



文化事業與管理研究
第 五 期
2 0 1 0 年 6 月
頁 7 7 ~ 1 1 1 頁

Journal of Cultural Enterprise
and Management No.5
June, 2010
P. 77~ 111

三種圖文藝術授權經紀模式之研究

萬榮水* 羅詩穎**

摘 要

藝術授權的主體包含創作者、經紀公司與被授權商三者，他們經由經紀公司的經紀行為，授權原創作品，或以數位加值等方式將圖文作品結合商品，進行大量生產與複製，使傳統的圖文創作成為兼具藝術涵義的高附加價值商品，創造更多的美學新商機。潛藏的利潤與商機，成為圖文經紀公司快速發展的主因，它扮演著藝術與商業之間的橋樑，把藝術的無形價值轉化為版權商品推向市場。

而目前國內於此一領域的探究甚少，台灣圖文授權業者的經紀模式究竟有多少種類，不為人知。因此，本研究進行探索性研究，歸納相關理論文獻，發展出經紀模式的構念並提出研究架構，就所能挑選三家個案進行比較，建立圖文授權業者的經紀模式，並提出命題，以供後續研究與實務應用的參考。

研究結果發現，三種經紀模式分別為：(1)經紀公司行單一經紀，創作者身兼股東，先有出版市場基礎，再行加值運作；(2)經紀公司行多元經紀，從經營創意人出發，建立創作管理體系，再行加值運作；(3)經紀公司僅經紀純畫作藝術家，以「讓藝術上網路」為運作基礎，建立網路溝通平台，再行加值運作。

關鍵詞：藝術授權、圖文作品、原創加值、經紀模式

*南華大學出版與文化事業研究所 副教授

**南華大學出版與文化事業研究 研究生



A Study on Picture Art Authorization: Three Agency Models

Rung-Shueei, Wahn Shih-Ying, Luo

Abstract

Art authorization involves the mediation of agency to authorize art works for mass (re)production, or digitally combine picture works with commodities. As art works can turn into highly profitable commodities, agency companies proliferated to bridge artists and businesses.

This paper summarizes relevant theoretical works to develop the concept of agency model with a research framework. And by comparing three cases, it found three types of agency models: (1) singular agency, with the artist also being shareholder to develop publishing market before value-added; (2) plural agency, beginning as a manager to set up teams for managing art creation; and (3) agency representing picture artists and through “putting arts online”, to build communication platforms before value-added. These offered some propositions for subsequent research and practical applications.

Keywords : Art authorization, Picture works, Original arts value-added, Agency model



壹、緒論

1.1 研究背景與動機

1.1.1 研究背景

(一)全球文創產業方興未艾，原創加值各擅職場

繼工業化與科技化發展之後，文創產業成爲各國經濟發展的重點。2009 國際藝術授權展在拉斯維加斯登場，台灣館在爲期三天的市場交易裡，吸引了來自世界各地廠商的目光，創造高達新台幣 6 億的預估產值，更爲產展廠商帶來 1.4 億預估收益，說明台灣在深厚的東方文化之下，授權產業在國際市場仍有無限潛力。文創產品深受消費者喜愛，美學生活蔚爲新趨勢，政府爲擴大傳統產業競爭力，2009 年行政院文建會推出「文化創意產業發展計畫」，希望 2012 年台灣文創產值可高達 1 兆億元，海外獲利能增加三倍，其中，植基於文化與創意無論是運用原創還是加值，都將成爲各產業努力增加產品價值的途徑。

(二)產業鏈結時勢所需，專業經紀人空間趨大

當台灣從製造業轉型爲創意經濟、知識經濟時，需要懂得文化藝術與經濟理論並濟的人才，然而鄭秋霜（2007）針對目前文化創意產業，認爲我們有創意人才，卻嚴重缺乏管理人才扮演創意與生意之間的橋樑。顯然，文化創意產業「不只是一個專業」的概念，對於一項創意產品的呈現，除了需要創作人投入，仍需借助專業經紀人來共同經營。這也說明今後需要跨領域跨產業的合作，因此，創作者與經紀公司專業分工的組合將蔚爲趨勢。

(三)藝術授權進軍國際，經紀模式開創性大

東方文化創意在國際市場大放異彩！全球正掀起一股美學生活的熱潮，消費者開始追求創意個性的生活品味，促使藝術授權市場的規模與商機趨大，應用在生活周遭的商品都獲得了加乘的效果。而此時正是台灣創作者進軍國際藝術授權市場的良機，專業的經紀團隊結合創作者，提供完整行銷服務、建立個人品牌，共同開創國際藝術授權市場的大門，成爲台灣文創產業進軍的新要角。



1.1.2 研究動機

台灣藝術授權產業前景看好，然而相關研究仍然薄弱，就目前國內藝術授權市場上，仍相當仰賴經紀人，透過經紀行為媒合創作者與周邊產業，將創意再利用，使商品發揮出設計加乘效果。

在這樣的新思維下，我們意識到經紀公司的存在有其必要性，若經紀模式能建構出，其原創作品被開發利用的價值，將能看出授權產業的潛力。

1.2 研究問題

本文將探討之問題，具體說明如下：

(一)如何進行「原創加值」

1. 三家圖文藝術授權公司如何開發具有潛力的創作者與作品？

對於作品的開發，經紀公司通常是主動邀約創作者或由創作家主動拜訪合作？
經紀公司如何與創作家培養感情？如何進行原創加值的設計？

2. 三家圖文藝術授權公司如何取得原創授權？

對於契約時間內的原創作品使用權，通常由創作者/藝術家本人收藏或經紀公司？
經紀公司與創作者/藝術家的創作授權關係如何建立？

3. 三家圖文藝術授權公司如何創造附加價值？

經紀公司通常藉由哪些服務或行銷，開發創作者之創作或建立作品品牌？

(二)如何「鏈結下游」

1. 三家圖文藝術授權公司如何與被授權廠商進行鏈結？

經紀公司在選擇合作對象時，通常是主動尋找被授權商進行媒合，或優先挑選



與創作者作品有高相關的廠商來進行合作?其過程和作法為何?

(三)如何進行「利潤移轉」

1. 三家圖文藝術授權公司如何取得獲利並進行移轉?

在酬勞部份，經紀公司一開始即付清版稅，或是最後再把版稅回饋創作者/藝術家，作業流程為何?

貳、文獻探討與研究架構提出

2.1 圖文經紀之行為與結構

2.1.1 圖文經紀產業的源起

近年來，台灣娛樂產業逐漸走向制度化，整合型經紀公司蔚為一股風潮（葉以雯，2002）。當市場開始出現許多原創性文化產品，並受到消費者青睞時，傳統產製工業就會開始加入這些文化的元素，期望提升商品價值。然而早期可能是廠商直接與創作者面對面洽談，隨著產業專業分工，經紀公司/人成為居中媒合的重要角色。

經紀公司/人的型態究竟有多少，目前並沒有相關文獻直接指出。本研究就產業結構，發現經紀人的重要性嶄露在唱片界、模特兒、運動員、藝術家、作家等職業，是為幕後神秘推手。

那麼國內圖文經紀產業崛起的利基點為何?回顧國內探討台灣出版產業相關研究文獻（伊彬、劉瑋婷，2007；張耀仁，2005），指出台灣圖文創作者在出版產業的發展空間日趨萎縮，而國內供需市場過於狹小使創作者收入不穩定，間接造成創作者畏懼進入創作環境。然而，經紀人誕生後，卻能開拓創作新市場、新商機，在這樣的環境因素下，我們推論促進國內圖文經紀的發展與出版環境有正相關關係，其因素如下：

- (一) 早期國內發展台灣圖書，在生產過程出現插畫家收入無保障，影響創作品質與人才投入，在建立經紀體制後，創作者可專心創作，並依照經紀公司不同契約條件提供較穩定的收入來源。
- (二) 台灣圖書市場狹小，插畫家發展有限。透過圖文經紀公司進行原創品的加值與創新，



使產品多角化呈現，在群聚效應下經紀公司網羅多樣插畫人才，同時提供多元通路與交易平台，使創作者藉由企業資源參與國際性展覽以提升知名度及商業媒合率。圖文授權相較傳統圖像交易，光靠出版，市場產值太小，唯有串連創作者、買家與經紀公司，藉經紀行為使產值效益提高因而不受限於國內狹小的購買市場與高風險。且當傳統圖像創作提升為強調中華文化意象下的創作，即成為一項兼具文化意涵的藝術品，我們稱之圖文藝術，它們經由授權加值後，憑藉科技的運用，不僅呈現在平面的書本，更是生活百態之中。

(三) 台灣圖文創作者缺乏法律智財權保護，使成為商業談判弱勢族群。在創作者與經紀公司簽訂契約後，即同時維護創作者之智慧財權權益，並且經紀公司提供法律諮詢服務，其創作者無需顧慮作品被盜用之法律問題，使產業環境更健康更具生機。

2.1.2 經紀行為之初始意義

在創作者委託代理中，以收取佣金為目的促成雙方交易的，稱之「經紀行為」(錢新林、胡惠林, 2000)。簡單來說，經紀行為就是一種結合仲介、介紹、代理、服務的行為，最終的目的是促進買賣雙方的交易。經紀公司不會是直接的創作者，而是藉由代理行為來替雙方服務並抽取佣金，如果只代理商業一般事務，而不是為了促成雙方交易，則不屬於經紀行為。

2.1.3 經紀人之角色特質

經紀活動是由經紀人來完成的，因此經紀人的角色特質將會影響活動的成功與否。

在作業性質上，經紀演藝人員與藝術家有所不同。藝術家賣的是作品，是創意，經紀人必須要懂藝術、了解創意並具有管理思維的概念，才能成為一位稱職的經紀人。因此，會投入從事圖文經紀行業的人，他們共同的特質通常是對於藝術有的強烈偏好、本身擁有富裕的家庭背景或是基於先前職業的經驗(Caves, 2003)。基於這項前提，要妥善經營圖文經紀公司，需有藝術的敏銳度、擁有能維持良好市場交易、以及管理的能力，如此才能顧全藝術與市場兩端的平衡。

2.1.4 經紀公司操作流程之概述

林欣宜(1999)根據文化創意產業的生產概念，認為生產流程依序是創造(概念執



行)、再生產(複製)、流通(行銷、包裝、廣告、銷售)。然而國內文創產業從上到下游的整合並不普遍，經紀公司的存在如同串連整體產業的核心要素。

也就是說，經紀公司的作業流程幾乎包含上游到下游的事項，經紀公司通常會在創意的產製過程前，進行各項評估，包括成本及風險評估，最後串連整體生產活動使專案得以順利進行。因此，本研究將經紀作業分為三階段：

- (一)前期作業：進行「原創作品結集」。此階段主要了解創作家特質與作品的核心概念，為後續媒合廠商與創作家進行計畫性開發。
- (二)中期作業：進行「媒合」與「生產」。將符合創作者特性、作品意境之作品，與下游廠商合作開發。
- (三)後期作業：進行「行銷」與「利潤分配」。此階段為將無形資本轉化為有形後，透過經紀公司內部一套標準機制來進行利潤回饋。

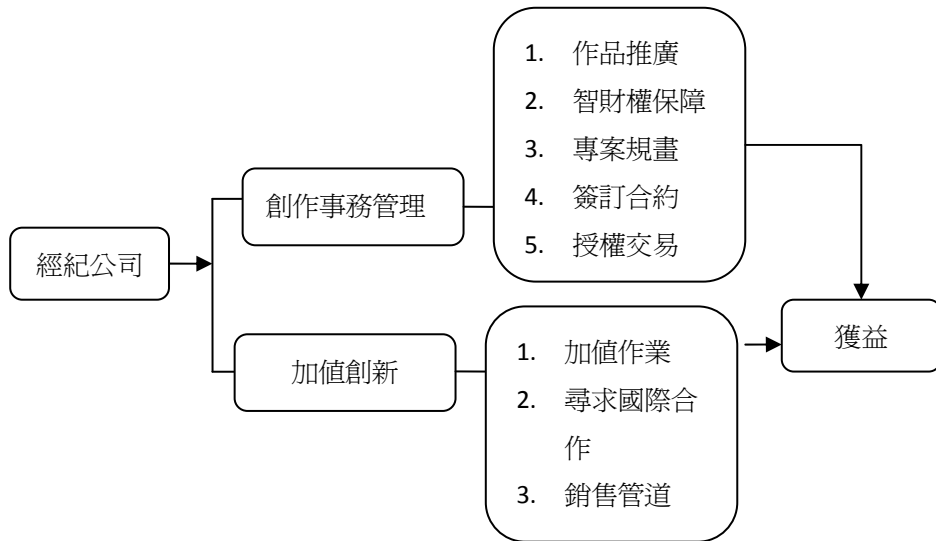


圖 2-1 經紀操作流程圖

<資料來源：本研究整理>



2.1.5 經紀公司扮演之角色

經紀人的身分多元而複雜，整理相關學者所述，經紀人在產業發展擁有獨特的重要性，貢獻與角色反應在下列幾點：(1)**價值創新，開發新市場**：指的是透過經紀公司的策略發展，將既有圖文內容進行新市場開發，而這些影響力會呈現在商品的「跨產業發展」、「跨購買族群」、「跨產品功能性」、「跨時間性」，一方面提升圖文運用的壽命，又使商品更具特色、競爭力。(2)**資訊匯聚，促進買賣三方媒合率**：當廠商欲進入市場，但買方對於藝術缺乏專業鑑賞能力，而在藝術市場缺乏專業人才下，圖文經紀人擁有此專業知識可提供在地資訊，將文化創意產業之市場資料數據化，以利分析消費者針對圖文結合商品的市場趨勢。因此透過經紀人的協調下，將促進創作者與廠商的媒合率。(3)**促進藝術市場發展**：一些經紀公司或經紀人積極運作藝術產業，主觀上是為自身謀取利益，但客觀來說，也達到了促進國際藝術交流和提升藝術水準的作用(李萬康, 2005; 汪京, 2006)。雖然國內經紀產業不如歐美來得專業並有良好制度，但產業下這些微小的企業體，仍努力地透過各種參展方式設立博覽會，將國內創作者推上國際舞台創造商機，同時也使國內文化創作逐漸備受注目。(4)**協助上下游檢視程序**：經紀人需負責釐清上與下游的授權範圍與彼此的權益分配(郭彥汝, 2007)。

然而經紀公司之於創作者的角色關係，不僅包含中介者與守門人(Caves, 2003; 陳明莉, 1999; 李佩珍, 2005; 沈宜蓉, 2005; 王湘涵, 2007)，更包括：(1)**推廣角色**：經紀公司運用內部資源，協助創作者進行原創包裝、行銷、授權等加值作業，擴大受眾範圍，這樣將作品不斷地加值、轉化與推廣亦是經紀公司的營運本質與目標。(2)**保障原創者**：圖文經紀人透過授權策略，與原創者簽訂著作權合約，一方面可維護創作人的創意財產，另一方面也增加原創人的利益。但缺點是經紀公司的目標是將原創透過合適的媒介進行商業化，以促成利潤回收，但其發展可能損害原創人的形象與作品意象，過程中，經紀公司與創作者較容易產生理念不合。(3)**專案管理師**：圖文經紀人扮演的角色較一般經紀人為複雜，將原創作品進行授權以及運用原創作品研發新產品的前置作業不僅不同外，要將無形資產轉化為有形，除了要有浪漫的創意想法還要執行力與規畫力，為了完成專案，經紀人必要時需扮演製作人的角色以掌控整體預算經費，以及尋找業務來源以支持專案順利地進行與獲益。(4)**全方位藝術顧問**：圖文經紀公司除了提供廣大消費者與被授權商的創作需求外，對於創作者而言仍需提供相當的法律諮詢與保護，以確保作者智慧財產權權益。因此，經紀人對於藝術、管理與法律三方面應具備相當專業與了解。



2.2 原創特性與增值應用之概述

2.2.1 原創特性

從生產過程來看原創的特性，陸承蔚（2007）指出原創的產品具有三項特色，以創造符號特性為核心、商業操作模式以授權或是自製商品為大宗、市場凝聚性強。當原創結合生活符號應用層面變得相當廣闊，也更貼近大眾生活，無論在實體或虛擬發展上，均能以各種樣貌呈現。

2.2.2 增值應用構面

「增值」的概念就是多構面的建構，組織與整合，並扮演多種的角色(de Chernatony, Harris & Riley, 2000)。

從 Porter (1985) 提出價值鏈的觀點來看，它反映在創造、行銷、配送以及產品服務等各相關作業環節，每項價值活動都牽涉原料、人力資源、技術投入，而增值作業在這些程序中都有直接或間接性影響。

增值結合資源、能力、產銷連結，使增值產品或衍生產品相對原創作品的利潤與使用價值更為具競爭力。然而回歸增值運用之本質，增值主要目的在於以內容之原創精神衍生更多附加價值，不同增值目的產生不同的商品附加價值，增值過程與方式也皆有所異同。

2.2.3 圖文增值的增值元素及其運用

增值在圖文應用的方式為何，如何產生價值，正因圖文內容具有可拆解的特性，一旦將部份內容拆解後重組，透過授權又創造出原創之衍生商品，一方面被授權商的產品因此獲得最大效益，另一方面讓原創精神與生命週期再次延伸，使授權者又創造出新的利潤。

圖文增值元素有多少，以出版產業的價值鏈來說，分為創作端、製作端、流通端及閱聽端，每一個環節在鏈結時會相互增值，而這過程可視它為增值活動，每一個增值活動應用價值元素，創造價值（李錫敏，2006）。而在圖文經紀增值過程中，僅在創作端、製作端及流通端三段產生增值作用，閱聽端僅提供經紀公司進行市場調查了解趨勢。圖



文經紀在加值過程中所產生的各種加值元素，歸納如下：

表 2-1 圖文加值元素表

	創作端	製造端	流通端
元素	原創內容	技術	服務
加值行爲	版權授權 產品授權 品牌授權 畫作授權 數位授權	尋求廠商合作 科技投入 外包	鋪設網路平台、實體通路
衍生商品	書籍 企業形象 3C 產品 畫作 科技商品	數位資料庫 實體商品	虛擬社群、網路平台、實體店面

<資料來源：本研究整理>

表 2-1 的資料顯示出加值作業對於圖文經紀授權後各方面可充分利用的空間，當內容素材權利所有者，可因素材授權的方式增加而增加內容授權利益（蔡志鴻，2003）。又內容是可供拆解或重組時，授權者能藉此特性將內容不斷地解構、重組或加值，又產生了新的獨立個體，被授權商得到新的商品內容而獲益，授權者則從中賺取利潤。



2.2.4 圖文經紀增值活動的流程

以創造圖文價值為目標的圖文經紀公司，將原創結合增值概念建構在一連串的價值活動：生產創意（創作）、創意轉化（製作）、行銷創意（流通）。

從內容的生產流程的增值活動依序來看，分為創作端、製作端以及流通端三部份，而每一個活動環節都增加了產品的附加價值，依照內容的生產來看增值策略區分為：創意增值、技術增值、以及商業增值。如圖 2-2 圖文增值流程圖：

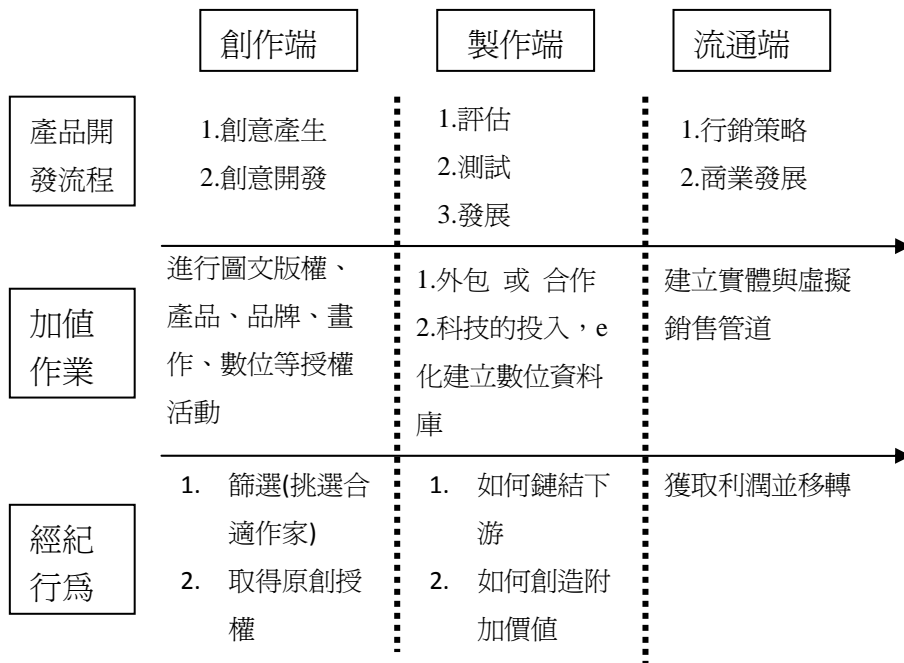


圖 2-2 圖文增值流程圖

<資料來源：本研究整理>



(一) 創作端的加值：透過經紀公司購買原創版權最常使用的五種授權方式（見圖 2-3）：

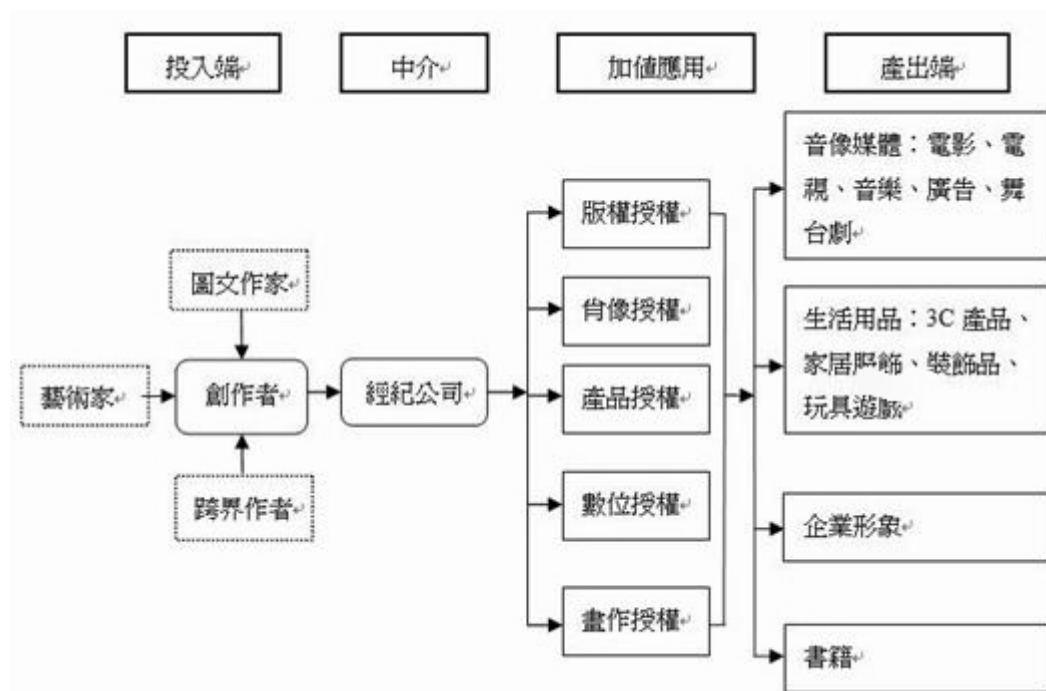


圖 2-3 創作加值流程圖

<資料來源：本研究整理>

上述五種授權如下：(1)版權授權，書籍出版是圖文運用最普遍的轉移加值形式，透過經紀公司進行談判及交易，間接促進新出版形式的誕生。(2)產品授權，廠商為了促進商品印象、強化企業品牌形象，透過著名創作家或藝術家的品牌作品或作品形象來進行包裝。過程中，會依照廠商需求、企業營銷策略來打造產品差異化，此方式可大幅提升商品原先價值，而這方面作業較強調圖文作品的「藝術性」、「獨特性」與「精神」，而非生活所需之「實用性」。(3)品牌授權，品牌授權是最常見的「購買品牌權益」的方式 (Farquhar,1990)，廠商將自有的產品結合授權者的品牌，可降低消費者對新產品的陌生與排斥感外，還可在同類產品中脫穎而出。因此，應用符合產品意象的品牌，將帶來正面的影響力，增加商品銷售量或提升企業形象等效益。(4)畫作授權，屬創新藝術加值應用，顛覆傳統藝術畫作買賣製作方式，將書畫作品進行數位典藏後，作品即可依擺放空間大小提供不同尺寸縮放、擷取等重製服務，可完全依照客戶需求提供數位真跡，是運用藝



術作品營造空間美感的客製化服務。(5)數位授權，是數位科技結合文化藝術的市場新美學經濟，目前廣泛應用於各種科技產品與技術，如筆電外觀、桌布、螢幕保護程式等。在作品進行數位典藏後，可運用數位典藏品中的元素、物件，加以設計、轉化，生產具市場價值的商品，同時亦可結合廠商概念，開發衍生性商品。

(二) 製作端的加值：在擁有原創內容後，經紀公司將內容進行數位資料庫典藏，以供顧客直接上網選購商品，並透過網路虛擬科技，提供客製化服務。此階段所需之平台技術通常由外包或合作形式進行技術加值。

(三) 流通端的加值：產品產製出來後，需要強大的通路來進行行銷作業以開拓市場，否則，僅擁有產製商品的商業策略與技術能力是不夠的。因此，除了實體通路，網際網路的應用能使市場交易更加活絡，且數位應用俾使原創品本體分割再利用或不斷再複製再運用，若搭配平台技術，其數位加值模式有兩種：(1)網路商店的開發，可隨時調節庫存、降低實體店租費，突破銷售據點的局限，使交易觸角延展至世界各地，促使消費者在付費及服務上更安全、快速、方便。(2)資訊網站的建立，只要任何地點能與網際網路連接，即可上網搜尋到商品或創作者最新資訊，可適時增加創作者知名度與曝光度。

2.3 營運模式的理論與文獻回顧

2.3.1 營運模式之定義

湯明哲（2003）主張營運模式即商業/經營模式(Business Model)，認為與企業策略為一體兩面，僅為更精確的指出企業價值創造的方式，與交易對象的關係。陳振祥（2005）提出營運模式是一套為了創造與維持消費者之最大價值，而有效連結供應商與員工所從事之各項活動的管理體系。蔡進丁（2005）對營運模式主張係指企業如何彙整關係人(stakeholder)的資源，其中需考量「理念」、「環境」、「實力」、「策略」、「執控」五項要素¹，共營出企業獲利的機制或綜效。

基本上，營運模式的概念與商業模式有相當的關聯也有差異，商業模式猶如企業體內的商業架構，而營運模式藉由人力資源的投入與交易對象的特質，所串連起企業橫向與縱向構面的價值系統，不僅是創造企業價值，更是在相關產業內產生競爭優勢。營運

¹ 詳情請參閱：蔡振華（2008），〈三重果菜市場股份有限公司營運模式之經營診斷與意見調查〉。第30頁。



模式綜括了企業內部的價值鏈及外部的產業結構，是企業對企業，企業對消費者之間的關係。

2.3.2 營運模式之組成要素與構面

產業分工日趨精細，企業如何在創造與維持消費者之最大價值下，彙整利害關係人(stakeholder)的資源與交易對象的特質，有效連結供應商與員工所從事之各項活動的管理體系。

針對服務業，范雅涵(2005)提出四大營運模式要件：(1)價值主張(value propositions)，包含顧客利益與目標市場區隔。(2)提供服務範疇(service offering scope)，顧客購買的決策過程與服務的內涵。(3)成功、獨特的資源系統(successful, unique resource system)，包括資源、能力，及遞送系統。(4)收入與成長模式(revenue and growth model)，是指收入模式與成長策略。

企業的營運模式，除了要有獨到的理念，在產品的發展過程更需注入相當資源與策略，但企業的營運並非單一產業即能完成，哪些作業需要外包、合資或內部設置，Osterwalder(2004)提出強調企業內部發展的營運模式應著重四大基柱九大盤石：(1)產品：說明產品與服務的價值主張、(2)顧客端建立：包含目標顧客、經銷管道及企業與顧客連結之方式、(3)基礎建設管理：包括活動安排的價值型態、企業核心能力、夥伴網絡(4)財務面：包含成本架構及營收模式。

兩者皆強調在產品價值主張下，如何透過內部獨特資源系統轉取更大利潤，但Osterwalder更為推廣活動安排的價值型態以提升企業核心能力。

2.3.3 圖文經紀公司與營運模式的關聯

對應經紀體系，經紀公司透過部門專業分工，使創作概念無形到有形資產的產出，中間需每一作業單位來行經紀行為，串連各環節所衍生的附加價值以完成整體商業策略，使企業創造利潤與營收，可視為企業內部之橫向營運模式；當企業能有效連結創作端、製造端、流通端以降低生產成本時，以閱聽端做為市調趨勢分析，使產品在品質、價格、通路皆有較大的競爭力，如此可視為企業外部之縱向營運模式。將兩者概念相結合後，成為一項完整的價值系統，如此可稱之為營運模式，如圖 2-4。



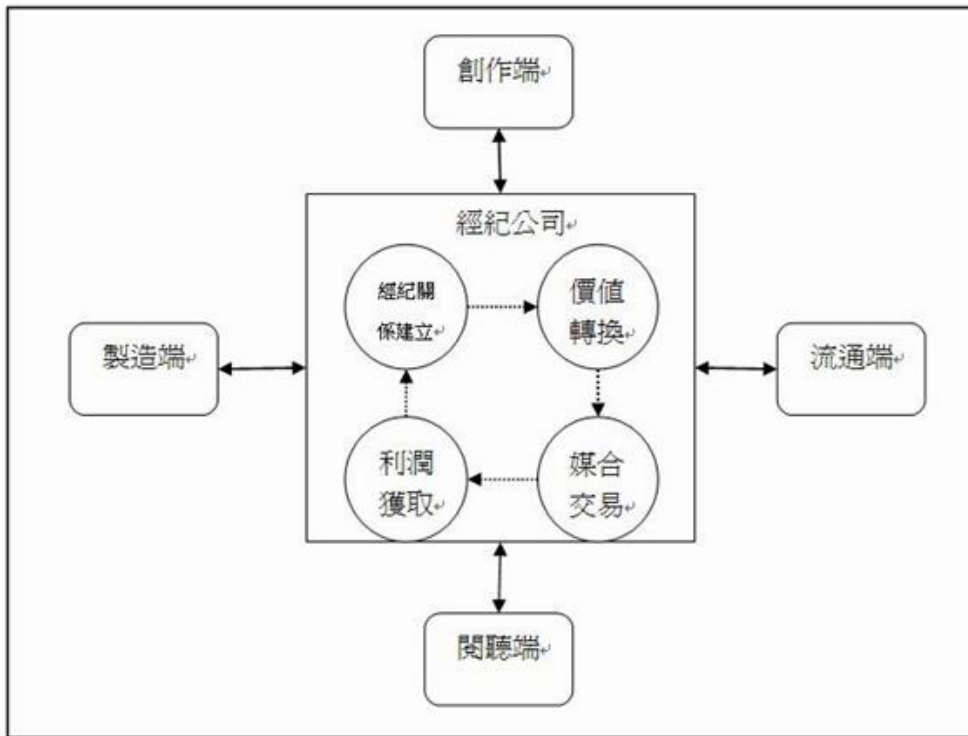


圖 2-4 圖文經紀營運模式示意圖

<資料來源：本研究整理>

2.4 降低交易成本可建立經紀關係創造可分享利益

2.4.1 交易成本之定義

交易成本(Transaction Cost)是「新制度經濟學(New Institutional Economics)」的典範，它取代了傳統新古典經濟學。其概念來自 R.H. Coase(1937)所寫的《The Nature of the Firm》一書中提出，爾後 Williamson(1996)以 Coase 的理論觀點為架構，結合知識理論、策略理論、商業史等，Williamson 針對交易成本的分析架構分為人性行為下兩個主要假設（有限理性、投機主義），與交易的三大主要構面（資產特殊性、不確定性、交易頻率）交互影響。



2.4.2 中介的交易架構

就交易流程來說，要進行一項市場交易前，需先找到願意進行交易的對象，在簽訂契約前，務必告知對方交易內容並進行議價，確定價格後需遵守契約規定與執行。經紀公司、創作者與合作廠商三者關係亦是如此，創作者依附經紀公司，經紀公司媒合創作者與廠商，經紀公司如同中介機構，是存在於買賣雙方間資源交換過程的第三者，協助交易的進行與完成，彼此間形成「三邊統治」的關係（吳思華，1996）。因此，從圖文經紀人的角度來看創作者與購買者間交易關係如下：

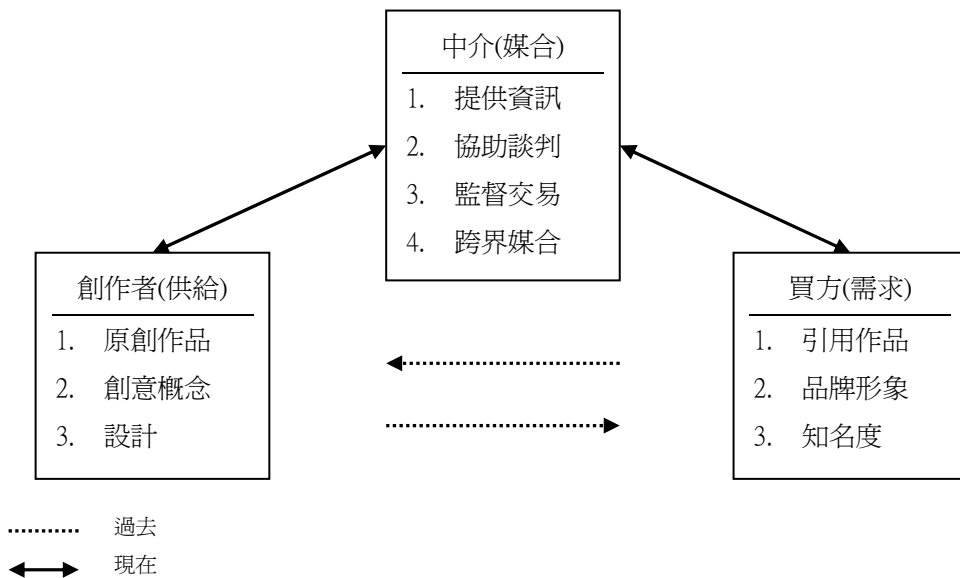


圖 2-5 圖文經紀三邊統治示意圖

<資料來源：本研究整理>

過去創作者與買方的交易行為為直線模式，如圖文書的產製過程，創作者直接與出版社接洽，但在經紀公司經紀模式逐漸成熟下，逐漸跳脫傳統模式，以經紀公司為中介，進行談判、交易、媒合作業，使創作者作品發揮最大效益，並延展作品生命週期及利潤。

2.4.3 圖文經紀下的交易成本

交易成本理論提供產業價值鏈各環節所需的花費成本，它清楚說明如何降低風險、發展規模經濟、分攤成本、技術應用的分配，以及進入市場正確時機等要項。

吳政達（2003）提出交易成本理論可說是中間商存在最大的理由之一，且是必要條件，不論是虛擬或實體之中間商，必須檢討自己是否有確實降低買賣雙方的交易。

本研究根據 Dahiman(1979)提出交易前、中、後所發生成本，將經紀公司執行前中後作業三階段，實質反應如下：

（一）開發創作者的前期作業：

1. 經紀公司與創作者尋找合作夥伴所支付的成本

經紀公司尋找有開發潛能的創作者時，其中必要付出對等時間進行資訊蒐集、篩選、閱讀與分析等，其間花費之成本堪稱為「搜尋資訊成本」。

2. 創作者與經紀公司談判所支付的成本

創作者與經紀公司合約狀況可能是月薪制或按件計酬，開始運作後各自投入相關成本，隨時間、人力、物力投入將產生獲利，而經紀公司會透過各種組合方案獲取最大利益，因此雙方必須協議分攤共同獲益方式以免日後紛爭，此過程將產生「談判協調與決策成本」。

（二）進行創作者與廠商「媒合」的中期作業：

1. 創作者與經紀公司簽訂契約所支付的成本

創作者創作的目的並非為商業而藝術，他們常為藝術而藝術的特質常帶來困擾，經紀人要負責監督創作人履行創作程度，對於創作家而言，簽訂契約提前付出承諾是有相當困難的。因此在磋商的過程中，必須訴諸文字清楚明定規則，以免日後產生創作糾紛，此過程將產生「契約成本」。



(三) 「利潤分配」的後期作業：

1. 創作者與廠商的私下交易：

創作者若與廠商達到私下交易共識，對經紀公司而言，將減少中介費的收取外，亦可能危害到作品智財權被侵犯的機率，一旦被發現，經紀公司與創作者關係可能因此破裂。因此經紀公司於此將針對創作者與廠商雙方進行監督，查看是否有背信之嫌，其期間所付出之成本堪稱為「監控成本」；若創作者與廠商雙方私下交易，則需付出「強制履約成本」。

2. 經紀公司在商品獨特性的定價策略上：數位內容因具有高度分割性，使企業在提供產品時，更具多元化，提供內容或實體產品將會有不同的價格制定。根據王萌（2009）研究提出，數位商品的報價模式有三種選擇：靜態定價、歧視性定價及動態定價。其中，動態定價會隨時間而變化，內容供應商會對同時提出申請購買的顧客報相同的價格，這種報價方式是較為公平的，也是最佳的定價策略。

李雨珊（2009）認為，作品價格的制定將影響到未來授權後產品的定價與銷售位置，因此商品定與定位價牽制於作品授權價格，而企業穩固的運作有賴於良好的利潤回饋。

透過經紀模式的操作，經紀公司創造權力的集中性，集結各地創作人才，建立龐大交換組合，以提高交易機會，使傳統創作者不必同時耗費時間與精力在找尋買主與創作，因此，經紀公司的存在，相對降低創作者的時間成本、談判成本與執行風險，另一方面也提高了對原創的應用與流通。

2.5 研究架構

為掌握本研究題目圖文藝術授權之經紀行為，本研究分析了圖文經紀之行為與特質、加值概念、營運模式、交易成本四項概念做為知識的基礎，並且依據研究問題的涵義，提出「經紀模式」的概念供作整體研究的核心概念。有計畫性地鏈結圖文藝術創作與應用創作的媒合之行為稱為「經紀」；而其運作模式稱之為經紀模式。經紀模式有五項涵義：1.「主動性」，經紀模式的主動性強，經紀公司會主動網羅具有開發價值的創作者，進行合作。2.「計畫性」，經紀公司是有計畫性地去進行圖文創作加值與應用分析，分析哪種類型的圖文創作與藝術家特質該如何去操作加值運用、產品開發、分析與洽商。3.



「策略性」，經紀公司會有計畫性有目標地去探討創作品的商業開發策略。4. 「模式化」的操作，將成功案例進行模式化，未來只要依循軌跡進行運作即可。5. 「利益最大化」，經紀公司建立原創交易平台，大幅提升原創應用與流通機會，相對降低創作者與廠商的搜尋、談判、執行成本等各項交易成本。

根據上述文獻的探討後，本研究依據理論基礎提出研究架構，著重在三構面：原創加值、鏈結下游、利益移轉的觀察與解析。並以此作為訪談題綱的基礎，擬定問項。

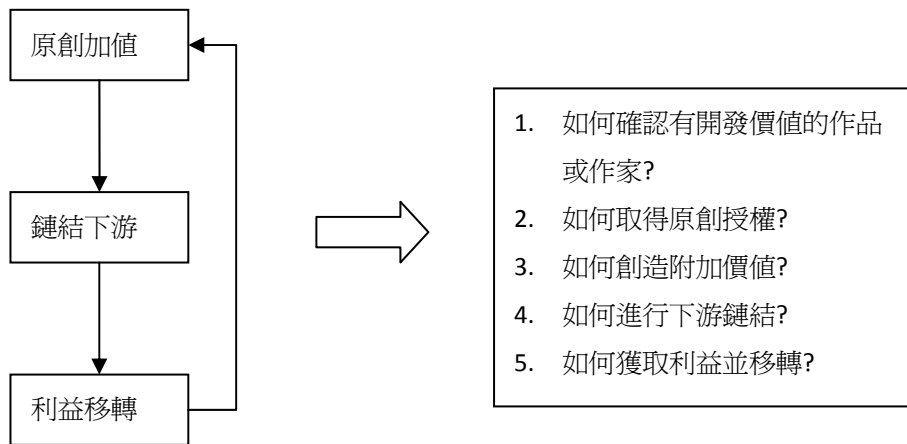


圖 2-6 本研究架構圖

<資料來源：本研究整理>

參、研究設計與執行

3.1 多個案研究

本研究採多個案設計，Yin(2001)多重個案的設計，是採「複現」的邏輯。將同樣的問題，分二至十個個案，在不同的情境脈絡中分別處理，而產生了有同有異的經驗內涵，並在此邏輯下進行同異比較、條件與過程與結果的比較性解析，研究者將可理出整體經驗結構，對研究問題的解釋也趨於系統化且完整。



而本研究圖文藝術授權業在台發展僅十一、二年，又國內針對此產業尚未有系統性地建立資料或出版相關年鑑，在授權業的相關規範、公司數及多少營運類型無法完全掌握下，僅能探索性地進行初期研究。本研究共三個個案，採「多個案研究法(multiple case research)」，個案之挑選，是研究者經過事實資料蒐集後的主觀判斷，挑選出三家具代表性的公司，最後依照訪談結果用多個案比較法來分析經紀之差異性。

3.2 研究執行

3.2.1 研究個案的選取

依據本研究問題，將研究對象設定為圖文授權業者，進而多個案比較以建立模式，由於藝術授權業在台發展僅短短幾年，就台灣市場挑選研究對象需考量：1.在圖文藝術授權產業具有代表性。2.個案間具有可比較性。3.個案具有經營特色。

表 3-1 三家個案之特色

個案名稱	成立時間	經紀型態	營運據點	特色
墨色國際股份有限公司	2000	單一經紀	台北、上海、日本	擁有「幾米品牌」外，尚有自己的行銷通路。是將傳統出版作家透過藝術授權成功跨領域發展的典範。
出色創意有限公司	2004	多元經紀	台北	國內第一家以「管理」智慧財產權為定位，經營藝術創作人為出發的「原創授權管理」公司。同時取得日本創作團隊 Devilrobots 及英國首席設計師 Pete Flower 台灣獨家代理。
Artkey 藝奇文創集團	1996	純藝術家經紀	台北、上海、北京、紐約	全球最大也是成立最久的東方藝術授權組織，擁有兩岸 1000 位華人藝術家 10 萬件作品及 65 萬件故宮數位真跡電腦複製畫。



3.2.2 資料蒐集的方式

本研究運用多元的資料收集方式，包含不同的資料來源、訪談要角、不同的研究方法，但內容主要來自於「事實資料」及「深度訪談」兩方面。

(一) 事實資料

本研究依據與研究對象有關之文獻，如企業個案資料、產業報告書、期刊論文等，進行分析並建立訪談題綱，透過與業者深度訪談，以了解產業發展概況。

本研究的事實資料包括：

- 1.專業期刊及相關論文，如：全國碩博士論文、圖文傳播藝術學報等。
- 2.官方資料，如：文建會發行，創意台灣—文化創意產業發展方案行動計畫 98-102年（核定本）。
- 3.大眾媒體相關報導，如：網路新聞、報章雜誌等。
- 4.個案公司的網站資訊、出版書籍、產品資訊、電子報等。

(二) 深度訪談

Berger(2005)訪談是一種界於研究者和資訊提供者兩者之間的一種對談。因此我們可以藉由訪談，從對問中了解發現對方的觀念、他們的想法、意見態度以及動機。

訪談類型分為非結構式訪談、半結構式訪談、結構性訪談四種類型，而本研究採半結構訪談，所謂的半結構式訪談是指訪問者通常會事先準備好一些書面問題來對資訊提供者進行訪問，不過研究者會盡可能設法將訪問情境維持輕鬆氣氛。其訪談對象、時間及方式見下表 3-2。



表 3-2 訪談對象、時間及方式一覽表

受訪單位	出色創意股份有限公司	Artkey 藝奇文創集團
受訪者	陸承蔚 執行長	郭羿承 執行長
訪談時間	2009/07/17 13:30~14:30pm.	2009/07/21 14:00~14:35pm.
訪談方式	至公司訪談	Skype 電訪

3.3 資料分析之方法

3.3.1 三角檢測法

本研究採三角交叉驗證法(Triangulation)，運用多元資料檢視所蒐集到的資料，交叉比較是否有誤差，使內容更具可信度。Yin(2003)提出三角驗證法應採取相關資料、研究理論與從受訪者所蒐集到的資料等，之間的交互驗證以端詳研究是否產生偏誤。

3.3.2 個案比較

根據本研究對於問題的處理邏輯，「個案比較」的部份是透過多個案的綜合比較分析，解釋圖文授權的經紀模式是如何進行、如何操作、運作目的地為何？

1. 事實資料分析

事實資料分析主要在於解析個案公司的經營背景。本研究挑選三個不同的經營理念與發展背景的公司做為研究對象，從多方管道蒐集資料，然後依據公司簡介、經營理念、經營概況三部份進行整理與歸納，以便後續型個案間的綜合比較分析。

2. 訪談資料分析

本研究採取的是一般式訪談導引法(general interview guide approach)，亦稱為半結構式訪談。本研究深度訪談對象有兩位，此兩位為熟悉圖文授權產業之業者，因此他們所提出的專業意見與看法，具有高參考價值。受訪者通常以面談或電話訪談進行，為了方便分析，研究者將與兩位受訪者(出色創意股份有限公司陸承蔚執行長、Artkey 藝奇文創集團郭羿承執行長)的對話錄音並打成逐字稿。



3.3.3 模式建構

研究者根據三個個案的經驗敘述，依照研究架構下的「原創加值」、「鏈結下游」、「利益移轉」三構面進一步彙整、比較與分析，並從中萃取模式之發展要件或元素，以建構圖文經紀人的經紀模式。

3.3.4 命題建立

命題(propositions)是鏈結資料與邏輯的一種方式，本研究命題來自於一個概念模式，經由邏輯的陳述合理推理而成本研究的命題，目的是為建立一個有內在邏輯聯繫的命題等級系統。

肆、個案分析比較與經紀模式建構

4.1 個案比較分析

根據研究架構訪談及事實資料整理結果，本研究發現三家經紀公司在投入原創資源與加值應用的差異性較大外，在鏈結下游廠商不約而同皆以廠商主動邀約居多，而與創作者和廠商間之利益移轉，出色創意以月薪制給付創作者酬勞較為特殊，墨色與 Artkey 皆以廠商總體回饋後再行與創作者間的利潤分享。



4.1.1 原創加值

	墨色國際	出色創意	Artkey 藝奇 文創集團
創作資源	<ol style="list-style-type: none"> 1. 旗下僅一位知名圖文創作家「幾米」。 2. 屬單一經紀。 3. 以書籍內容為故事背景，創造多位有個性的虛擬角色。 4. 合作方式為全經紀，包括創作者所有展覽、授權活動皆由經紀公司包辦。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 旗下擁有 20 多位創作家，創作來源豐富。 2. 創作家背景多元，國內有服裝設計師、公仔設計師、插畫家等，國外則代理日、英作品。 3. 屬多元經紀。 4. 經紀公司與創作者合作方式分為三種：全經紀、品牌經紀、委託經紀，依照創作者之需求來簽訂合約。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 已署兩岸當代華人藝術家 1000 多位，並取得 10 萬件藝術著作權。 2. 享有台北故宮館藏 65 萬件數位複製真跡。 3. 旗下合作藝術家之數量為三家之冠，但創作者背景單一，皆是純藝術畫作家。 4. 經紀公司與創作者的合作方式為全球授權，在結束合作後，所有權力回歸創作者本身。
產品開發	<p>幾米之於墨色國際，對該企業來說是靈魂的狀態，產品的開發皆以幾品作品為核心向外拓展。</p>	<p>產品開發的取向之於專業圖文經紀公司則認為應取決於市場需求與創作者作品成熟度間的平衡。</p>	<p>以 Artkey 來說，該企業是以網路為背景，他們透過網路增加人、藝術家與 Artkey 的互動，使商品更客製化，提供顧客所需。</p>



4.1.2 鏈結下游

	墨色國際	出色創意	Artkey 藝奇 文創集團
經紀優勢 (通路)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 創作者幾米在進入跨界前,已具相當知名度與忠實顧客群。 2. 已有潛在書迷鞏固市場。 3. 以出版社為發展背景,進可攻退可守。 4. 經營單一經紀可更專心於依照創作人特質開發商品。 5. 在北京、上海、日本已有實體通路,站穩亞洲市場。 6. 虛擬平台設立中英三國語言,讓世界各地更多人能進一步認識幾米。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 以經營創意人為出發點的原創授權管理公司,是目前為較具體系的創作者經紀公司。 2. 以「管理」創作者為公司運作主要方式,更能掌控內部團隊。 3. 將創作者視同藝人在經營,不定時舉辦作家個人特展。 4. 未設立海外分公司,但擅長運用跨國合辦展覽方式,建立日後旗下創作者海外授權之發展。 5. 創辦人陸承蔚早期待過相關行業,對於銷售、行銷、了解市場的專業度較為敏銳。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 僅挑選純藝術家進行合作,其作品內容富含高藝術價值。 2. 將所有作品進行數位資料庫建檔,使增值方式可更多元應用。 3. 銷售通路以虛擬為主,世界各地的客戶只要上系統點選作品規格等即可擁有,充分達到「arts anywhere」。 4. 其公司事業已拓展至全球,在美國、北京、上海皆設有分公司,因此創作者作品授權範圍與影響力更為廣闊。



4.1.3 利潤移轉

	墨色國際	出色創意	Artkey 藝奇 文創集團
<p>加值應用</p>	<p>1. 分爲兩種：版權和圖像（意象）授權。</p> <p>2. 在書籍出版部份，每年會設定開發 4 至 6 本主題書，並限定數十款該年度可引用的繪本場景圖像，以避免曝光過度。</p> <p>3. 廠商需主動提出欲合作的產品企畫，經墨色審查後才能引用和生產。</p> <p>4. 目前授權周邊商品的業績即占墨色總營收約六成。</p>	<p>1. 出色加值方式分爲三種：產品授權、肖像授權、數位授權。</p> <p>2. 出色創意與下游合作模式，較以廠商的概念爲主，再邀請創作者爲廠商設計一套符合概念的作品。</p> <p>3. 創作的虛擬角色未事先設定故事背景，故進行加值再利用時，能開發的領域較不受角色特質有所顧忌。</p>	<p>1. 有三種方式：產品授權、畫作授權、數位授權。</p> <p>2. 加值優勢爲提供客製化服務，商品可完全符合顧客所需。</p> <p>3. 因授權作品都是國際藝術大師之創作，在單價部份會比市面上一般授權商品來的昂貴，但比購買原稿來得低。</p>

4.2 經紀模式之模式建構

本研究根據事實資料整理結果，將國內三家圖文經紀授權模式進行模式化：

模式一、經紀公司行單一經紀，創作者身兼股東兩種角色，並先有出版市場基礎，再行加值運作：

在專業經紀體制發展尚未成熟前，經紀公司行使單一經紀的益處是，一位創作者可讓經紀公司更全心全意經營。且創作者早期在出版界已奠定相當基礎，擁有相當地潛在忠實閱讀族群與消費族群，就市場策略來說「進可攻退可守」。



模式二、經紀公司行多元經紀，以經營創意人爲出發點，建立創作管理體系，再行加值運作：

目前以「管理」概念經營多位創作家是較符合外國經濟體制下的做法，但台灣缺乏結合美學鑑賞能力與管理能力之人才，且管理是制式化體制，創作家是浪漫派，兩者的結合是否能有效開創出美學新經濟，就目前市場來看，是較具規模發展的方式。

模式三、經紀公司僅經紀純畫作藝術家，以「讓藝術·上網路」爲運作基礎，建立網路溝通平台，再行加值運作：

過去藝術家認爲讓藝術上網路是備受爭議的事，但隨著科技發展、網路應用，網際網路的便利性，使提供世界各地的顧客客製化服務，讓藝術走入生活的理念更徹底。

伍、提出命題、結論與建議

本研究三種圖文藝術授權經紀模式之研究，透過閱讀國內、外相關文獻發展研究架構，透過研究問題進行多個案訪談，試圖建構出國內圖文經紀之模式與產業概況。在個案訪談與分析後，在第四章提出三種模式，至於命題、研究發現與結論則在第五章呈現，除了回應研究目的外，也對於後續研究提出相當建議。

5.1 命題

經由文獻探討、事實資料、深度訪談資料分析、多個案的綜合比較以及經營模式建構之研究結果，針對三種圖文藝術授權經紀模式之研究，研究者推論出下列命題：

(一)原創加值構面

命題一：經紀公司以創作家、藝術家爲核心資源。這項資源越豐厚，可利用的空間越大。

命題二：經紀公司與被授權商鏈結度越高，加值開發越多元。

命題三：經紀公司的經紀優勢（國際展覽、實體通路、虛擬通路），將成爲創作者合作意願的參考。經紀優勢越大，創作者合作意願越高。



命題四：經紀公司越想拓展不同市場的需求，收錄各種風格相異的藝術家、創作家的需求越強。

命題五：作品的成熟度、裝飾性、藝術價值、商業價值愈高，愈具加值空間。

命題六：被授權商爲了讓新產品更快速進入市場，更會藉由圖文授權搶占市場。

命題七：被授權商爲了讓既有產品擴大市場占有率，會期望藉由圖文授權進行市場區隔。

(二)鏈結下游構面

命題一：經紀公司資源愈缺乏，愈仰賴與外界的外包或合作。

命題二：下游廠商製作品質越高、企業規模越大，與經紀公司合作機會越高。

命題三：小眾客製化服務，將成爲藝術授權主流。

命題四：經紀公司爲拓展通路，將開發實體或虛擬商店，以提升創作者知名度或產品形象。

(三)利益移轉構面

命題一：經紀費用與授權金額越高，經紀公司的營收越好。

命題二：經紀公司與創作者的契約關係，能保障創作者提供穩定收入來源。

命題三：創作者對經紀公司的信賴度越高，越有助於藝術家專心創作。

命題四：商品價格、市場定位、消費族群條件越好，授權價格越高。

命題五：若市場充斥參差不齊的授權商品，經紀公司會希望藉由品質、通路、定位，區隔出較高級之授權商品。



5.2 研究結論

5.2.1 研究發現

本研究將三個個案的整體研究發現區分成下列五點說明。

(一) 圖文藝術授權產業發展之困境：

(1)圖文藝術授權市場規模小，產業發展有限。由產業發展背景來看，目前國內圖文藝術市場狹小，因此將限制投入的創作者之人數與作品的產生數量，在作品多市場小或市場大作品少的狀況下，可能造成產業失衡。(2)市場專業人才不足。經營圖文藝術授權工作包括許多面向，不論是藝術策展、創作（人）管理或商品行銷宣傳等，都需要具有特定角色特質，同時還需對藝術和服務有高度熱忱，若產業未來趨向專業及國際化，夏學理（2003）認為面對國際級藝文專業人才不足應加強培訓藝術行銷與管理這方面的經營管理人才，以免成爲文化發展的嚴重阻礙。

(二) 圖文藝術授權產業發展之機會：

端看國內三家圖文藝術授權市場的版圖，對外發展不約而同以中國爲首要拓展區域，主要因爲中、韓、台、日在歷史上都曾在中華大文化背景下發展，同樣的歷史根基、生活方式、價值觀念、家庭倫理都存在著文化趨同性，因此在語言對話上、文化意念傳遞上都來得順利，因此發展華文圈優勢大過於與非同文同種的國家。

(三) 專業經紀制度建立，有助於文化創意產業的發展：

圖文經紀人的功能在文化產製過程上來說，是提供創作者更自在的創作空間，使無須面對消費者與合作廠商等外界干擾，因此創作者與經紀人之間的默契與信任十分重要，身爲創作者與經紀人必須思考的要素包含：(1)經紀人需讓創作者專心創作，是一種既獨立又互賴的合作關係。(2)經紀人需培養藝術鑑賞能力與管理等專業，以掌握並創造市場趨勢。(3)經紀公司行使全經紀授權，較容易掌控創作者品質。

(四) 國內圖文經紀模式之流程：

根據多個案研究顯示，經紀模式的操作流程主要分爲三階段，前期集結作品與創作家以擴大經紀公司資料庫的豐富性與多樣化，中期進行創作者與被授權商的媒合、製造，一方面提供市場需求，另一方面創造市場需求，後期則進行行銷賺取利潤維持生存。這



一連串的組合提供是經紀公司的標準作業程序。

(五) 經紀模式影響要素：

根據吳思華（1996）中介的交易架構推論，經紀模式之操作模式將受到市場、創作者及廠商三元素影響；這也成為經紀行為的變數來源，如圖 5-1 所示：

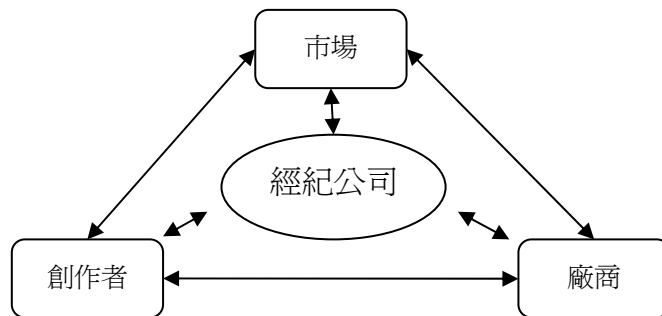


圖 5-1 經紀模式影響元素圖

<資料來源：本研究整理>

5.3 後續研究建議

(一)有關研究個案數的選取

本研究僅供國內三家企業進行個案分析，未來可增加個案數提高業界參考性質；另一方面亦可從創作者之觀點了解經紀體制的需求與益處。

(二)有關研究範圍的選取

1.未來可更深入探討台灣藝術授權產業的價值問題與產業上、下游體系。本研究僅以媒介的角度探討授權產業發展概況，未來可以從創作端、加值端、或顧客端的角度進行研究。



2.可比較台灣與歐美的經紀模式差異性。本研究是國內率先以經紀模式探討國內圖文授權產業的發展概況，鑒歐美等國經紀制度行之有年，若相互比較，想必能他國之寶貴經驗能做為借鏡。

3.本研究未探討藝術授權與法律問題的交互關係。此篇論文著重在藝術授權管理部份，沒有法律議題進行探討，因此藝術授權與法律等相關議題皆可再進行延伸思考。

5.4 實務應用建議

(一)政府建立完善政策法規，包括下列四點：

- 1.從教育培養藝術與管理人才，以提升設計人才的「原創能力」。
- 2.由政府推動全民文化素養。
- 3.促進國內外藝術交流。
- 4.應建立藝術品鑑價體系與能力。

(二)經紀公司應建立媒合平台，加強產業市場競爭力

- 1.經紀公司應大力推動網路交易平台，讓藝術上網路，提供消費者更快速交易媒介。
- 2.透過創意平台，增加創作者被發掘或作品展示機會，一方面加強創作者與經紀公司的關係建構。

(三)學校部份，開設藝術行政與管理相關課程之大學，在師資方面應與產業界做相關聯結，並積極媒合學生見習之機會。



參考文獻

英文部份

Coase, R.H. (1937). *The Nature of the Firm. Economical, Vol.4*, pp.386-405.

Dahiman, C.J.(1979). *The Problem of Externality, Journal of Law and Economics, Vol.22*, pp.141-162.

de Chernatony, L., Harris, F. & Riley, F.D.(2000). Added value: Its nature, roles and sustainability. *European Journal of Marketing, 34(1/2)*, pp.39-56.

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

Geradl I. Susman & Hong Ren (2005). *Broker's Roles in Knowledge Management in Teams: Expertise Influence and Schema Conflicts*. Academy of Management Best Conference Paper, CM: B1-B5.

Williamson O.E. (1996). *The Mechanisms of Governance*. Oxford University Press.

中文部份

【書籍】

吳思華 (1996)。策略九說。台北：麥田。

李萬康 (2005)。藝術市場學概論。中國上海：復旦大學出版社。

汪京 (2006)。文化經紀人。中國北京：中國經濟出版社

郭羿承 (2007)。美麗財富。台北：電腦人文化。

湯明哲 (2003)。策略經論，基礎篇。台北：遠見。



鄭秋霜（2007）。**好創意，更要好管理**。台北：三采。

錢新林、胡惠林（2000）。**文化經紀人培訓教程**。中國上海：上海文藝出版。

【期刊、雜誌、新聞文獻】

伊彬、劉瑋婷（2007）。台灣兒童圖畫書出版產業之困境與願景：從插畫創作者之角度檢視。**教育資料與圖書館學**，44：3，頁 327-356。

陳明莉（1998）。台灣新崛起的行業。**文訊**，八月號，頁 9-11。

傳統藝術編輯室（2004）。如何建立藝術經紀人制度。**傳統藝術**，12月號，頁 52-57。

【翻譯作品】

仲曉玲、徐子超 譯（2004），*Richard Caves*。文化創意產業—以契約達成藝術與商業的媒合（上）（下）。台北：典藏。

李明軒、高登第 譯（2009）。*Michael E. Porter*。競爭論。台北：天下。

尚榮安 譯（2001）。*Robert K. Yin*。個案研究法。台北：弘智。

【學位論文】

王湘涵（2007）。文化創意產品特質之分析研究。世新大學公關暨廣告研究所碩士論文。

吳政達（2003）。虛擬通路商之商業模式在數位內容產業應用之研究—以點對點數為基礎架構。國立政治大學科技管理研究所經營管理碩士學位論文。

杜曉苑（2005）。從文化創意產業的特性初探圖文書之產製。國立交通大學傳播研究所碩士論文。

李錫敏（2006）。圖書出版增值應用與華文出版整合模式之研究。南華大學出版事業管理研究所碩士論文。



沈宜蓉（2005）。台灣流行音樂市場之整合行銷傳播策略研究。世新大學管理學系碩士論文。

林欣宜（1999）。當代台灣音樂工業產銷結構分析。元智大學資訊傳播研究所碩士論文。

范雅涵（2004）。服務業營運模式創新之研究—以化妝品業為例。元智大學企業管理學系碩士論文。

郭彥汝（2007）。博物館藝術授權及產業價值鏈—以故宮博物院為例。世新大學傳播管理學系碩士論文。

葉以雯（2002）。台灣演藝經紀產業人力資本投資模式之研究。國立政治大學科技管理研究所。

蔡志鴻（2003）。數位內容加值整合廠商之經營管理研究—以數位內容加值服務產業為例。國立政治大學科技管理研究所碩士論文。

蔡振華（2008）。三重果菜市場股份有限公司營運模式之經營診斷與意見調查。淡江大學管理科學研究所企業經營碩士在職專班。

【網路資料】

Artkey藝奇藝術公司網站：<http://www.artkey.com/chinaart/index/index.asp>

Jimmyspa墨色國際公司網站：<http://www.jimmyspa.com/>

Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology: Proposition in a Design Science Approach*. <http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/>

Pumpkin Creative公司網站：<http://www.pumpkincreative.com/Index.aspx>

文建會（2009）。創意台灣—文化創意產業發展方案行動計畫 98-102 年（核定本）
http://cci.cca.gov.tw/page/p_11.php#



夏學理（2003）。「文化創意產業之經營與創新」—從WTO、全球化談文化創意與產業競合。 <http://web.cca.gov.tw/creative/doc/forum/200307/200307-5.doc>

張耀仁（2005）。圖文書傳播在台灣：一個市場生產機制與創作者的對話觀點。 http://www0.nttu.edu.tw/coh/meet/meet_paper.files/11.pdf

郭羿承（2004）。〈荷蘭銀行用梵谷賺大錢〉Your key to Art 藝術授權專欄。藝術授權中心：<http://www.digitalcontent.org.tw/e/files/93/931201/931201-4.pdf>

陳振祥（2005）。建構優質「營運模式」之策略思維。經濟部投資業務處全球台商e焦點。 <http://twbusiness.nat.gov.tw/paper/y05/01/17-401.htm>

