

THE GUIDELINE OF LICENSING

圖像授權指南

墨色國際經營秘訣大公開

- 05 草創墨色，筆路藍縷
- 07 研擬規範，日益壯大
- 09 暗潮洶湧，勇破逆境
- 13 藝術經紀，實戰解析 Q & A
- 17 關於「文創好生意！」實用筆記專欄



以圖像授權出發的墨色國際，成立至今超過15年，成功讓獨家代理的插畫藝術家幾米的創作跳脫平面，轉化為電影、舞台劇、設計產品及公共藝術等，成為活化聚落發展、品牌經營的重要強心針。

除此之外，幾米更於2015年獲邀參加三年一度、全世界最大規模戶外藝術展「日本越後妻有大地藝術季」，透過參與國際藝術盛典散發幾米特有的溫暖筆觸與擁抱；此次工作坊由墨色國際三位創辦人之一李雨珊總經理主講，除分享墨色國際草創至今企業發展過程，更綜合墨色國際藝術授權路上所有經驗，以己為例幫助國內新興授權業者，指出授權經營的道路。



幾米創作者 V.S. 授權經紀人的角色

如果視幾米為藝術創作的魔術師，那麼墨色國際李雨珊總經理就是拓荒墾地的拓荒者，因為當李雨珊與幾米、幾米姊姊於2000年共同創業時，臺灣不僅尚未關注藝術授權這一環，就連對「文化創意產業」一詞都是到了2002年才有更清楚的定義，因此「創業維艱」一詞完全足以形容墨色國際的初始過程。

除了面對外在的業務挑戰，李雨珊明白創作者與經紀人之間的合作關係同樣是左右公司發展的重要因素，「雖然幾米也是股東，但我們角色分得很清楚，他就是純創作，除了創作以外的事情全部由我處理，他只需要專心畫畫，例如有時候幾米接到了合作單位的來電，他會直接轉給我，連對方都不知道剛才接電話的就是幾米本人。」李雨珊笑著說。

總覽當今墨色國際成功將幾米作品串連各大平台推出文創商品、電影、舞台劇、音樂專輯、街道傢俱、公共藝術、大型裝置展、社群軟體貼圖及社區營造專案等成果，能夠擁有亮眼成績的原因其實是源自創業初期就有的堅持，「雖然創業初期很需要合作案、很需要收入，但我們還是很小心，不是什麼樣的案子都接。」李雨珊說，就算大家都覺得草創時期案子是多多益善，但夥伴們心裡更清楚知道這是一段從圖像授權走到品牌塑造的過程，一個不留神所造成的後果可不是產品滯銷，而是品牌形象毀損，而品牌形象復原之路遠比消耗滯銷品的過程更長、更遠也更艱辛，所以無論大家想賺錢的心有多急切，還是亦步亦趨走得小心翼翼。

授權經紀人應該懂的事？

「無論是角色、藝術作品、漫畫、插畫任何作品，經紀人都應該在一開始時，就針對作者作品進行解析，包含圖像特色、角色個性、故事內容、核心精神甚至是作者意念，都應該要分析清楚，當你完全瞭解作者與作品之後，才有辦法從單純製造藝術授權商品，發展成跨界、跨領域、跨品項的種種操作。」李雨珊強調。

因此她從內部著手「徹底剖析幾米作品」；觀察市面其他以角色為主的插畫作品，李雨珊發現這些卡通人物不僅能夠依照不同商品賦予主角各式表情，甚至連肢體動作都能呼應配合，面對這樣的競爭對手，以內容見長的幾米作品似乎不是那麼吃香，但熟悉幾米作品的李雨珊很快就發現，雖然幾米的創作不如卡通人物能因應各式商品變化，但他海量的角色創作，同樣也能支應各式合作案，且幾米的獨特筆觸、畫面溫度與強烈的風格，更是墨色國際與外部競爭的最大利器。

為了紮穩幾米角色多樣化的授權辦法，李雨珊花費時間盤點幾米作品，依據故事內容、風格類型、色調與角色等條件，製作出幾米作品合作索引 (Guide Book)，索引內除了各式分類一目了然，更加上墨色國際建議的開發案例，完整的資訊不僅扭轉原先應變性較低的劣勢，更拓展客戶與幾米合作的想像，促使李雨珊與外洽談合作時，總能在最短時間裡提出最適宜對方的合作建議，因而促成幾米作品走出繪本之外，也轉化成不同的商品，構築一座座幾米世界的跨平台圖像授權成果。

圖像授權怎麼轉變為一門生意？

相較商業模式發展成熟的傳統產業，墨色國際創業頭幾年，除了創造業務合作對象以外，還要思索圖像授權的商業機制，「開始接到作品授權合作案時，我們其實也不知道應該怎麼報價，因為當時臺灣根本沒有太多的授權案例能參考。」李雨珊回憶道，雖然國外授權產業行之有年，但面對國內外授權市場調性、合作對象不同等種種差異，最重要的還是參照自身環境的條件，調整屬於臺灣、屬於墨色國際的合作辦法。

「後來我們參考網路圖庫授權計費的原則，逐漸摸索出專屬我們的商業合作方案。」李雨珊說，當時市場對圖像授權的態度是「透過幾米作品為各自品牌打造形象」的廣告行銷合作策略，因此大多都將幾米作品作為形象背景製作廣告與 POSM*，例如店頭海報、平面廣告、電視廣告及自家贈品，因此墨色國際根據圖片使用的對象、使用方式、印製數量等，為電視、印刷品、贈品量身訂製不同的合作費用，倘若遇不只合作單一品項的專案，就可透過此分類與價目表清楚看出每一項合作的資訊與金額，「大多時候都會加總其他條件協商出一個總金額，所以商品製造的數量也會影響合作方式，這是讓雙方參考的基準。」李雨珊說。

後來隨市場風向的轉變，圖像授權範疇從廣告形象走向聯名合作 (Co-branding)，幾米的作品也從原先的形象廣告素材發展成不同品牌下的系列商品，例如：信用卡、消費儲值卡、飾品、生活用品及保溫杯等，而這樣的授權方式也與過去大有差異，「面對這樣的合作方式，我們授權圖像讓廠商開發產品的同時，也需授權他們使用這系列圖像發展宣傳品，因此不可能再用過去的權利金合作」李雨珊說，所以合作項目權利金也從單品項計費轉為商品／產品總量訂價的5%—8%或贈品採購總金額的15%—20%等因地制宜的合作方式，這些數字的訂定參考自墨色國際不同合作案例的平均值。



事實上，建議授權廠商在談聯名合作時，保留合作的彈性，綜合評估行銷效益或相關條件後再決定合作選項。因為，面對瞬息萬變的市場，我們不可能依照固定不變的表格做事。

在強調權利金彈性合作的重要性後，李雨珊接著分享這類專案的優劣利弊，「聯名開發產品與贈品的經驗，對創作者是好的，因為這項聯名商品同時象徵對方的品牌形象，從生產品質的要求、廣告宣傳等過程，雙方都是嚴格把關每一個環節，確保推出高品質產品。但聯名開發商品畢竟是依市場潮流而生的個案，不能當作長期發展的依靠，當熱潮過了，對方下季主題也許就找其他人合作，所以自家產品在下一個階段還能與哪一個品牌合作，這是經紀人自己要做的功課。」

其實，對於經營品牌而言，這類合作專案更是學習產品開發的好機會，透過合作過程的發展，能看見自產品選定、生產把關、行銷宣傳、通路銷售及售後服務等的商品開發過程，而這些養分都是未來品牌成長的重要元素。

POSM

Point of Sale Materials，輔銷物，協助提高商品銷量的週邊製作物，包含海報、店頭文宣品與各式主題行銷品。

經驗中求成長，授權前先看清合約

「其實我們一開始很傻，不敢也不知道要向合作廠商要求MG* (Minimum Guarantee) 最低保障金額、預付款項與對帳。」李雨珊說，身為臺灣授權領域的開路先鋒，墨色國際一路上也遭遇許多挫折與危機，例如：曾經有個廠商在合約到期之後，未經授權持續產售印有幾米圖像的商品，或是取得授權之後卻提出各式理由不開發、不販售商品，或將銷量不好的責任歸諸於墨色國際，進一步要求降低授權費用甚至不付款。

其實圖像經紀公司在與外界簽訂授權合約時，合約內容除載明款項總額及最低保障金額以外，權利金的結算與付款方式、開發商品種類、圖像授權品項及使用範圍、產品最晚上市日期、銷售地點及合約到期後的庫存銷售時限等，甚至包括「若有一方因故無法履行合約時，合約失效的標準、已生產的產品該怎麼處理。」

上述的各種情況都需一一明定，只是無可厚非談到「金錢」的議題還是較為敏感，且為鞏固雙方權益，廠商必定也會透過稅法、結算辦法、會計規則等面向選擇對自己最有利的方案，所以對李雨珊來說，這些授權範圍的細節談定很難有通用天下的準則，建議業者仍須視各專案需求調整合約規範，在保護自己的同時也確保雙方擁有相同的合作認知，而這也是墨色國際維繫廠商長期合作關係的重要環節。

MG

Minimum Guarantee 最低保障金額，當合約簽定之後無論廠商銷售成效、開發進度，都須支付給授權端的最低授權金。

成長後茁壯，訂定自己的授權規則

「以前我們還有辦法花時間慢慢瞭解外部提案的廠商，但現在案量變多、規模變大之後，不得不為『提高合作效率』這件事想個辦法。」李雨珊說，草創時期的墨色國際時間餘裕，遇到外部提案時，多能另外撥時間瞭解合作單位，隨幾米作品推出與授權領域的成長，不僅幾米能見度逐年提高，海內外合作提案更接連不止。

現在的墨色國際實在很難擠出時間評核每一間廠商的提案，為了解決這個問題，李雨珊根據過去的合作經驗設計出「廠商合作提案表」與「產品審核表」兩項工具，廠商合作提案表格能讓首次合作的外部單位快速掌握合作節奏，透過填妥表單提列的合作資訊辦法，節省雙方來回確認資訊的時間，有效掌握提案作業時程，當合作確認之後，就利用產品檢核表來回確認合作進度，包含商品設計理念、產品分類、製作方式、品質控管、授權圖片與使用建議等等，每檔圓滿的專案合作成果中，一定都有一份記錄雙方近百次溝通討論的產品審核表，這一項規格化、標準化的做法，同時也是墨色國際面對另一項營運難題的解決之道。

授權產業夾在藝術創作與交易市場之間，不僅經紀人常受兩端拉扯，執行專案的工作人員往往也須面對極大落差的價值觀，加上為了掌握發展先機，經紀公司需不斷與外部單位聯繫，接洽新的專案合作，甚至包括傳統產業、政府單位、新興科技與會展公司等都是墨色國際團隊需要溝通的對象，在面對不同價值觀與快速發展的作業模式中，墨色國際創業也曾面臨幾次人才大搬風與隨之產生的交接斷層危機，為了解決這樣的課題，李雨珊特將授權作業規格化，打造了墨色國際授權業務的SOP，進而解決人才離開造成的業務難題，「其實我們有的同仁離職原因不是因為壓力大，而是因為墨色國際接觸面相很廣，他們看見了更多發展的可能，所以便把握機會自己出來創業了。」李雨珊回憶道。

茁壯後穩定經營，確立公司的定位與發展方向

回顧墨色國際起創至今的發展之路，幾米自1998年首度發表了《森林裡的秘密》和《微笑的魚》開始，隨墨色國際與幾米的合作推展，至今除累積全球銷量超過1,000萬本的成績，更成功將幾米的創作能量自內容轉化連結至物件與空間之中。

2003年，墨色國際已前進中國市場，於上海設立辦公室。當時，文創產業的說法尚不普遍，因此墨色國際在此風潮前，便將幾米的圖像，以品牌的方式帶到中國市場，完成數個幾米限定的商業合作案，促成幾米作品走出畫本、跨出國境，足跡遍佈香港、上海及日本等國的成果，更將藝術能量結合國內臺東比西里岸社區營造、宜蘭火車站空間活化等案例，試圖透過藝術重新回饋社會，實踐企業社會責任，透過墨色國際李雨珊總經理的分享，我們看見墨色國際與幾米的成功之道，除了精彩的作品與堅實的行銷能力以外，擬定授權商業結構、完整廠商提案流程、落實產品審核制度同樣是墨色國際與外部專案運行無礙的基石。



Q 發展 15 年至今，現在的墨色國際與幾米正在進行什麼計畫？對於未來的想望是什麼？

A 現在的墨色國際正積極籌辦幾米的巡迴展，除了透過展覽完整呈現幾米的創作脈絡，這一檔巡迴展更計畫結合最新的 VR (Virtual Reality) 虛擬實境科技，將幾米的圖像角色打造成觀眾可親身感受的作品實境，忠實傳達幾米創作的世界觀，讓所有參與者能夠進入幾米的畫作裡，「親身體驗」幾米的創作；**未來墨色國際希望也能像宮崎駿打造吉卜力美術館一樣，打造一個幾米美術館**，而現在籌辦幾米展覽的過程，也是在為這一個遠程目標所做的準備與排練。

Q 目前墨色國際只有經紀幾米一位創作者，從公司營運角度來看，怎麼面對幾米不再創作時的狀況呢？

A 其實不論是「幾米不再創作」或是「幾米創作不再受歡迎」兩個面向任一都有可能造成公司營運危機；首先，幾米的創作成果遠遠多過我們已經發表的作品，所以假設幾米真的不再創作，墨色國際仍舊能夠持續經營下去。

接著我們談談第二個狀況「幾米創作不再受歡迎」，其實創作者後期作品開始不再獲當時市場青睞的例子時有所聞，但創作者的風格本來就會隨人生際遇、心態發展及個人品味而有所轉變，**經紀人不應該涉入他的創作發展**，但另一方面你也絕不能說謊，隱瞞自己真實的想法，適時地、誠實地發表意見同樣重要，因為善意的謊言有時會打壞好不容易維持的合作關係，同時**創作者也需要信任夥伴（經紀人）的意見**；如果今天合作狀況是健康的，創作者也已經盡力創作，但經紀公司沒有辦法將品牌做起來，那真正該檢討的是經紀人與經紀公司，不會是創作者本身。

Q

請問為什麼只代理幾米一位創作者？
接下來會想代理第二位或第三位創作者或藝術家嗎？

A

創業起初為了把幾米做好，沒有餘力再發展其它合作對象，隨墨色國際與幾米的發展逐漸壯大之後，我們也曾想過是不是將幾米成功的經驗，拿來培育其他優秀的臺灣創作者，不過隨想法的推展，**相較將近年來累積的能量拿去培養第二個幾米，墨色國際更希望能將幾米的能量橫幅拓展，先建構一個優質臺灣創作者的平台，再進一步連結國際市場**，進而讓世界看見臺灣的創作能量。舉例來說：2015年在華山文創園區推出的幾米概念店「故事團團轉」，就是促成這個遠程目標的重要里程碑，當然計畫推行過程中，絕對還有很多待嘗試與修正的部分，不過墨色國際希望未來能夠做到這個目標。

Q

你是如何兼顧與幾米的友情並發展商業模式的合作關係？

A

其實我與幾米合作的方式真的很特別，是一種超乎合作夥伴、近乎親人的合作態度，相較市場掛帥的經紀人為求營收常常與藝術家拉扯的狀況，我更多時候是站在幾米這邊，與市場角力，對我來說，**「經紀人應該要從作者角度為作者做事。」**所以從創業一開始我們就分得很清楚，幾米就是專心創作，其他事情就全是由我來做，我盡全力讓公司經營完善，同時保護幾米的創作空間。

雖然我一直在談經紀人有為創作者保留創作空間的責任，但不得不說，這樣健康的合作關係，大部分還是依賴創作者自身穩定的創作型態，自律性極高的幾米是一個令人安心的、多產的藝術家，所以除了**經紀人要給予他們彈性空間、保護創作者權益以外，創作者自身也一定要有很高的自制力與責任感，如此才能達成一個契合的合作關係。**

而有關經濟面，所有**合作款項的分潤絕對是透過契約明訂來執行**，這也是創作者與經紀人之間的合作協定，雖然簽訂契約這件事看似冷冰冰的，但在清楚的遊戲規則下，雙方才能走得長久。「明算帳，共擔當」算是我與幾米之間共同擁有的默契，而這股默契不只是維繫我們合作關係的重要關鍵，同時也應該是授權經紀人與創作者共生的重要價值觀。

關於 「文創好生意！」實用筆記專欄

文化部自 2010 年起策辦臺灣國際文化创意產業博覽會（簡稱臺灣文博會）。至 2014 年，臺灣文博會在過去的基礎上轉型，以展會為主體，提供文創商品服務交易平台，鏈結生產、行銷、通路等環節，並串聯周邊文創活動、場館設施、巷弄街區，讓臺灣文博會不只是商展，更是臺灣品牌及臺灣價值的展現，並逐年邁向國際一流展會殿堂。

在辦理臺灣年度文創商展的基礎上，文化部以推動文創產業之經驗，舉辦文創商務輔導的講座課程，加強業者與國際接軌之能力，進一步建立臺灣文創產業未來進行國際行銷、參與展會、市場拓展等工作之基礎，協助文創業者搭起國際通路與市場之橋樑。

在此次的專欄中，實用筆記分為文創產業貿易課題、國內外授權品牌經營、中國大陸電商市場與紐約市場之經驗分享。內容為專家觀點的實務建議，期望能夠提供讀者掌握文創產業前進國際市場之資源與捷徑。

「文創好生意！」以文字記錄之方式，忠實呈現與保留相關領域專家的經驗分享，希望可以成為國內文創業者參考使用之工具書，帶動業者往國際發展之企圖心。

CREATIVE EXPO TAIWAN THE GUIDELINE OF LICENSING

臺灣文博會 圖像授權指南 - 墨色國際經營秘訣大公開

PUBLISHER 發行人
Run-Tai Lin 林榮泰

EDITOR-IN-CHIEF 總編輯
Oliver Lin 林鑫保

EDITORIAL COMMITTEE 編輯委員
Nina Ai 艾淑婷
Patrick Hung 洪明正

EXECUTIVE EDITOR 執行編輯
Penny Liao 廖珮珊

EDITOR 採訪編輯
Mic Lin 林冠宏

ADDRESS 地址
No.133, Guangfu S. Rd., Xinyi Dist.,
Taipei City 110, Taiwan
110 臺北市信義區光復南路 133 號

CONTACT NUMBER 聯絡電話
TEL +886-2-2745-8199
FAX +886-2-3322-9173

OFFICIAL WEBSITE 官方網站
creativexpo.tw
www.tdc.org.tw

OFFICIAL ORGANIZER
主辦單位



EXECUTIVE ORGANIZER
執行單位

