訪   | 1 小時   |

資料來源：本研究



## 第四章 個案研究與分析

### 第一節 個案公司簡介

本節將介紹本研究之個案公司－「幾米品牌」以及經營幾米品牌的「墨色國際股份有限公司」，首先從品牌發跡概況著手，到公司簡介、營運狀況、設立目標以及未來發展計畫等。

#### 一、「幾米品牌」的開始－繪本

幾米畢業於文化大學美術系，曾在廣告公司從事十二年的圖像設計工作。後來為報紙、雜誌等各種出版品畫插畫，1995 年的一場大病是創作的轉捩點，也是作品呈現出所謂幾米式的面貌開始。正式的繪本創作始於 1998 年的《森林裡的秘密》與《微笑的魚》；1999 年至 2000 年陸續以《向左走·向右走》、《地下鐵》等多部作品展現出驚人的創作力和多變的敘事風格(幾米相關出版作品請參見表 4-1)。

幾米繪本的銷售力可於誠品報告(2003)中看出，在年度文學類銷售排行榜前 10 名中，幾米就有 3 本繪本上榜。由於幾米繪本的出版橫跨三大出版社，並且銷售市場遍及台灣、香港、大陸與歐美，因此精確的出版數量的估計不易；杜曉苑(2004)對格林文化的 5 本幾米作品做過估計，指出 2003 年格林文化所出版的幾米繪本在台灣的銷售數量約 24 萬冊，包括：《向左走向右走》，平裝、精裝開本即有 10 萬本的成績單；《月亮忘記了》在 6 萬冊以上；《聽幾米唱歌》4 萬冊、精裝新書《森林唱遊》賣出 2 萬 3 千冊佳績；筆記書《黑白異境》有 1 萬 4 千冊。在大陸市場的拓展上，2003 年大塊文化與大陸遼寧教育出版社合作一口氣在大陸出版了《我心中每天開出一朵花》、《地下鐵》、《照相本子》、《1 2.3 木頭人》等四本繪本，每本銷量都超過 10 萬冊，《布瓜的世界》一個月銷量甚至達 20 萬本，作品熱賣的程度被大陸媒體稱為「幾米現象」(邱慧雯，2002)。

表 4-1：幾米相關出版作品

| 出版年代      | 作品            | 出版社   |
|-----------|---------------|---|
| 1998，2003 | 《森林裡的秘密》      | 玉山社、大塊（平、精裝）；有日文版本<br>中國時報「開卷」最佳童書、民生報「好書大家讀」年度最佳童書   |
| 1998，2003 | 《微笑的魚》        | 玉山社、大塊（平、精裝）<br>聯合報「讀書人」最佳童書                          |
| 1999      | 《向左走向右走》      | 格林（平、精裝）；有日、德、法、英、簡體中文版本。<br>誠品年度推薦選書、金石堂十大最具影響力的書    |
| 1999      | 《聽幾米唱歌》       | 格林<br>金鼎獎推薦優良圖書                                       |
| 1999      | 《月亮忘記了》       | 格林（平、精）；有日、韓、簡體中文版本。<br>聯合報「讀書人」最佳童書、民生報「好書大家讀」年度最佳童書 |
| 2000      | 《黑白意境》        | 格林  |
| 2000      | 《森林唱遊》        | 格林<br>民生報「好書大家讀」年度最佳童書                                |
| 2000      | 《我的心中每天開出一朵花》 | 大塊；有日文、簡體中文版本   |
| 2001      | 《地下鐵》         | 大塊（平、精裝）；有簡體中文版                                       |
| 2001      | 《照相本子》        | 大塊（平、精裝）；有簡體中文版                                       |
| 2001      | 《1.2.3 木頭人》   | 大塊；有簡體中文版   |
| 2002      | 《我只能為你畫一張小卡片》 | 大塊；有簡體中文版   |
| 2002      | 《布瓜的世界》       | 大塊；有簡體中文版   |
| 2003      | 《幸運兒》         | 大塊  |
| 2003      | 《你們我們他們》      | 大塊  |
| 2003      | 《又寂寞又美好》      | 大塊（平、精裝）  |
| 2004      | 《履歷表》         | 大塊  |
| 2004      | 《遺失了一隻貓》      | 大塊  |
| 2005      | 《小蝴蝶小披風》      | 大塊  |

資料來源：本研究整理（資料收集日期至 2005 年 5 月 30 日止）

## 二、 幕後推手 — 墨色國際股份有限公司

幾米因出版市場的暢銷佳績，被稱為暢銷作家，但在此階段要稱為品牌的話，似乎還言之過早，也因此將幾米從「暢銷作家」，經營成為「幾米品牌」的幕後推手 — 墨色國際股份有限公司，才是成就此領導品牌的重要角色。

### (一) 簡介

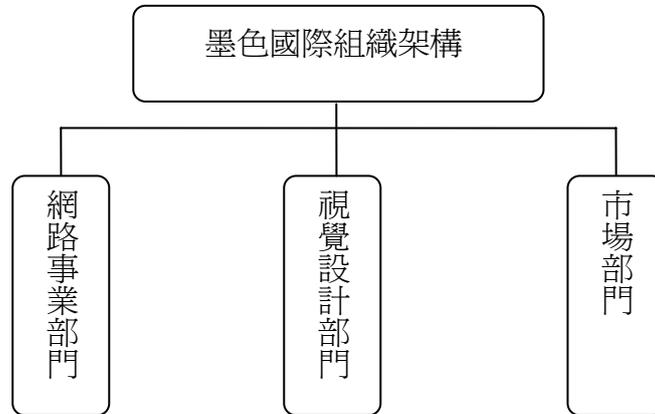
墨色國際股份有限公司（以下簡稱墨色國際）創立於 2000 年，總經理李雨珊，在格林出版社任職時與幾米相識，於 2000 年成立墨色國際，成為專責處理幾米的版權經紀公司，目前主要的業務包括：幾米及其作品的經紀、授權、幾米網站的經營等，公司目前的使命是將「幾米」當成一個品牌來經營，除了幾米原有的繪本創作之外，藉由結合其他品牌所產生的新產品、創意行銷的活動或其他形式如音樂、動畫或電影的重新詮釋，讓幾米的圖像世界可以展現更多的延伸。李雨珊表示：

目前公司目標有二：一是讓幾米成為國際品牌、二是讓墨色國際成為經營文化品牌的品牌。

### (二) 組織架構

墨色國際目前在台北與上海皆有設立公司，公司組織架構分為市場部門、視覺設計部門、網路事業部門（如圖 4-1），由台北負責產品開發與設計發想，上海則負責視覺創意與產品生產製造。未來為發展全球市場朝國際品牌邁進，將於日本成立分公司，將品牌引進日本，並藉由不同的市場環境，開發更多幾米品牌的可能性。

圖 4-1：墨色國際組織架構



資料來源：本研究整理（文化創意產業實務全書與業者訪談）

### （三） 主要業務與產品

目前墨色國際為幾米品牌經營的主要的業務與產品可分為兩類，第一、是所謂的「異業合作」，授權娛樂媒體的改編或與其他既有品牌合作，以借力使力的方式打響名號；第二、在品牌知名度建立之後，開始發行「週邊產品」，將市場從出版界進一步擴大，公司營收比率在 2004 年以前幾米廣告合作案之收入約佔 70%，週邊產品收入約佔 30%（林舒，2004）。

#### 1、異業合作

以授權方式所進行的異業合作，可分為兩大類，第一類為版權授權形式的娛樂媒體合作（整理於下表 4-2）：所謂的娛樂媒體即是電影、電視、音樂等聚集高度關注力與高人氣的產業，以幾米繪本內容改編的方式，再次呈現於電影或其他形式的媒體，伴隨著這種全球性運作的產業特質，讓幾米在短時間衝出極高的曝光率；第二類為圖像或意象授權的主要廣告行銷合作案（整理於下表 4-3）：廣告行銷的授權業務是幾米品牌與墨色國際目前主要的營收來源，與眾多企業在行銷上或廣告上進行結合，達到讓兩個不同的品牌獲得彼此加分的相得益彰效果。

表 4-2：版權授權的娛樂媒體合作

| 媒體形式 | 主題／延伸出處 | 出版／製作者                       | 備註                    |
|------|---------|------------------------------|-----------------------|
| 電影   | 地下鐵     | 亞洲國際                         | 中、港、台、新、馬上映           |
|      | 向左走・向右走 | 美國華納電影                       | 中、港、台、新、馬上映           |
| 電視   | 向左走・向右走 | 紫星文化藝術                       | 大陸電視劇                 |
| 音樂   | 月亮忘記了   | 新力哥倫比亞                       |                       |
|      | 向左走・向右走 | 華納國際音樂(電影配樂)<br>EMI 唱片(古典音樂) |                       |
|      | 地下鐵     | 銀翼文化(電影配樂)<br>EMI 唱片(古典音樂)   |                       |
|      | 微笑的魚    | 金革唱片                         | 以動畫微笑的魚為原創的音樂表現       |
| 舞台劇  | 地下鐵     | 導演黎煥雄                        | 上演區域：台灣、香港、澳門、大陸      |
| 音樂劇  | 森林裡的秘密  | NSO 國家交響樂團<br>與導演黎煥雄         |                       |
| 短篇動畫 | 微笑的魚    | 墨色國際                         | 目前唯一以非授權方式延伸進入媒體產業的作品 |

資料來源：本研究整理（墨色國際官方網站 Jimmyspa 的新聞資料、業者訪談。資料收集日期至 2005 年 5 月 30 日）

表 4-3：圖像或意象授權的主要廣告行銷合作案

| 商品形式   | 合作廠商                | 主題                    | 延展出處             |
|--------|---------------------|-----------------------|------------------|
| 手機     | 遠傳電信／奇摩網站           | 奇摩情人月                 | 向左走・向右走          |
|        | 摩托羅拉                | 我的異想世界                | 我只能為你畫一張小卡片      |
| 手機增值服務 | 大眾電信 PHS            | 幾米隨身手記                | 不定               |
|        | 隨身遊戲公司／和信 i-mode    | 幾米繪本遊樂園               | 不定               |
|        | 開基數碼                | 幾米藝術街、行動電子書、幾米 Fun 輕鬆 | 不定               |
| 金飾     | Just Gold           | 幾米 x Just Gold        | 向左走・向右走          |
| 悠遊卡    | 台北市捷運局              | —                     | 地下鐵、向左走・向右走      |
| 汽車     | 三菱汽車                |                       | 月亮忘記了            |
|        | 台塑汽車                | Pourquoi Matiz        | 布瓜的世界            |
| 翻譯機    | 大陸好易通               | 幾米牛津限量珍藏              | 又寂寞又美好           |
| 信用卡    | MasterCard／台新銀行     | 無框框的生活                | 微笑的魚             |
| 飲品     | 上海味丹                | 夏日裡幸福的滋味              | 照相本子             |
| 公益服務   | 脊髓損傷發展中心            | 典藏幾米飛象禮盒              | 幾米特別創作           |
|        | 喜憨兒基金會              | —                     | 月亮忘記了            |
|        | TVBS 關懷台灣文教基金會／富邦銀行 | 寶貝希望認同卡               | 我只能為你畫一張小卡片、照相本子 |
| 網頁     | PChome Online       | 幾米小卡片系列首頁面版           | 我只能為你畫一張小卡片      |
|        | MSN Space           | —                     | 小蝴蝶小披風、微笑的魚      |
| 咖啡     | 上海星巴克               | 遇見幾米～感性上海生活藝術季        | 不定               |

資料來源：本研究整理（墨色國際官方網站 Jimmyspa 的新聞資料、業者訪談。資料收集日期至 2005 年 5 月 30 日）

## 2、週邊產品

此外，在繪本中各式的圖像作品，可輕易的成爲開發各樣週邊商品的當然選擇；在電影的成功宣傳帶動之下，幾米的知名度隨之提升，更是替週邊商品大大開拓了市場的接受度。由繪本造型延伸的週邊商品，在幾米的經紀公司—墨色國際以塑造品牌形象爲前提下，以各式不同風格內容的繪本圖像作相關商品的延伸。李雨珊表示：

幾米的第一個週邊商品的推出是寢具，因為它可以讓幾米的圖像藉由不同的產品形式進行表現，還可以擴增銷售通路的類型，使得幾米的產品由書局，進入生活用品百貨的通路。

像是利用《地下鐵》的高人氣，以延續幾米一貫的風格之下，設計出許多更強調個人化多功能的週邊商品，如護照套，卡套，事務夾等，在連鎖書店中，幾米的商品已經成爲獨立出來的週邊商品販售專區；授權IF亞富國際製作的皮件，也就近搭乘三十個百貨公司的IF專櫃通路，設立幾米精品皮件的專區。免費授權圖像使用而延伸的商品，包括喜憨兒基金會的《月亮忘記了》系列、統一超商的愛心人藏書票系列、替脊髓損傷者籌募經費建設推出的「典藏幾米飛象禮盒」等，爲公益團體的募款活動。都是藉由週邊產品的生產與銷售，將幾米可以創造的產值再一次往上拉抬。

## 三、 跨國發展計畫

由於幾米繪本與圖像的表現，具有國際發展的潛力與優勢（陸蓉之，2001），再加上台灣的市場規模不大，爲了增加獲利、與知名度，墨色國際勢必要將幾米品牌推上國際，成爲國際品牌才是其真正的長久經營之道。

幾米品牌挾電影與繪本熱賣的銷售成績，成功在大陸地區颯起「幾米現象」（邱慧雯，2002），由圖 4-2 可以得知，現階段的跨國際發展計畫則著力於兩岸三地華人市場的統合，一方面擴大消費群眾的基礎，以增加幾米品牌的影響力，另一方面也對幾米品牌未來進軍日本有重要幫助；墨色國際指出中國大陸的消費者對於日本有歷史民族情節的問題，使得日本產品與品牌在大陸不易推廣，因此

目前已有多家日本廠商希望藉由幾米品牌的影響力，協助擴展他們在大陸市場的發展。因此，如何將幾米品牌推進日本市場是下一階段的任務，由於日本是亞洲地區文化輸出的最大國家（吳明璋，2004），因此，墨色國際認為一旦幾米品牌能夠成功進軍日本，對於將來進入歐美等國際市場也是指日可待的。李雨珊表示：

將幾米塑造成為國際品牌是我們的終極目標，而日本則是我們進入歐美等國際市場最有利的踏板石，因為日本的文化產品發達，市場運作機制成熟，也是整個亞洲市場的窗口，尤其是圖像與動畫產業，像是 Hello Kitty、皮卡丘等，都是國際知名的圖像作品；然而要進入日本就要先深耕大陸以及華人市場，以擴大消費者的群眾基礎，在談判時才有運作的籌碼。

但墨色國際並不以販售幾米圖像版權於國外的專責授權公司方式進行，都是以實際經營公司的方式進入各國的市場，因此可能進行方式為：設置獨立公司，或以品牌聯盟（Co-branding）模式與當地企業合進行作，掌握在該國開發的幾米產品的出口權力。而關於幾米品牌的操作與各國際市場的經營策略，包括授權、延伸、電子商務以及複合專賣店等，將詳細分析於打造品牌計畫的章節中。

圖 4-2：幾米品牌跨國發展計畫



資料來源：林舒（2004）、業者訪談

## 第二節 個案公司品牌領導經營策略

本節分為四部分探討幾米品牌之「品牌領導經營策略」，首先從文化創作的「原生價值」開始瞭解，探討作品中的表現與意象以及創作者與品牌管理者的合作模式對品牌的影響；其次，以 Aaker and Joachimsthaler (2000) 所提及的三大構面「品牌識別」、「組織結構」、「打造品牌的計畫」，進一步解析文化品牌成功的關鍵要素。

### 一、創作的原生價值

眾多文獻 (Wilhelm, 1953; 劉大和, 2001; 林谷芳, 引自於蔡文婷 2004; 劉維公, 2003) 在談及文化創意產業時，都一致指出創意工作者對於其作品注入的原生價值，在閱聽大眾的經驗呈現中，有潛力轉化為消費力的展現，因此本研究首先對幾米品牌的老生價值做探討，包括幾米繪本以及幾米與品牌管理者的關係作探討，可分為兩構面「繪本的表現與意象」以及「合作模式」。

#### (一) 繪本的表現與意象

##### 1、圖像層面的表現

在故事的內容上，取材大多屬於都會生活的多元文化經驗，因此在幾米的繪本中，也就不容易看到在圖像構圖上看出特定的文化背景。另一特點則是幾米的畫風具有台灣少數作家的「國際風格」，陸蓉之 (2001) 曾指出在幾米的繪本中，人物臉孔通常是中性的，膚色不深也不淺，繪畫技巧屬是西方，然而線條的敏感度卻是東方的；也就是這種「無國界」的作品風格，在面臨出版環境日趨全球化的今天，幾米其實已具備最有利的條件。

##### 2、故事深層的意象

幾米曾經表示：「他不認為他的畫或書是給兒童看的，他的畫很多都超出小朋友的理解，他的畫是畫給大人看的，訴說的對象甚至是自己。」這種所謂的「成人繪本」類型，與兒童繪本同樣是圖與文的結合，但文字內容的層次顯然較兒童

繪本深入許多，甚至圖畫也不再只有單純的畫面，而是具有與文字相當的內涵地位，作者經由圖畫或以幽默的筆觸來透露一種荒誕的趣味，其中包含對生活的態度、甚至對人性的戲謔（陳昭吟，2002）。所以我們在此必須跳脫繪本等於兒童文學的觀念，從新的角度觀察幾米繪本所凸顯的主題意象，才能進一步瞭解幾米品牌的運作核心。

而相較於表層的圖像與色彩的表現，幾米繪本中故事裡的深層意象，引發了 Wilhelm（1953）所言的「共鳴」現象，消費大眾透過自身知覺與情感的投射，與幾米附於繪本背後的價值或關懷的主題產生共鳴；而這份共鳴也足以讓幾米繪本的圖像由出版界延伸進入其他具有更高產值的產業。從幾米於 1998 年開始創作第一本繪本以來，已有許多學者專家對其繪本展現的意象與價值做過分析，陳昭吟（2000）曾對幾米作品作過詳盡的討論，並將其繪本意含詮釋成爲四大項，包括：城市／疏離空寂、自我中心／主觀認定、生命的錯置以及心靈的出口等。袁哲生（1997）則將溫馨而感傷的「生命的錯置」命名爲一種幾米主義（Jimmism），而成章瑜（2001）、黃瓊瑤（2002）、冀文慧（2003）等也忠實紀錄了幾米在繪本中對於其意境的詮釋。因此本研究整理上述文獻後，以較有影響力的作品，包括《月亮忘記了》、《地下鐵》、《向左走、向右走》、《微笑的魚》、《布瓜的世界》當中的表現與意象作深入分析後，描述如下：

### （1）寂寞城市的經驗

城市，是幾米故事發生的多數點，與眾多消費者有相同背景。也正因爲如此接近大眾生活的經驗，所以其間所展開的情況與情緒，往往讓消費者們心有所感並格外受感動（陳昭吟，2000）。

不過，這場景也反映了它固有的特質：冷漠、空寂與人際之間強烈的疏離感。在《向左走、向右走》書中有過這樣貼切的描述：「就像都市裡大多數的人一樣，一輩子也不會認識，卻一直生活在一起…迷宮般的城市，聽不到呼喚，找不到方向。」以《向左走·向右走》故事基調描繪的都市裡不斷錯過的愛情故事，自古以來愛情即被不停的歌頌，所以會受到讀者青睞；而背景設在都市的某一個角落兩棟老舊公寓，是放諸四海皆準的條件，它可以是台北、是上海，更可以是紐約，所以進入各國市場時立即融入讀者的體驗中。

## (2) 生命的錯置的遺憾

《微笑的魚》裡面因害怕失去魚而追趕不休的中年人，在最後才發現：「我也是一隻被囚禁在大魚缸裡的小魚，再怎麼努力掙扎，也游不出這透明的界線。」魚與人之間錯置互換的驚覺，叫人膽戰心寒一下子找不到自己的人生位置（陳昭吟，2000）；。失憶的月亮，和偶然相遇的小男孩盡情地玩耍，不記得本來的自己，在截然不同的世界反而得到難忘的快樂。然而，「快樂才剛開始，悲傷卻早已潛伏而來。」錯置的生命在一切恢復常軌之後結束，記起許多往事的月亮「再也無法回到男孩的家」，他又是天邊那一輪孤單的明月，週而復始地照著原來的世界。

「所謂的「錯置」是指生命中出現的一個契機，讓人們脫離既有軌道，帶來的幸福讓人們察覺到原本的缺憾，但卻無力去做任何更動（袁哲生，1999）。又或者是生命中不斷錯失的遺憾，《向左走·向右走》裡的男女主角，雖比鄰而居，卻咫尺天涯，他們「走過相同的樹林小徑，踩碎同樣的落葉…親過同一個小寶寶，從同一位郵差的手裡，接到遠方朋友的來信…如此靠近卻又如此遙遠…。」但卻總是失去再相遇的機緣；這些與大眾心靈如此接近的城市愛情故事，多半在這樣的錯置下，日漸消散。

## (3) 創作者的自我投射

「天使在地下鐵入口，跟我說再見的那一年，我漸漸看不見了。」這是《地下鐵》的小女孩在 15 歲生日的早晨，面對生命的未知與茫然的陳述（成章瑜，2001）則認為其實這種影像就是幾米生病中的投射。人們在寂寞的城市，投射出自我看待的意義，《微笑的魚》的男主角寂寞中渴求被關注的心讓他看見了魚在對他微笑：「不管天晴、天雨，她似乎都在等著我，等著我給她一個深情凝視的眼神。」投射的情感代表城市人的情感渴求，因此，那個霸道地想擁有自己喜歡的事物的中年男子可能是心有同感的讀者、那個執著於習慣的等愛女子也可能是消費者、那個自作聰明抱著月亮的滿足小孩更可能是我，幾米讓我們透過畫面看到了現實的自己。

## (4) 尋找生命的出口

死神的陰影讓幾米開始尋找生命的出口，他開始畫地下鐵，期待有人在地下鐵的出口等待，幾米說：每個人都應該有這種期待，不管你多富有、多貧窮，不只是物質的，也許是精神的（黃瓊瑤，2002）。

因此《森林裡的秘密》小女孩，每天等待一個夢，帶她到一個她到不了的快樂空間，這是幾米的第一個繪本。主角是非常寂寞的小孩，根本分不清夢是真還是假，每天下午他都在窗前等待，等待透明紗簾吹開。幾米說：作夢，是都市人自己在自己空間活下來的一種方式。只要你回到你的心裡，儘管是小小的東西，只要有人在地鐵出口等你，陪你走上一段路，這樣就夠了（成章瑜，2001）。

最後，《微笑的魚》中年男子在進入樹林之後，開始關心起外在的環境來，由內而外的轉化覺悟，被釋放到大海的魚跟鬆手的人彼此都自由了。《向左走·向右走》在冬天大雪紛飛的絕望中，男女主角終於在城市的某處重逢。月亮的小孩，最後也把月亮送回了天上，勇敢地繼續成長。幾米讓盲女鼓起勇氣進入城市探險，最後她在心底看見了絢爛美麗的玫瑰玻璃花窗，執著的她終於說了「我是否太過奢求，生命如此難測，我們來唱歌吧！我們來跳舞吧！」。幾米學會了放下，月亮小孩、盲女，他決定送走他們「城市那麼大，人生不可測，但每個人都



在尋找生存的方法」。

綜合上述分析，可以得知無論是人心疏離、感慨無常、生命錯置、生命出口等主題，幾米繪本中所描繪的都與生命的探索有關。在簡單的故事中，觸動消費者內心最深刻的感動，讓故事意境與閱讀者的背景產生互動，其延伸的情意與觸發的哲理也各異。這種抽象、主觀與受到接收者背景因素影響的文化創意特質（Hirschman，1982 轉引自鄭智偉 2003； Wilhelm，1953），表達的意涵不僅是深層，而且貼近於城市人的生活環境與心理狀態，在這種狀態下產生的「移情」與「共鳴」（Wilhelm，1953）。此種比理性陳述更有影響力的情感，成就了幾米進入產業運作的基礎。李雨珊表示：

幾米的創作傳遞的是都市空間及疏離，他的作品既深且廣，既有創作者獨特的思維但卻又非常平易近人，作品中的主角都是你我生活上隨處會遇見的人物。而在此架構下編織成全球性又有地方特色的創作，可以讓各地的讀者在閱讀後產生共鳴。

## （二）創作者與經營者的合作模式

在幾米與墨色國際的個案中，成功的品牌建立與國際市場的擴展，展現了創作者與經營者間無限的默契合作，以下將其合作關係分為兩部分做探討：「相對自主性的創作」、「專業的品牌經營者」。

### 1、相對自主性的創作

墨色國際可以如此成功打造幾米成為兩岸三地的知名文化品牌，有相當原因需歸功於墨色國際與創作者間的充分溝通與信任，在墨色國際的經營角色中，幾米雖然是股東之一，但從不參與任何行銷決策；因此在實際營運上墨色國際成功的將創作者與經營者角色明確分離，也表示未來經營其他品牌也將以此種模式運作。李雨珊表示：

幾米因為之前生病的關係，對於社會或生命的看法跟一般人不太一樣，虛偽、社交，他都不擅長也覺得不需要，因此他可以保有最平靜的創作狀態，我覺得這樣是很好。



在文化創作領域的部分，幾米不喜歡曝光，也只想專心創作，因此墨色國際與幾米分工清楚，讓幾米只全力在創作之上，並不以後端壓迫前端的創作，或任意去接其它的商業業務，將幾米「創作完成」的作品做盡可能的發展與利用。所以墨色國際的首要的工作就是清楚識別出這些完成品的圖像價值與意象，也就是創作者的原生價值（Robert，1999；林谷芳，2004；王嘉驥，2004），之後為這些創作品找尋適合發展的市場進行操作。在經營管理領域上，李雨珊表示：

雖然幾米只想畫圖，但是我們都了解，文化創意的商業化過程是必要的，但在操作品牌與管理這個領域，幾米從來不會來干涉，主要是因為他沒興趣。但也還好他沒有興趣，要不然他一定會受到市場的影響。

在出版界裡，暢銷書作家如果不再出新的作品出來取代自己原有的位置，他的狀況與形勢會變差，所以很多作者會主持節目，增加額外的工作以爭取曝光的機會，作品才能維持一定的銷售量，但也因此可能無法好好創作，最後導致了作

品的質變。因此，當幾米在前端完成繪本或是各種圖像創作時，墨色國際在後端將圖像意境與廣告、商品等作完美結合的再次創作，在原創與再次創作之間，相互信任是讓幾米與墨色國際各自作業卻可完美配合的主因。

## 2、文化品牌的專業經營者

從單純的經紀功能來看，墨色國際擁有幾米繪本圖像的著作權，並以授權方式投入市場操作；但以文化創作的授權進行廣告或商品結合的經紀公司，墨色國際並非第首位；以藝奇（Artkey）藝術授權中心為例，其著名的授權案即以齊白石畫作印製於 Swatch 手錶上，為 Swatch 手錶創造出特殊的風格。同樣是為創作者的完成品找尋適合的市場合作機會的經紀公司，墨色國際對自身的定位卻不只是一個經紀公司，其期許自己可以成為一家專業的文化品牌經營者。李雨珊表示：

雖然墨色國際是以幾米為原點成立，可是我們不可能永遠只經營一個品牌，公司有公司自己的路要走，所以「墨色國際國際」未來自己也可以是一個品牌的象徵，是個專門經營文化或是圖像品牌的公司，一個可經營「文化品牌」的品牌。

墨色國際要做的不只是授權圖像成為其他商品的加值者，而是思考以授權達到品牌聯盟效果的展現，如 Rao and Ruekert (1994) 所述的「聲譽式聯盟」策略，墨色國際藉由授權方式，將幾米由低品牌知名度以及不易感受到品質的經驗式產品，交由知名企業進行背書推薦，提升消費者的品牌認知；而關於授權與品牌聯盟的效果將在品牌打造計畫進行詳細分析。

這樣的思考在台灣是第一人，如同國際創意藝人經紀公司（CAA）之於美國好萊塢一樣，CAA 所提供的不只是演員與導演的中介服務，而是整部電視影集或電影的整合行銷，像《阿甘正傳》、《拯救雷恩大兵》從劇本、導演、演員、甚至播放通路，從幕後到幕前透過所有價值鏈活動的整合創造競爭優勢（沈若薇譯，1998）。因此，墨色國際清楚知道在文化創意產業中，能夠擁有像 CAA 的競爭優勢，不僅關乎於創作者作品的品質以及市場潛力；公司內部的知識經驗累積與運用、頂尖創意工作團隊的培養，甚至提供客戶一個完整產業價值鏈的整合行銷專案，都是墨色國際未來是否可以真正成為一家文化品牌的專業經營者所必須擁有的；而關於知識經驗累積與創意工作，於組織結構章節有詳細的敘述分析。

### (三) 小結

茲將上述幾米與墨色國際的合作關係整理如下表 4-5：

表 4-4：幾米與墨色國際合作關係

| 構面          | 說明   |
|-------------|--|
| 相對自主性的創作    | <ul style="list-style-type: none"><li>➢ 成功分離創作者與經營者的角色，墨色國際不以後端行銷壓制前端創作，只取幾米已完成的作品進行操作，讓創作者可以專心創作；幾米也完全不涉及市場操作，因此不會受到市場因素影響。</li><li>➢ 擁有厚實的互信基礎，幾米放心由墨色國際將其作品結合其他商品進行再次創作。</li></ul>  |
| 文化品牌的經專業經營者 | <ul style="list-style-type: none"><li>➢ 擁有一般經紀公司的功能，包括：推銷、著作權擁護者、媒合作品與產業以擴大市場需求。</li><li>➢ 不同於一般經紀公司的是，墨色國際以長遠品牌塑造的方式操作，提供產業運作的不只是幾米的圖像，而是一個頂尖的創意工作團隊、幾米的品牌資產的聯盟加持，期望可以做到全方位的產業價值鏈的供應，因此自我定位為文化品牌的經專業經營者，而非經紀公司。</li><li>➢ 擁有自身的創意工作團隊不僅可提高競爭者的進入障礙，也可以將品牌經驗複製於其他的創意工作者。</li></ul> |

## 二、 品牌識別

### (一) 策略性品牌分析

#### 1、消費者分析

由於全球消費型態的丕變，Michael et. Al (2003) 指出消費者購買產品背後的動機，已經不再是單純的為解決生活的需求，而是滿足某種心靈深處情感波動的需要，這也是所謂的情緒消費現象 (盧諭緯，2004)。由此可以看出為何希望與幾米品牌進行授權合作的廠商源源不斷，因為幾米繪本的意象與動人故事，可以幫助不善於經營消費者情緒的廠商或無法具有深度故事意涵的產品，做出有效的差異化；因此，只要是受到幾米繪本影響的消費者，都可能成為幾米品牌或合

作廠商的消費族群與幾米繪本有共鳴的讀者群或消費群。

除了上述的異業合作外，幾米品牌的週邊產品的生產，參考了繪本讀者與消費能力後，將目標市場鎖定在 18 到 35 歲的女性消費者。Aaker and Joachimsthaler (2000) 的消費者分析中除了消費者趨勢、動機與區隔外，還有另外一個構面，即是未滿足需求，在文化創意產業的消費者需求的不確定性 (Hirschman, 1982；轉引自鄭智偉 2003) 以及創意工作者對於原創力的堅持 (Robert, 1999) 等因素下，都使得墨色國際無法對消費者的未滿足需求做出回應。

值得注意的是，文化作品對消費者的獨特影響力可由幾米品牌的讀者群或消費群看出，這種注重心靈、感性的特質，從早期的讀者群延伸至今；而這樣的特質不僅吸引異業品牌的合作，也深深影響墨色國際的品牌打造計畫。李雨珊在談及幾米品牌的消費者時表示：

早期幾米的讀者還是小眾的時候，那些人通常覺得自己跟別人比較不一樣，他們較有特色、對於品項的閱讀有一定的喜好、從圖也可以看到別人無法體會的部分，而且對於人生與心靈也較為注重，早期的讀者特色是這樣，後來有人也許是因為廣告或媒體宣傳而喜歡，但早期那群人的想法仍然具影響力至今。

## 2、競爭者分析

由於面對的環境、作品性質、甚至於產業結構，都不同於目前世界上成功的圖像品牌，墨色國際認為幾米品牌在競爭對手的認定上，並沒有一模一樣的競爭者。也由於靠著異業結盟、廣告行銷授權與商品延伸等經營手法，跨出出版產業延伸至其他多個產業，在不同產業中所面臨的競爭對手也不同。李雨珊表示：

我們的競爭對手可能在每個不同的產業裡都有，譬如說文具紙製品類，要競爭的就是卡通品牌與設計師品牌的文具商品，各式各樣的產品在不同的領域都會遭遇不同的競爭對手，而且品牌本身永遠都是我們自己的競爭對手。

除了多產業的涉入外，墨色國際爲了將幾米塑造成國際品牌，整合兩岸三地的市場，爲因應不同的環境結構，也會有不同的認知標準；也就是如此，李雨珊

認為目前在市場上並沒有與幾米品牌一模一樣的競爭對手，墨色國際必須視產業環境、市場環境進一步分析，才能擬定競爭者：

在競爭對手的認定上，如果以市場認知的話，我曾經提到例如香港的麥兜，可是我們的類型很不一樣，他主要針對兒童市場，而且他比較在地化，角色以廣東話發音甚至在內容上也需要以廣東話思考才會瞭解，台灣人看不太懂，因此他在台灣賣得不好，可是大陸有很多講廣東話的地方，因此在大陸我們就是競爭對手。

### 3、自我分析

在品牌形象上，幾米品牌的優勢在於其橫向跨入媒體產業，電影《向左走•向右走》、《地下鐵》雖然已經由導演重新詮釋，但原著精神貫穿整部作品，媒體強力宣傳與電影票房的賣座，讓電影中清新、感性的形像成為了幾米品牌形象的象徵。此品牌形象也讓墨色國際在進行企業共同品牌合作或廣告授權業務時無往不利，李雨珊表示：

墨色國際從開始到現在，幾乎沒有主動找過合作廠商，通常是對方的行銷人員本身也是幾米的讀者，認為幾米的品牌形像很適合他們產品要表達的主題，或是經過市場調查分析，認為符合目標市場的需求等。

然而，在文化藝術認定與市場區隔上，幾米是較難被歸類的類型，因為幾米每一部作品的推出代表不同的意念，雖不敢自稱為具有藝術價值的作品，但也絕非是卡通品牌的種類；在台灣，文化界尚有一種迷思，談及產業就認為是俗氣的表徵，成功的文化品牌容易被認定與藝術無緣。墨色國際在為幾米的品牌定調的同時，自認為並非台灣人認定的漫畫或卡通品牌，但環境的結構又讓幾米與藝術間有所距離。李雨珊表示：

幾米的風格強烈，其圖像的表現力經常是整副跨頁的構圖，必須包含背景與人物，才能將繪本意象精確表達，絕非是像 Hello Kitty 的卡通品牌般，沒有故事意象，但角色可獨立鮮明存在。所以在非藝術與非卡通的狀態下，我們將幾米品牌定位在一種「文化品牌」。

換言之，幾米是一種比卡通有意涵，又沒有藝術那般遙遠不可親近的品牌。因此，在行銷與授權的操作上也必須小心翼翼的固守品牌的調性，以免帶有原作意象的圖像被簡化成卡通圖像。因此，當圖像與其他企業廣告或產品進行結合時，著實考驗了墨色國際的工作團隊，從創意發想到商品製作，整個產業價值鏈的整合運作，是墨色國際得來不易的創意經驗累積。

#### 4、 小結

綜合上述幾米品牌策略性分析，對於消費者、競爭者與自我品牌等分析，整理於下表 4-6：

表 4-5：幾米品牌策略性分析整理

| 構面    | 項目       | 說明                                    |
|-------|----------|---------------------------------------|
| 消費者分析 | 消費者趨勢    | 情緒消費的時代，有助於幾米品牌的發展                    |
|       | 消費者動機    | 與幾米繪本的意象產生共鳴，進而消費其延伸與聯盟的產品            |
|       | 區隔       | 週邊產品以 18 到 35 歲的女性消費者為目標              |
|       | 未滿足需求    | 以創作者的原生價值出發，而非以滿足消費者需求出發              |
| 競爭者分析 | 競爭者的認定   | 認為沒有一模一樣的競爭對手，因跨入的產業不同而不同             |
|       | 墨色國際因應之道 | 針對於即將進入的的產業與市場，進行競爭者的定位與優劣勢分析         |
| 自我分析  | 目前品牌形像   | 比卡通品牌更有意涵的「文化品牌」，具清新、感性的品牌形像          |
|       | 品牌優勢與劣勢  | 優勢：圖像延伸容易、幾米作品影響力大<br>劣勢：圖像結合不易、仿冒問題多 |
|       | 品牌與組織的價值 | 幾米圖像的著作權、創意經驗的累積基礎、頂尖的工作團隊            |

#### (二) 品牌識別系統

經由品牌策略分析可先行瞭解企業的市場結構，能夠讓墨色國際清楚如何與競爭品牌比較，並瞭解幾米品牌目前的市場位置（Aaker, 1991）。接著以 Aaker and Joachimsthaler（2000）所提的四大構面：產品、組織、個性、符號等，檢

視幾米品牌與墨色國際目前運作的狀況，以發展出品牌的核心識別，並經由價值主張找出幾米品牌與消費者的關係，進而找到品牌定位點，即是最佳的市場操作點。

## 1、 品牌的核心識別

### (1) 產品面

幾米品牌有兩大產品項：一是異業聯盟的廣告行銷、二是週邊產品，由於幾米品牌源於出版業的繪本，其文化本質是明顯的，在繪本的表現與意象分析中可以發現，幾米品牌最具影響力的部分，屬於繪本故事中所表現出的意象；因此墨色國際所經營的業務是授權圖像，但實質上卻是在授權具有影響力的「意象」，不論是廣告行銷授權或是生產週邊商品，都不只是將圖像按圖複製，做些像 Hello Kitty 或迪士尼般可愛的東西而已，而是將故事的靈魂帶入。

以「布瓜撲滿」為例，爲了表現原作的精神，呈現原作鮮豔漂亮的顏色，製作過程以八十五道手續爲撲滿的彩虹上色，爲了做出差異化挑戰了色彩與立體化技術。因此，爲了讓商品、精神、圖像三者完美結合，還要讓商品進入市場後具競爭力，墨色國際創意部與合作廠商經常傷透腦筋，但李雨珊仍堅持：

在合約的第一條，即註明只要產品打樣不通過，合作案就此罷休。雖然產品從設計到販賣，都是廠商的投資，墨色國際通常只有收取授權費用，但任何與幾米有關的商品，對外都代表幾米品牌。

由此可知，雖然幾米品牌延伸的商品十分多元，但其精神仍舊環繞著繪本意境，也就是原創作者所賦予的價值；在此，產品的範疇、屬性等，都只是跟隨者，以繪本意象適合發展的方向進行著。

### (2) 組織面

墨色國際自詡是一個文化品牌的品牌，所經營的業務範疇雖然屬於經紀公司，爲了將幾米品牌推上國際，在此過程中也不斷的在累積自己的實力，其中包括建立創意經驗累積的系統、培育創意工作團隊等；在授權與合作的過程中，創意的結合或再造，是幾米品牌資產累積的重要計畫之一，因此「創

新」絕對是墨色國際的一個重要的組織特質，李雨珊表示：

墨色國際的延伸商品，是結合了其他的技術再去創造出來的，希望可以帶給大家生活裡面一種比較美感的經驗與品味，所以品牌裡有幾米的意義存在，而我們也要努力去維護那個意義。

在維護品牌意義的過程中，要跨進不同產業與不同廠商合作，經營與談判過程是商業與市場的，但產品的本質是文化的、創意再造的過程也是文化的，因此，在組織特質上也必須要具有文化與感性的特質，這樣的組織特質不僅使得經營項目適得其所，也可以維護其消費者既有特質，李雨珊表示：

在將幾米的作品商品化的當下，我們不希望一下就很商業，這樣會嚇走我們原來那些很有特色的讀者（與眾不同、注重心靈追求的特質），因為我們希望這樣的消費群特質能夠一直延續。

### （3） 個性面



幾米品牌的品牌性格明顯源自繪本意境，表現出的是溫暖、清新、幽雅以及注重家庭等較正面的特質，雖然繪本中也有許多負面情緒的表現，但以圖像授權為經營主要業務的墨色國際眼中，卻不是一個好的市場操作點。李雨珊認為：

也許繪本作品中所點出的悲傷、黑暗，是作品的特色，也是讓人對幾米印象深刻的原因；但品牌與商業經營關係密切，不論是延伸商品的設計或是廣告行銷的共同合作，我們都不能讓產品有黑暗面的存在，品牌必須是正面的，因此我們將黑暗與悲傷保留在作品裡，取的是作品裡正面的部分塑造品牌，也就是溫暖的或優雅的，或是在圖像本身的清新感。

為加強塑造正面的品牌個性，墨色國際除了和大企業的行銷部門與廣告公司的廣告合作之外，也和公益及政府的案子合作，例如用《月亮忘記了》作為月餅禮盒包裝的喜憨兒基本會合作案。

### （4） 符號面

Aaker and Joachimsthaler（2000）所指的是品牌Logo的視覺形像或暗喻，

例如可口可樂的Coca-Cola，意指冰塊撞擊杯身的聲音，有清涼暢快的暗喻；幾米品牌Logo以幾米親筆簽名的「幾米」為品牌符號，墨色國際為成功建立暗喻連結，以幾米的圖像一旦出現時就搭上「幾米」二字的方式，讓消費者很容易將幾米的圖與對其所擁有的感覺和幾米搭上線。因此，消費者也許從來沒看過幾米的繪本，而幾米的外表、談話、舉止也沒有經過包裝，但當一看到幾米的圖像再加上幾米的畫風具「幾米」兩個字，而幾米的畫風具有一貫性，很容易就在消費者心中以意象的方式被記住。

由上述得知，不論是在產品面、個性面，亦或是符號面，幾米品牌的核心識別都承襲於繪本的意象而來，雖然墨色國際在品牌上，強調希望營造正面的形像，但不可否認的，是因為繪本作品中的意念深深觸動了寂寞人心（袁哲生，1999），李雨珊說：

作家袁哲生在早期曾經寫過一篇關於幾米的文章，給了我很大的啟發，他說這是一種「幾米主義」，當你在悲傷沮喪的時候，他會給你希望，但是當你沈醉在幸福美滿的當下，他也會點出人生的無奈與變化，讓你清楚的面對現實人生中的部分，但他也不會讓你完全的失望或是喪失信心。

因此從品牌核心的四大構面，重新回到作品意象與表現的解析，可發現幾米作品的力量在於他引起了現代人的「心靈共鳴」，由城市人共有的寂寞、對生命錯置的無奈、但卻永遠對人生都存有希望的想法，這些經由移情所引起的共鳴。而這種「心靈共鳴」也就是幾米品牌的核心識別，無論幾米品牌未來是否跨足新市場、生產新產品以及重新調整品牌定位，「心靈共鳴」都為幾米品牌的核心不變精神。

## 2、價值主張

企業如果正確傳達了核心識別至消費者心中，消費者對於品牌就會產生情感，也就是 Aaker and Joachimsthaler（2000）所指出的價值主張三面向：功能性利益、情感性利益、自我表達型利益。一旦確認了品牌與消費者關係，企業就可以研擬作戰計畫，也就是品牌定位。

幾米品牌雖然以圖像延伸進入其他產業，也強調授權產品的品質與原作精神

的注入，但這些授權產品並無法讓消費者由產品類型或特性去聯想到幾米品牌，例如：談到優異的汽車品質就聯想到賓士、BMW 等領導品牌；墨色國際在選擇授權合作時多注重的是，產品色彩的表現、產品材質的優劣等相關因素，而像是易使用、好操作等明顯的功能性利益因素，則較屬於是被授權與生產廠商的責任，以大陸好易通翻譯機的合作案為例，墨色對於翻譯機的造型、圖像色彩、包裝與週邊設計，進行整合式的設計與規劃，但關於翻譯機功能的好用與否，則非墨色國際可以；因此功能性利益並非是幾米品牌與消費者建立親密關係的關鍵；相反的，幾米品牌與消費者關係較深的是情感性利益與自我表達性利益，李雨珊表示：

每個人對於繪本意境，會因為投射與反應不同而有不同喜好。譬如說：我很喜歡《地下鐵》，因為我像盲女一樣；或因為自己像主角一樣孤寂而喜歡《向左走•向右走》；或有人很喜歡《布瓜的世界》，因為他的小孩就像布瓜一樣。每個人喜歡的都不一樣，但都是一些自省內在的情感。

由上述可知，幾米繪本的意象會依閱聽人或消費者背景的不同經驗，而產生不同的情感經驗，也就是 Wilhelm (1953) 所指出的移情或共鳴作用，而墨色國際所要做的，就是要成功的讓幾米與消費者的自省內在情感，能夠連結在一起；在自我表達性利益方面，在消費者分析中曾經指出，早期那些注重心靈、自認與眾不同的消費者特質，一直是幾米品牌所極力維護的消費者特質，因此，在幾米的《地下鐵》、《向左走•向右走》登上媒體大舞台之後，頓時由非主流進入主流，墨色國際的行銷與操作就需要十分小心，如何拿捏幾米品牌的適當曝光度，恰當的商業化而不氾濫，是維持消費者特質，同時也是消費者自我表達性利益的關鍵。消費者的情感性利益與自我表達性利益，是幾米品牌與其他企業品牌進行品牌聯盟的利器，而關於品牌聯盟將詳述於品牌打造計畫的品牌授權構面。

### 3、小結

綜合上述幾米品牌策略性分析，對於消費者、競爭者與自我品牌等分析，整理於下表 4-7：

表 4-6：品牌的核心識別整理彙總表

|      |         |                                    |
|------|---------|------------------------------------|
| 核心識別 | 產品面     | 多以授權方式生產，產品範疇、屬性可能受限於合作廠商的製造能力與技術。 |
|      | 組織面     | 創新、具文化特質。                          |
|      | 個性面     | 溫暖、清新、注重家庭。                        |
|      | 符號面     | 以幾米二字連結幾米畫風與意象。                    |
|      | 分析結果    | 現代人的「心靈共鳴」                         |
| 價值主張 | 功能性利益   | 並非是與消費者建立親密關係的關鍵因素。                |
|      | 情感性利益   | 依個體背景的不同經驗而有不同的移情或共鳴情感。            |
|      | 自我表達性利益 | 與眾不同、注重心靈追求的。                      |

### (三) 執行系統 — 品牌定位

品牌定位與品牌核心識別的不在於，核心識別雖是品牌核心的精神，但卻不一定適合於市場操作（Aaker and Joachimsthaler, 2000），如同李雨珊所述，品牌關係著商業經營的責任與市場目標，其形像必須是正面的，因此將黑暗與悲傷保留在作品裡，取作品裡正面的部分塑造品牌。另一方面，在策略性品牌分析的消費者分析中有指出，幾米品牌的目標市場在 18 到 35 歲的女性消費群；因此，在針對於其目標群眾、核心識別的分析與建立差異化等的考量下，墨色國際將幾米品牌的品牌定位為一種「從容、優雅與感性的 Lift Style」也就是李雨珊所指的「幾米式 Lift Style」，將作品中的意象由平面的紙本轉換為各種商品，進而能夠深入到一般生活當中，為了能夠在華文市場站穩腳步，墨色國際為幾米品牌在不同的市場中，找出最佳的操作點。李雨珊指出：

目前在開拓市場方面，著力於中港台兩岸三地的統合，在台灣認為繪本的概念具有文化意涵與教育意義，因此以文化品牌定調、大陸由於沒有繪本的概念，只有卡通漫畫的出版分類，幾米在大陸被稱做漫畫家，因此在大陸將品牌定為有氣質的卡通品牌，日本的卡通與藝術區分明顯，我們則希望在日本可以以藝術品牌的方式操作。

### 三、創意組織的結構

在台灣以經紀公司的型態為個人創意工作者打造品牌，墨色國際是首例，因此本節除了探討墨色國際的品牌管理外，對於創造性組織十分重要的知識經驗、工作團隊以及著作權等，都可能是墨色國際建立其競爭優勢的相關因素；因此，本節分為三部分「品牌策略的責任」、「知識經驗與工作團隊」、「著作權的保障」來討論。

#### (一) 品牌策略的責任

目前授權與延伸等專案執行由各專案經理負責，從產品開發、創意結合、行銷組合，都有專人照顧，總經理李雨珊是主導整個品牌策略與市場定調的總指揮，以確保品牌方向一致而不紊亂。Aaker and Joachimsthaler (2000) 在談及強勢品牌時也認為，企業組織中必須有人專責於品牌事項。

在執行行銷業務的流程中，專案經理必須將專案的發想與執行化為文字，以確認想法是否與李雨珊一致，之後也慢慢收成公司執行時的每一個準則，這將是知識經驗的累積過程，由此可知墨色國際的組織結構屬於品牌經理人制（鄭華清，2001），有一位專心照顧品牌的經理人，可以確保品牌方向不會因突發狀況而隨波逐流。李雨珊表示：

因為這個產業很新、型態也很新，操作一個文化品牌究竟需要什麼樣的組織架構，需要怎麼樣的人才與分工，如何管理、建立整個制度與操作流程，怎麼把經驗，變成一套可以模仿或學習並實際操作的方法，因為當談判的原則或合作的形式制度化之後，才會有效率出來。

#### (二) 知識經驗與工作團隊

創意產業、文化產業跟製造業不同的是，製造業有生產流程，所有的過程已經制式化。而創意產業的員工在工作上的創造力是組織能否爭取到業務的關鍵，尤其是知識經驗的累積將影響公司規模的壯大與否（Andriopoulos and Gotsi，2002）。專案經理黃灝慧在談及墨色國際如何將經驗累積並系統化時指出，奧美

廣告公司的「藏經閣」系統，是業界將知識經驗文字化做得最好的範例：

奧美可以將所有操作過的案子，甚至於內部員工說過的經典話語，全部都文字化的呈現系統管理，這是業界最好的標準。它並不是廣告界裡歷史最悠久的廣告公司，但是為什麼他們的藏經閣系統可以做這麼好？是因為他們每一個人心中都有重視這件事情，並且不斷灌輸這個概念而 push 自己、push 新進人員，累積十幾年之後才出來的藏經閣。

知識經驗的累積是需要所有人，將操作業務所累積的經驗，持續的進行書面的系統化，這個過程需要長久的時間，是沒辦法在短時間內看出成果的；目前墨色國際仍處於開始階段，以結案報告方式將操作幾米品牌的知識經驗做系統化的紀錄。每個專案經理在操作過專案之後，所撰寫結案報告以系統化的方式將重點放在：提案成功的關鍵、商品結合的發想、如何將主題作結合與表現、授權金的訂定方式，特別是針對於之前從未出現過的想法。李雨珊表示：

當以前墨色國際還是一人公司時，從創意的發想到執行都不需要溝通與協調，現在則不同，為了培養團隊工作的默契，知識經驗的累積與再創造是重要的。

就如同黃灝慧所述，組織內部的每一位員工都有責任，此種系統化累積的作法在於強調知識經驗的分享和學習，組織的經驗不會因人才流失而消失，透過不斷地磨合和跨越形式的組合交流，增強員工的創造力並逐漸形成一個共享經驗與互信的工作團隊（Andriopoulos and Gotsi，2002）。

由於文化品牌的經營與行銷，不只是需要創意的頭腦，面對市場嚴苛的挑戰，工作人員一方面需要在商言商，另一方面卻必須思考文化核心的原創價值不能受到損害，因此創新、分析、整合能力是從事這個產業的必備的要件，李雨珊指出：

墨色國際的創意工作團隊，在這4年內所累積的經驗與知識，使得許多提案公司委任墨色國際的團隊，為其商品進行設計與行銷的整合規劃。

由上述可知，創意團隊是建立在組織的知識累積系統上，也關係著未來墨色

國際是否能夠成爲專營文化品牌的「品牌」。

### （三） 著作權的保障

要將創意變成商品，並在市場上成功，需要管理與其他專業知識配合；一個好的創意甚至可以創造出一個新的市場，企業必須能夠一貫地加以規劃、保護，方能獲得最佳的效益。墨色國際從 2000 年成立公司開始，第一件事情並非是聘請新員工，而是聘請律師詢問關於幾米繪本與圖像的著作權事宜，因爲李雨珊意識到，出版作品與圖像作品的創造成本高，但相對上再複製的成本卻很低（劉大和，2003），但這高成本的創作卻是公司賴以維繫的命脈絕不能容許非合法授權的複製行爲，因此墨色國際將所有涉及到著作權利的部分都以契約方式明白表示在合作項目中；而以契約訂定限定權利範圍的作法，也是文化創意能否成功進入商品或產業的關鍵因素。李雨珊表示：

在幾米圖像曝光的同時，墨色國際一開始就很注重版權，從一開始就有法律顧問與律師，每一項合作案都有簽有圖像授權的合約，界定選擇的圖像可以使用的主題、可以播放的媒體、在台灣、香港、或是大陸的使用範圍、使用時間多長等，只要是超過合約使用的範圍之外的，就是侵權違約。

在台灣以著作權創造產值的不只是像幾米品牌這種以出版品進行延伸的方式，另外像是電影、音樂等文化產品，也多是將版權賣至亞洲市場或國際市場，然而面臨的卻是同樣的問題，就是盜版猖獗。尤其是大陸市場，其盜版事件層出不窮，著作權興訟不斷，幾米繪本的圖像性質雖然易於生產各式週邊商品，但也容易盜版複製，尤其數位化科技的崛起更是兩面刃，幾米的圖像在網路上被廣泛傳閱，讓許多人認識到幾米，也讓有心人更輕易取得圖像檔案。黃瀟慧認爲：

大陸的盜版是生態性的問題；官司勝訴的賠款通常都比授權費用低，在這樣的情況下，對方為什麼要按照正常的授權申請程序，更何況墨色國際也不一定能抓到盜版者，就算抓到也不一定能打贏官司。所以除了人民之外，整個國家對於著作權的意識都還是很薄弱的。

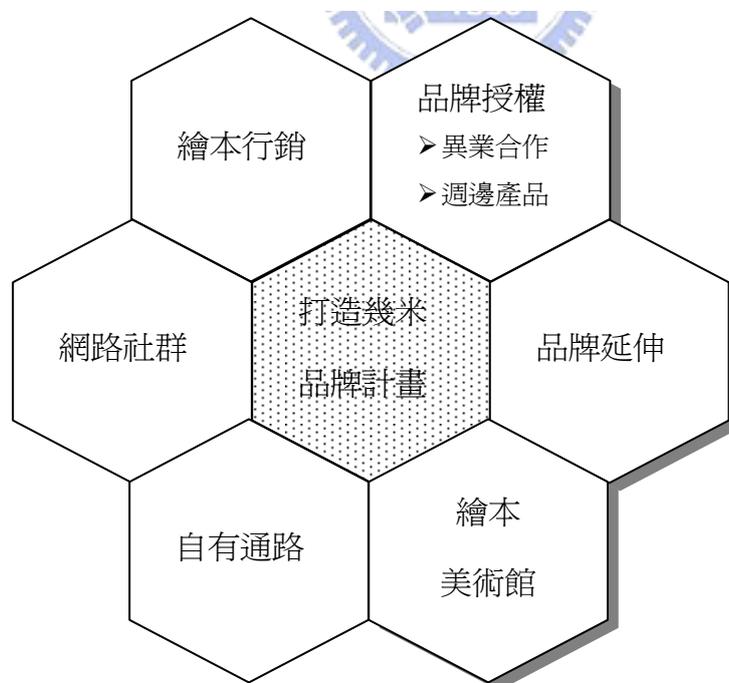
墨色國際與大多數的台商有相同的想法，認爲這是一個過渡期，終究會在結

構好轉之後有所調整，而且龐大的市場規模不僅對於墨色國際的經營獲利有幫助，也可增加合作案的談判籌碼，因此對於多數的盜版行為也只能睜一隻眼閉一隻眼，進行重點式的清掃。另一方面雖然圖像的性質容易複製，但因為幾米的圖像色彩並非如卡通品牌般色調飽和與鮮豔分明，因此反而在印刷與製成上對於顏色的要求是嚴苛的，墨色國際認為幾米在面對盜版的優勢是，原作品與盜作品兩者間品質的差異是盜版者不易跨越的鴻溝。

#### 四、品牌打造計畫

本研究藉由訪談與次級資料的分析，將幾米品牌分為六個打造計畫（詳如下圖 4-3），分別為品牌授權、品牌延伸、網站社群的經營以及未來規劃的自有通路與繪本美術館。每一個打造計畫的目的與產生的效果都不相同，但每一個計畫的執行結果都會相互回饋，其一致的方向就是將幾米品牌的品牌識別「心靈共鳴」與品牌定位「幾米式 life style」，藉由各種方式以深入消費者的生活當中，以建立更為深厚的消費者關係，讓品牌資產可以不斷累積與擴大。

圖 4-3：幾米品牌打造計畫



研究來源：本研究整理

## （一）繪本行銷

不論在華人市場或是國際市場上，繪本的行銷是走在整體幾米品牌塑造之前的，就如同李雨珊所表示的：

以日本為例，繪本作品已經在當地出版了五本作品，《向左走·向右走》以及《月亮忘記了》的銷售都有良好的成績，但當地的品牌塑造卻才在開始階段。

因此繪本的行銷是幾米品牌打造計畫中的首步曲，一方面可以累積知名度、二方面將繪本意象傳達，將有利於未來的品牌塑造計畫的執行。目前除了台灣、大陸、香港以及日本外，美、法、德，甚至希臘、丹麥、泰國，都有幾米繪本的譯本。但由於文化一直都是純粹主觀的經驗（Hirschman，1982；轉引自鄭智偉2003），因此各國的文化差異也是出版品在異國暢銷與否的因素之一，例如法國知名的繪本作者賈克·桑貝（Jean-Jacques Sempe'），在美國十分暢銷，但在台灣就無緣進入暢銷書排行榜；相較於幾米繪本表現元素，取材多屬都會生活的文化經驗，不容易看到在圖像構圖上看出特定的文化背景，這種無國界風格的作品（陸蓉之，2001），因此幾米繪本的確具有進入國際市場的潛力。

既然作品本身具有進入國際市場的潛力，負責繪本版權出售的出版社其行銷功力就變的很重要。但出版品的國外版權銷售該採用什麼樣的操作手法才可以有效創造成功，出版人依舊眾說紛紜，各持不同的意見。格林出版社的總編輯郝廣才認為，國內出版者絕對不可能比各國出版者更了解當地的狀況，因此進行幾米作品的版權交易時，總是建議幾米配合海外出版社在寫作或製作上的建議。相較於格林對於異國讀者需求的重視，大塊文化出版的董事長郝明義的做法，則較為偏重呈現作者原味，對於幾米作品的海外版本，大塊文化希望與原文版本越接近越好，不僅是紙質、字體級數、開本、譯文，都務求將作者的創作意念作一個完整的傳達（丁文玲，2002）。

由上述可知，出版社在國際出版市場的行銷操作多偏重在版面設計，或在書局通路上爭取好的擺放位置；由於台灣出版環境不佳導致國際競爭力不足，即便是幾米海外譯本熱銷，也無法像 JK 羅琳（Joanne Kathleen Rowling）的哈利波特，要求國外出版社為作品或作者，進行一系列配套的宣傳活動。就如李雨珊所表示：

以 2002 年墨色國際在大陸市場的操作經驗為例，將各家出版社的出書時間與行銷活動進行一鼓作氣的宣傳，是幾米的作品能在大陸成功的原因之一。因此，雖然幾米繪本的國外版權銷售業務是交由各出版社負責，但墨色國際在行銷上仍可借重其他的品牌計畫，如品牌授權的廣告行銷或媒體宣傳等手法，以相互配合的方式為幾米進行宣傳。

## （二） 品牌授權 — 「異業合作」與「週邊商品」

品牌授權是目前幾米品牌最大的經營項目，也是目前幾米品牌最主要的打造計畫，其中包括異業合作與週邊產品的生產，但將文化作品以授權方式進行廣告宣傳或製作商品必須十分謹慎；在藝術市場上，藝術家毫無節制的授權，經常對原作市場造成衝擊（鄭乃銘，2004），因此墨色國際的操作並不以買賣作品的交易流通方式進行，幾米出版品的原稿交由作者本人完整收藏，爲了不讓品牌形象受到衝擊，在品牌授權上以長遠的眼光進行操作。

### 1、異業合作

在上述的繪本行銷討論中可以發現出版市場的環境與規模都不大，能夠造成的影響力有限，因此墨色國際必須以其他的行銷計畫將幾米品牌打響，其第一步就是圖像授權的異業結合，以借力使力的方式加強消費者的印象，以累積足夠的品牌資產，第二步才是生產週邊產品。幾米品牌在異業合作中，可分爲兩個部分：一是以結合娛樂媒體，二是結合其他企業品牌。李雨珊表示：

出版市場所能造成的影響力有限，因此我們必須藉助其他的管道，讓幾米之名能夠讓更多人知道。因此不論是授權給電影或電視改編，還是與其他企業品牌合作，除了授權金的收益之外，其還必須能達相輔相成的效果。

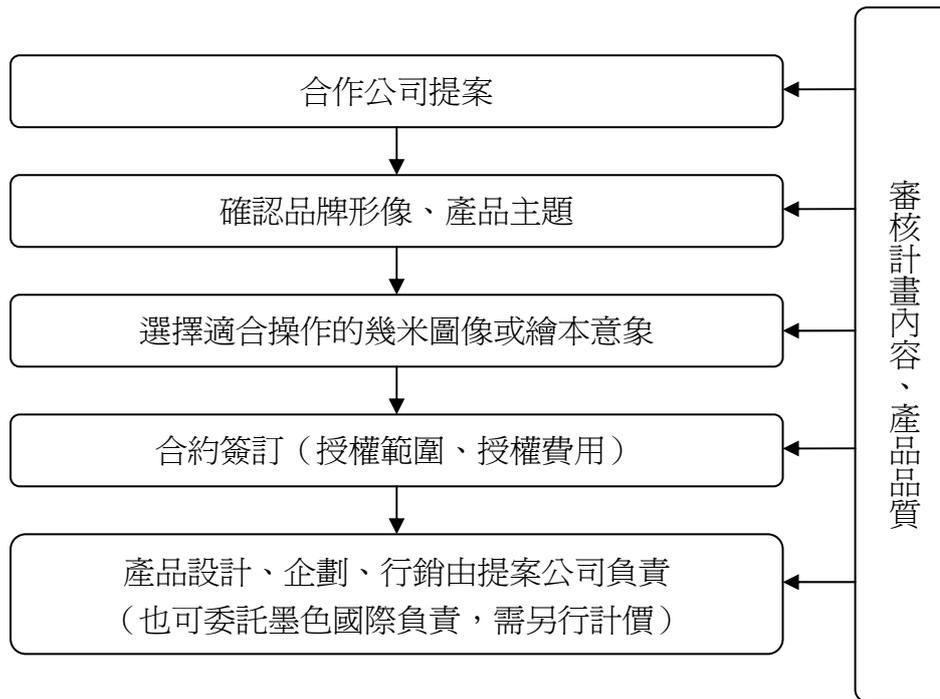
暢銷出版作品經常以結合娛樂媒體生產的方式，將影響力擴大並進行宣傳，例如：哈利波特、魔戒等，都曾經由小說改編成爲電影或電腦遊戲；幾米品牌也以這種應用原作品創意，在另一個產業再次進行創作的方式，將版權出售至可凝聚高人氣的媒體娛樂產業：舞台劇、電影、電視劇、音樂原聲帶等（詳如表 4-2），

打響了幾米品牌在出版界以外的知名度。其中較為知名的有 2003 年由繪本《地下鐵》改編的舞台劇—《地下鐵—一個音樂的旅程》，目前已巡迴演出的地方包括：台灣、澳門、北京，未來的表演行程安排有香港、新加坡、馬來西亞、上海及武漢等地（賴廷恆，2003）。在電影改編部分目前計有《向左走•向右走》與《地下鐵》，以《向左走•向右走》為例，墨色國際將繪本的故事版權賣與美國華納電影公司，將電影拍攝的層次拉高至亞洲定位，從影片的選角、製作到宣傳都以國際等級視之。在這個部分墨色國際的角色即是純粹的經紀公司，只將版權授權於各個有能力製作與宣傳的公司，這些娛樂媒體的作品從改編、產製、上映與宣傳，墨色國際與幾米本人從頭到尾沒有實際的參與，但幾米之名卻跟著電影、電視，從開拍前到開拍後一路跟著曝光宣傳，進入電影院的民眾還可能回頭找尋繪本閱讀，或消費週邊產品，形成一種循環性的消費行爲。李雨珊認為：

幾米是在由繪本改編成電影之後，才真正成為大眾的焦點，因為電影這種高度娛樂的媒體，可以將消費者從電影院帶到書局、甚至購買週邊產品。

在異業合作案中，除了上述以結合娛樂媒體達到宣傳效果外，另一個就是結合其他企業品牌，是以「授權方式」達到「品牌聯盟」效果的廣告行銷合作案，其操作流程圖詳如圖 4-4。在挑選合作的企業品牌時，墨色國際首先是檢視對方品牌調性是否合適，所謂的品牌調性包括合作廠商的企業背景、產業結構、甚至是競爭對手等，以瞭解是否適合切入市場，第二則是合作廠商的企劃主題以及行銷手法，以瞭解幾米是否有合適的圖像或故事可相搭配，最後於合約內容中詳細規定授權範圍，包括：時間、地區範圍、廣告通路點、授權金的結算方式等。

圖 4-4：品牌聯盟的授權流程圖



資料來源：林舒（2004）；業者訪談

一般的視覺藝術或卡通圖像的授權，經常只是成為另一種產品的附屬品，成為美化產品的加值工具，由圖 4-2 可以發現，在授權案中墨色國際只負責圖像的挑選與授權，在產品設計、企劃到執行等成本最高的部分，墨色國際都只負責監督與審查，在此的授權流程中，墨色國際是以怎麼樣的操作思維，讓幾米品牌避免只被當成圖像消耗，並且在授權中逐漸累積品牌資產，進一步進軍國際市場，以下分三部分進行探討：

#### (1) 跳脫圖像思考

墨色國際以幾米繪本的圖像與意象，協助合作廠商營造主題、區隔市場，而另一方面也可藉由合作廠商進一步宣傳並逐漸累積品牌資產，由此可知，繪本的圖像與意象能否準確的傳達，是幾米品牌與合作廠商是否成功的關鍵。李雨珊就表示：

幾米繪本的圖像很難將畫中人物拉出單獨存在，幾米的圖像多是以整副、甚至跨

頁的形式去述說一個意象，那是一個具有故事性與意涵的表現形式。除了繪本，我們還可以用廣告授權的形式，將繪本意象再次傳達，因此合作廠商的挑選是很重要的，不論是品牌調性、產品與廣告意象的傳達，都必須能夠有相輔相成的效果。

目前在台灣以圖像為標的，意圖建立品牌的經營者，除了墨色國際的幾米品牌外，還有麥克強森多媒體的「豆豆的世界」、春水堂科技娛樂的「阿貴」等，也曾經隨著網路的廣泛傳播引起一陣風潮，相繼授權於電視節目或廣告行銷，但在風潮之後卻顯得後繼無力，劉維公（2003）在南方文化創意產業論壇上曾經指出，像阿貴等圖像作品無法持續的主要原因是「故事性」的不足，圖像被當成單純的圖像消耗使用。這也是為什麼迪士尼一直不斷地創造新的電影動畫，就是希望能吸引消費者或閱聽人持續地跟產品互動，有了互動就會體驗，透過體驗而去獲得消費上的滿足、得到生活上所沒有的感受（劉大河，2003）。

幾米在繪本的創作上源源不絕，繪本意象就如劉維公（2003）所述的故事性般，是吸引消費者前來接觸、體驗以及感動的元素。但畢竟出版市場狹小、台灣閱讀人口逐漸減少，在群眾基礎不大的情況下，爲了讓更多人看得到幾米、閱讀幾米，形式就不能只有書本而已，通路也不能只在書店，墨色國際清楚知道幾米的優勢在於繪本意象的影響力，因此爲了「擴散大家對幾米的認識，建立幾米在消費者心目中的意象」必須以授權方式去爭取其他的曝光機會。李雨珊表示：

藉由某些品牌或企業的形象包裝，搭配適當的主題在廣告播放的時候，讓人覺得耳目一新，以大品牌為我們背書的方式，開始讓大家知道，有一個作者叫做「幾米」，慢慢讓大眾知道我們的存在。

藉由合作廠商的行銷通路宣傳，每一個曝光的機會都是幾米品牌向消費者傳達其繪本意象，也就是品牌識別與價值主張的概念；因此墨色國際的創意團隊不僅需要對幾米的作品瞭解，甚至是合作對象的背景、產品以及其產業環境等，都必須瞭若指掌。合作的對象在經過審慎的選擇後，在形象、品牌調性與廣告手法上塑造大家對幾米的一貫意象，而這意象透過與幾米的圖像畫上連結，能準確的傳達墨色國際希望在消費者心中所要包裝的幾米品牌內涵，這個方式也防止了一般創作者在其作品被商品化時所遇到的最大困境——圖像只當圖像使用造成了

價值的消耗。許多創作者也許創作過很受歡迎的作品，但當企業將其作品買去任意使用的時候，作品的意義通常只能成爲另一產品的附屬，甚至和原本的創作者失去了關係。

## (2) 進行深度合作

這種品牌聯盟的共同促銷手法，從電視廣告宣傳、產品實體結合到公關事件行銷，多屬一氣合成的深度合作案，而非只是單一的表象式合作。由於幾米品牌具有文化消費的特質，產品品質不易受到消費者的察覺，因此由其他企業的推薦背書，可以使品牌形象與品牌定位更爲明確，對消費者的認知有一定的幫助，因此與其他企業品牌的聯盟對於幾米品牌來說，屬於「聲譽式聯盟」(Rao and Ruekert, 1994)；但對於其合作的企業廠商而言，與幾米在廣告或產品上進行結合，其目的多爲了協助目標市場的區隔、或爲了營造產品的特殊屬性，屬於「功能性聯盟」(Rao and Ruekert, 1994)。

以台塑汽車的 Pourquoi Matiz 合作案爲例，由於台灣的小型房車，多瞄準年輕族群爲目標市場，像 Nissan 的 March、VW 的 Lupo，就以多變化的車體顏色，吸引喜愛新鮮多變的年輕人目光，因此爲了能在小型車市場做出差異化，Pourquoi Matiz 瞄準了愛作夢、無厘頭、自認與眾不同的年輕人(轉載自台塑 Matiz 網站)，藉由幾米繪本《布瓜的世界》的「爲什麼」爲主題，書中問出在現實生活中多半被視爲「理所當然」的問題，如「爲什麼鳥沒有四隻腳」、「爲什麼魚沒有耳朵」等，這些問題乍看之下無厘頭又搞怪，卻顛覆了多數人理所當然的回答；也就是如此，台塑汽車認爲《布瓜的世界》裡的意象，十分適合替 Matiz 營造出獨特風格並做出成功的區隔；幾米的《布瓜的世界》裡的圖像與繪本意象，從電視廣告、產品活動行銷、車體內裝結合到網站內容設計，幾米品牌隨著 Pourquoi Matiz 的出現，在不同的載具與媒體上不斷曝光，即便是沒有閱讀過幾米繪本作品的消費者，也會對幾米作品的意象、布瓜的圖像產生印象。黃瀨慧指出：

幾米的廣告授權可以分爲形式上的合作與精神層面的合作，目前我們經營幾米品牌多是希望可以達到精神層面的合作，從雙方的核心價值一起出發，例如：台塑汽車的 Pourquoi Matiz 或是 Master Card 以《微笑的魚》裡面的中年男子將魚放回大海的故事，比擬 Master Card 核心的思維—無框框的生活價值。

### (3) 營造雙贏局面

品牌聯盟式的授權，使得幾米品牌、繪本意象能夠與消費者認知成功串連，也因此更能協助合作廠商塑造產品特性或區隔市場，形成一種良性的循環。尤其是一般企業缺乏的屬性，像是強烈的個人風格等，以上海星巴克合作案為例，2004年7月上海星巴克舉辦「遇見幾米～感性上海生活藝術季」活動，統一星巴克總經理徐光宇表示，幾米創作的圖像世界，在各層面中影響都市人群的生活型態，引領人們重視心靈生活並追尋美好事物，幾米品牌精神與星巴克在咖啡市場的講求人文與感性精神的定位不謀而合。因此，跟授權產業只負責將圖像授權以賺取授權費相比，墨色國際對於授權後的使用方式、宣傳執行都會加入意見，並非是放手任由合作廠商負責，有時甚至會考量廠商對幾米品牌形象的提升主動降低授權費用，以企圖達到一個雙贏的局面。

#### 2、週邊產品

在品牌打造計畫中，週邊產品也是幾米品牌與消費者的一個接觸點，從產品品質到上架通路的狀況，都可能對於消費者的品牌認知產生影響；幾米品牌的品牌定位為一種成人世界的童話，一種從容、優雅與感性的生活型態，因此當墨色國際開始發展其週邊產品時，所著重的是將作品中的意象，由平面的紙本轉換成各種商品；幾米的圖像與設計的結合在各種產品表現上，比起卡通圖案來說困難度高出許多。黃灝慧表示：

幾米的圖像色彩並不像一般卡通圖像的色彩那樣飽和鮮豔，因此在生產週邊產品上，色彩的表現成為一大難題，與其他商品的結合也是問題之一。

而且為了跟從核心識別到品牌定位都不同的卡通授權或藝術授權商品有所區隔，如何與商品結合，進而注入幾米作品最重要的精神，是週邊產品產出最為困難的部分。在另一方面，為了能讓消費者感受到所謂「幾米式的生活形態」，因此幾米品牌的週邊產品，必須能夠深入到消費者的生活當中，結合各個不同領域與產業的製造廠商，包括：公仔、寢具、金飾…等，在不同的通路，以不同的表現形式展現；李雨珊表示：

我們的寓意就是從不同的方向拓展延伸圖像的可能性，讓讀者以及觀眾了解幾米的品牌具有引領風騷的能耐，因為「文化創意最大賣點就是創新思維」。

因此，其週邊產品產出方式：

- (1) 週邊產品的合作廠商選擇標準：合作公司是否具有特定領域之專業技術，足以產出高品質的商品或擁有特定商品的通路，作為是否合作的考量。
- (2) 週邊商品產出的標準：合作廠商的專業技術結合幾米形像後，能夠形成另一種不同形像，與同類商品評比後仍有競爭力，以拓展幾米商品在不同領域中都具有強而有力的競爭力。例如：雷諾瓦拼圖文化坊不僅有拼圖專業製作能力，更擁有專賣店的現成通路；公仔製作亦或是借重香港當紅 How2work 公仔製作公司的市場的經驗，做出忠於幾米作品精神與風格的公仔娃娃。

文化創意產業擅長運用本身的文化資本，結合其他產業資源進行共同銷售，而週邊產品的製造與販賣，亦是利用其他廠商的在其領域的專業技能，一同為創意產品作促銷；以美國迪士尼（Disney）為例，每每年度動畫的上映宣傳，都會推出與動畫情節、人物相同得產品，即是運用週邊產品共同銷售與宣傳的最佳例子，（鄭華清，2001）。然而，週邊產品除了幫助行銷、增加額外收入外，以策略面來看，可分為以下兩部分：

#### (1) 延伸創意作品的生命週期

由於文化產品多屬主觀、抽象的體驗式經驗（Hirschman，1982；轉引自鄭智偉 2003），不論是出版品或是表演藝術，其生命週期通常短暫，在表演剎那達至高峰或歷經快速的成長期之後便趨於衰落；因此，週邊商品的發行不僅可將作品生命週期延長，從作品延伸而出的意象亦可讓消費者再次為作品掏出荷包。

幾米品牌的繪本週邊，從公仔到布瓜撲滿，講求的是繪本特質與精神的注入，差異化與市場區隔是明顯操作方向。而像是《向左走向右走》與《地下鐵》的週邊，如卡片、書籤、信紙等文具用品的發行，是在電影效應帶動下，以電影

週邊的方式進行。不論是繪本週邊或是電影週邊，墨色國際都利用產業鏈結的特性，從繪本向電影、電視、音樂、舞台劇、週邊商品伸出觸角，在每一個領域幾米的作品都被當成是「一個」獨立的产品進行運作，擁有其所屬的生命週期，因此，一個相同的作品在不同的領域運作，就如同是很多個商品一樣，甚至彼此在利益上還可以進行相互回饋。以《地下鐵》為例，當出版社出版繪本時，便有屬於出版的機制在運作販售；但當它進入電影之後，不僅將書籍的愛好者帶入戲院，還有屬於電影式的整套宣傳、行銷，而這些推廣並不會因書籍的行銷而減少，甚至，當電影成功吸引住觀眾的目光之後，還會將戲院裡的許多人送進書店裡找尋原著，例如《向左走向右走》在電影賣座之後便有電影記事版本、精裝書、筆記書等上市，《地下鐵》的舞台劇表演後，出現了導演劇本書以及音樂原聲帶等。利用延伸的方式將產品的生命週期從一個週期變成多個週期，從一樣產品變為多樣產品，並達到一加一大於二的回收。李雨珊表示：

我們不可能要求讀者或是消費者一再為相同的產品掏荷包，因此以不同產品形式，鋪貨在不同形式的銷售點上，讓幾米的圖像有了不同的生命力，雖然同樣是《向左走、向右走》，但表現在電影週邊、寢具、文具、皮包等，就有了截然不同的意義。

## (2) 授權策略的運用

授權策略的運用，與品牌塑造的計畫也息息相關。以美國迪士尼以及日本三麗歐的授權策略為例，不論被授權廠商所生產的產品銷售狀況如何，在授權合約簽訂初期除授權費用外，會加收一筆為數不小的保證金，在週邊產品還未開始銷售時，原授權者就已經預收了週邊產品的獲利；當然，如果廠商的狀況良好，銷售數量超過保證金額，則每超出一件則再加收一定比例的授權費。

這樣的授權策略最大的優點是保障了原授權者，也就是創意產出者的利益，但其缺點則是可能損及原授權者的品牌形象；因為被授權廠商為賺回保證金，會在授權期限內盡量製作商品販售，導致品質可能參差不齊，鋪貨通路無法控管，因此從一級的通路到三級的賣場都有相關週邊商品，隨之而來的問題是盜版也很多，品質無法掌控。因此，這樣的授權模式較適用於品牌形象已穩如泰山的國際品牌，在其他的強勢品牌打造計畫的帶領下，並不會讓週邊產品的品質或銷售通

路影響到其品牌資產或形像。

相較於幾米品牌的週邊產品的授權策略，其將市場鎖定在 18 到 35 歲的女性消費群，積極主動傳達的識別核心是「幾米式的 Lifestyle」，從作品意象到產品類型，再連結到通路屬性甚至通路環境，都必須環環相扣在一起。也就是如此，爲了掌控產品品質與鋪貨通路，墨色國際的授權合約並沒有像一般授權產業所指明收取的保證金，取而代之的是產品與圖像結合的審查、通路等級的限制以及展示場所的要求等，授權金的計算方式以廠商實際生產或銷售數字計算。黃灝慧指出：

墨色國際是以生產數量或實際銷售等方式結算授權金，因此就有權力要求廠商上架的通路，包括在優質書局、百貨公司以及合作廠商的自有通路等，絕對不可以氾濫；因為幾米品牌所需傳達的意象，甚至會讓我們進一步講求展示場地的設計與佈置，以達到幾米式氣氛。

### (三) 品牌延伸—動畫

在娛樂媒體產業中，電影動畫的產值之高，可以由美國迪士尼、夢工廠以及日本的宮崎駿觀察得知，以日本宮崎駿動畫「神隱少女」爲例，全球票房達三億五千萬美元，而另一部動畫片「霍爾的移動城堡」，在日本上映兩週，即創造兩百億日圓的票房。因此，以繪本起家的幾米品牌，當然會將動畫的製作列爲品牌打造計畫之一。

2005 年三月發行的十分種短篇動畫《微笑的魚》是幾米品牌目前唯一以品牌延伸的方式，跨入的不同產業的作品。由於之前的電影授權，多是以版權賣出後由電影公司再次進行改編，再生產的乃是另一種全然的創作，例如：電影版的《向左走·向右走》，其故事意念雖然是來自幾米，但電影經由真人演員的角色扮演與導演的重新詮釋，其實已不再算是幾米的作品。因此，雖然幾米先前以版本授權方式在電影與電視節目中顯露頭腳，但不論是幾米或是墨色國際都沒有實際參與製作。但動畫卻是不同的概念，比起其他的媒體作品，動畫可以說是繪本作品的延伸物。李雨珊表示：

從讀者角度來看，動畫其實就是繪本的延伸物，跟經由導演、演員重新詮釋後的

電影是不一樣的，因此沒辦法授權去讓外人製作，也不可能將作品交由不同的公司製作，這樣動畫風格會不一樣。

因此，不同與電影改編的授權模式，墨色國際從動畫導演、動畫公司、音樂製作等都必須一手包辦，由十分鐘的動畫短片《微笑的魚》開始學習經驗，將繪本由平面靜止的圖像轉化為 2D、3D 的動畫。此動畫短片是墨色國際初踏入動畫產業的一項練習，影片時間較短，因此作品品質與精神都容易掌握，但相較於一般的動畫長片而言，短片的投資回收基礎不易計算，無法公開上映因此從票房到版權都無法有效作資金回收；為補足資金不足之處，墨色國際發揮了其最為擅長的異業結盟以獲取企業贊助的方式，將部分製作好的動畫搭配 Master Card 廣告中的主題：無框框的生活，一起進行聯合促銷；另一方面，在市場上採逆向操作的手法，將一般被當成週邊產品販賣的動畫配樂與原聲帶，與未公開上映的動畫組成套裝販售，以音樂為主、動畫為副的銷售方式，也創新了娛樂媒體的行銷手法。

墨色國際與以往截然不同的作法，以品牌延伸而非品牌授權跨入動畫產業，其相關因素觀察如下：



#### 1、授權可能損及原品牌資產：

消費者對於文化屬性的作品，具有強烈的主觀意識（Hirschman，1982；轉引自鄭智偉 2003），而繪本作品與電影動畫的屬性與本質上又有著高度的契合性，使得消費者對原品牌的知覺品質較容易移轉至延伸產品的評估上（Aaker and Keller，1990）。相對而言，高度的契合性也有利於幾米品牌降低進入動畫產業的失敗風險（Tauber，1988）。因此李雨珊表示：

動畫與繪本風格必須具有一貫性，不然容易損及原幾米品牌的資產。

#### 2、品質掌控的主導權：

Aaker（1990）與Farquhar（1990）曾經從消費者角度指出，品牌延伸與品牌授權最大的差異，在於製造商的技术能力。對幾米品牌而言，品牌授權最大的

優勢是廣告宣傳可借力使力，但其缺點則是，對於廠商的製作只能依靠合約進行，缺乏對品質的積極主導權，在動畫製作中，其品質的概念甚至包含了抽象的風格、意象等的全然表現，因此對於幾米品牌與墨色國際而言，以品牌延伸的方式，跨進電影電話領域是必然的作法。李雨珊表示：

自己下海做動畫是一項大投資，授權給別人卻可以輕輕鬆鬆，但是一想到在消費者的認知中，繪本與動畫的界線差異是很小的，一個是靜止的、一個的動作的。我們就沒辦法放手讓別人做，自己來可以對品質掌控較為徹底，風格上也可以有明確的延續。

### 3、資金收入的主導權：

電影《地下鐵》、《向左走·向右走》的繪本改編，是在幾米品牌還未累積足夠品牌資產的時期進行的授權，因此授權金在初期即以賣斷方式進行，即便是電影在港台兩地，票房累計超過一億元（賴廷恆，2003），墨色國際與幾米本人卻無法抽取任何版稅。既然墨色國際將動畫定位在國際市場的標準，也意味著未來全球票房的可看性，因此票房與資金收入墨色國際勢必需要自己經手以獲得主控權利。

### 4、行銷國際的利器：

從美國與日本的動畫電影高產值與國際行銷的潛力觀察，以國際品牌為目標的幾米品牌，對於動畫電影的製作與行銷，未來勢必是幾米品牌在品牌打造計畫著重的重點。目前幾米品牌在台灣、大陸等兩岸三地，已屬知名文化品牌，因此可以善用原品牌資產，降低延伸產品的失敗風險（Tauber，1988）；也可以華人市場的優勢為基礎，進一步跨入日本、歐美等國際市場的領域。黃瀾慧就指出說：

對於動畫產業的瞭解、產製流程等，都是未來墨色國際所要充實的能力。

## （四） 網站社群 - JimmySpa

幾米品牌的專屬網站 — 「Jimmyspa」的命名，也是從品牌識別與定位出發，

希望消費者進入網站可以感受到幾米式的 life style，如同沐浴在 SPA 的意境中。Jimmyspa 以會員制的方式建立其資料庫 (Database)，市場經營區域擴及香港、大陸與日本，網站語言的版本從基礎的繁體版與英文版外，添加了簡體版與日語版本。為累積會員數量，Jimmyspa 提供了一些的服務給網友，例如電子賀卡、桌布與螢幕保護程式等，為鼓勵網友為 Jimmyspa 宣傳，將會員設立階級一般的、VIP、MVP，經由會員在網站上的活動與行為，像轉寄桌布、電子賀卡等，會員可以累積積分升級。李雨珊指出：

目前墨色國際的網路經營成本很高，每一項服務目前都是免費的，其最重要的目的就是為了累積會員數量，以有利於未來我們發展電子商務的基礎，目前的會員人數約已累積達 35 萬人左右。

而幾米品牌經營網路社群優點觀察如下：

- 1、會員資料庫可以為該網站未來發展電子商務的基礎。
- 2、幾米品牌的授權廣告、週邊產品等，透過網站有自己的宣傳管道。
- 3、幾米作品的影響力透過討論區的留言，可促成像線上民意論壇 (on-line public discussion forum) 的公共空間特性 (自項靖，1999)，讓消費者可以經由討論區對於繪本意境與圖像表現的討論，凝聚更強的忠誠度。

## (五) 自有通路

墨色國際目前最為積極進行的計畫是自有通路的設置與籌畫，其中包括：電子商務 — Jimmy Shop 的成立與運作以及複合式幾米專賣店的成立。

### (1) 電子商務 — Jimmy Shop：

目前 Jimmyspa 的會員人數已突破 35 萬，所有網站上的功能都不需收費，當然，善於網路社群的經營者都知道，最後的目的就是要如何運用這些資源，幫助公司帶來收益，目前 Jimmy Shop 在台灣已經正式上路，整合產品平台、物流、金流的週邊都已建設完成，下一步將是挑戰大陸市場，也是幾米品牌

電子商務最極需成立的地區。

## (2) 複合式專賣店：

預計將以結合咖啡館的方式進行，以墨色國際擅長的授權方案，將餐飲部分委任專業的餐飲經營者進行，墨色國際負責將產品、餐廳情境規劃；未來在台灣與香港等地，幾米專賣店將傾向於品牌形象塑造的功能，集合所有幾米週邊與授權商品的旗艦店。

幾米品牌的資產累積，最主要來自於圖像與版權的授權，然而，品牌授權的業務限制，也可能讓幾米品牌與墨色國際在營利上或銷售通路上受到限制；本研究經由訪談與次級資料分析，將墨色國際建立自有通路對於品牌計畫的優點整理如下：

### 1、有利於穩定獲利與長久經營

品牌授權業務是目前墨色國際最大的收益來源，也使得幾米品牌可以利用不同產業的資源為自身品牌加值，但是為了保護品牌資產，要求產品限量發行或限制販售通路等策略，都使得銷售的數量遭到限制；以目前授權製作的幾米品牌週邊產品為例，墨色國際從廠商所收取的權利金，約是生產量或銷售量的 4% 到 6%，在銷售數量不多的情況下，墨色國際能夠收取到的權利金是十分有限的。另一方面，由於文化作品是創作者的心血結晶，就如同科技產品的專利權般，每一筆權利金都必須與創作者共享，而墨色國際由授權所獲得的權利金，在扣除給與幾米的版權金之後，才是墨色國際實際的獲利。因此，墨色國際為了長久的經營與獲利的健全，在不損及品牌形象與資產的考量下，增加公司的實際獲利是相當重要的，而開發自有通路販售自己的週邊商品，讓墨色國際除了授權金的收益之外，還能創造屬於公司實際的獲利空間。李雨珊表示：

為維持消費者特質，我們經常以限量或限制通路的作法進行，因此銷售很難有比較大的突破性數量，所以授權金的進帳也不多。因此如果自有通路的設置成功，我們除了單純的授權金收入外，也可以有其他買賣收益，對將來的長久經營有所幫助。

## 2、有利導正大陸市場的品牌定位

大陸由於腹地廣大、通路形式單一，書店只能賣書，販賣文具的通路多是路邊攤販，或在地鐵站裡與仿冒品混雜在一起，幾乎沒有現成適合幾米品牌可以鋪貨的通路；而未經授權生產的週邊仿冒品，其品質與上架通路未經把關的情況下，都可能拖垮幾米尚未在大陸站穩的品牌形像與定位。李雨珊表示：

墨色國際在沒有足夠能力進行大量佈點之前，勢必經由經營網路的電子商務開始進入大陸市場，但目前大陸的電子商務的配套機制包括：金流與物流都尚未完備，是仍然需要克服的問題。

## 3、塑造實際的「幾米式 Life Style」氛圍

專賣店的優勢是可以讓消費者一次看見所有相關品牌的產品，但專營物品買賣的關係，對於以生活型態為市場操作點的幾米品牌來說，消費者在店內駐足時間不久，是無法感受到生活型態營造的用心，因此結合餐點與飲品，以複合式專賣店的方式展現是較為理想的作法。

### (六) 繪本美術館

成立繪本美術館是幾米從開始創作繪本以來一直的梦想，也是墨色國際為幾米打造品牌的終極目標。然而，不論是美術館或是博物館的建立，所涉及的運作機制是十分龐大的。在日本以及歐美等地以繪本、卡通為基礎設置的美術館有許多，例如：日本的宮崎駿美術博物館、東京岩崎千尋繪本美術館，美國的艾瑞卡爾繪本美術館（The Eric Carle Museum of Picture Book Art），各美術館的設立，不僅對原作保存以及品牌塑造有所幫助，甚至對於當地的觀光事業也有助益；因此墨色國際認為第一步將幾米塑造成為國際品牌，第二步就是在台灣成立繪本美術館，以完整收藏幾米的繪本作品。李雨珊表示：

不論是繪本或是插畫，在台灣都是呈現空白的狀態，我們看到國外很多好的繪本，可是為什麼沒有自己很好的繪本作品，台灣在繪本的美學教育上並沒有好好的發揮，因此成立一座繪本美術館也可以對台灣的美學教育做出一些貢獻。

因此，從品牌打造計畫的角度探討，成立繪本美術館的優勢是：1、對於台灣美術教育有所貢獻，進一步將插畫或繪本的概念加以提升，在市場操作面上，則有利於品牌長久的經營與維繫；2、對於幾米畫作具有完整的原作典藏，在藝術或文化領域，可間接提升幾米本身的地位，而非只是商業操作的畫家；3、美術館或博物館的畫作，經常於國際間交換展覽，也有利於幾米的國際品牌定位的行銷。但如同上述所言，美術館與博物館的經營，在成本與運作上是很大的考驗，對於公司的財務與現金流量都可能造成影響。

### （七） 小結

由前述六大構面的品牌打造計畫可得知，目前的幾米品牌資產的累積，多是來自於品牌的圖像授權或版權授權等，將品牌聯盟的優勢發揮至極致；藉由授權，幾米品牌與消費者建立了親密的關係，也成功的讓消費者認知了品牌形像與定位，如同 Schultz and Barnes（郭瓊俐等譯，2003）以及 Keller（1998）所指出，企業組織必須瞭解各種與顧客或潛在顧客的接觸點，以達到品牌塑造的目的。因此，現在墨色國際為幾米打造品牌的主要計畫，進行到了下一個步驟，也就是品牌延伸的動畫製作與自有通路的設置。關於幾米品牌打造計畫的構面、執行與有利因素，整理於下表 4-7：

表 4-7：幾米品牌打造計畫構面彙整總表

| 策略步驟    | 計畫    | 策略項目   | 策略意涵   |
|---------|-------|--|--|
| 已成功執行計畫 | 繪本行銷  | 版權銷售至國外出版社   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 國際品牌的塑造與行銷。</li> <li>2. 譯本出版時間與品牌授權計畫可同時進行，達到一氣呵成的宣傳。</li> </ol>   |
|         | 品牌授權  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 異業合作</li> <li>▶ 生產週邊產品</li> </ul>       | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 藉由聲譽式聯盟，塑造消費者對幾米品牌的認知與定位。</li> <li>2. 由其他企業背書推薦，可迅速累積品牌資產。</li> <li>3. 經由借力使力的過程，宣傳與推動幾米品牌定位 — 幾米式 Life Style</li> <li>4. 形成回力棒行銷的效果，以延長創意作品的生命週期。</li> <li>5. 以非一般授權產業的授權策略，掌控品質與通路，有利於品牌形象與定位的確立。</li> </ol> |
|         | 網路社群  | JimmySpa 的建制   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 會員資料庫為發展電子商務的基礎。</li> <li>2. 自有的宣傳管道。</li> <li>3. 討論區可凝聚消費者忠誠度。</li> </ol>   |
| 目前計畫    | 品牌延伸  | 動畫製作   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 動畫與繪本的高契合性，有利於幾米品牌的延伸。</li> <li>2. 墨色國際有對於影片品質、意象、風格、甚至是資金收入的主導權。</li> <li>3. 行銷國際的利器</li> </ol>   |
|         | 自有通路  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Jimmy Shop</li> <li>▶ 複合式專賣店</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 有利於品牌與經紀公司間，穩定獲利與長久經營。</li> <li>2. 打開大陸市場的計畫之一。</li> <li>3. 塑造實際的「幾米式 Life Style」氛圍</li> </ol>   |
| 未來計畫    | 繪本美術館 | 未有明確實施項目   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 將插畫與繪本概念提升，有利於品牌長久的經營與維繫。</li> <li>2. 提升幾米本身的地位。</li> <li>3. 有利於幾米的在國際上的品牌知名度。</li> </ol>  |

## 第五章 研究結論與建議

本研究參考國內、外文獻，擬定一研究架構模式，並以個案研究方式探討國內文化創意產業的品牌經營管理策略。在訪談幾米品牌的經紀公司，墨色國際的總經理與專案經理後，提出研究發現與結論，除了回應先前研究目的外，亦將本研究對於產業的建議整理於其中，此外亦說明本研究的貢獻與所遭遇的限制，並提出對後續研究的建議。

### 第一節 研究結論與發現

#### 一、 創意工作者為文化品牌塑造的核心關鍵

(一) 創意工作者對創意作品所注入的原生價值與精神，是品牌塑造的核心。

由個案研究當中可以發現，幾米品牌的經營核心，包括：品牌識別、價值主張、品牌定位等，多是源自於幾米的繪本創作。在文化創意產業中，具有美學、藝術性質的作品，能夠在產業中具有產值或市場價值的潛力，通常在於其能夠讓消費者產生感動，亦是 Wilhelm (1953) 所提及消費者會因為個體背景的理念與情感，對作品產生移情與共鳴，消費者容易在這樣的經驗中，透過消費行為得到生活上所沒有的感受。也就是如此，許多台灣關注於文化創意產業的專家學者，劉維公 (2001、2003)、劉大和 (2003) 以及吳思華 (2004) 等，都曾經直指核心的表示，文化創意產業的優勢在於創意內容可以營造出令人感動的故事，而這個「感動的故事」將是有利的行銷利器與市場區隔良方。然而，如何將此故事訴說的動聽感人，就是各家品牌經營者或是經紀公司的能耐。

(二) 專業經紀制度的建立，讓創意工作者清楚遊戲規則，有利於發展健全的文化創意產業。

在文化創意產業中，除了專為市場需求而從事創作的產業，像是工藝、設計、

廣告等文化產業，在市場與產業的操作中，沒有存在矛盾與難處之外；對於純粹的創意內容生產，以及對任何一位藝術的創著者而言，創作的行為大抵是絕對的（王嘉驥，2004）；因此，經紀人的存在必須是，可以順利協助創作的藝術品通常透過「產業」的機制及運作，來形成產值與經濟價值。從一般大眾認知的經紀人功能，包括：中介作品、協助媒合產業需求以擴大市場需求（Caves，2003）之外；文化創意產業的經紀人功能，還必須包括：保持相對自主性的創作空間，不只是阻擋外在干擾，讓創作者可以專心創作，其產業與市場的運作，也必須能讓創作者可以安心將作品交給自己；由此可知，創作者與經紀人之間的信任是十分重要的。因此，在文化創意產業中，建立專業的經紀人制度，在明確的遊戲規則之下，幫助創作者與經紀人建立互信的基礎。既然產業的關鍵或品牌的基礎是著作權的保護與行使，因此經紀公司或品牌經營者，是否能夠讓創作者信任，並將著作權放心交由公司進行市場操作，是產業或品牌成功的關鍵之一。其中創作者與經營者必須思考的因素包括：

- 1、經營者在授權與行銷的過程中，爲了結合其他企業品牌或產品，所涉及的再創作，不能損害到原創作品的價值，讓創作者放心與其合作。
- 2、經營者必須讓創作者專心創作，建立各自獨自又互爲創作模式，因爲不斷有新創作生產，才能吸引消費者或閱聽人持續地跟產品進行互動。

## 二、 文化品牌藉由品牌識別，從原創價值中拉出可經營的脈絡。

經由個案公司的研究分析後，發現文化品牌的塑造與其創作品的原生價值有極密切的關係，甚至可以成爲整個文化品牌的品牌識別基礎。然而，創意內容或作品的生產，通常並非以消費者的需求與回應爲依歸，並且其中包含有創意工作者對藝術或創作的堅持，因此，創作品的原生價值也就不一定完全適合在產業或市場上進行操作；本研究藉由個案公司的品牌識別系統的策略分析、核心識別以及品牌定位等架構的探討，將文化品牌在產業與市場上的經營脈絡整理如下：

### （一） 文化品牌必須精確掌握「消費者趨勢」與「消費者動機」。

代表品牌與顧客關係的價值主張（Aaker and Joachimsthaler，2000）指出幾

米品牌在情感性利益與自我表達性利益等面向上，通常代表著個人風格、品味、自我主張等，具有深層文化意涵的感受，這些吸引著消費者情緒購買的要素，通常也是一般著重於製造、生產等產業所缺乏的；因此，現代消費者的「情緒消費現象」的趨勢（Michael et. al，2004），是文化品牌進行異業合作最佳的利器，但在面對創作者的堅持、作品欣賞涉及個體主觀經驗（Hirschman，1982；轉引自鄭智偉，2003）等狀況下，文化品牌可能無法對消費者進行適當的顧客回應，因此文化品牌對於消費者趨勢的變動與消費者動機的改變等，都要極具有敏感性。

## （二）文化品牌藉由異業合作補自身之不足。

在核心識別的層面上，幾米品牌的無形資產買賣特質，讓品牌本身無法在產品面有所發揮，進而也影響到其在功能性利益上，與消費者建立親密的顧客關係；因此，文化創意產業必須以情感性利益與自我表達性利益等的優勢，藉由與其他企業品牌的合作機會，藉由聲譽式聯盟（Rao and Ruekert，1994）的效果，讓消費者的對其產品品質或功能性利益等面向的認知能更為明確。由此可知，即使是無形資產的授權運用，經由實質的產品的結合與行銷，還是可以成為文化品牌與消費者的一個接觸點，因此文化品牌的經營者，從合作廠商的挑選、到產品結合以及最後的銷售通路，都必須小心操作，因為這些都可以影響消費者對文化品牌的認知。

## （三）文化品牌的「生活化品味」塑造成為關鍵。

個案品牌從諸多幾米繪本的原生價值，進行產品面、組織面、個性面到符號面的分析，確認其品牌識別為一種「現代人的共鳴」，品牌定位為「從容、優雅與感性的幾米式 Life Style」，並以此展開幾米品牌打造的計畫；由上述的研究分析可以得知，文化品牌的核心都與所指出的「品味」（Michael et. Al，2003）或「感性」（劉維公，2003；劉大和，2001）脫離不了關係。文化創意產業是一種強調「生活」的體驗產業，包含了親身、娛樂、教育與美學體驗在內。在創意競爭的經濟市場中，創意內涵、設計策略與應用，將從單一產品的功能取向轉向區域文化、美感品味、客製服務的整體體驗。創意產業的經濟類型也以消費產品為核心的工業經濟，轉向消費生活型態體驗的經濟；因此，品牌的經營者必須為自身的文化品牌，從創意作品中找尋自身的品味範疇，確認出品牌識別，以成為組

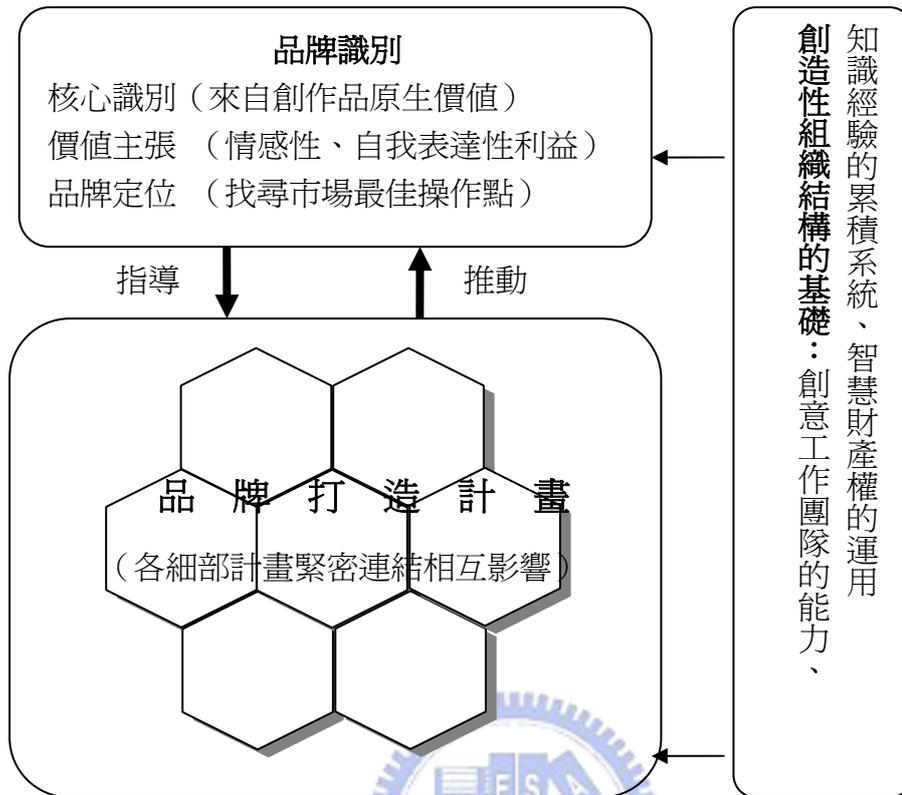
織內部的品牌指標，並參酌市場環境、目標消費者等因素，確認品牌在市場上最佳的操作點，才能致力的訴說「生活化品味」的故事。

### 三、 文化品牌以品牌識別指導品牌打造計畫；並藉由執行品牌打造計畫來推動品牌識別。

當幾米品牌從創意作品的價值與市場環境的策略分析中，決定了品牌識別之後，將能以品牌識別與品牌定位為原則，作為品牌打造計畫執行過程中的指導；從表 4-8 的品牌打造計畫分析彙總表可以看出，其品牌打造計畫的策略項目來自於品牌識別的指導，而其欲達成之目的，也都可以清楚的回饋至品牌識別，以進行再次的推動工作。因此才能將各個細部計畫朝向同一目標前進，進而創造綜效，累積品牌資產並逐漸發展成為領導品牌的優勢；另一方面，也扮演了推動既定品牌識別與品牌定位的角色，將文化品牌的品牌識別與定位清楚傳達到市場裡，讓消費者都能夠瞭解他們欲傳達出的訴求（詳如圖 5-1）；當然，品牌經營者的組織結構的基礎，在此過程中是一個有利的支援基礎，使得品牌識別能明確確立，並確實執行各項品牌打造計畫，將指導與推動的過程形成一個良性循環。

因此，品牌識別、定位與品牌打造計畫實為一體兩面，彼此是屬於相輔相成的關係，以迪士尼為例，雖然每年不斷的生產多部動畫電影、週邊產品，並在在全球上市進行行銷推廣，但其每一個作品的目標都朝向同一目標邁進，即是成功地把自己與家庭、歡樂等觀念緊緊在一起。

圖 5-1：文化品牌經營策略



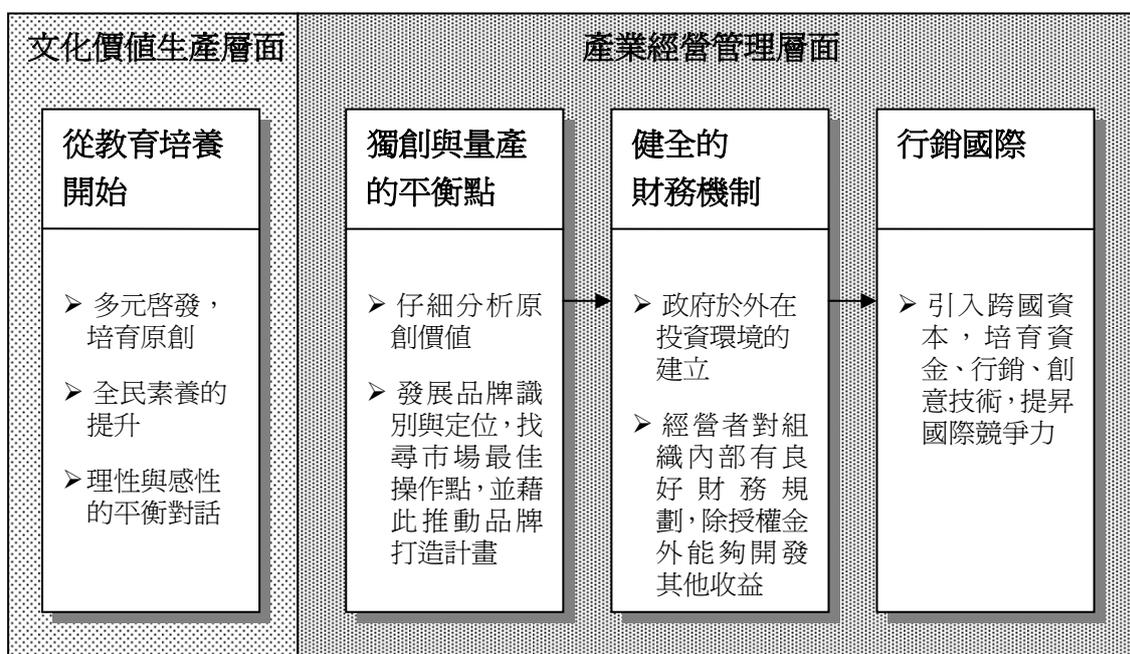
研究來源：本研究整理

## 第二節 研究建議

### 一、 對文化創意產業之建議

本研究建議分為兩部分：「原創價值生產層面」與「產業經營管理層面」，詳如下圖 5-2 之文化創意產業成功運作之建議，分述如下：

圖 5-2：文化創意產業成功運作之建議



資料來源：本研究整理

#### (一) 原創價值，教育著手

1、**多元啟發，培育原創**：在文化創意產業的體系中，上遊的創意發想與內容生產，對於文化作品是否能夠成功塑造成為品牌，或發展成為文化產業有決定性的影響。然而原創藝術的培養與生成，需要以教育長期對學生的創造力進行多元的啟發，而不是如台灣以往所注重的多是技術上的培育與訓練。

2、**文化素養由全民開始提升**：政府欲提升文化創意產業的市場規模以及人們生活的文化水準，但處於整個循環最下游的消費者「不應該只是單純的接受者」。從政府對於文化創意產業洋洋灑灑的 13 大項分類即可看出，文化創意產業幾乎完全貼近全民的食衣住行育樂，因此，文化創意並非只是創意工作者的埋頭苦幹，而是全民文化素養的共同提升。

3、**理性與感性的平衡對話**：另一方面，也可藉由教育與培養的機會，讓創意工作者與產業經營者，譜成一段理性與感性的平衡對話。讓創意工作者對產業不再排斥，也讓產業經營者對於創意工作者的堅持，多一份鼓勵。

## （二）產業經營，多重思量

### 1、取得獨創與量產的平衡點

藝術工作不是機械式的被製造出來的，也不像其他加工的產品，一樣是完全爲了取悅消費者所製造出來的，藝術生產者販賣的是他們的潛能與經驗，很多甚至是非有形的產品，因此在整合的過程中，還須注意到文化藝術及產業在基本的屬性上即是不同的問題；藝術講的是單一、獨創的價值，但產業講的是量化的可能性，最好是可以不斷複製並大量的製造，考量的是成本及市場的問題。這兩者要結合在一起，涉及深層的藝術性，也涉及實際層面的市場運作，求取平衡點便是成功與否的關鍵。

本研究即是從品牌領導的觀點出發，建議在文化創意產業中，意圖建立品牌的經營者，如圖 5-1 所示必須仔細分析創作品的原生價值並進一步將其發展爲品牌識別與定位，以此推動整個品牌打造的工作，以品牌領導的思維去取得獨創與量產的平衡點。但無論產業經營者是否要創立品牌，或只是將創作品導入市場，都必須謹慎思索原創價值，能夠長久經營與應用的方式，包括其能夠因起消費者的哪些情感因素，給予哪些消費者體驗，如同 Pine and Gilmore（2003）在談及體驗經濟時指出：「人們購買服務時，買的是加諸於身上的無形活動；但購買經驗時，則是花錢去享受一段值得記憶的活動—像是一場戲劇演出—以個人的方式融入」。在另一方面，在求取平衡的過程中，文化藝術在產業的經營者也必須非常關注於創作品的延續精神與智慧財產等相關保護措施。

## 2、健全財務機制的建立

創作者的原生價值是文化創意產業的核心，卻也是其最大的經營風險。面對高度需求的不確定性與抽象而又主觀的消費模式，產業的經營者必須有健全的財務體制的支援，才能放手投資或進一步培育創意工作者。而健全的財務機制則分為內外兩個部分。在外在環境上，由於文化創意作品，多屬於「無形資產」，而無形資產不易取得金融機構的認可，因此政府必須向各界推廣以提升文化創意產業的認知，並協助國內相關產業能以更有效率的方式取得發展所需之財務資源，增進各界對相關資金融通措施之瞭解，以激發企業投資文化創意產業之意願；在組織內部方面，由於長期投資的不確定性，經營者必須有良好的財務規劃系統，在一般異業合作的授權金收入外，能夠自行開發其他收益來源，包括：建置行銷通路等，以保障公司在財務、資金上不過於依賴創作者的授權金收入，也有利於長遠的經營模式。

## 3、國際競爭力的培養



文化創意產業的核心價值，在於創意的生成，然而其發展關鍵在於是否具備有國際競爭力，因為文化沒有在地界線，只要透過良好的品牌授權或行銷手法，將版圖擴大至全世界並不是夢想。以《向左走•向右走》的電影產品為例，從發行通路到行銷管道，都以全球規模視之，也在品牌上達到長期收益效果。因此，從幾米品牌的國際行銷策略來看，其針對於不同的市場環境，制訂了不同的市場定位，如台灣的文化品牌、大陸的卡通品牌以及日本的藝術品牌定位，不同的定位也將使得幾米在進入國際市場時，所使用的經營策略與品牌走向都有所不同。

綜觀重點媒體發展產業得視覺藝術、表演藝術、電影、出版、數位內容等五大產業型態，也如幾米品牌的圖像般，具有強大的延展性，並多以全球市場為目標。因此在操作上是常常需要大量的企業資金以及跨國行銷與財金融資。從鄰近地區的韓國來看，其各種的文化商品，尤其是影視媒體產業，以熟練的國際行銷手法，在國際上受到注目，甚至連帶影響到觀光產業的蓬勃興盛。因此台灣必須善用本土的創意人才以及創作環境，讓本國的文化創意產業轉型成為出口商，包括透過政府立法的協助、產業經營人才的培育，在國內導入跨國資本等，在資金、行銷、創意技術等三大層面做提升，才有辦法國際競爭力。

## 二、 對後續研究者之建議

本研究是從企業面的角度出發，探討文化品牌的品牌議題，但礙於研究者個人能力及研究時間上的限制，無法從各個角度深入其他相關議題來探討，就完整性而言，仍有待後續研究者繼續努力。茲將給予後續研究者之建議，整理於下：

- 1、本研究僅從企業經營的立場來看文化創意產業於品牌經營策略等議題，因此後續研究者可從消費者的角度來探討此議題，深入分析文化創意產業消費者行爲，將可彌補本研究不足之處。
- 2、從政府對於文化創意產業所進行的 13 項分類與產業說明（詳如表 2-2）中可以得知，每一個產業的經營項目、產業結構都差異甚大，其上、中、下遊的價值鏈都不相同，本研究僅挑選屬於視覺圖像產業的幾米品牌，來探討其成功的文化品牌的經營策略議題，但單一個案沒辦法有效解釋整個產業現象，因此建議後續研究者可以能以橫向量化、綜觀比較的跨領域研究，從財務、管理以及經濟等多面向加以研究分析，以更具有代表性。
- 3、國際市場環境變遷快速，在全球化風行的當下國際市場的文化藝術或創意授權等產值已屢創新高，本研究僅能透過台灣出版的刊物，以及業者的訪談內容，來瞭解市場的概況，建議後續研究者增加國際市場的資訊收集，將更可清楚掌握國際市場的整體面貌。
- 4、由於本研究僅從產業經營管理層面進行研究分析，建議後續研究者可從最初的文化創意生成層面進行探討，在文化教育與文化素養的養成上能有更具體的研究分析與發現。
- 5、建議後續研究者可以採用本研究架構，針對其他文化品牌進行研究，探討其品牌識別、組織結構能耐與品牌打造計畫等經營策略，以進一步更確認出文化創意產業的品牌經營模式與成功策略。

### 第三節 研究貢獻

本研究的發現與結論，除可以回答研究問題外，還能提供以下幾點理論上與實務上的貢獻。

#### 一、 學術上的貢獻

國內關於文化創意產業的研究，多從社會文化研究或政策面進行剖析，在經營管理層面上，只有鄭智偉(2003)曾針對國內表演團體的文化品牌的進行研究，但其僅就 Aaker (1995) 的品牌識別一項進行分析。因此，本研究是國內首位針對文化創意品牌，從策略面到執行面進行完整的分析研究，並引用 Aaker and Joachimsthaler(2000)所發展的品牌領導模式，以文化創意產業個案研究之過程，解析文化創意產業建立品牌之關鍵要素，並修正此架構運用於文化創意產業不足之處，對未來行銷或管理領域的延伸有跨領域之貢獻。

#### 二、 實務上的貢獻

##### (一) 對文化創意產業塑造品牌參考

自行政院於「挑戰二〇〇八：國家發展重點計畫」中提出政府的十項發展計畫，首次將「文化創意產業」列為重要項目以來，許多相關的產業研究都紛紛提出，政府對於文化創意產業的輔導與規劃也緊鑼密鼓的進行，但由於產業面向過大，加上創意工作者對於市場、產業多持有負面想法，而一般企業管理者也不夠瞭解相關創意的核心，以致於台灣的文化創意產業一直處於弱勢的狀態，本研究希望透過對成功個案公司的探索性研究，分析文化品牌的成功經營策略，並明確指出，創意作品的原生價值才是品牌核心，而品牌識別與品牌打造計畫可以互為指導與推動(詳如圖 5-1)，幫助產業經營者在獨創與量產的經營模式中，找出一個解決的方案，提供文化創意產業經營者作為參考。

## （二）對「經紀」產業的建議

在文化創意產業中，一般非以消費者或市場需求而創作的藝術領域，通常都需要經紀人從中拉線，進行創意工作者與市場的媒合動作，但國內對於經紀產業的研究卻十分稀少，外界對於經紀工作的瞭解程度有限，創意工作者也對此也持保留態度，使得文化創意產業的發展模式不夠健全。另一方面，經紀產業也不能再劃地自限，只將自己視為單純的中介者或掮客，單純將原作一再進行大量複製，並不能稱為文化創意產業，因為當創意作品進入市場運作時，通常都涉及再設計與創新的部分並策略性的在市場上運作，因此，本研究認為所謂的「經紀」應該進行組織與能力層面的提升，進而成為品牌經營者或是產業經營者。



## 第四節 研究限制

本研究從研究架構的建立到個案的深度訪談，均透過文獻、理論與實證的分析，仍因為一些主、客觀因素，造成本研究限制如下：

### 1、 研究取向的限制

由於文化創意產業是政府重新規劃整合的新興產業思維，其橫跨了十三個不同的產業結構（如表 2-1），所涉及的脈絡相當複雜。本研究主體僅針對於並非以滿足消費者為創作原點的視覺圖像產業，其文化品牌的經營與管理策略進行探討，由於時間、人力、資源有限，本研究並未在教育、政經環境、財務機制、國際行銷以及進入策略等（如圖 5-2）進行廣度上全面探討；只針對單一個案進行分析，從各品牌面向、組織面向以及計畫執行層面，進行深度分析與討論，研究結果並不能概推至整個文化創意產業。因此，也建議後續研究能以量化、綜觀的橫向跨領域研究，從教育、財務、管理以及經濟等多面向加以研究分析，以更具有代表性。



### 2、 資料取得限制

品牌經營策略之擬定與執行，必須透過執行此領導品牌的從業人員進行深度訪談，並佐以個案的次級資料加以分析。但一方面由於產業競爭激烈，知識經驗累積不易，深入訪談的受訪者基於保護公司的立場，對於一些量化資料的提供，仍有所保留，而影響研究的深度。另一方面部分資料，例如完整的行銷企劃書、紀錄等，因商業機密等相關因素，等未能取得完整資料，因此次級資料多屬於外部資料推論至個案，亦為本研究之限制。

## 參考書目

### （幾米繪本部分）

- 幾米《小披風小蝴蝶》，台北：大塊文化，2005年1月
- 幾米《月亮忘記了》，台北：格林文化，2001年9月
- 幾米《布瓜的世界》，台北：大塊文化，2002年10月
- 幾米《向左走·向右走》，台北：格林文化，1999年2月
- 幾米《地下鐵》，台北：大塊文化，2001年1月
- 幾米《我只能為你畫一張小卡片》，台北：大塊文化，2002年2月
- 幾米《我的心中每天開出一朵花》，台北：大塊文化，2001年6月
- 幾米《幸運兒》，台北：大塊文化，2003年2月
- 幾米《森林裡的秘密》，台北：玉山社，2001年3月
- 幾米《微笑的魚》，台北：玉山社，2002年2月
- 幾米《聽幾米唱歌》，台北：格林文化，2001年3月

### （中文部分）

- 丁文玲（2002年11月03日）。〈幾米反攻大陸 進軍全球〉，《中國時報》，第33版。
- 郭瓊俐、曾慧琦、陳柏安譯（2003）。品牌策略，台北：五南圖書。（原書Schultz, D. E. & Barnes, B. E. [1999]. Strategic brand communication campaigns, 5<sup>th</sup>. New York: McGraw-Hill）
- 于卓民、巫立宇、邱纓琇（2001）。〈國際品牌授權效果之研究〉，《台灣管理學刊》1（1）：101-124
- 王嘉驥（2004）。〈創意的絕對價值 VS 產品的絕對價值：視覺藝術創作與產業的結盟〉。國家文化藝術基金會（編）《文化創意產業實務全書》，台北：商周，p273-277
- 仲曉玲、徐子超譯（2003）。《文化創意產業－以契約達成藝術與商業的媒合》。台北：典藏藝術家庭（原書Caves, R. E. [2001]. Tive industries : contracts

between art and commerce. Boston, MA: Harvard University Press)

成章瑜 (2001)。《由抗癌到找到生命的出口--插畫:幾米導覽繪本世界》，遠見雜誌，181：266-277。

朱珮忻 (2002)。《從消費者觀點分析企業運動贊助效果》，台灣大學國際企業研究所碩士論文。

吳明璋 (2004)。《創意變生意》，台北：商周，p148。

吳紋琪譯 (2000)。《建立品牌識別》，台北：台視文化。(原書 Lynn B. Upshaw ,Building Brand Identity.)

宋漢嵐 (2005)。〈內容產業創新機，品牌授權利滾利〉，《遠見雜誌》，225：170-172

李天任、藍莘譯 (1995)。《大眾媒體研究：導論》，台北：亞太書局。(原書 Wimmer R.D. & Dominick J.R. Dominick)

李美華等譯 (1998)。《社會科學研究方法》，台北：時英。

李桂芬、林碧翠譯 (1995)。品牌保姆手冊：13 種產品推廣、重建範本，台北：時報。(原書 Arnold, D.[ 1993 ] The Handbook of Brand Management. London: Addison Wesley)

杜曉苑 (2004)。〈解讀幾米現象的文化產製〉，「第十二屆廣告暨公共關係學術與實務研討會」論文。台北，政大。

沈若薇譯 (1998)。《歐維茲- 好萊塢最有權勢的經紀人》，台北：麥格羅希爾。(原書 Slater, Robert [ 1997 ] Ovitze the inside story of Hollywood's most controversial power broker. New York: Mcgraw-Hill)

林舒 (2004)。〈墨色國際股份有限公司 — 調一杯『幾米品味』的雞尾酒〉，國家文化藝術基金會 (編)《文化創意產業實務全書》，台北：商周，p273-277

林霖瑋、楊晉一 (2003 年 11 月 02 日)。〈用創意思考生活〉，《中國時報》，第 E8 版。

邱慧雯 (2002 年 12 月 28 日)。〈台灣作家熱 彼岸還有得燒〉，《工商時報》，第 10 版。

施顏祥 (2002)，《文化創意產業發展計畫 挑戰 2008 國家重點發展計畫》，台北：行政院經濟建設委員會。

洪順慶 (2001)。《行銷管理》，台北：新陸。

洪聖惠 (2001)。健康休閒俱樂部之商圈經營研究。輔仁大學應用統計學研究所

碩士論文。

袁世珮和黃家慧譯（2001）。《品牌思維：打造優勢品牌的五大策略》，台北：美商麥格羅·希爾。（原書 Knapp, D. E.著）

動腦雜誌（2003）。《台灣文化生機無限》，326：39-41。

張紹勳（1998）。〈社會科學個案研究、調查研究、及實驗研究方法的比較〉，《民意研究季刊》，205：1-14

張瓊慧 編（2003）。《認識文化創意產業：行政院主委陳郁秀特輯》，台北：生活美學館。

連瓊芬（2003）。《文化創意產業品牌形象之視覺設計與應用研究-以苗栗窯業為例》。國立臺灣師範大學設計研究所在職進修碩士班論文。

陳昭義 編（2004）。《2003 台灣文化創意產業發展年報》，台北：經濟部文化創意辦公室。

陳綉里譯（2004）。《品牌行銷》，台北：中衛發展中心。（原書 Scottm, M. D. & Michael D [ 2002 ] Building the Brand - Driven business : Operationalize Your Brand to Drive Profitable Growth. San Francisco, CA: Jossey-Bass）。

馮震宇（2003）。〈文化創意產業的法律保護〉，《能力雜誌》，573：58-67。

黃瓊瑤（2002）。《幾米暢銷圖畫書之分析研究》。彰化師範大學美術學系在職進修專班碩士論文。

萬麗慧（2001）。《台灣地區出版業線上國際著作權交易之研究》。南華大學出版研究所碩士論文。

誠品書局（2003）《誠品報告 2003 - 新競爭年代的閱讀紀事》，台北：誠品。

劉大和（2001）。《APEC 議題研究精選系列 2 觀光、文化節慶》，臺北：台灣經濟研究院。

鄭乃銘（2004）。〈試論台灣視覺藝術產業發展灰色地帶〉，國家文化藝術基金會（編）《文化創意產業實務全書》。台北：商周，p266-272。

鄭智偉（2003）。《文化產業品牌管理模式應用研究初探—以台灣表演藝術產業為例》。國立政治大學廣告學系研究所碩士論文。

鄭華清（2001）。《24 小時的品牌經理人》，台北：麥格羅·希爾。

冀文慧（2003）。《幾米繪本研究》。國立臺灣師範大學國文系在職進修碩士論文。

盧諭緯（2004），〈2004~05 發現 10 大感動產品〉，《數位時代雙週》，95：70-72。

蕭富峰 (1992)。《廣告行銷讀本》，台北：遠流。

賴廷恆(2003年12月26日)。「幾米地下鐵海陸都通 舞台版開進澳門北京」，《中國時報》，第C8版。

謝文雀 (2001)。《消費者行爲》，台北：華泰。

### (英文部分)

Aaker, D. A. & Keller, K. L. (1990). Consumer evaluations of brand extensions. *Journal of Marketing*, 54 (1), 27-41.

Aaker, D. A. & Joachimsthaler, E. (2000). *Brand Leadership: The Next Level of the Brand Revolution*. New York: Free Press.

Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: Free Press

Aaker, D. A. (1995). *Building Strong Brands*. New York: Free Press.

Allard C. R. van Riel, Jos Lemmink and Hans Ouwersloot (2001). "Consumer Evaluation of Service Brand Extension," *Journal of Service Research*, Vol. 3(3).

Allard C. R., Lemmink, J., & Ouwersloot, H. (2001). Consumer evaluations of service brand extensions. *Journal of Service Research*, 3(3): 220-231.

American Marketing Association (1960). *Marketing definitions: a glossary of marketing terms*. AMA: Chicago, IL, 27-46.

Andriopoulos, C. & Gotsi, M. (2002). *Lessons from a Creative Culture*, *Design Management Journal*, Vol. 13, Boston, Spring, 57-63。

Department for Culture, Media and Sport (2001). *Creative Industry Mapping Document*. DCMS

Farquhar, P. H. (1990). *Managing Brand Equity*. *Journal of Advertising Research*. August / September, 7-12

Griffin, R.W., & Pustay, M. W. (1996). *International Business: A Managerial Perspective*, USA: Addison-Wesley Publishing Company.

Guiltinan, J. P. (1987). The Price Bundling of Services: A Normative Framework. *Journal of Marketing*, Vol.51, 74-85.

Hill, Charles W. L. & Jones, Gareth R. (2004). *Strategic Management: An Integrated*

Approach. Boston, MA: Houghton Mifflin

- Keller, K.L.(1993). Conceptualizing, Measuring and Managing Customer – Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, Vol.57(1)
- Lassar, W., Banwari M., & Sharma A. (1995). Measuring Customer - Based Brand Equity. *Journal of Consumer Marketing*, Vol.12 (4), 11-19
- Michael, S. J., Neil, F., & John, B., (2003). *Trading Up: The New American Luxury*. WIRC: Portfolio.
- Millman, A. F., (1983). Licensing Technology, *Management Decision*, 21(3):3-16.
- Park, C. W., Sandra, M., & Robert, L. (1991). Evaluation of Brand Extensions: The Role of Product Feature Similarity and Brand Concept Consistency. *Journal of Consumer Research*, Vol.18, Iss. 2, 185-193.
- Rao A. R. & Ruekert R. W. (1994). Brand Alliance as Signals of Product Quality. *Sloan Management Review*, 36(1): 87-97.
- Shocker, A. D., Rajendra K. S., & Robert, W. R. (1994). Challenges and Opportunities Facing Brand Management: An Introduction to Special Issue. *Journal of Marketing Research*, Vol.31, 149-158.
- Simonin, B. L. & Ruth J. A.(1998). Is a company known by the company it keeps? Assessing the spillover effects of brand alliances on consumer brand attitudes. *Journal of Marketing Research*, 35 (2):30-43.
- Sullivan, M. (1990). Measuring Image Spillovers in Umbrella-branded Products. *The Journal of Business*, Vol. 63, Iss. 3, 309-329.
- Tauber, E. M. (1981). Brand Franchise Extensions : New Product Benefit from Existing Brand Name. *Business Horizons*, Vol.24 (2), 36-41.
- Tauber, E. M., (1988). Brand Leverage: Strategy for Growth in a Cost- Control World,” *Journal of Advertising Research*, Vol. 28, Iss. 4, 26-30.
- Terpstra ,V. & Sarathy,R.(1997). *International Marketing*, 7th edition, Chicago: Dryden Press.
- Tweedy, C. (2002). From Money to Management – from Cash to Creativity Arts and Business – the UK experience. When Arts meets Business’ *International Seminar on Arts & Business Partnership*, 23-24 October 2002, Taipei.
- UNESCO. (2002), Available: <http://unesco.org/culture/industries> U.S. Census Bureau

Wilhelm, W. (1953). Abstraction and Empathy: a Contribution to the Psychology of Style. Translated by Michael Bullock. New York: International Universities Press.

### (網路部分)

文建會文化創意產業發展計畫。網址：  
[http://www.cca.gov.tw/creative/page/page\\_01.htm](http://www.cca.gov.tw/creative/page/page_01.htm)

王文燦 (2001)。《如何成為強勢網路品牌》。e天下雜誌。上網日期：2001年1月。網址：<http://www.techvantage.com.tw/content/001/001244.asp>

李順德 (2003)。《文化產業與知識產權》。上網日期：2003年04月09日。網址：  
<http://www.china.com.cn/chinese/culture/101177.htm>

英國文化媒體體育部創意產業。網址：<http://www.dcms.gov.uk/creative/index.html>

袁哲生 (1999)。《溫馨而感傷：Jimmism》。上網日期：1999年7月。網址：  
<http://www.ncu.edu.tw/~ncu7195/exhibit/90/ex4/text.htm>

陳昭吟 (2001)。《隱匿在色彩下的訊息—從幾米的繪本文學談起》。第四屆青年文學會議。網址：[http://www.tnfnsh.tn.edu.tw/teach/chi/candy.htm#\\_msoanchor\\_1](http://www.tnfnsh.tn.edu.tw/teach/chi/candy.htm#_msoanchor_1)

幾米JimmySpa官方網站。網址：<http://www.jimmyspa.com/home.html>

劉大和 (2001)。《文化產業的利基與重要性》。南方社區文化網絡。上網日期：2001年7月13日。網址：<http://www.esouth.org/sccid/review-all.htm>

劉大和 (2003)。《文化產業特質之初步探討》。上網日期：2003年04月09日。網址：<http://home.kimo.com.tw/liutaho/2002112402.htm>

劉維公 (2003)。《當代文化創意產業特色：如何發揮異業結合》。南方文化創意產業論壇總結報告。網址：  
<http://www.eysc.gov.tw/upload/%E6%96%87%E5%8C%969212%E7%B5%90%E6%A1%88%E5%A0%B1%E5%91%8A.do>

廣告雜誌編輯部 (2004)。《推動文化創意產業，請先推動才藝經紀制度》。台北市雜誌同業公會電子報。網址：  
[http://www.magazine.org.tw/enews/2004Enews/205\\_0615.htm](http://www.magazine.org.tw/enews/2004Enews/205_0615.htm)

蔡文婷 (2004)。《新經濟的魔法棒——文化創意點石成金》。上網日期：2004年04月01日。網址：<http://www.sinorama.com.tw/>