

國立政治大學  
智慧財產研究所碩士論文

數位影像典藏廠商之經營模式研究  
A Study on Business Model of Digital Video Archives



指導教授：馮震宇 博士

邱奕嘉 博士

研究生：王偉仲 撰

中華民國一〇〇年六月

國立政治大學智慧財產研究所

王偉仲 君 所撰寫之碩士學位論文

---

業經本委員會審議通過

論文考試委員會委員

邱立凱  
王明仲  
馮震宇

指導教授

馮震宇  
邱立凱

研究所所長

馮震宇

中華民國一〇〇年五月十一日

## 誌謝

碩士論文的完成過程中，要感謝的人太多，藉此機會表達我的感謝之意。

首先，誠摯的感謝馮震宇教授和邱奕嘉教授，在我論文撰寫過程中，給予我許多教導。馮震宇教授百忙之中，總是願意撥冗時間聆聽學生的問題，學生心中有萬分的感謝；在日常生活中更是不時關照學生，給予學生各方面的協助。感謝邱奕嘉教授在課堂上教導我許多受用的知識，提供我許多分析個案的角度和方法，也讓我得以順利應用於論文撰寫中。感謝論文口試委員黃銘傑教授，在口試過程中，提出許多寶貴的意見和指教，讓學生之論文得以更加完整和嚴謹，謝謝老師。

智財所充實的兩年生活，認識了一群好朋友：感謝我一直以來的好組員書瑜、曉玟和季璇，在每一次報告都認真投入討論；感謝美慈給我源源不絕的笑點，所上有妳這個搞笑藝人真是太棒了；感謝映如和小樹常常在8樓所圖和我聊天，一起分憂解勞；感謝同門的惟駿，不斷給予我的幫助，論文準備和口試過程中有你的相伴真好；以及98級其他好友柏維、書帆、成業、睿宏和Lidia，謝謝你們的相伴。另外更要感謝所上默默付出的助理們：秋玲姐和淑冠，在我擔任班代期間從旁給予我許多協助，尤其感謝秋玲姐義不容辭協助我接洽論文訪談單位，才讓我論文得以順利完成。

在碩士這兩年過程中，亦要感謝身旁每一位好友。感謝宗明，同為國貿人的我們，總是一起經歷許多事情，你總是可以給予我解答和意見，謝謝你；感謝得琪一直作為我學習的好榜樣，也帶給我生活上許多樂趣；感謝曉薇積極協助我訪談單位頑石創意，有妳的相挺實在令我感動。碩二唯一也是最後的住宿生涯，因為有政霖和Isao常常一起嬉鬧、唱歌和看電視，讓住宿生活充滿繽紛色彩。感謝國貿系、紅色大門、藍海計畫的所有好朋友，在每一次聚餐都讓我有所成長、有所體會，也讓我拾起奮鬥的勇氣。

最後，感謝我親愛的家人：媽咪和偉旭，在我論文撰寫過程中，給予我莫大的鼓勵和支持，因為有你們的相挺，讓我碩士求學過程安穩和順利。

王偉仲 記於2011年6月

## 數位影像典藏廠商之經營模式研究

### 摘 要

數位影像，尤以數位影片和動畫為目前數位典藏授權模式之主流，惟我國數位典藏計畫執行至今，仍係在「典藏」文物，未達到「推廣」典藏文物之層次。於是，本研究參酌國外教育影音網站之推廣模式，如 iTunes U 和 YouTube EDU 等，探討如何利用免費分享的模式，達到有效宣傳影音內容之目的，進而創造出有利的經營模式。

本研究以個案訪談的方式，選擇頑石創意公司和格林文化公司作為探討之對象。研究發現，目前數位影像典藏產業中加值廠商的經營模式，已不再以數位動畫資源作為主要營利來源，改變既有之經營模式才是重點所在，改以數位動畫資源為互補性資源，透過經營模式之改造而使價值網上之參與者的轉變。

研究顯示，頑石創意公司未來之經營模式為舉辦數位文創巡迴展，從原本動畫製造商角色，轉變為文化創意產業發展的整合角色。相對地，格林文化公司則以 *Telly Bear* 電子閱讀器做為未來發展的經營模式，惟初期的成功仍會受到後來競爭者模仿、封閉式硬體和軟體等挑戰。

最後的結論與建議，本研究主要針對政府和產業加值廠商方面，自之前的研究論述之中發現的，思考現存的問題。

關鍵詞：數位典藏、數位影片、經營模式、頑石創意、格林文化

## **A Study on Business Model of Digital Video Archives**

### **Abstract**

This research aims to focus on digital video, because it will be the mainstream of the digital archive in the future. With respect to the lack of promotion of digital archives in Taiwan, this research will examine the promotion model from well-known educational video websites, for example iTunes U and YouTube EDU, and research how free-sharing model works and how to achieve the goal of promotion, and further create a profitable business model.

This research will take Bright Ideas Design and Grimm Press as case study companies. The survey reveals that the business models for digital video archives in the industry have changed from digital video based to digital video as complementary asset for the business model. By transforming the business model, it can also transform the participants in the value net of the company.

According to the above surveys, the new business model for Bright Ideas Design would be hosting a Digital Creative and Cultural Exhibition Tour, which instead of being an animation producer the company could become an integrator of the creative and cultural industry.

In the final part of conclusion and suggestion, this research aims at government and the participants in the industry and provides solutions towards existing problems regarding previously found issues and referred cases.

Keywords: Digital Archive, Digital Video, Business Model, Bright Ideas Design, Grimm Press

## 目 錄

第一章	緒論.....	7
第一節	研究背景與動機.....	7
第二節	研究目的與問題.....	9
第三節	研究方法與架構.....	11
第二章	文獻探討.....	13
第一節	數位典藏產業之發展.....	13
壹、	數位典藏之定義.....	13
貳、	數位典藏產業概況.....	15
第二節	數位典藏與影像授權產業之關係.....	18
壹、	素材提供.....	18
貳、	加值運用.....	19
參、	單一領域至跨領域技術運用之新趨勢.....	22
肆、	數位典藏識別與追蹤之核心技術.....	22
第三節	經營模式（Business Model）概論.....	24
壹、	經營模式之定義.....	24
貳、	經營模式（Business Model）之組成要素.....	26
參、	價值網（Value Nets）.....	35
肆、	小結.....	39
第三章	數位影像典藏可能衍生之法律爭議.....	41
第一節	數位影像典藏過程所衍生之法律問題.....	41
壹、	從事數位化前應注意之法律規範.....	41
貳、	從事數位化後之法律問題.....	45
參、	加值應用之法律問題.....	48
肆、	數位典藏影像之授權.....	52
第二節	小結.....	56
第四章	數位影像典藏產業之推廣模式.....	57
第一節	國外數位影像典藏之推廣模式.....	57
壹、	iTunes U.....	57

貳、	YouTube EDU.....	65
參、	Academic Earth.....	69
肆、	Teachers' TV .....	72
伍、	綜合比較.....	77
第二節	我國數位影像典藏之推行困難.....	79
壹、	市場層面.....	79
貳、	法律層面.....	80
第五章	個案研究.....	81
第一節	頑石創意公司.....	81
壹、	簡介.....	81
貳、	經營模式.....	81
參、	數位動畫能力—以動畫卡滋幫為例.....	84
肆、	個案探討：頑石創意與故宮博物院.....	86
伍、	經營模式之分析—數位文創巡迴展.....	95
第二節	格林文化公司.....	98
壹、	簡介.....	98
貳、	經營模式.....	100
參、	加值應用概況.....	102
肆、	經營模式之分析—Telly Bear 閱讀器 .....	108
第六章	結論與建議.....	110
第一節	結論.....	110
壹、	數位影像典藏之法律與授權問題.....	110
貳、	國外教育影片典藏網站之推廣模式—免費創新服務.....	110
參、	研究個案比較—經營模式分析.....	111
第二節	建議.....	112
壹、	政府方面.....	112
貳、	產業方面.....	113
參、	加值廠商方面.....	113
第三節	研究限制.....	114
參考文獻.....		115

附錄.....	124
附件一、多媒體素材授權契約範例.....	124
附件二、訪談記錄－頑石創意公司總經理 林芳吟.....	126
附件三、訪談記錄－故宮文創行銷處處長 徐孝德.....	131
附件四、訪談記錄－故宮教育展資處科長 謝俊科.....	138
附件五、訪談記錄－格林文化公司數位行銷主任 陳韻如.....	141





## 表目錄

表 1 實體商品與數位商品的產出類型 .....	21
表 2 Mitchell & Coles 之經營模式要素的定義 .....	25
表 3 經營模式的功能 .....	26
表 4 經營模式架構及相關創新與智慧財產管理流程 .....	31
表 5 價值活動之內容 .....	35
表 6 亞洲使用 iTunes U 之各大學 .....	57
表 7 史丹佛大學在 iTunes U 上不同的網站類型 .....	61
表 8 SoiT 開放的課程類別 .....	63
表 9 2010 年底統計 SoiT 前五大受歡迎之課程 .....	64
表 10 Academic Earth 影片來源之各大學 .....	70
表 11 Academic Earth 課程分類 .....	71
表 12 創意典藏授權條款簡介 .....	74
表 13 Teachers' TV 之節目類別 .....	75
表 14 四個國外教育影片典藏網站 .....	77
表 15 頑石創意之經營業務整理 .....	83
表 16 國立故宮博物院各處室掌理事項 .....	86
表 17 2010 年國立故宮博物院所製作之數位影片 .....	92

## 圖目錄

圖 1 數位典藏與數位學習國家型科技計畫發展沿革 .....	8
圖 2 教師所預期的影片使用 .....	10
圖 3 研究流程圖 .....	12
圖 4 數位典藏與數位內容產業之關係 .....	13
圖 5 我國數位典藏產業運作模式圖 .....	17
圖 6 數位典藏的加值運用前景 .....	20
圖 7 數位典藏產出與加值運用 .....	21
圖 8 四格經營模式架構 .....	32
圖 9 企業價值鏈 .....	35
圖 10 價值網圖 .....	37
圖 11 傳統價值鏈與價值網的觀念比較 .....	38
圖 12 經營模式之要素 .....	39
圖 13 數位影像典藏過程之法律問題 .....	41
圖 14 各類授權活動之逐年收益 .....	53
圖 15 數位影像典藏之授權關係圖 .....	54
圖 16 Stanford on iTunes U 使用者介面 .....	63
圖 17 YouTube EDU 入口網站 .....	66
圖 18 Academic Earth 入口網站 .....	69
圖 19 Teachers' TV 入口網站 .....	72
圖 20 頑石創意授權業務整理 .....	84
圖 21 目前國立故宮博物院組織架構 .....	89
圖 22 故宮之授權模式 .....	91
圖 23 3D 虛擬文物展示系統片頭畫面之 1 .....	93
圖 24 3D 虛擬文物展示系統片頭畫面之 2 .....	93
圖 25 故宮象牙球的 3D 虛擬文物展示—使用者介面 .....	93
圖 26 故宮象牙球之「到故宮找想像力」動畫短片 .....	94
圖 27 「唐宮狂想曲」展區 .....	94
圖 28 頑石創意的新經營模式—數位文創展覽 .....	96

圖 29 頑石創意之經營模式分析 .....	97
圖 30 格林文化推動數位化的三階段 .....	99
圖 31 咕嚕熊共讀網 .....	99
圖 32 翻頁書實例—乖乖睡好不好 .....	102
圖 33 格林文化的 <i>Telly Bear</i> 電子閱讀器 .....	103
圖 34 咕嚕熊共讀網入口網站 .....	104
圖 35 動態繪本之實例 1 .....	105
圖 36 動態繪本之實例 2 .....	105
圖 37 義美酥點禮盒實例 1 .....	106
圖 38 義美酥點禮盒實例 2 .....	106
圖 39 格林文化授權業務整理 .....	107
圖 40 格林文化之經營模式分析 .....	108



## 第一章 緒論

### 第一節 研究背景與動機

近年來，隨著數位化技術的進步和網際網路的快速發展，人們學習和搜尋資訊的來源，遂漸仰賴網際網路中的搜尋網站或數位影像平台。惟在此數位化的時代浪潮下，知識的典藏若仍停留在單純紙本的形式，不僅會有資料毀損喪失之風險，亦因人們搜尋資料行為模式的改變而無法促使資料為重複利用，降低該資料的典藏價值和教育意義。

數位典藏，可謂各國重視之經營項目之一，例如法國巴黎總統薩柯奇(Nicolas Sarkozy)於2010年10月中宣布進行十大巨型工程之改革計畫—大巴黎計畫，預計在2023年打造一個全新的花都巴黎。除了硬體建設之外，更將改革重點放在軟體實力，數位內容產業正是巴黎政府關注的重點所在，其中又以數位典藏更加重要<sup>1</sup>。

我國則在2003年「挑戰2008國家發展重點計畫」白皮書中提出「兩兆雙星」之推動重點產業，「兩兆」係指半導體和影像顯示器產業，其願景是希望此兩大產業年產值各可突破臺幣一兆元；而「雙星」則係指生物科技和數位內容產業，其意義是因此兩大產業是具發展潛力之新興產業<sup>2</sup>。

根據經濟建設委員會之定義，數位內容產業為數位內容、載具、系統等一連串的完整產業架構，數位內容則係將各類內容素材經過數位技術製作處理之後，從傳統的資料形式轉變為數位化檔案格式，並賦予新的應用方式，使其具有易於接取、互動、傳輸、複製、搜尋、編輯，與重複使用等優點，並搭配服務、頻寬、收費及版權等管理機制，透過網際網路、行動通訊網路、無線/有線電視、衛星通訊、電影、數位廣播等媒體，由電視、手機、個人電腦、MP3等電子設備傳送給消費者或機構使用，即係完成數位內容產業架構<sup>3</sup>。

是以，在整個數位內容產業中，仍係建立於基本的「內容」上，諸如文字、

<sup>1</sup> 巴黎政府提出之數位首都計畫，對於巴黎豐富的文物和古蹟進行數位典藏，目前巴黎羅浮宮、奧塞美術館與龐畢度中心典藏的畫作和珍藏，以及許多以巴黎為背景的法蘭西經典電影，現只要前往 [ina.fr](http://ina.fr) 網站上便可一覽無遺。參考自林士蕙，數位新花都，巴黎變了！，遠見雜誌，第293期，頁162、165，2010年11月。

<sup>2</sup> 行政院經濟建設委員會，兩兆雙星產業發展計畫，<http://www.cepd.gov.tw/ml.aspx?sNo=0012498>（最後瀏覽日期：2011/4/4）。

<sup>3</sup> 行政院經濟建設委員會，數位內容產業發展行動計畫（核定本），<http://www.cepd.gov.tw/ml.aspx?sNo=0013989>（最後瀏覽日期：2011/4/4）。

## 第一章 緒論

圖片、影音、影像等內容，亦是數位典藏對於數位內容產業貢獻所在。數位典藏對於數位內容產業提供數位化的內容，使這些數位化內容可進而轉換成更具意義支內容，如電腦動畫、遊戲、影音內容等。

數位典藏的重要性可從我國政府於 2001 年起推動「數位典藏國家型科技計畫」窺見。第一期的「數位典藏國家型科技計畫」與「數位學習國家型科技計畫」



圖 1 數位典藏與數位學習國家型科技計畫發展沿革

圖片來源：數位典藏與數位學習國家型科技計畫<sup>4</sup>

<sup>4</sup> 數位典藏與數位學習國家型科技計畫，計畫緣起，<http://teldap.tw/Introduction/introduction.php> (最後瀏覽日期：2011/4/4)。



的宗旨，係將國家所典藏之文物加以數位化，希望能提升全民數位學習之素養，並推動新一波數位學習學術研究，促進我國數位學習和數位內容產業。隨著第二期的執行，已將第一期兩項計畫予以整合成「數位典藏與數位學習國家型科技計畫」，利用第一期培育出之人才，輔以國際整體合作和交流的管道，使台灣的文化得以推向世界，讓世界看見台灣之競爭實力<sup>5</sup>。

因此，數位典藏在這時代的分水嶺即扮演重要的銜接角色，透過數位化科技將傳統文物，無論是書籍、物品，皆可透過現代科技將之數位化典藏至於典藏機構之網站上，以供大眾前往閱覽或視聽取用。而在推動數位典藏產業過程中，重要的參與者除了典藏物所有者，如各類博物館或文物機構，尚有真正進行數位化增值過程的數位典藏廠商，數位典藏廠商在這產業中取得上游文物所有者的授權使用文物影像，將之數位化後變成數位影像或影音檔，可進一步增值創作成創意的商品或動畫，賦予文物全新的生命，亦創造了新的智慧財產權<sup>6</sup>。

然數位典藏廠商往往在進行數位化過程中會因法律爭議而致使推動數位化過程顯得窒礙難行；此外，若一典藏廠商未建立完善且特殊的經營模式來配合，僅是盲從於產業中其他典藏業者，則極有可能會因市場競爭而遭淘汰。

是以，本文即希望透過法律與管理的觀點，提供數位典藏增值機構，特別是民間中小型的增值廠商，在增值運用的過程中，對於文物典藏及後續行銷推廣上可參考之建議。

## 第二節 研究目的與問題

根據前述，數位典藏與數位學習國家型科技計畫的執行，確實讓典藏的文物數位化，成為數位檔案格式加以儲存典藏，可予以永久保存而免於未來毀壞污損之風險。惟該計畫的執行，雖然在典藏物的數量上提升許多，又使大眾可以搜尋並近用該數位典藏的資訊，但實際上的用途卻不明顯，因為真正會使用的該等典藏物的民眾較少，未達普及使用的情況。亦即，目前數位典藏執行的程度，僅是在進行「典藏」文物，未達「推廣」典藏文物之層次。

為達「推廣」之層次，最有效且明顯的方式即是透過網路的推廣模式，唯有透過此網路免費之推廣，才能真正使典藏物有機會被使用、觀賞或閱聽。根據統計，在目前美國各級學校，即便目前高等教育的影片來源和服務較為缺乏，但大

<sup>5</sup> 同註4。

<sup>6</sup> 范榮靖，文創航向新藍海，遠見雜誌，第278期，頁152，2009年8月。

## 第一章 緒論

多數的教師反應未來使用線上影片於教學的次數會增加（可參考下圖 2），因為教師們希望透過影片的製作與分享，以滿足學生學習上之需求。惟許多教師認為，目前遇到的最大問題在於，無法知悉何處可以獲得新的影片內容或素材<sup>7</sup>。

因此，數位典藏產業之上游之文物所有權者，應積極與其下游之加值廠商合作，唯有將文物授權予加值廠商，才有機會讓文物接觸到終端使用者。之後，加值廠商在數位化典藏物後，唯有搭配適當的推廣模式才得以使典藏物獲得廣泛之使用。



圖 2 教師所預期的影片使用

圖片來源：Peter B. Kaufman<sup>8</sup>，本論文自行翻譯

然由以上可見，在產業鏈上不同之參與者會有不同的考量和憂慮，上游文物所有權者可能會擔心文物授權是否會受到完整的保護，不致減損文物價值或博物館之形象，又會擔心不授權出去，將無法達到推廣文物之目的；對於加值廠商而言，最佳推廣數位影片的方式為網路，但若未有完善的經營模式配合，將不會有後續的獲利而導致無法持續經營。本文的研究目的，即是希望透過下列議題的研究，對於目前產業中數位典藏加值廠商所擔心之疑慮，提出一可行之解決方法。

承上所述，茲將本論文欲研究的問題，整理如下：

1. 數位影像典藏加值廠商在數位化過程中所面臨之法律問題？

<sup>7</sup> Peter B. Kaufman & Jen Mohan, *Video use and higher education: Options for the future*, 15 Retrieved August 2, 6 (2009), available at [http://library.nyu.edu/about/Video\\_Use\\_in\\_Higher\\_Education.pdf](http://library.nyu.edu/about/Video_Use_in_Higher_Education.pdf) (last visited April 28, 2011).

<sup>8</sup> *Id.*

2. 數位影像典藏之加值廠商如何建立有效之推廣模式？
3. 以頑石創意公司和格林文化公司為例，其經營模式為何？

### 第三節 研究方法與架構

本文的研究架構主要可分成三個階段，第一個階段的主要目的在建立研究的理論架構，透過既有次級文獻資料的整理和國內外案例研究，以利後續研擬出數位典藏產業中合適的經營模式。

第二階段則是進行個案篩選，欲找出數位典藏產業中發展較為成熟或產業中具有重要地位之個案對象，以利後續之訪談與研究。在選擇考量過程之中，本文係將研究範圍限縮於台灣目前數位影音典藏，故在該產業中選擇了兩個個案研究：其一是產業鏈中屬中游的數位動畫加值廠商—頑石創意公司，另一為格林文化公司。透過第一手的訪談資料，配合次級資料的彙整之後，本文將會針對上述兩個案進行後續分析、探究。

在上述的理論與個案探討之後，本文將會針對數位典藏產業中參與的加值廠商給予建議，並對本文進行總結。



本論文之研究流程與研究架構如下圖 3 所示：

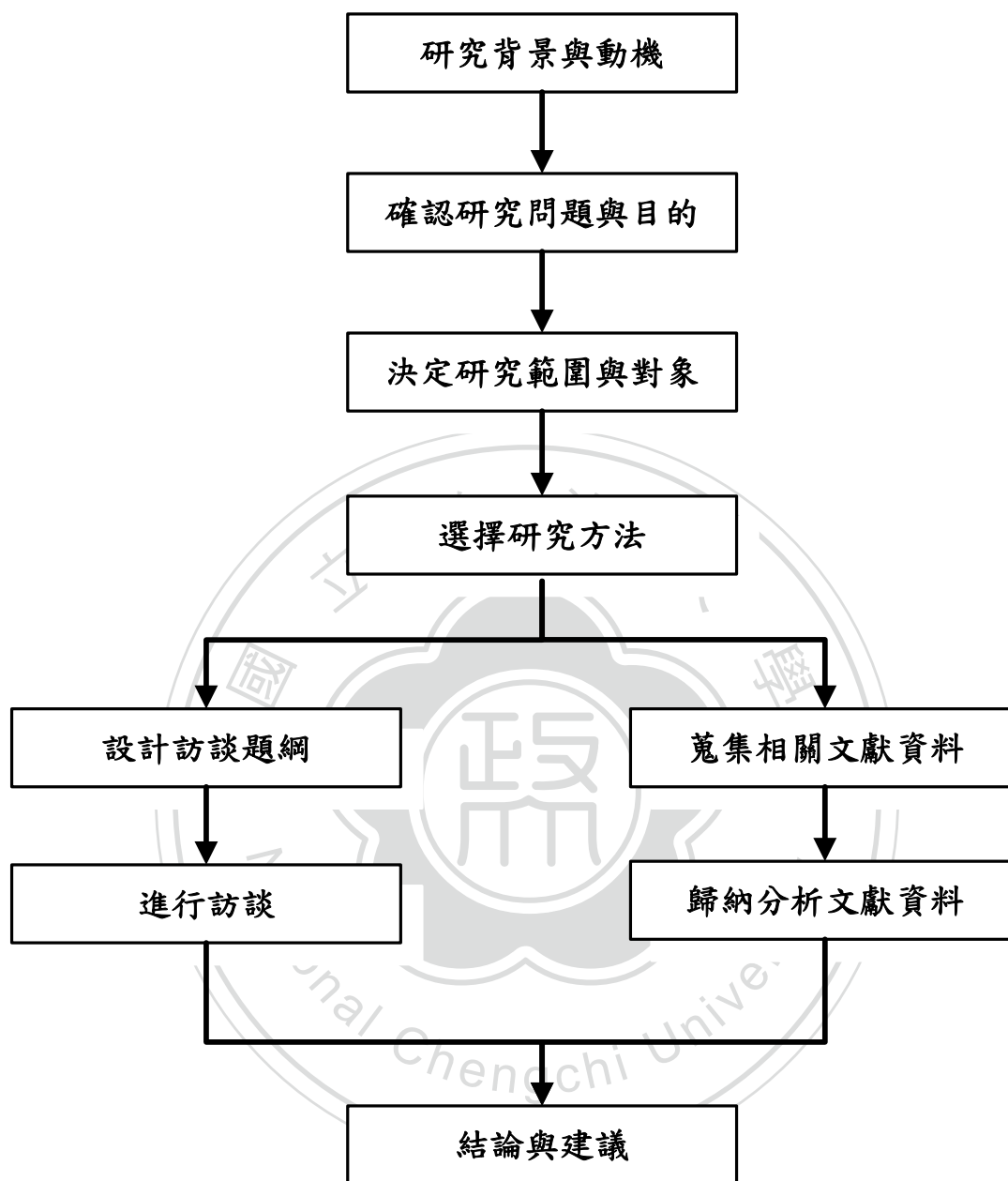


圖 3 研究流程圖

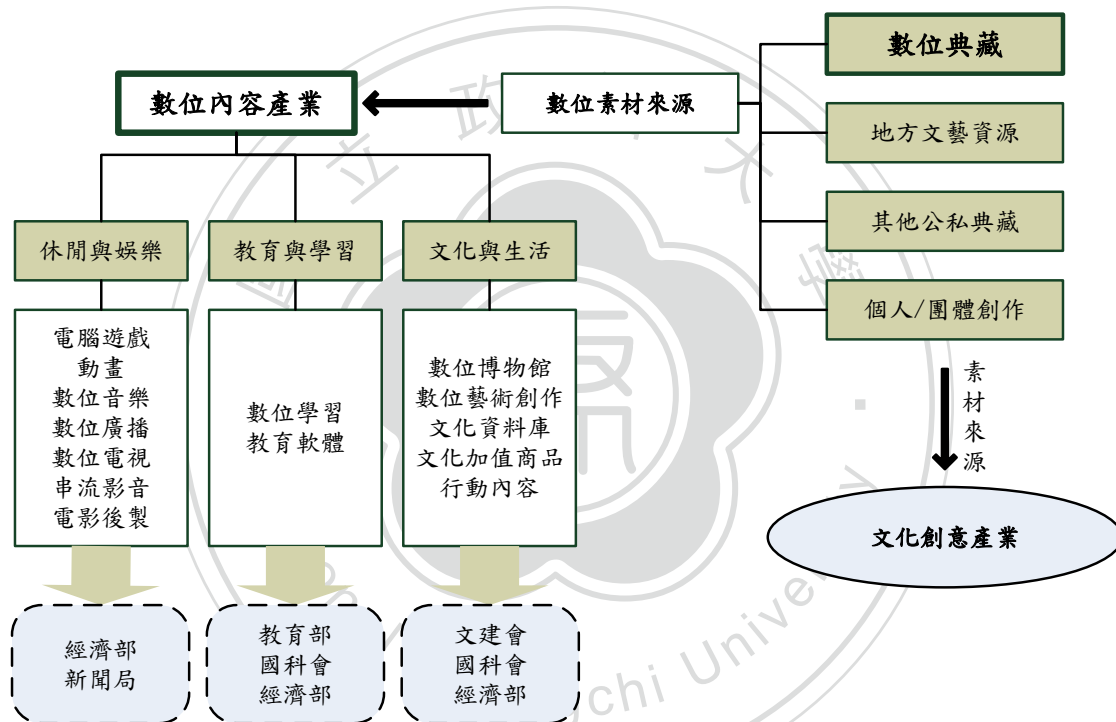
資料來源：本論文自行整理繪製

## 第二章 文獻探討

## 第一節 數位典藏產業之發展

壹、 數位典藏之定義<sup>9</sup>

項潔、陳雪華、鄭惇方與魏雅惠（2004）將數位典藏定義為，係指將深具深具人文歷史、自然生態，或科技工藝等意涵之典藏資源，以數位形式保存的過程，於此過程中不僅是將原始的素材經過數位化處理（例如拍攝、全文輸入和掃描等），亦會加入詮釋資料（metadata）之描述，再以數位檔案的形式儲存。

圖 4 數位典藏與數位內容產業之關係<sup>10</sup>

圖片來源：本論文重新繪製

根據上圖 4 所示，將原本經濟部所界定的數位內容八大類別，重新分成三大領域：休閒與娛樂產業、教育與學習產業，和文化與生活產業，此等產業欲使用的數位化素材，則可從數位典藏、地方文化藝術資源、其他公私典藏機構或個人、團體創作等來源獲取。因此，數位典藏可謂數位內容產業的重要環節，因其可提供許多素質優良的數位化素材，讓社會各界發揮創意使用，使原本單純保存

<sup>9</sup> 項潔、陳雪華、鄭惇方、魏雅惠，數位典藏增值應用之探討，圖書資訊學刊，第 2 卷，頁 7，2004 年。

<sup>10</sup> 同前註。

## 第二章 文獻探討

於博物館或其他文物機構的典藏品，可以轉變成為富含創意的數位內容或產品，進而創造豐沛的市場商機。

陳和琴（2001）指出數位資料有些是原生的，本來就是數位資料媒體（born digital media）；有些則是因為典藏而改變成數位化格式的物件。數位典藏主要目的在於確保所有數位資料的可用性、持久性及智慧整合性。更精確的解釋，數位典藏是數位物件長期儲存、維護及檢索取得（accessibility）<sup>11</sup>。由於早期的數位化方案多為典藏之目的，所以或有「數位化過程等於數位典藏」的誤解，其實數位典藏更加強調的是長期的維護及可用性。此定義亦為目前數位典藏與數位學習國家型科技計畫所採行之定義<sup>12</sup>。

陳昭珍（2002）亦認為數位典藏之定義於今日而言，已不只在將過去的傳統媒體數位化，它也包括如何將今日各種電子媒體儲存典藏起來，並善加利用，此挑戰比起傳統媒體的數位化更為艱鉅，因為軟體類型太多元、技術變化太快速<sup>13</sup>。

尚安雅（2004）亦認為所謂數位典藏，若以產生過程定義，是指典藏品以數位方式處理（拍攝、全文輸入、掃瞄），並加上詮釋資料描述，以數位檔案的形式儲存。黎致君（2007）則另定義出數位典藏實為一簡單的概念：在不破壞原典藏物之前提下，利用科學技術將原典藏物製作為一模擬之數位化檔案。

蔡順慈與余顯強（2011）認為數位典藏通常是指數位資料以數位形式典藏的過程。數位資料有些是原生的，本來就是數位資料媒體；有些則是因為典藏而改變成數位化格式的物件<sup>14</sup>。

表 1 各學者對數位典藏之定義

學者	定義
項潔、陳雪華、鄭惇方、魏雅惠	數位典藏指將深具人文歷史、自然生態，或科技工藝等意涵之典藏資源，以數位形式保存的過程，於此過程中部僅是將原始的素材經過數位化處理（例如拍攝、全文輸入和掃瞄等），亦會加入詮釋資料（metadata）之描述，再以數位檔案的形式

<sup>11</sup> 陳和琴，Metadata 與數位典藏之探討，大學圖書館，第 5 卷第 2 期，頁 2-11，2001 年。

<sup>12</sup> 數位典藏與數位學習計畫百科，數位典藏基本概念  
<http://wiki.teldap.tw/index.php/%E6%95%B8%E4%BD%8D%E5%85%B8%E8%97%8F>（最後瀏覽日期：2011/6/16）。另可參考數位典藏與數位學習國家型科技計畫，計畫緣起  
<http://teldap.tw/Introduction/introduction.php>（最後瀏覽日期：2011/6/16）。

<sup>13</sup> 陳昭珍，數位典藏與數位文化，資訊與教育，頁 17-23，2002 年。

<sup>14</sup> 蔡順慈、余顯強著，數位典藏導論，頁 3-4，2011 年。

	儲存
陳和琴	數位典藏主要目的在於確保所有數位資料的可用性、持久性及智慧整合性。更精確的解釋，數位典藏是數位物件長期儲存、維護及檢索取得
陳昭珍	數位典藏已不只在將過去的傳統媒體數位化，它也包括如何將今日各種電子媒體儲存典藏起來，並善加利用
尚安雅	所謂數位典藏，若以產生過程定義，是指典藏品以數位方式處理（拍攝、全文輸入、掃瞄），並加上詮釋資料描述，以數位檔案的形式儲存
黎致君	數位典藏實為一簡單的概念：在不破壞原典藏物之前提下，利用科學技術將原典藏物製作為一模擬之數位化檔案
蔡順慈、余顯強	數位典藏通常指數位資料以數位形式典藏的過程

資料來源：本研究自行整理

## 貳、 數位典藏產業概況

### 一、產業簡介

就我國數位典藏產業而言，目前主要是由各數位典藏廠商，利用數位化技術或設備，將博物館或其他機構之古文物進行數位化之過程，以供後續典藏和使用。數位典藏廠商除了接受上游博物館等文物管理者之委託，將其收藏之文物進行數位化之外，同時亦在受委託之數位化的文物中，尋找具市場潛力之文物，可以自行加值商品化成產品，或再授權予其他文物或商品廠商進行設計和量產。以目前實務上常見的典藏物，例如字畫或圖畫為大宗，另外實體商品又以明信片、畫冊或裝飾品為多。

在數位典藏產業中，亦另有相關軟體廠商參與，進行數位典藏資料庫和管理界面之研發，使數位典藏物得以透過軟體界面，達到分類管理之功能。如此，使數位典藏物易於搜尋取得，對於未來使用者或消費者在搜尋資訊上將會更加便利（廖淑婷、翁偉修，2009）<sup>15</sup>。

### 二、數位典藏產業之參與者

廖淑婷與翁偉修（2009）指出數位典藏產業包含至少有以下五種參與者<sup>16</sup>：

<sup>15</sup> 廖淑婷、翁偉修，數位出版與數位典藏產業發展現況，產業研究報告，財團法人資訊工業策進會 MIC，頁 5，2009 年。

<sup>16</sup> 同註 9，頁 8-10。

## 第二章 文獻探討

### (一) 出資進行數位典藏者

早期推動公共典藏數位化工作時，主要係由少數業者自行投資，與典藏單位合作進行數位典藏工作，政府扮演被動的角色，數位典藏之目的著重在保存。直到 1997 年我國政府開始補助數位典藏經費，從數位博物館到數位典藏、國家文化資料庫等計畫，政府由被動轉為主動角色，成為主要數位典藏工作之出資者。

### (二) 實際典藏物管理者

實體典藏物主要為全民共有，由典藏單位根據文物資產相關條例進行保存與管理，例如國立故宮博物院。目前數位典藏管理工作，係委由典藏單位負責，惟有認為典藏單位一方面管理實體典藏，另一方面管理數位典藏，數位典藏會對實體典藏所運用的資源產生排擠效應，且部分業務恐會超出典藏單位之業務範圍，故典藏單位可斟酌將部分管理或處理業務外包，委外處理。

### (三) 數位典藏授權者

在數位典藏出現以前，已有部分典藏單位將其實體典藏物之圖像授權。隨著數位技術的進步，數位典藏之重製、儲存與傳輸情形日益容易，故使授權上遇到挑戰，加上目前尚無數位典藏釋出條例，使每個典藏單位的授權政策相異。業者若需使用到數位典藏素材，須直接和各典藏單位進行協商授權，簽訂個別授權契約。為減輕個別加值應用業者尋求授權之負擔和交易成本，產業勢必須有數位典藏交易平台之建置。

### (四) 數位典藏加值與使用者

實體典藏物經數位化之後，除了可以達成保存和管理之目的，其數位典藏素材可以創造更多的附加價值。數位典藏素材必須經過加值的過程，並設計成實體商品或服務，始能與消費者有所互動，進而促成後續交易的產生。

因此，本論文主要探討的個案對象，即係目前在數位典藏產業中加值廠商，探究其經營模式之優劣，並給予其他加值廠商相關建議。

### (五) 行銷與市場開發者

加值後的數位典藏產品或服務，若缺乏一可獲利的經營模式加以運作，則無法獲得消費者之共鳴而無法產生交易行為，更無法活絡整個產業面。對於行銷與市場開發者，其重要任務在於：首先確立產品之市場定位和鎖定目標客戶，並配合相關行銷或授權活動，再將產品加以包裝後配送至各通路，最後搭配促銷活動予以宣傳，打開產品之知名度。

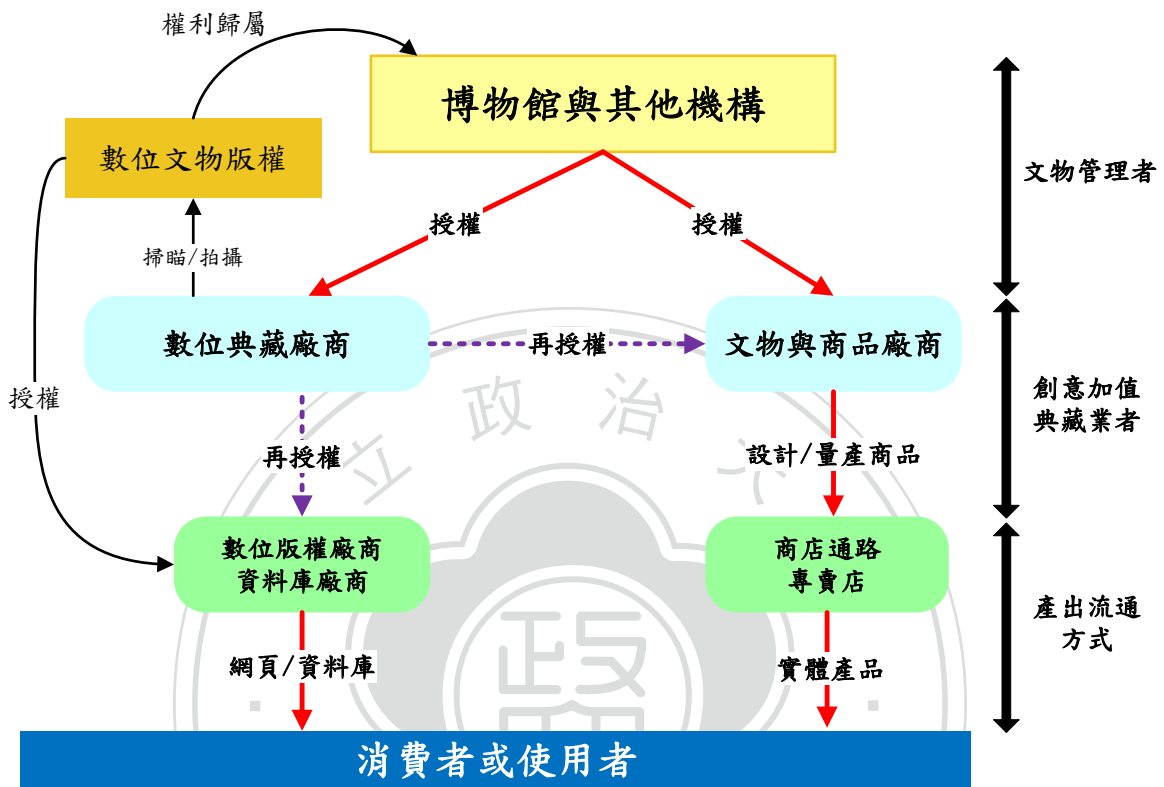


圖 5 我國數位典藏產業運作模式圖<sup>17</sup>

圖片來源：本論文重新繪製

<sup>17</sup> 同註 15，頁 4。



## 第二節 數位典藏與影像授權產業之關係

### 壹、 素材提供

#### 一、 以典藏單位區分

素材本身是尚未經過數位處理的著作或作品，或是本身已具數位化格式。素材提供來源可包含公家和民間典藏單位兩大類<sup>18</sup>（蘇鈺絜，2005）。數位典藏國家型科技計畫中的機構計畫參與者與研究單位、中央與地方文化機關收藏的資料等均屬公家單位。民間典藏單位則諸如私人收藏、私人博物館或美術館等。此外，如 SOHO 族的個人現代創作亦屬之。有時業者亦會和民間藝術家簽約，授權將其作品數位化，並進一步建立資料庫，則該資料庫中的素材亦可成為素材的提供來源。

#### 二、 以典藏內容範圍區分

黎致君（2007）指出數位典藏物之範圍相當廣泛，舉凡文化、科學、藝術、音樂、動植物等皆屬之。大致可粗略分為<sup>19</sup>：

##### （一）文化古物

古物如繪畫、書法、文獻、陶瓷、衣物、玉器...等等，無論是中國傳統或西方古物，都可以透過數位化方式，以 2D 或 3D 形式的數位檔案保存之。

##### （二）古蹟建築

在世界各地都有許多前人遺留下來的建築古蹟，可對其中具象徵性，或具有代表地方的精神。以臺灣為例，如台灣台南赤崁樓、淡水紅毛城、安平古堡等建築古蹟，即可透過拍攝下來的照片，利用數位技術製作出建築物的 3D 立體圖像，或將之製作成縮小的建築模型，以突顯古蹟之美。

<sup>18</sup> 蘇鈺絜，數位典藏產業價值體系與關鍵因素之研究，國立台灣大學商學研究所碩士論文，2005 年，頁 44。

<sup>19</sup> 黎致君，數位典藏授權增值產業之發展現況與趨勢分析，國立台灣大學商學研究所碩士論文，2007 年，頁 31-33。

### (三) 現代藝術

近期逐漸熱門的現代藝術，例如美國百老匯音樂劇，台灣的雲門舞集，均將本身表演藝術的精華陸續數位化。數位化的包裝形式也更加多元，從傳統的圖像檔案，到利用聲音、影像等方式製作數位化檔案。

## 貳、 加值運用

### 一、 加值運用的意義

數位典藏係以典藏品進行數位化工作，除了保持原來典藏物的形式，還可以創造出另一數位形式的資料檔案，這包括文字、聲音、影像等。由於可以賦予典藏物具有數位資訊的特性，使典藏物可以瞬間傳往各地、易於統整處理，或易於複製等，數位典藏資料將可增添許多應用的方式，不但可以提升博物館的收藏與展示功能，更可以數位化的資料庫取代實體的收藏物，再透過網路平台的展示陳列，使大眾可以更便於接近博物館（尚安雅，2004）<sup>20</sup>。

而加值運用的意義，則在於提升數位內容的應用，並希望透過網路平台和國際行銷等管道，達到推廣典藏物的目的。加值運用可概括分為四大構面：「知識加值」、「文化加值」、「活動加值」以及「商業加值」（謝顯丞、鄭惠文、簡如君，2008）<sup>21</sup>，再分別藉由內容提供端，如博物館；系訊系統端，如資料庫；及文化產業端，如創意設計及行銷，三方面相互串連而成。惟加值運用的目的，非僅重於扮演促進傳統產業升級之角色，而是期待藉由產業合作之模式，使台灣文化進足國際創意社群，並為產業創造新商機。

所謂的「知識加值」，其目的在於建置知識庫與創造多元豐富的數位學習環境，讓使用者蒐集、上傳並下載存取相關藝文數位典藏知識，並加以運用在教育用途上。而「文化加值」的目的，則在於創造一個儲存的平台，以強化文化資產保存，並推動國際文化交流。至於「活動加值」的目的，則在透過藝文活動的舉辦，以有效推廣國家文化和文化創意產業之發展。最後，「商業加值」則是指藉由結合文化及創意，將無形的文化商品化之後，轉變成有形的資產。

<sup>20</sup> 尚安雅，數位典藏加值應用相關法律議題之研究，國立政治大學智慧財產研究所碩士論文，2004年，頁32-33。

<sup>21</sup> 謝顯丞、鄭惠文、簡如君，數位典藏知識與商業加值應用，圖書與資訊學刊，第67期，頁25-26，2008年11月。



## 第二章 文獻探討

### 二、 加值運用的前景

數位典藏的加值運用前景，除了單純運用技術來收藏保存文物，更重要在於進行文物的加值與應用。透過文物的數位化，使每件原始典藏物都可產生一系列的「數位化檔案群」，進而將根據這些數位化檔案群之不同特性，提供不同層面的應用，不但可以提升博物館展示和教育功能，還可提供人民更多元的使用。當民間產業將這些數位典藏的檔案加值應用並和市場結合，更可帶動文化、內容、軟體、通訊等產業的活絡發展。目前世界各國數位內容產業推動，多重點在於內容產業如數位學習、數位音樂、成人內容、網路廣播及電視、動畫、電玩等，其中較具價值的產業，多與「娛樂」和「學習」的關係最為密切（尚安雅，2004）<sup>22</sup>。

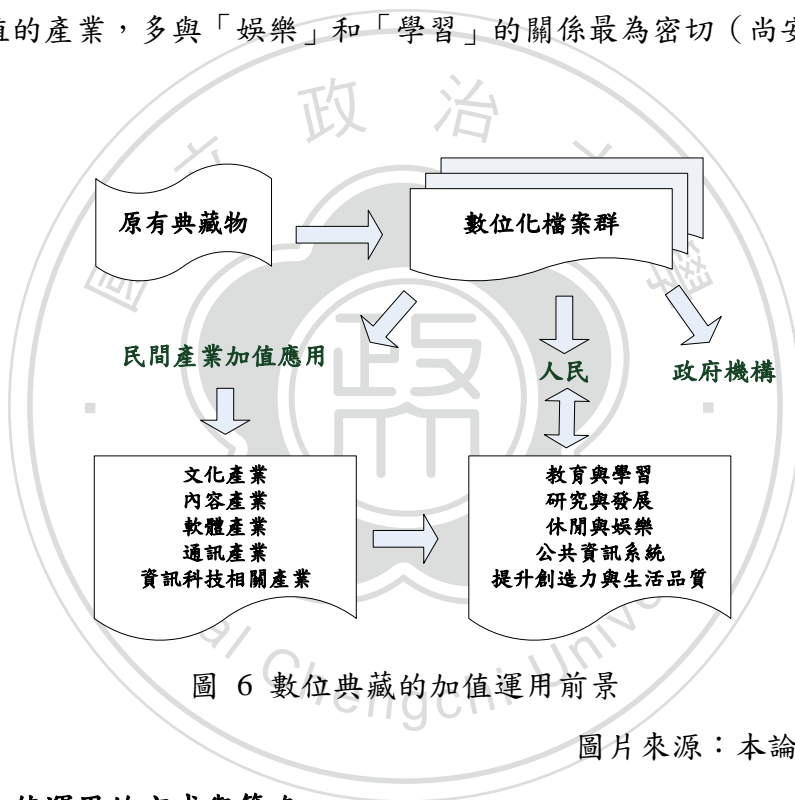


圖 6 數位典藏的加值運用前景

圖片來源：本論文重新繪製

### 三、 加值運用的方式與策略

數位典藏所生之加值運用方式有兩種：一為靈感的啟發，另一為素材的應用。數位典藏資料可以作為靈感啟發，係因在製作數位典藏時，除了將典藏物數位化之外，更會輔以對典藏物的解說，因此，使用者可以更瞭解典藏文物的內容，激發使用者在使用上更多創意。此種應用，數位典藏並非直接可使用的材料，中間需有後續創作者的加值而產生創作物，才是他們直接投入的原料。

另一應用係直接將數位典藏資料做為創作素材，讓加值廠商可以節省進行數

<sup>22</sup> 同註 20，頁 33-34。

位化的資本，直接專心於增值應用（尚安雅，2004）<sup>23</sup>。此種數位典藏經過創意增值，可以成為各類商品發行，依商品型態可分為實體商品或數位商品。

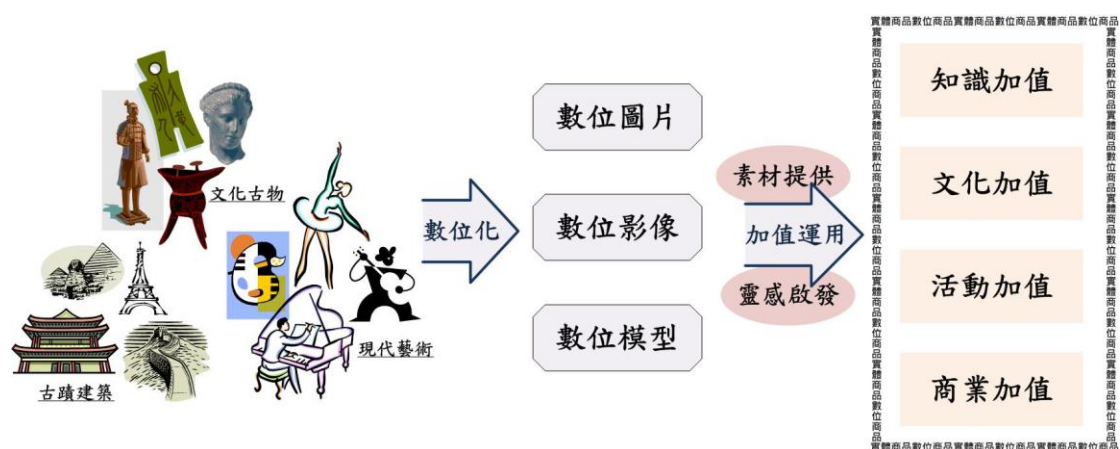


圖 7 數位典藏產出與增值運用

圖片來源：本論文自行繪製

實體商品係指以食衣住行育樂等功能，分為食品類、衣飾類、家庭生活用品類、出版類、文具禮品類、戶外休閒健身類、娛樂玩具類和個人用品等八大類，一般所稱的數位商品，則係依應用特性區分，將之分為電腦動畫、數位遊戲、數位影音與數位學習等四大類別。其中各分類別中的實例請見表 2 說明。

表 2 實體商品與數位商品的產出類型

	類型	說明
實體商品	食品類	各類食物、飲料、健康食品及營養補給品等各包裝
	衣飾類	包括服裝、配件、鞋襪等各種可穿戴於身上的產品
	家庭生活用品	各類家具設備、電器、居家用品、廚具、擺飾等
	出版品	經過編輯後以紙本、聲音或電子介面發行，用以傳遞訊息或創作的知識性產品
	文具禮品	各類文具用品、紙類產品及禮品
	戶外休閒健身	包括外出活動或運動所需之交通工具、露營裝備、運動設施及用品
	娛樂玩具	包括各種實體玩具及遊戲器材
	個人用品	依個人體質、需求不同而選用的清潔、梳理及藥妝產品
數位商品	電腦動畫	運用電腦產生或協助製作的連續聲音影像
	數位遊戲	將遊戲內容運用資訊科技加以開發或整合之產品或服務

<sup>23</sup> 同註 20，頁 36-37。

數位影音	將傳統類比影音資料（如電影、電視、音樂等）加以數位化，或以數位方式拍攝或錄製影音資料，再透過離線或連線方式，傳送整合應用之產品及服務
數位學習	運用資訊科技，將學習內容數位化後所進行之網路連線或離線服務及產品學習活動

資料來源：蘇鈺絜（2005）<sup>24</sup>

黎致君（2007）另提出數位典藏能否成功的加值，並賦予其全新的商業價值，須視市場的喜好和需求而定，並為傳統的藝術重新包裝，這其中，前述素材提供之創意扮演重要關鍵因素。從廠商角度，通常是根據典藏是否具知名度？具不可取代性？或典藏的取得成本多寡等因素來判斷典藏是否具有加值其商業價值的空間<sup>25</sup>。

### 參、單一領域至跨領域技術運用之新趨勢

數位典藏發展的程度越高，其涉及的技術層面也就越複雜，故今日的數位典藏技術已不再侷限於傳統的單一領域，而往往與各高科技領域相結合。以我國的「數位典藏與數位學習國家型科技計畫」下之分項計畫「數位技術研發與整合計畫」為例，其專門負責研發國家型計畫的核心技術，並提供各項內容典藏計畫之技術諮詢服務。其中，數位技術研發與整合計畫下之子計畫三「核心技術與工具研發計畫」，即是進行研發數位典藏相關之前瞻技術，研究核心技術包括：影片視訊強化技術、影像與視訊內容分析、音訊處理與檢索技術、中文語意自動分析技術、聯合式多媒體指紋與解密技術、文件辨識與探勘，以及 Web 2.0 數位典藏技術研究等 27 項技術。

### 肆、數位典藏識別與追蹤之核心技術

由於數位典藏如其他網路資源，可能因為網路快速進步，以致其數位內容的保護更加困難。於此，典藏機構與加值業者須以相關科技保護措施保護其數位典藏內容，並有效保護其智慧財產權<sup>26</sup>。

科技保護措施具有許多不同的型態，但依功能取向分，有關數位典藏識別與追蹤之核心技術，可以分為利用之控制（usage control）、同一性保護（integrity

<sup>24</sup> 同註 18，頁 46-47。

<sup>25</sup> 同註 19，頁 34。

<sup>26</sup> 同註 20，頁 92-96。

protection)、利用記錄 (usage metering) 等類別。

### 一、 利用之控制 (usage control)

利用之控制，主要在控制著作物之利用，例如讓使用者無法列印出內容或為後續重製行為。實務上唱片公司為了抵制網路大量重製行為和盜版氾濫，已在其所發行的 CD 或 DVD 上裝置防止重製技術，阻止消費者再將光碟上的音樂或電影重製到電腦中。例如我國著作權法第 3 條第 1 項第 18 款的「防盜拷措施」即屬於此範疇，其法律上的定義為：「著作權人所採取有效禁止或限制他人擅自進入或利用著作之設備、器材、零件、技術或其他科技方法。」

### 二、 同一性保護 (integrity protection)

此技術在防止著作被竄改，但目前技術重點仍在證明著作內容確實為著作人所著，所以僅是作為嚇阻他人對著作之任意利用或修改。一般常見的作法，包括電子簽章、數位浮水印 (Digital Watermarking)。其中，數位浮水印一般分為兩種，一種是可視 (visible)，另一種則為不可視 (invisible)，以達到資訊隱藏 (information hiding) 的目的。可視浮水印，即該浮水印是可以被肉眼察覺到，用以宣示著作權以嚇阻非法的使用。反之，不可視浮水印則是藉由將屬於原著作人之電子浮水印隱藏於影像資料中，若該著作遭非法使用時，再透過公開的演算法取出數位浮水印，法院將可藉由數位浮水印的存在來判定誰具有使用的正當權源，這對保護智慧財產權也有相當大的助益，而在盜版氾濫的資訊時代，數位浮水印的發展格外受到重視。

### 三、 利用記錄 (usage metering)

此技術並不能避免或禁止著作之存取或利用，但可以記錄或追蹤著作被存取或是作為其他利用之次數。雖此技術不能直接對於著作物有所保護，但可另外增加著作人之收益，例如透過此技術記錄下每一次的使用情形，著作人即可就使用的紀錄來計算使用者所應支付之費用，或是檢視使用者有無違反授權條款上之使用規定。



### 第三節 經營模式 (Business Model) 概論

#### 壹、 經營模式之定義

近年有關於經營模式 (business model) 的觀念已經累積不少，特別是在企業的商務經營模式上。隨著網際網路的興盛，經營模式開始成為常用的詞語，但鮮少人真正瞭解其定義為何，加上各方學者或業界對於經營模式的定義互異，如同 Michael Porter 於 2001 年在策略與網路 (Strategy and the Internet) 一文中<sup>27</sup>所指，有關經營模式的定義大多非常模糊，往往粗略意指一企業如何經營事業和賺取收益，然單純擁有經營模式僅是建立企業的最低標準，賺取收益和創造經濟價值卻相差甚遠 (Porter, 2001)。本章將會解釋何謂經營模式，以及決定出數位影像典藏最佳的經營模式類型。

Timmers (1998) 將經營模式定義為，一企業的產品、服務或資訊流、收益的來源，以及給予顧客和供應商的利益<sup>28</sup>。相類似地，Rappa (2010) 認為簡單而言經營模式係一做生意的方法，因一企業可以使其永續經營，亦即從中獲利<sup>29</sup>。

Amit 與 Zott (2001)<sup>30</sup>認為，經營模式是透過商業機會來設計交易內容 (transaction content)、交易結構 (transaction structure)<sup>31</sup>和管理以創造價值。一個企業的經營模式是其創新核心所在，以及為企業本身、供應商、顧客創造價值之重要資源。

Magretta (2002) 認為無論是一個新創公司或一較悠久公司，一個好的經營模式對於企業而言是相當重要的<sup>32</sup>。而經營模式的定義<sup>33</sup>，Magretta 認為是一套假設，說明當組織在為所有參與者——而不只是顧客——創造價值時，它是如何運作的。其實，經營模式的本質，就是一套持續接受市場考驗的理論。Magretta 亦認為，經營模式就是在講故事，訴說一家公司如何經營它的事業，且經營模式也必

<sup>27</sup> Michael E. Porter, *Strategy and the Internet*, 79 HARV. BUS. REV. 62, 73 (2001).

<sup>28</sup> Paul Timmers, *Business Models for Electronic Markets*, 8 ELECTRONIC MARKETS 3, 4 (1998).

<sup>29</sup> Michael Rappa, *Business Models on the Web*, MANAGING THE DIGITAL ENTERPRISE (Jan. 17, 2010, 1:05 PM), <http://digitalenterprise.org/models/models.html> (last visited Mar. 20, 2011).

<sup>30</sup> Raphael Amit & Christoph Zott, *Value Creation in E-Business*, 22 STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL 493 (2001).

<sup>31</sup> 交易內容係指交易的商品或資訊，或指交易行為所需之資源和能力。交易結構係指交易當事人參與交易時所連結的方式。See *id.* at 511.

<sup>32</sup> Joan Magretta, *Why Business Models Matter*, 80 HARV. BUS. REV. 86, 86-87 (2002).

<sup>33</sup> 李田樹譯，Joan Magretta 著，管理是什麼？，頁 112，2007 年 2 版。

須仰賴一些基本要素<sup>34</sup>：

1. 角色
2. 動機
3. 情節

對一間企業而言，情節係指其發展出賺錢能力的過程，而對一個社會機構而言，情節則指其如何改變世界的過程。在上述兩類組織中，角色必須是鮮明，動機必須是可行的。一個非營利組織同樣需要有良好的經營模式，因一個好的經營模式可有助於組織裡的人員在日常運作中，將整個系統看成是各個部分彼此相關的一致性整體。目前成功的非營利組織或政府單位，可以發現它們都具備成功經營模式的所有要素：定位清楚的角色，與合理的動機聚在一起，並且發展出一段有意義的情節<sup>35</sup>。

Mitchell 與 Coles (2003)<sup>36</sup>則認為一商業模式是一間企業是由誰 (who)、什麼 (what)、何時 (when)、何地 (where)、為何 (why) 和多少金錢 (how much) 以提供其產品或服務時，以及付出努力後所獲得的什麼價值。以下即係 Mitchell 與 Coles 針對經營模式的各要素之定義：

表 3 Mitchell 與 Coles 之經營模式要素的定義

要素	相關定義
Who	定義出所有企業服務或可能影響的利害關係人 (stakeholders)
What	描述產品和其利益，以及對於每位利害關係人的負面影響
When	係指產品影響利害關係人的時點
Where	係指企業付出利益和其他影響的地點
Why	企業提供予利害關係人利益背後的理由
How	企業付出產品或服務和其受償之方法
How much	係指顧客付出的價金

資料來源：Mitchell & Coles (2003)<sup>37</sup>

Chesbrough (2007)<sup>38</sup>認為經營模式是一個把創意與技術轉化為經濟成果的

<sup>34</sup> 同前註，頁 115。

<sup>35</sup> 同註 33，頁 142。

<sup>36</sup> DONALD MITCHELL & CAROL COLES, THE ULTIMATE COMPETITIVE ADVANTAGE: SECRETS OF CONTINUALLY DEVELOPING A MORE PROFITABLE BUSINESS MODEL 3 (Berrett-Koehler 1st ed. 2003).

<sup>37</sup> *Id.* at 48-49.

<sup>38</sup> 李芳齡譯，亨利·伽斯柏著，開放式經營，頁 182，2007 年 1 版。

## 第二章 文獻探討

架構。而透過經營模式的建立，將有助於瞭解各種規模的公司，如何將技術潛力轉化成為經濟價值。

Johnson (2010) 在《白地策略》<sup>39</sup>一書中談到，經營模式呈現出一家企業，為顧客和公司創造和提供價值的方法。「如何創造和提供價值」為經營模式的基本概念。

### 貳、 經營模式 (Business Model) 之組成要素

#### 一、 Chesbrough 的六大要素

根據 Chesbrough 在《開放式經營》(Open Business Models) 一書中的見解，認為經營模式包含有六大要素<sup>40</sup>，分別為：價值主張 (Value proposition)、市場區隔 (Market segment)、價值鏈體系 (Value chain)、成本與獲利潛力 (Cost structure and profit potential)、價值網絡 (Value network)、競爭策略 (Competitive strategy)

綜上六要素，簡言之，經營模式執行兩項功能：創造價值和擷取價值。首先，經營模式定義一系列產生新產品或服務的活動，在歷經各種活動後，能夠創造出淨價值。再者，經營模式為公司擷取那些活動所創價值的一部分。詳細的經營模式功能，請參見下表 4：

表 4 經營模式的功能

功能	說明
闡明價值主張	公司的供給能為使用者創造什麼價值？
辨識市場區隔	公司的供給和其用途對哪些使用者有用？
定義價值鏈架構	定義出公司所需的價值鏈架構，才可創造並傳遞其供給，並決定需要有哪些互補性資產，以支持公司在該價值鏈上的定位？
成本結構和獲利潛力	說明在既有的價值主張和選擇的供應鏈架構下，公司用以產生營收的機制，並估計出生產該供給品的成本結構和獲利潛力。
價值網絡	說明公司在價值網絡（此亦可稱為「生態」）中的定位，以及公司和供應商、顧客間的關連，包含辨識出潛在的互補者和競爭者。
制訂競爭策略	創新公司將如何取得並保有優於競爭者的優勢？

<sup>39</sup> 林麗冠譯，馬克·強生著，白地策略 打造無法模仿的市場新規則，頁 50，2010 年 1 版。

<sup>40</sup> HENRY CHESBROUGH, OPEN BUSINESS MODELS: HOW TO THRIVE IN THE NEW INNOVATION LANDSCAPE 109 (Harvard Business School Press 2006).

資料來源：Chesbrough (2007)<sup>41</sup>，本論文自行整理製表

於是，根據上述六大要素的交互運作下，Chesbrough 提出公司的經營模式包含有六種模式，茲將詳細內容整理如下：

### (一) 類型 1：無明顯特徵的經營模式

類型 1 的公司事業使用無差異化模式，利用價格或現成可得之優勢 (availability) 來競爭，鎖定那些以價格和方便性考量為主的顧客，易言之，類型 1 的公司所銷售的產品多為大眾化產品，故銷售方式和其他公司較無區別。現今大多數公司屬於類型 1，因皆不具一個獨特且專屬的經營模式，亦無管理經營模式的相關流程。

這類公司唯一的優勢在於成本最低的經營模式，可降低一企業進入新市場的成本，惟初期容易進入的市場，最終卻無法持久經營下去，原因在以下的缺點：這類公司往往仰賴抄襲，凡是市場有創意的出現，則會複製該公司之創意，也因此無法在市場上延續其優勢，很快就會遭到市場淘汰；再者，這類公司亦缺乏創新和管理智慧財產的流程。

常見的實例為小型餐館、家庭農場、獨立咖啡廳等，或是台灣常見的小型家族企業，只雇用自己、家人或朋友的小型公司，利用此種經營模式較為容易。

### (二) 類型 2：公司經營模式略具差異性

類型 2 的公司針對產品或服務上創造一些差異，進而使其經營模式亦產生某種程度上的差異性。相較於類型 1，這類公司尚可服務競爭者較少的市場，避免在紅海市場繼續競爭。

這類公司有參與創新活動，但僅是隨機性，並未有事前周詳的規劃，亦受限於公司的財務狀況，故無法真正滿足公司創新的需求。此外，創新活動在公司組織內，主要是由執行長或重要技術領導人負責，而由公司內部開發出來之智慧財產，公司亦會投入資源加以保護，例如委外交由公司外部的專利顧問或法律事務所處理，故在此類公司的智慧財產管理工作，較屬於隨機性質而無規劃。

常見的實例為推動新技術的新創公司，其技術在市場上確實有差異性，僅是在市場中與競爭者互逐成為主流設計者。然此類公司易流於「曇花一現」的風險，因其後繼無力，欠缺足夠的投資以支撐並延續其經營模式，致使他們因一項成功的創新而竄升，隨後亦快速失敗。

<sup>41</sup> 同註 38，頁 185。



### (三) 類型 3：公司發展出區隔化的經營模式

類型 3 的公司會對未來進行更多規劃，原因在於此等公司已發展出區隔市場的經營模式，使其可同時在不同的市場競爭，服務更多市場，進而創造更多利潤。這些公司在市場中往往會是主流設計競爭的勝利者，乃是因成為主流設計後所取得的市場成長使公司壯大，才能發展出對市場進行區隔化之能力。

這些公司的創新活動不再是隨機性質，而是有規劃的活動，多半有一個專門負責創新的部門，通常會是公司的工程或研發部門。之所以會有能力規劃未來，主要係目前的經營模式獲利增加，足以支撐公司內部定期有研發成果。判斷這些公司創新活動是否具有規劃，重要指標為公司是否為產品或服務設計出研發佈局圖（road map），研發佈局圖會涵蓋到多種市場，且有時程表和預算的安排。在組織中，創新活動牽涉公司許多部門，例如工程部門可透過銷售部門取得客戶的建議和回饋，或透過採購部門取得供應商的建議和回饋。隨著公司的研發活動更有規劃和擴大，公司開始可以建立其智慧財產組合（IP portfolio），智慧財產管理開始變成組織內一項全職活動，無須仰賴外界專利顧問。

常見的實例包括擁有優良產品或流程技術的公司，或是一些克服「曇花一現」風險的類型 2 公司。惟此類型之公司雖然會注意在既有事業和市場範圍內的機會，但並未把創新視為一種超越既有事業之限制的方法。此外，此類公司把創新定位為產品創新或流程創新，並未考慮到事業層面的創新，因公司安於既有的經營模式，致使其無法審慎地思考每個可能創新構想的取捨。

### (四) 類型 4：公司擁有留意外界創意與技術的經營模式

類型 4 的公司，在發展與執行業務時，開始會對外界創意和技術採取開放的態度，如此會使公司發現更多可能的資源，有助於公司未來的發展。這類公司持續利用經營模式來區隔市場，只是市場區隔不僅使用內部技術資源，更會利用外界的技術資源。

此類經營模式會留意外部創新，並選擇性納入外部創新於事業中，如此可以降低事業的經營成本，並加速創新產品上市的時點；外部資源亦可拓展公司經營模式所能服務的市場，因此公司不再侷限於本身的產品或服務市場，更可把原本非公司本身創造的外部項目納入其服務之中。在此類型中公司會在前述的研發佈局圖中列出針對公司內部需求而需向外採購之創意與技術的清單。再者，公司的經營模式亦開始創造公司成長的動力，因除了可由滲透既有市場之外，更可把經

營模式應用至其他鄰接市場。

這類經營模式適用時間，為技術生命週期達成熟階段者，雖在新市場有很多應用機會，但通常公司欠缺足夠資源再去爭取新商機。是以，公司會把技術開放予他公司取用，讓其他公司以此技術作為服務新市場的基礎。這種對外開放方式，可能有以下兩種：一是公司會和供應商及客戶交流分享其研發佈局圖，使公司可更有系統地利用供應商和客戶的創新構想；另一是建立技術指導委員會（technical advisory board），委員會成員包含相關技術和產業專家，並提供一外部創意與技術的論壇，使公司不單只是從供應商或客戶取得創意。

就組織而言，這此種經營模式中，創新活動變成跨部門活動，而智慧財產的管理則變成一事業部門，會提供專門針對智慧財產活動的預算，由專人負責智慧財產之管理工作。常見的管理方式為製作智慧財產地圖，並向外購買或取得相關智慧財產權。惟類型 4 的公司研發活動上仍注重在既有或鄰接市場，故仍然會受到看似無關領域之創新入侵的威脅。常見的實例包括許多早已建立公司研發活動的廠商、常與新創生技公司和大學附屬公司密切合作的製藥公司，或是透過和其他公司合作而得以從一技術過渡至另一新興技術型的公司亦屬於此類型。

### （五） 類型 5：公司把創新流程和經營模式整合起來

在類型 5 的公司，經營模式扮演關鍵性整合角色，且公司各單位都有共識要把許多部門連結在一起。在此經營模式下，供應商和顧客有制度化管道，可以接觸並參與公司的創新流程，反之亦然。除此之外，此類公司也會花時間瞭解整個供應鏈，尋找節省成本或發現重要技術轉變；投資更多金額以瞭解市場上尚未獲得滿足的需求和商機。

此類公司會不斷檢視本身的經營模式和客戶或供應商之間有哪些不一致的地方，提前找出問題後儘速解決，使公司的經營模式能和客戶或供應商的經營模式相互搭配。再者，如同類型 4，類型 5 的經營模式亦適用在技術生命週期的成熟階段，故此類公司和互補性公司會形成策略聯盟或夥伴關係，尋找開發新市場的契機。

在類型 5 經營模式的公司中，創新流程已深植於公司之中，每個部門都會對公司的未來有所貢獻。公司已變成內部和外部研發的有效整合者，故可將自己視為連結與協調創新活動的平台。此外，智慧財產的管理活動將更具策略性角色，會利用專利地圖來尋找創造收入和降低風險的機會，或積極在次級市場尋找外部

## 第二章 文獻探討

專利或技術來強化公司內部的智慧財產組合，亦會在次級市場把自身（未充分利用之）智慧財產權積極授權或出售。

常見實例包括已擁抱外部技術源頭、積極建立以那些技術為基礎之經營模式的公司。此類公司積極和其他公司成為合作夥伴，以開發新的創新機會。例如在資訊技術產業中，IBM 致力於成為新創公司或資訊技術客戶的合作夥伴；在消費性產品產業，寶鹼（Procter & Gamble）積極成為此種開放式創新活動。

### （六） 類型 6：公司的經營模式能夠根據市場情況調整改變

相較於類型 4 或類型 5，類型 6 的經營模式較為開放和靈活，此種公司會彈性改變其經營模式，因公司會致力於實驗一種或多種經營模式，進而發現從創新中獲益的各種可能方式。

此種經營模式的實驗，也會針對供應商和客戶，將供應商的經營模式整合入公司，同樣也把本身經營模式整合至重要客戶的經營模式中，彼此互相依存合作。如此，此類公司已可把經營模式建構成一領導產業的平台。惟此類公司可以整合的關鍵條件，在於公司有能力的把其技術建立成創新平台的基礎，如此可吸引更多其他公司加入事業，彼此共用工具、標準、智慧財產等，或開發支援此平台運作所需的其他功能。

在類型 6 公司，外部技術授權已成為整個組織的一重要環節，不會再滋生「非我發明」(Not-Invented-Here) 問題，外部技術的地位等同於內部技術。而智慧財產不再是財務性資產，已被視為策略性資產來加以管理，這些策略性資產使公司可以順利進入或退出市場、扶植衍生公司 (spin-offs)、建立產業中的生態，獲取利潤。在此種類型的經營模式中，智慧財產的管理方式有許多種：專利地圖可用來管理風險，亦被用來尋找智慧財產在現有市場和可能的未來市場的潛在回報，或可協助找出潛在新事業；智慧財產另可協助公司定義如何和重要事業夥伴分攤風險和報酬。

此類型的智慧財產管理方法適用於技術生命週期的衰退階段，因為它可將衰退階段轉變成公司的復興階段。除了退出舊事業，公司亦可選擇讓某個事業夥伴接手，並從授權技術中賺取收益。或是，公司可再採行不同的經營模式重新架構此事業，使公司可以新的方式規劃其資產和資源。常見實例如蘋果公司推出的 iPod，現在已吸引許多其他業者開發新類別的附加配件，或各種增益性產品和服務。

表 5 經營模式架構及相關創新與智慧財產管理流程

類型	類型 1	類型 2	類型 3	類型 4	類型 5	類型 6
經營模式	無明顯特徵	略具差異性	區隔化	留意外界創意、技術	與經營模式整合	塑造市場之平台建立者
創新流程	無	依個案而定	有規劃	自外引進支援	與經營模式相連	找出新的經營模式
智財管理	無	反應式	防禦式	促成性資產	財務性資產	策略性資產
實際案例	大多數公司	新創技術公司	技術導向公司	成熟產業研發公司	IBM、P&G、Kraft	APPLE、Wal-Mart
與前類型之差異	<ul style="list-style-type: none"> <li>●無可比較</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●較少從事創新工作</li> <li>●公司夠過創新和其經營模式，作到差異化</li> <li>●產生一些智慧財產，並加以保護</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●創新活動是一有規劃的組織流程</li> <li>●創新被視為對公司未來的投資</li> <li>●公司進行市場區隔，並服務多個市場</li> <li>●工程/研發部門以外的其他部門亦屬創新流程的參與者</li> <li>●公司內部有人負責智慧財產管理的工作</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●公司向外尋求創新</li> <li>●供應商和客戶在公司創新流程中扮演重要角色</li> <li>●經營模式能延伸至鄰接市場以獲取新成長</li> <li>●創新變成跨部門活動</li> <li>●智慧財產被視為公司資產來管理，有時會把內部未充分利用的技術對外授權</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●公司透過被廣為瞭解的經營模式來整合內部和外部研發活動</li> <li>●與供應商和客戶彼此交流分享公司的創新路線圖</li> <li>●公司的經營模式除了重視既有事業，亦重視新市場和新事業，同時公司也致力於配合客戶和供應商的經營模式</li> <li>●創新活動是一個事業部門</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●公司的經營模式和重要的客戶和供應商的經營模式相互連結</li> <li>●改變公司的經營模式是公司創新工作的一部分</li> <li>●在創新流程中，外部夥伴和公司共同分攤技術和財務風險與報酬</li> <li>●創新與智慧財產的管理工作深植於公司的每個事業單位</li> </ul>

資料來源：Chesbrough<sup>42</sup>，本論文自行製表整理<sup>42</sup> 同註 38，頁 213-214。See also supra note 40, at 132-133.



## 二、四格經營模式架構<sup>43</sup>

Johnson (2010) 提出「四格經營模式架構」，認為經營模式主要包含有四個要素，分別為：顧客價值主張 (CVP)、利潤公式、關鍵資源、關鍵流程。

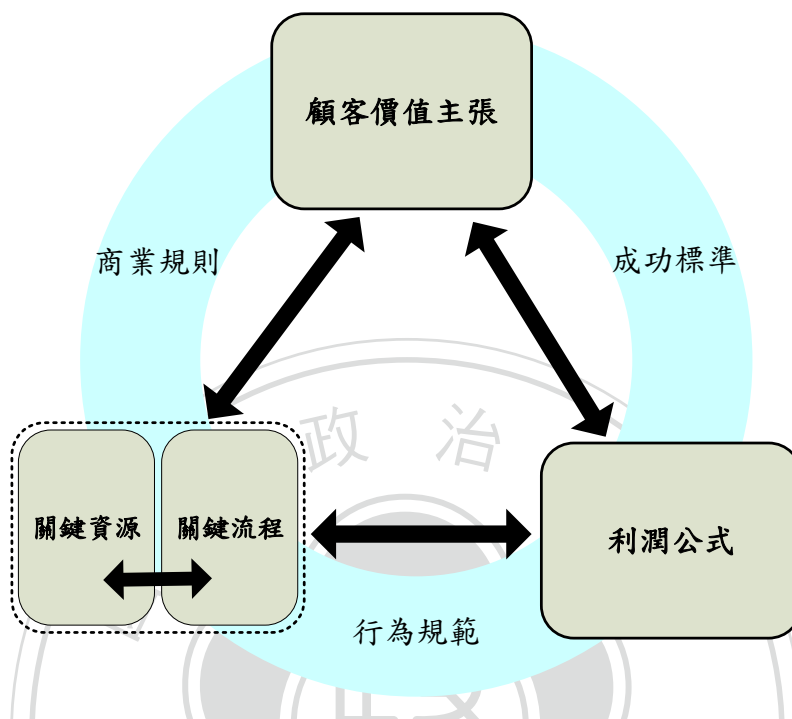


圖 8 四格經營模式架構<sup>44</sup>

圖片來源：本論文重新繪製

所有成功的企業，其實很多可由上述四個要素來分析成功關鍵。故以下將詳細臚列各要素之相關定義和解釋：

### (一) 顧客價值主張

意指可協助顧客以特定價格，更有效、可靠、便利或經濟實惠地解決重要問題（或滿足待完成的工作）之提議。其實，企業往往盲目地追逐「顧客需求」，而忽略了解顧客「待完成的工作」之重要性，故在發展經營模式時，企業應深入去思考顧客在特定情況下，想要完成什麼事情，進而設計一個以獨特方式可完成該工作之供應項目，便可達到成功的顧客價值主張。例如智慧型手機（smart phone）即是發現日常生活中人們有太多零碎時間可供使用，在這些零碎時間人們若可以善加利用以安排活動或處理事務，將可以提升很多效率；故智慧型手機業者推出集多功能於一機的供應項目，滿足了大眾的需求。

### (二) 利潤公式

<sup>43</sup> 同註 39，頁 52-79。

<sup>44</sup> 同註 39，頁 53。

用以界定出公司為自己和股東創造價值的方法，具體說明資產和固定成本結構，以及隨之所需的利潤和速度。在評估過企業既有的資源和成本結構等條件下，利潤公式可明確規定組織的規模必須至多大，始能達到收支平衡，並隨著規模的擴大而改善獲利模式。而成功的利潤公式，更是由四個關鍵因子所組成：

### 1. 營收模式

營收模式等於定價乘上銷售量。定價對於利潤公式和顧客價值主張皆重要，因定價對於顧客而言，可視為顧客價值主張；而對於利潤公式，價格則是取決於公司經營的事業是低階或高階。在低階的經營模式，價格在利潤公式相當重要，例如在中國販售，企業別無選擇應走低價的產品；在高階的經營模式，價格的多寡取決於提供顧客價值主張所需之資源成本。例如高級餐廳需要用頂級的食材來滿足顧客的價值主張，故才可設計出高階訂價之利潤公式。

至於營收模式的另一要件—數量，可由多種方式計算，例如市場占有率或預期銷售量。常見方法會考量幾個問題：會有多少顧客？每筆交易對每位顧客銷售多少數量？可期望每位顧客有多少次交易？

### 2. 成本結構

成本結構是由直接成本和經常費用所組成，並會加以考量規模經濟。Johnson認為，企業在設計新經營模式的成本結構時，往往會想從現有的經常費用改變起，惟新模式下的經常費用，必須取決於價值主張的需求，而非視為已知的事實。

### 3. 目標單位利潤

指能負擔經常費用、在目標銷量下達到預期利潤水準時，所需的每單位營業利潤。企業老闆往往只單著眼於利潤，即擔心新經營模式的利潤過低，故使業者無法順利轉型或成長的關鍵原因。其實，利潤僅是利潤公式的一部份，利潤公式的目標應是要達到取得目標利潤所需的利潤即可。

### 4. 資源速度

資源速度界定出，將資源用以支援目標數量所需之時間。資源速度亦決定了滿足顧客價值主張之整個經營模式的整體容量，企業的資源速度越快，即可產出越多的供應項目。創新若能提升資源速度，就可憑較低的單位毛利，創造可觀的總利潤。

## (三) 關鍵資源

係指對顧客提供價值主張所需的獨特人員、技術、產品、設備、資訊、通路、

## 第二章 文獻探討

夥伴、聯盟、資金，以及品牌。雖然對於顧客價值主張的提供，通常需要各種大量的資源，但其實握有少數關鍵資源就可以決定成敗，例如顧問型公司，其服務和分析人員是所謂關鍵資源。另外，企業間亦可透過彼此策略聯盟、合作，來

### (四) 關鍵流程

係指公司以持久、可重複使用、可調整，和可管理的方式，實現顧客價值主張所運用之方法。利用一些統一的方法或流程，例如製造、銷售、服務、訓練、開發等。

Johnson 認為，成功的經營模式所含有的獨特性和永續性，取決於關鍵資源與關鍵流程的協調搭配，以及它們如何整合以便重複提供顧客價值主張和利潤公式的程度。事實上，關鍵資源和關鍵流程之間所生之綜效 (synergy)，對企業的成功亦相當重要。

除了建立前述經營模式四大要素之外，更須透過商業規則、行為規範，和成功標準將四大要素連結起來，以確保企業能夠重複並可預期地提供顧客價值主張，並實現利潤公式。

## 參、 價值網 (Value Nets)

### 一、 傳統價值鏈 (Value Chain)

Porter 在 1985 年提出的價值鏈 (Value Chain) 觀念，亦即，每個企業都包含有產品設計、生產、行銷、運輸，與其他相關支援作業等，各類不同活動的集合體，將可透過一個價值鏈來表示，如下圖示。



圖 9 企業價值鏈

圖片來源：Porter (1985)<sup>45</sup>，本論文重新繪製

價值鏈所呈現的總價值，為各種「價值活動」(value activities)和「利潤」(margin)所組成。其中，價值活動係指企業進行的各種實體物質上或技術上之活動，亦是企業為顧客創造有價值產品的基礎所在；價值活動又可細分為「主要活動」和「支援活動」，前者是涉及產品實體的活動，如生產、銷售、運輸，與售後服務等，後者則是用以支援整個主要活動，如採購、技術、人力資源等。利潤則是指總價值和價值活動所生之總成本的差額<sup>46</sup>。

表 6 價值活動之內容

主要活動	
1. 進貨後勤	與接收、儲存、以及採購項目中的分配有關。例如：物料處理、倉儲管理、庫存控制、車輛調度、退貨處理等
2. 生產製造	與原料轉換成終端產品有關。例如：機械加工、包裝、裝配、設備維修、測試、印刷等

<sup>45</sup> 李明軒、邱如美譯，Michael E. Porter 著，競爭優勢 (上)，頁 76，2010 年 2 版。

<sup>46</sup> 同註 45，頁 75-76。



3. 出貨後勤	與產品收集、儲存、將產品運送至顧客有關。例如：成品倉儲、物料處理、送貨車輛調度、訂貨作業等
4. 行銷與業務	與提供客戶購買產品的理由，並吸引客戶購買有關。例如：廣告、促銷活動、業務人員、報價、銷售通路之安排、建立通路關係等
5. 售後服務	與提供服務以增進或維持產品價值有關。例如：安裝、維修、訓練、零件供應、產品修復等
<b>支援活動</b>	
1. 營運基礎架構	用以支援整個價值鏈，包含許多活動，例如：一般性管理、財務、會計、法務、政府關係、品質管理等
2. 人力資源	涉及人員招募、雇用、培訓、發展，以及各種人員福利津貼
3. 技術研究發展	主要支援各種價值活動所需要的不同技術，不單針對直接和最終產品相關的技術，它可以有各種形式。技術發展大多出於工程部門或研發小組
4. 採購	購買企業價值鏈所使用採購項目的功能，而非所採購的項目本身

資料來源：Porter (2010)<sup>47</sup>，本論文整理製表

價值鏈分析之目的，係為辨識出企業之競爭優勢所在，因每個環節所涉及的活動，可決定出企業的相對成本，而這些價值活動的表現，亦會決定企業滿足客戶需要的程度<sup>48</sup>。因此，企業可以藉由分析其價值鏈，以降低成本，並提高產品在顧客心中的價值。

## 二、 價值網 (Value Nets)

惟 Porter 提出之傳統價值鏈遭到後來學者的質疑，傳統價值鏈具有直線性發展、緩慢、僵化等特性，且無法清楚掌握顧客的需求，故僅能提供標準化的產品或一般水準的服務品質給顧客；又在傳統價值鏈中，實體產品在每個環節接續且緩慢移動，往往易環節彼此間的互不干涉或界面問題<sup>49</sup>。

<sup>47</sup> 同註 45，頁 78-83。

<sup>48</sup> 同註 45，頁 77。

<sup>49</sup> David Bovet & Joseph Martha, *Value nets: reinventing the rusty supply chain for competitive advantage*, 28 STRATEGY & LEADERSHIP 21, 22-23 (2000).

對此，Adam M. Brandenburger 和 Barry J. Nalebuff 兩位學者於 1996 年《競合策略》(Co-opetition) 一書中提出有關價值網 (Value Nets) 的觀念。根據下圖 10，可以瞭解價值網中所有參與者的相對位置，以及彼此互動與依賴之關係，分別將價值網之參與者整理如下<sup>50</sup>：

- (一) 客戶：以對價關係向主體企業換取其所提供之產品或服務之對象。
- (二) 供應商：主體企業需要自某企業之產出作為其生產投入或價值來源，則認為某企業係為主體企業之供應商。
- (三) 互補者：顧客因擁有某企業之產品或服務時，會使顧客提高主體企業之產品或服務的價值，則認為該企業係為主體企業之互補者。
- (四) 競爭者：顧客因使用某企業之產品或服務後，而使顧客降低主體企業之產品或服務的價值，則認為該企業係為主體企業之競爭者。

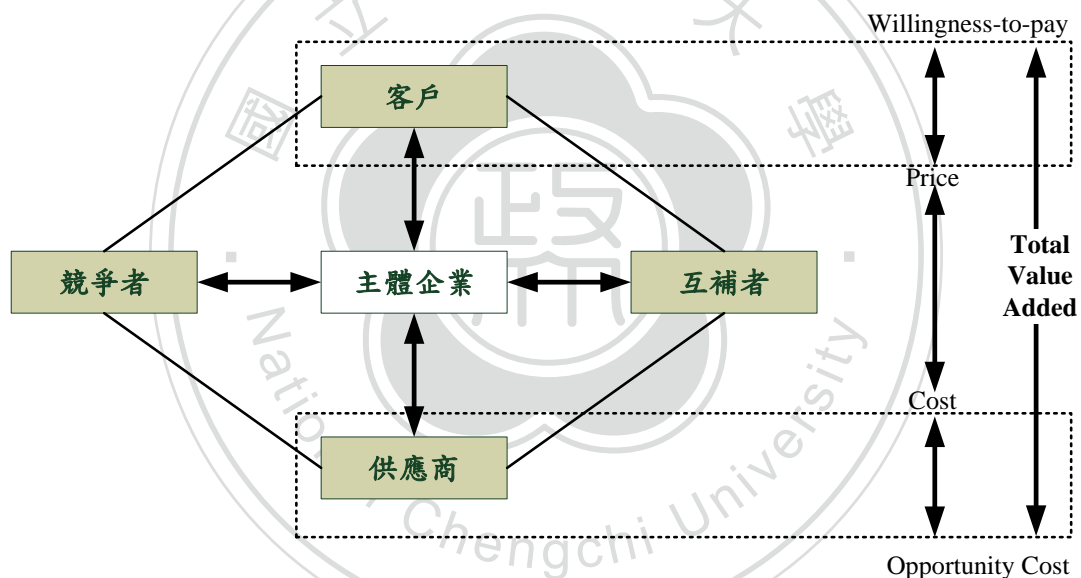


圖 10 價值網圖

圖片來源：Brandenburger & Nalebuff (1997)<sup>51</sup>，本論文自行繪製

在價值網中，所有的參與者都很重要，主體企業應與互補者創造最大的市場利益，而當市場利益變大之後，競爭者或其他替代者遂會開始互相競爭。價值網中，每個參與者的角色不會只有單一角色，有可能會從競爭者轉變成為互補者，故價值網已從傳統的合作關係演變成既競爭又合作的競合關係，而主體企業應思考如何在此價值網架構下創造所有參與者的價值，從零合遊戲改成雙贏的結果。

<sup>50</sup> Barry J. Nalebuff & Adam M. Brandenburger, *Co-opetition: Competitive and cooperative business strategies for the digital economy*, 25 STRATEGY & LEADERSHIP 28, 30 (1997).

<sup>51</sup> *Supra* note 50, at 30.

## 第二章 文獻探討

另 David Bovet 和 Joseph Martha 兩位學者則於 2000 年提出新的價值網(Value Nets) 架構。價值網實為描述企業與顧客、供應商彼此間動態之夥伴關係和互通之資訊流，可以真正反應出顧客之需求且可快速回應顧客之喜好。之所以為命名為價值網，顧名思義，價值網內所有參與者—企業、供應商和顧客彼此間建立在一合作且數位化的網絡上，故價值網可為所有網絡內的參與者創造價值。價值網有五項特性<sup>52</sup>：

- (一) 以顧客為中心：根據顧客的選擇，則會影響企業本身之採購、生產和交運，以及企業的外部供應商網絡。
- (二) 系統化協調合作：企業對於供應商與顧客會維繫創造價值活動的網絡，且每項活動係交付予最適合且有能力的外部或內部專家負責。
- (三) 高敏感度：由於企業的生產、配銷和資訊流通更加彈性，故可以快速回應外在變動。此外，企業的營運成本和反應時間皆可降低。
- (四) 快速流動：從訂貨到交運的過程縮短、公司的存貨降低、交運時間準確度提高值得信賴。
- (五) 數位化：企業在組織核心建立資訊科技系統，與供應商、顧客與加值活動彼此相互連結。

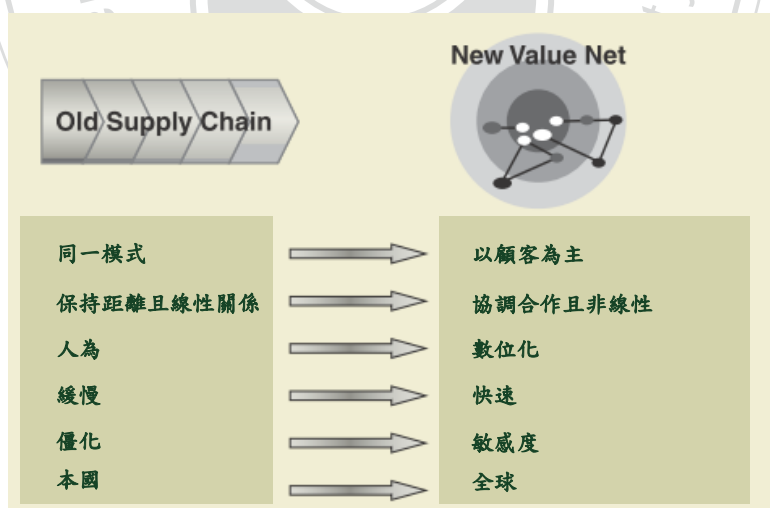


圖 11 傳統價值鏈與價值網的觀念比較

圖片來源：Bovet et al. (2000)<sup>53</sup>，本論文重新整理

<sup>52</sup> *Supra* note 49.

<sup>53</sup> *Supra* note 49, at 23.

## 肆、 小結

對於數位典藏加值廠商而言，分析外部產業的態勢之後，必須進而分析內部企業或廠商自身的優勢，亦即，面對既定產業外部環境之下，企業應如何整合自身優勢而回應設計出一適合的經營模式。

綜上所述之不同經營模式理論，大可將經營模式的要素歸結有以下重點：

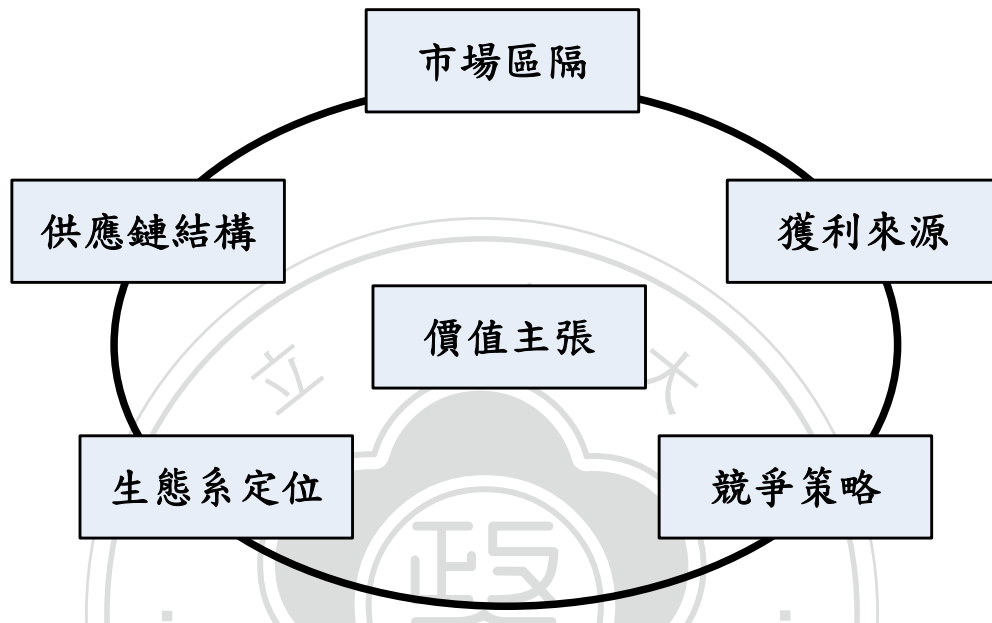


圖 12 經營模式之要素

圖片來源：本論文自行繪製

由上圖 12 可見經營模式之要素主要包含有：

1. 價值主張：如同 Chesbrough 和 Johnson 之顧客價值主張，主要概念在於企業能為有利可圖的潛在顧客提供何種產品或服務。例如提供客戶優質服務、便利的解決方案可一次解決客戶所有的問題，或是給予客戶客製化服務。
2. 供應鏈結構：或稱為營運範疇，主要探討企業該執行哪些活動，並由何者負責執行；簡言之，哪些活動是自己做？哪些是外包？並且在執行這些活動過程中需要哪些互補性資源。
3. 獲利來源：或稱為成本結構，其概念與 Johnson 的利潤公式相似，企業必須尋找出自己創造利潤和價值的方法。企業可以從改善獲利的營收，例如提高顧客的購買意願或提供優質的服務；或是改變企業的成本結構，例如降低存貨或提高營運周轉率。
4. 競爭策略：企業在經營的過程中，如何避免競爭者模仿，以及其競爭優

## 第二章 文獻探討

勢該如何延續，使企業得以持續優於競爭者。可以透過穩固供應商網路關係、保持企業之價格競爭優勢、提高顧客黏著性。

5. 生態系定位：主要指企業在所處的生態系（或價值網絡）何處？另分辨出該生態系中有哪些參與者，如供應商、顧客、互補者或競爭者？而企業在生態系中的定位有何重要性。

大多數位典藏增值廠商彼此經營模式相似度高，且根據 Chesbrough 之六大分類，絕大部分之增值廠商會落於類型 1 或 2 之中，因增值廠商彼此間不具有差異性，多半是仿效或複製他廠之創意或作法，或有些關鍵能力皆是仰賴委外方式取得，因此若產業發生轉型或解構時，這些廠商將可能遭到淘汰。

在目前數位典藏產業中，除了上游文物素材提供者占少數（如博物館或其他文物典藏機構），至中間的數位典藏廠商或增值廠商為數眾多，且大多須仰賴上游供應素材以製作後續創作，故在這競爭態勢下，既有增值廠商必須掌握良好的定位，透過清楚的定位後，廠商將可以進一步規劃後續的策略活動，以創造其易於他廠之競爭優勢。其中，定位分析可以從外部結構（outside-in）或內部

（inside-out）進行；一個好的定位代表著其廠商有清楚的價值創造模式和分享利益邏輯，價值創造來自於是否能夠提高顧客的購買意願（willingness-to-pay）或是降低供應商的機會成本，此即價值網中重要之概念。

廠商在確認之策略定位之後，必須搭配後續的策略活動，這些策略活動必須與定位相互配合。因此，所謂企業或廠商策略絕非僅是在經營活動上作選擇和取捨，而是建構一完整的體系，此體系應包含有策略定位和策略活動的建構，並注重兩者間之搭配，始能達到所謂內部一致性（internal consistency），進而有效建立出該企業或廠商之核心能耐。

在下一章節將會討論有關數位影像典藏所可能衍生之法律問題，一方面藉由法律議題的探討，可讓數位典藏增值廠商更清楚掌握法律部分之風險，期能從中學習加強控管或避免違法；另一方面，在法律規範中尋覓增值廠商可發揮創意之空間，以支持後續經營模式的設計。



### 第三章 數位影像典藏可能衍生之法律爭議

#### 第一節 數位影像典藏過程所衍生之法律問題

著作權為目前所有圖書館或典藏機構面臨的主要問題。數位保存仍處於一種法律的灰色模糊地帶，因為數位保存必會重製到原著作，故會侵害到原著作權人之專屬重製權。此外，對於典藏機構而言，在進行數位典藏的過程中最符合社會經濟效益的作法，就是可以免除向每一位權利人取得授權，否則對於典藏機構而言是相當費時耗力的行為；因此，探討數位典藏主要法律問題多為著作權議題。

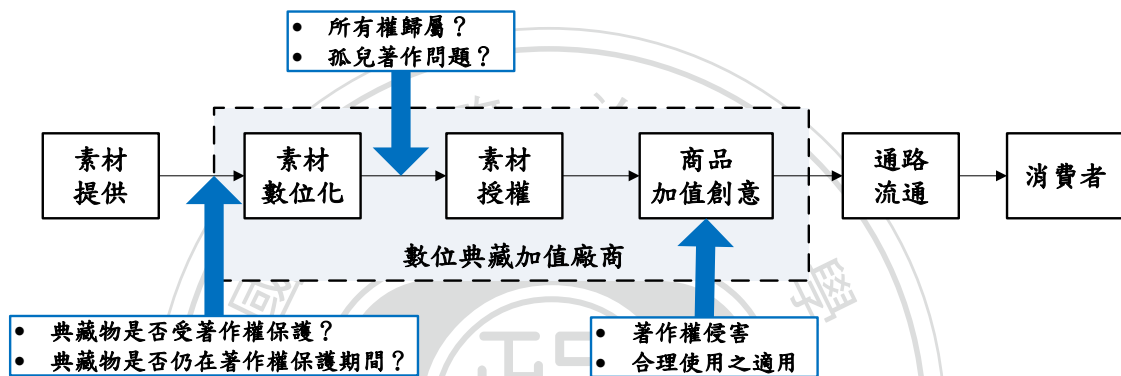


圖 13 數位影像典藏過程之法律問題

圖片來源：本論文自行繪製

上圖係針對數位典藏過程中所可能衍生之法律問題，整理成圖示說明，以下內容將會詳細說明每個環節的法律議題。

#### 壹、從事數位化前應注意之法律規範

數位典藏的標的，主要是各博物館或文物所有權者之各類歷史文物，由於大部分年代久遠，早已超過著作權法之保護期限，根據我國著作權法第 42 條規定，著作財產權因存續期間屆滿而消滅，故較不會有著作權法之問題；惟針對一些近代的文物，可能因尚未超過著作權之保護期限，仍受到著作權之保護。因此，這些問題皆應先於數位化之前考量和評估。

##### 一、著作權法

##### (一) 確認典藏物是否受著作權法保護<sup>54</sup>

在數位典藏中著作權法是最重要的法律，在前端數位化的過程，甚至是後來

<sup>54</sup> 謝銘洋、趙義隆、陳曉慧，數位典藏之保護與授權加值應用相關法律問題探討，藝術教育研究，第 16 期，頁 79-86，2008 年。



的授權增值過程，著作權法會是遇到最主要的法律問題。在討論著作權問題之前提，應先釐清典藏物是否為著作權法保護之標的。

事實、觀念、表達三者，在著作權的認定上存有差距。唯有「表達」(expression)始能受到著作權法保護，單純敘述事實與觀念者則否。於界定是否受該法保護時，國內外通說與實務發展出若干要件。根據我國著作權法第3條第1項第1款之規定，著作權法所保護之「著作」係指「屬於文學、科學、藝術或其他學術範圍的創作」；其實，除了「文學、科學、藝術」之創作，其他的創作皆可歸類為「其他學術範圍」的創作<sup>55</sup>。而欲構成「創作」，需具備以下要件：

1. 具有「原創性」，而排除抄襲他人之著作。
2. 屬於「人類之精神創作」：創作除了必需具有原創性外，尚必須是由人類以精神、智慧所為者，始能受到保護。
3. 必須具有「創作之高度」：必須達到一定之創作程度，足以表現出作者之個性或獨特性，始能受到著作權法之保護，亦即，並非所有由人類所為者，均可受到著作權法之保護，如果創作程度甚低者亦予以保護，例如一般固定格式之商業書信，或者是一般通常之用語，將使著作權法之保護過於浮濫而妨礙社會大眾使用。
4. 必須具有一定之表現形式 (expression) 而非抽象觀念 (idea)：亦即創作之內容必須以一定之方式呈現出來，讓一般人能以感官感受到其創作，至於以有形方式 (例如文字、圖片) 或無形方式 (例如聲音、影像等) 皆無不可。
5. 非屬著作權法排除保護者：必須無以下我國著作權法第9條各款不予著作權保護之規定：  
憲法、法律、命令或公文。  
中央或地方機關就憲法、法律、命令或公文作成之翻譯物或編輯物。  
標語及通用之符號、名詞、公式、數表、表格、簿冊或時曆。  
單純為傳達事實之新聞報導所作成之語文著作  
依法令舉行之各類考試試題。
6. 依美國實務判例，著作權另有「附著」(fixation) 之要件，必須附著於現存可接觸的媒介，方受著作權法保護<sup>56</sup>。

<sup>55</sup> 章忠信，著作權法逐條釋義，頁6，2007年。

<sup>56</sup> “Copyright protection subsists, in accordance with this title, in original works of authorship **fixed in any tangible medium of expression**, now known or later developed, from which they can be

「原創性」乃著作權的前提要件，係指特定之著作足以表達作者的個性及獨特性、相當程度地彰顯出作者的創意表達及創意性格。在美國早期判決 *The Trade-mark Cases* 中，揭示了原創性的構成要件為「獨立的創作物」與「作者少量的創造力」，且此創造力須出於作者原始之精神智能觀念。另外，於美國標竿性判決 *Feist Publications, INC. v. Rural Telephone Service Company*（以下簡稱 *Feist v. Rural*）中，亦對此概念有所表示。*Feist v. Rural* 判決中界定「原創性」的要件：需由作者所原始獨力完成，並需要某種程度的創造力；即使創造程度不高亦無不可，重要者在於，「著作」須綻放出「創意的火花」（creative spark）。但此創意能量並不需要達到前無古人的地步，只要與先前存在之作品有可資區別的變化，足以表現著作人之個性即可；換言之，若與他人創作碰巧相同而非刻意相同，這束創意火花並不會熄滅。

相較而言，我國司法機關雖要求創作應具有原創性，但並未對「原創性」和「創作性」等用語意義加以釐清，甚至又採較高的標準<sup>57</sup>，除了原創性之外，仍須達到足以顯示作者之個性及獨特性<sup>58</sup>。例如最高法院八十九年度台上字第二七八七號刑事判決中指出：「故本於自己獨立之思維、智巧、技匠而具有原創性之創作，即享有著作權。但原創性非如專利法所要求之新穎性，倘非重製或改作他人之著作，縱有雷同或相似，因屬自己獨立之創作，具有原創性，同受著作權法之保障。」而最高法院九十三年度台上字第五二〇六號刑事判決亦明確指出：「著作乃指著作人所創作之精神上作品，而所謂精神上作品除須為思想或感情之表現且有一定之表現形式等要件外，尚須具有原創性始足當之。」

綜上，若典藏物不具備上述要件，將無法成為著作權保護之客體，故對其進行數位典藏時，不會致生後續著作權之法律爭議。然對於典藏物如畫作或其他近代文物，通常係屬著作權保護之客體，此時需進一步探討，其是否仍在著作權的保護期間之內。

---

perceived, reproduced, or otherwise communicated, either directly or with the aid of a machine or device.” See 17 U.S.C. 102 (a) (2007).

<sup>57</sup> 馮震宇，新世紀的迷惘—從新世紀英漢辭典案的著作權爭議談起，月旦法學雜誌，第 141 期，頁 259，2007 年 2 月。

<sup>58</sup> 「所謂創作，即具「原創性」之人類精神上創作，包含「原始性」及「創作性」之概念。所謂原始性，係指獨立創作，亦即著作人為創作時，未抄襲他人著作，而獨立完成創作。創作性，則指創作至少具有少量創意，且足以表現作者之個性或獨特性。」參考自 98 年度刑智上訴字第 44 號判決。

(二) 確認典藏物是否仍在著作權的保護期間

依我國著作權法規定，雖然著作人格權沒有規定保護期限，但著作財產權的保護期限，原則上是著作人之生存期間及其死後五十年<sup>59</sup>；而攝影、視聽、錄音及表演之著作財產權存續至著作公開發表後五十年<sup>60</sup>。而由於我國著作權法歷經多次修法，分別在 1985 年將原註冊保護主義修改為創作保護主義、1992 年將著作權保護期限從著作人終身及其死後三十年修改延長為五十年；且我國在 1998 年加入世界貿易組織（WTO）而修法採取回溯保護<sup>61</sup>，這些因素之下，使得早期著作在判斷是否仍在著作權之保護期限時致生困難。簡單歸納如下<sup>62</sup>：

1. 從 1985 年 7 月 11 日起所完成之著作，由於當時係採創作保護主義，其保護期間均依現有著作權法計算，亦即原則上為著作人之生存期間及其死亡後五十年，而攝影、視聽、錄音及表演之著作財產權存續至著作公開發表後五十年。
2. 於 1985 年 7 月 11 日以前完成之著作，若當時該著作已有註冊，則其保護期限依當時的著作權法所規定，原則上為著作人終身及死後三十年；若並未註冊，只要發行未滿二十年，或未發行，仍然可以受到保護（1990 年修正之著作權法第 50 條之 1），其保護期限亦依當時的著作權法所規定。因此以反面解釋，在 1965 年 7 月 11 日以前所完成並發行之著作，如果當時未為註冊，原則上並無法受到著作權法保護；但我國加入 WTO 採取回溯保護之規定，使得這些原本不受保護之著作仍然有受到保護之可能。
3. 回溯保護的第一個前提是必須先前未曾受著作權法保護，故若為上述情形，先前已經註冊，或雖未註冊但發行未滿二十年，或未發行，且保護期間已經屆滿，則無再受回溯保護之餘地。嚴格言之，只有在 1965 年 7 月 11 日以前所完成並發行之未註冊著作，始能受有回溯保護之可能。回溯保護之第二個前提必須是，在 2002 年 1 月 1 日，該著作依當時著作權法所規定之著作財產權期間仍存續中。因此，縱使是 1965 年 7 月 11 日以前所完成並發行之未註冊著作，如果是一般著作，而作者在 1952 年 1 月 1 日之前死亡或是攝影、

<sup>59</sup> 我國著作權法第 30 條第 1 項：「著作財產權，除本法另有規定外，存續於著作人之生存期間及其死亡後五十年。」

<sup>60</sup> 我國著作權法第 34 條第 1 項。

<sup>61</sup> 我國著作權法第 106 條之 1。

<sup>62</sup> 同註 54，頁 81-82。

視聽、錄音及表演等著作，而於 1952 年 1 月 1 日之前公開發表者，其並無法享有回溯保護，其著作財產權已經歸於消滅，該著作遂成為公共財。

### (三) 著作權與所有權分離原則

著作權係屬無形財產，保護的對象是抽象存在於創作內容，故若典藏物仍受到著作權法之保護，無論典藏單位擁有的是所有權或管理權，並不同擁有著作權。除非著作權人將其著作權讓與給典藏機構或單位，否則通常而言，著作權人係將文物或畫作以捐贈方式給典藏機構，典藏機構或單位僅是取得文物或畫作之所有權而非著作權。

## 貳、 從事數位化後之法律問題

### 一、數位化後的成果可否享有著作權？—以元世祖圖像侵權案為例

在數位典藏中，首先需關心究竟典藏物經過數位化後，該數位化之成果有無受到著作權法上之保護，亦即該數位化成果有無滿足基本的著作權保護要件。以最基本的數位化方式—攝影而論，將典藏物拍攝下來，應就拍攝下之攝影著作本身判斷有無滿足著作權法之保護要件，因有時典藏物已罹於著作權的保護期間而落入公共領域，例如古代的畫作或瓷器用具等，此等物品皆無法受到著作權法之保護，惟數位化之成果為攝影著作，則又會受到著作權法之保護。

另將三度空間的物品加以數位化拍攝，由於數位化拍攝過程中需考量到拍攝角度、光線、物品位置等因素，故在實務上也較容易滿足創作的要求，可以主張著作權之保護。但原本即為二度空間的平面典藏物，例如圖畫或書本外皮封面等，經過數位化拍攝後，較難謂其已滿足創作的要求，仍須進一步探討數位化過程。

2009 年 1 月台灣一間涮羊肉火鍋店擅自使用故宮博物院所藏之「元世祖」半身像及「元世祖出獵圖」的影像重製品，遭故宮員工舉發，該店因而被追繳了萬餘元的影像授權費<sup>63</sup>。由此事例爭議在於，依照我國著作權法規定，著作權只保護至著作人死後 50 年，該事件中之元世祖半身像和元世祖出獵圖皆已落入公共領域 (public domain)，應為全民共有，何以故宮可依數位重製後之影像主張授權金？此疑點可分別思考：一已為公共所有之著作物，可否因重製後成為著作權之客體？若不是，則故宮博物院是據何主張權利金？

<sup>63</sup> 周美惠，掛元世祖賣涮羊肉—故宮索費追緝，聯合報 A5 版/話題，2009 年 1 月 17 日。



### 第三章 數位影像典藏可能衍生之法律爭議

故宮主張其所援引是「文化資產保存法」而非著作權法。根據文化資產保存法第 69 條第 1 項明文規定，「公立古物保管機關（構）為研究、宣揚之需要，得就保管之公有古物，具名複製或監製。他人非經原保管機關（構）准許及監製，不得再複製。」因此，故宮據此主張其具有「准許及監製」典藏物影像授權之權利。

惟深究同法第 69 條第 1 項，且另根據公有古物複製及監製管理辦法第 2 條規定，古物之「複製」，指依古物原件予以原尺寸、原材質、原色、原貌再製作者；古物之「再複製」，指非依古物原件而對古物複製品再予以重複製作者。可見有關「複製或監製」原意應係限於「古物的實物複製」，而非描繪、攝影或改作等其他衍生利用。

另故宮亦主張該火鍋店非直接對古物作複製，而是使用故宮複製檔案再行複製使用，故宮對於古畫的照片享有著作權，店家利用故宮出版品中的古畫是侵害著作權。對此，若是對立體古物如翠玉白菜拍照，會涉及到拍攝者角度、光線的安排和選擇，故此具有創作，可主張攝影著作之著作權；然對於平面畫作的拍攝，其拍攝目的僅在求畫作內容真實呈現，而非角度、光線的安排和選擇，故此屬單純之重製行為，對於已落入公共領域之古畫進行重製，將不會產生新的創作和著作權，因此故宮不能對於其出版物畫作主張著作權<sup>64</sup>。

若將禁止複製的範圍，擴張到所有的攝影，甚至攝影後的改作和衍生利用，皆須受到故宮的限制時，將會限縮一般民眾近用的空間，此將會有悖於文化資產保存法第 1 條開宗明義所闡釋之立法目的「為保存及活用文化資產，充實國民精神生活，發揚多元文化」，由故宮完全壟斷使用的可能性，根本無法達到活用文化資產和充實國民精神生活之目的，反而限制華夏文化的傳播<sup>65</sup>。因此，故宮企圖以「文化資產保存法」為由，賦予原本沒有著作權地位之重製影像專有之權利，即與該法的精神相違背，亦與著作權法規定有所衝突。

#### 二、數位化成果的著作權歸屬

著作權人可以任意分別或統一移轉其所有權予他人，例如著作權人授權他人可以對其著作進行改作，以創造衍生著作物。在今數位化的時代，隨著新的數位

<sup>64</sup> 章忠信，掛元世祖賣涮羊肉－故宮索費追緝，著作權筆記討論園地，著作權筆記，<http://www.copyrightnote.org/eclqna/clqna.php?op=showcontent&id=27>（最後瀏覽日期：2011/6/16）。

<sup>65</sup> 楊智傑、江雅綺，文化資產保存機構之著作權？兼論故宮古物利用爭議，真理財經法學期刊，第 3 期，2009 年 9 月。

利用方式輩出，複雜的著作權歸屬問題亦漸出台面。常見如授權方會主張其並未同意授權契約不可適用到新的權利，但被授權方則會提出相反的主張。例如在 *Random House, Inc. v. Rosetta Books LLC* 案<sup>66</sup>中，主要爭點在於究竟出版契約中「以書本形式」(in book form) 文義是否包含到數位出版下的電子書出版？作者認為與原告 Random house 的既存出版契約中文義並未涵攝到電子書，遂另和被告 Rosetta 簽訂新出版電子書的契約。法院最後認同作者的理由，並拒絕原告對於被告出版電子書的暫時禁制令。因此可知，此等「新的使用方式」相關判決通常還是會回歸到以契約本身的文義為準。

另一判決是，美國最高法院的 *New York Times Co. v. Tasini*<sup>67</sup>一案中，認為紐約時報及一些網路資料庫業者，任意將自由新聞工作者 Tasini 原先發表在紐約時報的文章，收錄至電子資料庫如 Nexis 中。法院經搜尋後發現皆屬個別文章的重製與散布，並非整份報紙的利用與呈現，與過去的微縮影片 (microfilm) 是整頁報紙或雜誌的縮影攝製不同，故無法適用美國著作權法第 201 條第(c)項規定，構成侵害著作權<sup>68</sup>。此判決影響後來其報章雜誌出版者，使其不可在未經原自由新聞工作者的授權，即利用其新聞著作於後來開發的電子資料庫中。

故由上述兩個判決可見，數位電子的權利有時可以相當模糊或大幅擴張。故在進行數位典藏時，屆時可能會產生數位化後的權利歸屬問題。

典藏機構在進行典藏物數位化時，應對於權利歸屬有所規劃：若係內部員工進行數位化之工作，則依僱傭關係之契約，應有工作成果歸屬之約定，所以較無認定上問題；若係委由外部單位進行數位化工作，則應在承攬契約中明訂數位化成果之權利歸屬於典藏機構，始可避免後續發生的法律爭議。

<sup>66</sup> *Random House, Inc. v. Rosetta Books LLC.*, 150 F. Supp. 2d 613 (S.D.N.Y. 2001), aff'd., 2002 U.S. App. Lexis 3673 (2d Cir. Mar. 8, 2002).

<sup>67</sup> *New York Times Co. v. Tasini* (533 U.S. 483 2001).

<sup>68</sup> 章忠信，報紙復刻版？還是新聞復刻版？，著作權筆記，

<http://www.copyrightnote.org/crnote/bbs.php?board=2&act=read&id=211> (最後瀏覽日期：2010/12/09)。



### 參、 加值應用之法律問題

數位影像典藏往往容易侵害著作權人下列主要的專屬排他權：重製權和公開傳輸權。首先，典藏機構在其典藏軟體瀏覽網路時必會重製許多的網站。此步驟對於典藏的保存目的是相當重要且必要的。再者，當典藏機構使其所有重製後的網站內容可經由其網站取得，則是散布該重製後的網站內容。最後，典藏機構侵害公開傳輸權，是因其使網站內容供大眾可近用。因此，數位典藏常會被控訴侵害他人著作權，而無任何抗辯理由。以下將就各專屬權逐一分析：

#### 一、 著作權侵害

##### (一) 重製

著作在網路上發表或以其他數位化的方式呈現，亦會獲得著作權之保護，但仍須滿足與非數位著作物同樣的著作權保護條件，始能受到著作權之保護。在數位典藏中常見問題，究竟在電腦硬碟或隨機儲存記憶體（RAM）儲存是否已足夠固著仍是處於爭議階段。

「重製」係著作權法之規範核心，就定義上而言<sup>69</sup>，重製係指以印刷、複印、錄音、錄影、攝影、筆錄或其他方法直接、間接、永久或暫時之重複製作。於劇本、音樂著作或其他類似著作演出或播送時予以錄音或錄影亦屬之；另外，著作人原則上專有重製其著作之權利。但專為網路合法中繼性傳輸，或合法使用著作，屬技術操作過程中必要之過渡性、附帶性而不具獨立經濟意義之暫時性重製，不適用之。而所謂「網路合法中繼性傳輸之暫時性重製」<sup>70</sup>的情形，係指包括網路瀏覽、快速存取或其他為達成傳輸功能之電腦或機械本身技術上所不可避免之現象。

重製問題反映在數位影片典藏網站上，不但數位影片提供者可能構成著作權法上之「重製」，使用者亦可能因下載而構成「暫時性重製」。因使用者瀏覽網路下載之檔案後，必先儲存於電腦之記憶體（RAM）後才可被讀取；此檔案暫時儲存之現象即會構成暫時性重製，而於電腦關機時雖此暫存檔案將自記憶體中除去亦無法免責。

在美國著作權法第 101 條規定中<sup>71</sup>，若數位著作可以在非暫時的期間內，足

<sup>69</sup> 我國著作權法第 3 條第 1 項第 5 款。

<sup>70</sup> 我國著作權法第 22 條第 4 項。

<sup>71</sup> A work is "fixed" in a tangible medium of expression when its embodiment in a copy or phonorecord, by or under the authority of the author, is sufficiently permanent or stable to permit it to

以永久地或穩定地被感知、重製或作其他傳播，則會該當「固著」要件。故一個網站內容的著作權人將會獲得如其他非數位著作之著作權人在著作權法中的專屬排他權。實務上，在 *Triad Sys. v. SoutheasterExpress Co.*<sup>72</sup> 案中，法院認為被告重製原告軟體暫時性重製於電腦隨機儲存記憶體（RAM）已足夠准許暫時禁制令。另 *MAI Sys. v. Peak Computers* 案中<sup>73</sup>，法院認為在電腦 RAM 中顯示已構成「固著」上述法律之定義「...使該著作在非暫時的期間內，足以永久地或穩定地被感知、重製或作其他傳播」。相反地，法院在 *The Cartoon Network L.P. v. CSC Holdings, Inc.* 案中<sup>74</sup>，卻認為有線電視公司對於具著作權之電視節目僅具體重製約 1.2 秒的時間，並未持續至一非短暫的期間，故認為不滿足「固著」的要件，不構成著作權侵害。而 *CoStar Group, Inc. v. LoopNet, Inc.* 判決<sup>75</sup>，法院認為資訊或資料下載至使用者之 RAM 中並非構成「固著」，因為其並未超過暫時性的期間。

### 1. 串流技術（Streaming）介紹<sup>76</sup>

串流媒體是建構在網際網路上之技術，首先由媒體擷取裝置取得數位化的媒體資料，經編碼過程產生可支援串流的媒體格式，在經串流伺服器透過網際網路將串流媒體傳送到客戶端，客戶端經過編碼程序即可播放。

是以，不同於以往需先下載完影音資料，串流是一種具「即時」特性的多媒體傳輸技術，使用者僅需下載一部份即可開始播放，故可節省使用者之等待時間；且因串流技術係利用客戶端緩衝記憶體（buffer），使資料不需實體儲存而直接由緩衝記憶體讀取播放後丟棄，影音檔案不會完整儲存在使用者端，亦可節省電腦之儲存空間。

### 2. 串流與著作權固著之構成要件—以美國法為例

串流技術重點特色在於，一般使用者僅透過串流技術聆聽歌曲或觀賞影片，並未重製下載音樂或影像至電腦中。美國著作權法將「固著」（fixation）列為著作權成立要件之一，強調著作必須「附著」於有形媒介上，進而認為暫時性重製仍屬固著。故透過串流聆聽或觀賞，依美國法規定，實際上仍有下載之動作，係

---

be perceived, reproduced, or otherwise communicated for a period of more than transitory duration.

<sup>72</sup> *Triad Sys. v. SoutheasterExpress Co.*, 64 F.3d 1330, 1333 (9th Cir. 1995).

<sup>73</sup> *MAI Sys. v. Peak Computers*, 991 F.2d 511, 518 (9th Cir. 1993).

<sup>74</sup> *The Cartoon Network L.P. v. CSC Holdings, Inc.*, 536 F.3d 121, 129-30 (2d Cir. 2008).

<sup>75</sup> *CoStar Group, Inc. v. LoopNet, Inc.*, 373 F.3d 544, 551 (4th Cir. 2004).

<sup>76</sup> 馮震宇、陳家駿，網路科技關於部落格及串流之著作權法律問題，智慧財產權，第 112 卷，2008 年 4 月。

屬暫時性重製。

#### (二) 公開傳輸<sup>77</sup>

數位影片典藏網站上載數位影片給予網路使用者可不受時間地點限制，透過網路瀏覽和觀看進行數位體驗和學習。其中「上載」即公開傳輸權所謂的「對公眾提供著作」之行為，須得到授權方可為之。

然有疑義者為「對公眾」之認定標準。網路平台依向特定人與不特定人開放，可分為「內部網路」與「外部網路」。而在法條未特別規定之情況下，並不限縮「公眾」之意涵，所謂「公眾」僅指不特定多數人而言；亦即，公開傳輸權於內部網路及外部網路皆有適用，且該條文中所稱「向公眾提供」之要件，並不以利用人確有實際傳輸或接收之舉為必要，只要處於可得傳輸或接收之狀態即為已足。因此，即便數位影片典藏網站須要求登入，登入瀏覽者即為本條文所謂的「公眾」，其得以自己選定之時間或地點，利用網站接收影片內容。

#### 二、 合理使用

合理使用提供予著作侵權之被告一救濟的方式；然而，合理使用往往有適用上的困難，且無法確知此判斷方法之結果，因需要就數位典藏個案分別判斷其所涉及的侵權行為。根據美國 1976 年著作權法第 107 條規定合理使用，其包含有下列四個要件：

1. 使用目的和特性，所謂目的包含係商業性質或非營利之教育目的；
2. 著作物之性質；
3. 所利用之質與量，及其於整個著作所佔比例；
4. 利用結果對著作潛在市場與現在價值的影響

上述方法目的不在於簡化出一個簡單、清楚的原則，而是就不同個案作判定，將四個要件整體判斷並權衡出結果<sup>78</sup>。

#### (一) 使用的目的和性質

合理使用最重要的要件，即係著作物的使用目的和性質為何，新著作不可僅

<sup>77</sup> 著作權法第 3 條第 10 款：「公開傳輸：指以有線電、無線電之網路或其他通訊方法，藉聲音或影像向公眾提供或傳達著作內容，包括使公眾得於其各自選定之時間或地點，以上述方法接收著作內容。」

<sup>78</sup> Sony Computer Entertainment America Inc. v. Bleem LLC, 214 F.3d 1022, amended on denial of rehearing.

係利用原創物之成分或內涵，而必須以不同的使用目的和性質加入新的創意<sup>79</sup>。例如，後來的使用者僅就使用目的之必要程度重製先前著作物時，則此要件並不會產生不利其的法律效果<sup>80</sup>。

其中必須深究系爭的使用是否具備「轉化價值」(transformative)，亦即究竟使用者是否有出自不同的使用性質，為先前著作加入新的想法或概念，而傳達出新的表達、意義和訊息。轉化程度越高，其餘要件的重要程度就隨之降低，例如不利於成立合理使用的商業目的，也會因轉化程度越高而在判斷合理使用上之重要性降低。相較於一著作僅係為了取代原著作的市場，一具有轉化價值的著作較不致對原著作的市場產生負面的影響<sup>81</sup>。直接的經濟利益(direct economic benefit)並不是證明有商業目的的必要手段，反而是連續性且剝削性的利用先前著作物，即便該重製物並無用以銷售，仍有可能構成「具商業性質之使用目的」。惟據商業性質之使用目的並不會直接排除合理使用之適用，只是以商業目的而使用先前著作，將會被視為不公平剝奪著作權賦予原權利人之獨佔優勢。

網路典藏或其他類似的數位典藏機構，提供服務予網路大眾。若數位典藏機構係非營利組織，其目的在於促進學術研究和交流時，則可認定其無商業上的使用目的。故若法院多注重於數位典藏對社會知識文化傳遞的貢獻，則數位典藏即便是營利單位，則此要件下仍會傾向成立合理使用。此外，究竟數位典藏制度式的重製並展示他人著作物，可否被視為具轉化性。對此，數位典藏通常單純地重製整個著作之內容，並將其放置於他人可在不同時空下搜尋近用，故並未轉化原著作之本質。因此，若法院相當注重「轉化性」時，則會不利於數位典藏單位成立合理使用。

## (二) 著作物之性質

此要件重點在判斷一著作是否具備創意的表達，例如小說較事實性著作具有創意的表達，值得受到著作權法的保護。另，此要件須判斷著作係為單純資料性(informational)或具創意性(creative)的著作，若係單純資料性的著作，則使用該等資料較使用創意之著作容易成立合理使用。通常美國法院在處理此要件

<sup>79</sup> Perfect 10, Inc. v. Amazon.com, Inc., 508 F.3d 1146.

<sup>80</sup> Kelly v. Arriba Soft Corp., 336 F. 3d 811.

<sup>81</sup> *Id.*



時，會視究竟該著作的背後是否投入許多時間和勞力，並期待未來會有財務上的報酬<sup>82</sup>。

#### (三) 所利用之質與量，及其於整個著作所佔比例

此項所利用之實質內容重點，應為具著作權保護的表達方式，而非利用或重製著作物中之事實性內容<sup>83</sup>。雖然大規模重製不會直接推定排除合理使用，但重製全部的著作將會阻卻合理使用的成立。隨著使用的目的與性質改變，法律上所允許的重製程度也不同<sup>84</sup>。基於「微量不舉」原則，若僅微量且片段地重製他人著作，使一般觀眾不致於辨識出該重製，則仍可成立合理使用<sup>85</sup>。在數位典藏中，通常典藏機構對於欲收藏或保存之著作，於質重製該著作之核心，於量完全重製該著作物，始可達到數位典藏之保存的目的。

#### (四) 利用結果對著作潛在市場與現在價值的影響

實務上，法院會考量以下兩個問題：(1) 因侵權人之特定行為所造成之市場損害的程度；(2) 究竟被告無限制且廣為散布之行為是否會對原告著作之潛在市場產生許多負面的影響。同時，法院注重的不是利用人之利用結果是否抑制或毀壞原著作物之潛在市場，而係該利用結果是否會侵奪 (usurp) 原著作物之市場。因此，法院在處理時，會評估該利用行為對原權利人所生之經濟衝擊，以及瞭解被告之利用行為是否會對原著作物產生市場取代的效果<sup>86</sup>。

### 肆、 數位典藏影像之授權<sup>87</sup>

所謂「授權」，乃是將受法律保障的權利，例如特定產品或服務（如：肖像、商標、口號、照片、專利）等無形資產，透過各種授權約定，讓與被授權者使用，並換取權利金或其他形式報酬<sup>88</sup>。「授權」的目的是為企業或是產品創造更多利

<sup>82</sup> 17 U.S.C.A. 107. *Acuff-Rose Music, Inc. v. Campbell*, 972 F.2d 1429, rehearing denied, certiorari granted in part 113 S.Ct. 1642, 507 U.S. 1003, 123 L.Ed.2d 264, reversed 114 S.Ct. 1164, 510 U.S. 569, 127 L.Ed.2d 500, on remand 25 F.3d 297.

<sup>83</sup> *Nihon Keizai Shimbun, Inc. v. Comline Business Data, Inc.*, 166 F.3d 65.

<sup>84</sup> *Worldwide Church of God v. Philadelphia Church of God, Inc.*, 227 F.3d 1110, certiorari denied 121 S.Ct. 1486, 532 U.S. 958, 149 L.Ed.2d 373.

<sup>85</sup> *Fisher v. Dees*, 794 F.2d 432.

<sup>86</sup> *NXIVM Corp. v. Ross Institute*, 364 F.3d 471, certiorari denied 125 S.Ct. 607, 543 U.S. 1000, 160 L.Ed.2d 458.

<sup>87</sup> 藝術授權手冊規劃計畫，期末總結報告書，財團法人國家文化藝術基金會委託，國際技術授權主管總會中華分會執行，2007年，頁38-41。

<sup>88</sup> 周欣嫻，台灣文化創意產業智慧財產之法律保護與藝術授權－以國立故宮博物院為例，國立政治大學智慧財產研究所碩士論文，2004年，頁23。



潤。根據授權雜誌 (*License! Global*) 於 2010 年統計，美國迪士尼公司單憑其衍生商品的授權，消費類產品在零售通路年銷售額高達 272 億美元，歷年皆居全球授權產業之首<sup>89</sup>；且根據統計，該雜誌將全球授權產業分成多種類，參考下圖 14 可見各類授權活動所創造的產值呈現逐年上升趨勢，雖於 2008 年適逢全球經濟衰退有所影響，不過仍可預見未來授權商機龐大。

數位典藏增值廠商在創作完影片或動畫，或是將其他藝術創作者所授權數位化之影片或動畫後，則需透過後續授權活動，創造更大的經濟利益，增值廠商可以透過授權免除合作關係中不必要的法律爭議，亦可創造無限商機。

若根據市場需求和供給，分析目前數位典藏產業中各成員之授權關係，可整理成下圖 15，一般藝術創作者可能會將其創作成果作品之相關產品開發業務委託予代理機構負責處理；亦可能自行處理，如設計完後授權給廠商製造或改作出商品，並販售至終端市場。

estimated licensing revenues by property

Type	2004	2005	2006	2007	2008	% Revenue	% Change
Art	\$170	\$175	\$182	\$175	\$154	2.72%	-12.0%
Character	\$2,565	\$2,626	\$2,680	\$2,710	\$2605	46.06%	-3.9%
Collegiate	\$201	\$203	\$203	\$201	\$208	3.68%	3.5%
Fashion	\$814	\$822	\$830	\$810	\$775	13.70%	-4.3%
Music	\$122	\$128	\$132	\$125	\$117	2.07%	-6.4%
Non-profit	\$41	\$43	\$45	\$43	\$39	0.69%	-9.3%
Sports	\$795	\$810	\$825	\$815	\$740	13.08%	-9.2%
Brand	\$1,081	\$1,086	\$1,090	\$1,060	\$975	17.24%	-8.0%
Publishing	\$41	\$41	\$41	\$41	\$37	0.65%	-9.8%
Others	\$15	\$18	\$12	\$9	\$6	0.11%	-33.3%
<b>Total</b>	<b>\$5,845</b>	<b>\$5,952</b>	<b>\$6,040</b>	<b>\$5,989</b>	<b>\$5656</b>	<b>100.00%</b>	<b>-5.6%</b>

In millions Source: LIMA, 2009

圖 14 各類授權活動之逐年收益

圖片來源：License! Global<sup>90</sup>

<sup>89</sup> Top 125 global licensors, 13 LICENSE! GLOBAL 39, 39-40 (2010).

<sup>90</sup> Tony Lisanti, *The Future Looks Brighter*, 12 LICENSE! GLOBAL 16, 17(2009)

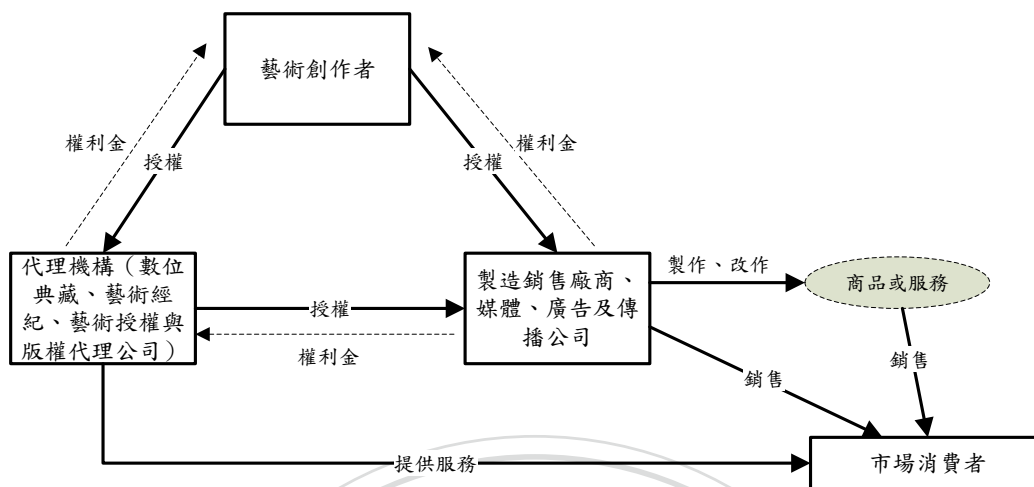


圖 15 數位影像典藏之授權關係圖

圖片來源：盧恩慈<sup>91</sup>，本論文重新繪製

以下將就數位典藏增值廠商之數位動畫或影片相關之授權業務進行介紹：

#### 一、 數位影片或動畫授權

增值廠商在國內可自行經營授權業務，而國外則可透過代理商尋求授權，始可成功擴展市場至全世界。相關授權包括：

##### (一) 電視媒體或數位頻道播映

將影片或動畫授權於電視或其他媒體播出，以一次一部授權或全部授權公開播映。

##### (二) 影片公開播映市場

授權機關團體，例如各級學校、圖書館、飯店、航空飛機或客運巴士等場所公開播映。

##### (三) 改編多媒體書或全彩映畫版

授權出版社加以改編成全彩繪本，另附上影片或動畫 DVD 或互動教學光碟，在傳統實體書店通路銷售。

##### (四) 影音光碟 VCD/DVD 或數位教育市場

授權公開發行銷售或出租，主打影音產品市場；或授權出版社，由其負責出

<sup>91</sup> 參考盧恩慈，藝術授權產業之營銷策略研究，國立政治大學科技管理研究所碩士論文，2005年，頁 33。另參考周欣嫻，台灣文化創意產業智慧財產之法律保護與藝術授權－以國立故宮博物院為例，國立政治大學智慧財產研究所碩士論文，2004年，頁 24。

版互動式教學電子書。

#### (五) 手機等行動裝置播映

將影片或動畫以全球性、非專屬且約定一定期間授權，得在特定機種之行動裝置內，或授權特定機種之行動裝置得下載並接收該影片或動畫內容，並收取權利金。

#### 二、 影片或動畫元件之授權

數位典藏增值廠商可以將其創作之影片或動畫進行典藏，例如成立影片或動畫資料庫，放置於網站上免費供一般網路使用者為教育或學術等非營利目的之使用。另欲利用元件繼續生產衍生著作或產品者，則需和增值廠商進一步洽談授權。

#### 三、 肖像授權

數位影像典藏增值廠商進一步利用影片或動畫內容之人物肖像，與其他廠商合作，加以印製於實體商品上，例如 T 恤、杯子、文具等商品，或是相關系列公仔，與其他廠商有三種合作方式：

##### (一) 委託代工 (OEM)

此合作方式並未涉及授權，代工廠商僅係負責代工生產，待生產完後，再由增值廠商繼續作後續的行銷推廣活動。於代工廠商生產完後，標示由增值廠商產製，以故宮名稱、商標做為標示，不可載明代工廠商名稱或商標。

##### (二) 授權製造

增值廠商授權肖像予廠商生產並銷售商品，增值廠商僅一次收取或按約定比例收取權利金。商品上可標示被授權廠商名稱或商標，而不使用增值廠商之商標。

##### (三) 共同投資

由增值廠商和生產廠商共同分攤生產成本，以及後續行銷活動的費用，亦可共享利潤或按比例分享之。

由於數位影像典藏增值廠商的授權業務中，有很高的比例屬於多媒體素材，亦即影片或動畫元件，在授權標的內容上，宜具體列出有哪些素材、影片或動畫元件、肖像圖形等，將範圍界定清楚。另有關授權費用之計算，被授權者會將授權標的使用於哪些產品項目上，於契約中清楚訂明，授權費用可採一致性的比例，亦可因不同的產品製作成本而不同。

在附錄一有詳細之多媒體素材授權契約範例，可供參考。

## 第二節 小結

於數位影像典藏過程之行為，最可能觸犯者即為著作權人之「重製權」與「公開傳輸權」。因此，增值廠商需向此兩項權利之權利人取得授權後，方無侵權之慮。而目前多數的公部門典藏單位對於其所收藏的典藏文物只擁有所有權或物權，但是這些典藏標的之著作權可能因為年代久遠而已經消滅。因此，如何在進行數位典藏的過程中一併取得相關的智慧財產權，以作為未來進行適當利用的法律基礎，即是必須解決的問題。

此外，我國數位典藏機構目前所建置之資料庫內容豐富，實為教育知識推廣與藝術創作參考之利器，然利用相關典藏素材或資源時往往會牽涉智慧財產權之法律爭議，例如在增值創作上，新創作往往是參考或取材自前人既有的著作，此時如何區分「利用」與「合理使用」，實務上即為一難以認定的課題，進而會提高了增值廠商在利用典藏影像上之疑慮，進而降低合作授權之誘因。

最後，增值廠商於產出數位影片或動畫後，除了授權數位影像內容之外，亦可透過其他授權活動如肖像授權或影音內容之元件授權以創造更大的利潤。為此，合作開發產品的廠商間有賴清楚訂立授權契約。

## 第四章 數位影像典藏產業之推廣模式

數位典藏如同第一章緒論所述，尚欠缺一有效推廣模式，以推廣目前典藏機構所蘊藏的豐富典藏素材。針對數位影像和影片而言，最有效的推廣模式為網路平台，利用網路無遠弗屆和異時異地可瀏覽的特性，將可快速將數位影像內容傳遞出去，供網路使用者觀賞或使用。以下將針對國外四間成功的數位影像典藏網站進行介紹，從中會歸結出我國數位影像典藏之加值廠商可採用的推廣模式。

### 第一節 國外數位影像典藏之推廣模式

#### 壹、 iTunes U

##### 一、 平台簡介

知名發明家湯瑪斯·愛迪生(Thomas Edison)曾在1922年即大膽預測，認為動態影像勢必重新改變未來的教育制度，並將會取代所有的教科書籍<sup>92</sup>。蘋果電腦公司(Apple)在85年後的2007年實現了愛迪生當時的預言。2007年5月30日蘋果電腦在其所經營的iTunes 影音服務於發表了iTunes U，主動提供教學平台給世界各大學，故網路使用者可藉由此iTunes的平台，自由瀏覽世界各大頂尖大學的教材、演講、實驗...等內容，目前累積世界22國一共有800多所大學使用iTunes U作為教學資源分享平台<sup>93</sup>。以亞洲大學為例，目前已有中國、香港、日本、新加坡等四地大學使用iTunes U，茲整理成下表：

表 7 亞洲使用 iTunes U 之各大學

地方	大學	課程類別
中國	北京廣播電視大學	美術、語言、文學、社會科學、社會學、教育
	中山大學	商管、醫療保健、語言、數學、科學
香港	香港中文大學	商管、美術、醫療保健、社會科學
	香港公開大學	商管、工程、語言、文學、社會科學、教育

<sup>92</sup> “Thomas Edison in 1922 predicted that “the motion picture is destined to revolutionize our educational system and ... in a few years it will supplant largely, if not entirely, the use of textbooks...” See James G. Dunn, *Digital Archives in Primary School Education*, HOWARD BESSER’S IMPACT SITE, available at <http://besser.tsoa.nyu.edu/impact/s99/Projects/paper/jgdunn.html> (last visited Mar. 1, 2011).

<sup>93</sup> iTUNES U, available at <http://www.apple.com/education/itunes-u/whats-on.html> (last visited Mar. 1, 2011).



日本	慶應義塾大學	商管、工程、美術、人文、科學、社會科學
	明治大學	商管、語言、數學、社會科學、社會學、教育
	東京大學	商管、工程、美術、醫療保健、歷史、人文、文學、數學、科學、社會科學、社會學、教育
	早稻田大學	未有明確課程類別
新加坡	新加坡國立大學	未有明確課程類別

資料來源：iTunes U，本論文自行整理

有鑑於國際間各大學相繼推出開放式課程（open course），iTunes U 之目標在於整合各校開放式的教學內容，以便使用者快速取得知識，且使用者只要下載 iTunes 軟體於 Apple 系列產品，如 iPod、iPhone、Apple TV，即可輕鬆體驗行動學習的高效率；若無 Apple 系列產品，iTunes U 也允許使用人將軟體下載至電腦中，除了無法將課程帶著走之外，使用上同樣不受限制。此外，iTunes U 建立在蘋果公司既有的 iTunes Store 平台之下，其使用介面已為人熟知，減少使用者對軟體的學習成本，有助於 iTunes 的推廣。

iTunes Store 與開放課程結合，最重要的是能以蘋果公司本身獨特的創新形象搭配國際名校的聲譽，創造出一如共品牌（co-branding）的綜效。這個綜效至關重要，因為現今社會趨於同質化，顧客在消費產品時，不單只是消費產品帶來的功能，更多是消費品牌所帶給他們的「聯想」；蘋果公司與國際知名大學合作，一方面強化 i 系列產品的加值功能，另一方面也讓營利色彩濃厚的企業增添一份公益形象，進而達到教育及宣傳的目的，同時各大學的數位課程內容也因為 i 系列產品的熱銷，而有了強而有力的散布管道，兩者相輔相成，衍生了一加一大於二的效果。

蘋果電腦公司提供一全新 iTunes U（此為 iTunes University 之簡稱）服務，旨在提供免費的平台予各大學，使之可上傳教材和其他相關影音內容供一般大眾閱聽。蘋果電腦公司指出，iTunes U 的特色在於可供學生 24 小時登入學習，同時學生可以異時異地收聽 podcasts 內容，更可幫助學生養成主動的學習習慣。

現今美國各大知名學府已經採用此新服務，大學如杜克大學、史丹佛大學、密西根大學、哈佛大學、柏克萊大學、紐約大學、哥倫比亞大學等。例如美國史

丹佛大學之 iTunes U 上提供許多與該校課程相關之影音內容，使用者可經由 iTunes 軟體登入下載。這些美國大學在蘋果電腦公司協助開發系統下，使各大學都有屬於自己特色的 iTunes U 網站，讓大眾近用資訊內容。蘋果電腦公司更可以為各大學依照校園特殊顏色、校徽、照片來「量身打造」自己的 iTunes U，以達到吸引在校師生和畢業校友的注意和支持。此外，除了常見的開放特色之外，iTunes U 亦可以限制使用權限，要求使用教材之學生必須先登入學校帳號和密碼，始能取用修課的教材內容，故 iTunes U 仍可以成為一簡易操作又安全的網路分享平台<sup>94</sup>。此外，若在傳統上課模式上輔以 iTunes U 的幫助，亦可有助於學生學習，因學生可在錯過課程後再親自收聽課程，或上過課程後希望反覆複習，或是整理漏抄寫的筆記，iTunes U 都會是良好的學習管道<sup>95</sup>。

各級學校之所以會考量以 iTunes 作為傳播知識教材的媒介，主要是看中其以下優勢：首先，iTunes 軟體在學生間廣受歡迎，幾乎每個學生人手一台蘋果裝置；再者，iTunes 簡易的操作界面，學生可利用 iTunes 上的 podcasts 取得資訊，另可輔以課程管理軟體如 Blackboard 和 Sakai 來輔助學習。一旦學生訂閱 (subscribe) 某些課程，當其將蘋果裝置如 iPod 或其他 MP3 裝置插入電腦時，iTunes 便會自動將尚未閱聽的課程內容加入該裝置中，減輕使用者閱聽上之負擔。

然目前亦有學校仍維持自己課程分享的網站，不欲全然使用 iTunes U 平台。例如柏克萊大學中許多老師希望可以讓教材以不同且多樣化之格式儲存，因此該校讓課堂錄音檔仍可以維持如 MP3 格式下載。此外，柏克萊大學亦是傾向保存教材於自身的伺服器，而非外來伺服器如 iTunes，因學校單位皆不確定蘋果電腦何時會關掉所有 iTunes 網站，故都會盡量保留備份檔案資料，預防未來有典藏檔案遭遺失<sup>96</sup>。

其實，蘋果公司絕非是教育市場的新進入者，在其產品銷售策略上，曾在蘋果年度夏日特價活動時，推出購買蘋果電腦 Mac 贈送 iPod touch 的優惠，吸引無

<sup>94</sup> Markus Ketterl, Robert Mertens, & Karsten Morisse, Alternative content distribution channels for mobile devices 7(unpublished paper), available at [http://www.informatik.uni-osnabrueck.de/papers\\_pdf/2006\\_02.pdf](http://www.informatik.uni-osnabrueck.de/papers_pdf/2006_02.pdf), (last visited Mar. 1, 2011).

<sup>95</sup> Dani McKinney, Jennifer L. Dycka & Elise S. Lubera, *iTunes University and the classroom: Can podcasts replace Professors?*, 52 COMPUTERS & EDUCATION 617, 620 (2009), available at [http://dme.medicine.dal.ca/dme-features/docs/0809/1158\\_McKinney%20Et2009\\_podcast\\_lectures.pdf](http://dme.medicine.dal.ca/dme-features/docs/0809/1158_McKinney%20Et2009_podcast_lectures.pdf) (last visited May 2, 2011).

<sup>96</sup> Brock Read, *How to Podcast Campus Lectures*, 53 THE CHRONICLE OF HIGHER EDUCATION A.32 (Jan 26, 2007).

#### 第四章 數位影像典藏產業之推廣模式

數學生購買。造成如此大的迴響，蘋果的策略不單只是因其免費的 iPod touch 產品吸引人，背後更有一大黏住學校教育市場的方式，即是透過和各大名校合作的方式，提供給學生無數教育影音內容，如此更加誘使學生族群對於蘋果 i 系列產品的瘋狂。

根據報導指出，美國佛羅里達大學藥學院要求每位學生都必須擁有一台 iPhone 或 iPod touch，該校藥學院院長指出，學生必須盡快習慣使用這些先進學習和科技設備，以便適應未來這類科技適用在醫療領域中。

其他大學如美國密蘇里大學則認為，學習使用 iPod Touch 將可協助學生持續不間斷地學習和取得新知。該校新聞學院副院長 Brian Brooks 表示，課堂老師授課是最不佳的學習方式，有研究證實若學生可以聆聽該堂課程兩次，將可對該課堂內容記憶印象提升三倍之多。

美國緬因州 (State of Maine) 在近期決定要提供給州內 7 年級到 12 年級的學生使用 MacBook，主要原因是考量到 MacBook 的耐用性、彈性，亦可配合學生多種學習形式。

在蘋果網站上宣稱 Mac 是當今校園中最好的電腦，而 iTunes U 最近亦成為免費教育內容的來源平台，許多世界知名學府紛紛將教學內容放到 iTunes U 平台分享。因此，蘋果電腦所提供的教育網站證明了蘋果如何將科技和教育成功地整合。

在過去，擁有 Mac 電腦被視為一股風潮；直至今日，擁有 Mac 電腦在教育市場已經變成一不可或缺的學習產品<sup>97</sup>。

---

<sup>97</sup> Matt Lozano, *Apple's Educational Prowess*, TECHNEST REPORT (Aug. 3, 2009) available at <http://technestreport.com/blog/2009/08/03/apples-educational-prowess/> (last visited Mar. 1, 2011).

二、史丹佛大學之 iTunes U 計畫 (Stanford on iTunes U) 簡介<sup>98</sup>

史丹佛大學之 iTunes U (Stanford on iTunes U, 以下簡稱 SoiT 計畫) 係一線上影音教學內容平台, 利用蘋果電腦 iTunes 之技術, 將相關課程內容、講課內容、重要資訊等傳遞給學生、教師、校友, 以及社會大眾。史丹佛大學之所以會考慮蘋果電腦科技產品 (例如 MAC、iPod、iPhone) 作為傳播資訊媒介, 是因該等產品在美國或甚至世界各地的普及性和流行性, 將有助於快速自由地傳播知識。此外, SoiT 計畫是一優良的教學工具, 可迅速傳遞教學新知到校園之外, 使閱聽者根據一中央控制教材平台可以自主性掌握學習進度。在蘋果電腦發表 iTunes U 後, 史丹佛大學為首先加入此平台的大學, 遂成為目前 iTunes U 的代表大學。該校所典藏的影音資料主題豐富, 包含人文、理工、政治、法律、醫農等領域之課程內容影音資料、演講、校園辯論會等校內重要之學術活動資源。

史丹佛大學原先僅是視 iPod 和 iTunes 為聯絡各界畢業生或社會大眾的一種管道; 但與蘋果電腦公司合作之後, 史丹佛大學遂於 2005 年 10 月開始在自己專屬 iTunes 網站: Stanford on iTunes U 上放置講課內容、表演、音樂, 或其他由該校製作之相關內容<sup>99</sup>。不同於其他大學專屬的 iTunes U 網站皆對外全面開放, 史丹佛大學依使用者類型共分為兩種 iTunes U 網站: 一為對外開放之 iTunes U 網站, 另一為僅限該校社群使用之 iTunes U 網站。

表 8 史丹佛大學在 iTunes U 上不同的網站類型

SoiT 網站類型	使用者權限要求
Stanford on iTunes U	不限, 開放給線上所有使用者閱覽課程內容和教材
Course Work-linked iTunes U	允許不願對外開放教材的教師, 可以利用此空間僅開放讓有權限的學生閱覽和下載課堂教材
Stanford Community iTunes U	讓史丹佛校園中各類社群或團體有一分享影音檔案的平台空間, 需要有該校帳號 (SUNet ID) 和密碼始可近用

資料來源: Stanford on iTunes U<sup>100</sup>, 本研究自行整理

<sup>98</sup> Interview with Alan Acosta, Stanford Associate Vice President of Public Affairs, *Stanford on iTunes U-Setting the power of knowledge free* (2008), available at <http://images.apple.com/channel/us/podcasting/pdfs/Apple-Stanford011509.pdf>, (last visited Mar. 1, 2011).

<sup>99</sup> Robert G. Brookshire, *The iPod Revolution: Coming to a Classroom near You*, UNIVERSITY OF SOUTH CAROLINA, 3-4 (unpublished paper) available at <http://www.osra.org/2007/papers/brookshire.pdf> (last visited Mar. 1, 2011).

<sup>100</sup> STANFORD ON iTUNES U, available at <http://itunes.stanford.edu/content/overview.html> (last visited



#### 第四章 數位影像典藏產業之推廣模式

SoiT 計畫的想法，其實是源自於該校公共事務副處長 Alan Acosta 和網路通訊主任 Scott Stocker，在與蘋果電腦公司代表彼此討論有關「數位校園計畫」(Digital Campus Program) 之參與時所產生。原先計畫本意是要支持教室活動得以經由 iTunes U 網站傳播，如此課程教師必須提供數位教學資源在 iTunes U 網站供學生下載，而學生必須以使用者認證方式登入網站。惟雙方在討論過程中另產生出新的想法：建立一富含教學內容的網站並開放給全世界。史丹佛大學，亦如世界其他知名學府，以學校不同課程之名，在線上傳播無數教育之影音內容。在選擇傳播媒介上，考量到 iTunes 軟體當時的廣泛流行，不僅年輕人，更包含其他年齡層人口，使用 iTunes 皆感到很直覺好用。

因此，根據上述 SoiT 計畫觀念形成後，最後導致此計畫順利推行之關鍵因素，是史丹佛大學背後龐大的校友支持。該校目前累計之校友數以達 200,000 人，其中許多人更是與學校繼續維持緊密關係，並對於學校活動仍保持高度興趣。而史丹佛大學校友會則長期致力於市場導向和創新的管道來接觸校友，故對 iTunes U 此平台的功能相當滿意。

不如其他網站經營，史丹佛大學認為此計畫開始不應以營利為目的，首要步驟應是積極對外宣傳此計畫的初衷，始能換取廣大社會大眾的響應與支持。在開始執行此計畫時，由於之前並未存在類似的知識分享計畫或發展藍圖可供參考，此計畫在執行過程緩慢。在 iTunes U 平台內容來源部分，由學校方面向各院和系所尋求協助，接著是將各類教材內容加以數位化典藏至該平台上。

SoiT 計畫上市時點，選定於該校年度校友返校週末舉辦，透過當天向數以千計的校友解釋和說明該計畫，再由這些校友幫忙宣傳至外界，便使 iTunes U 計畫隨即成功。

至今，SoiT 計畫平均一週會有將近 20,000 下載次數，截至目前為止已有超過 1,800 萬個檔案下載。SoiT 計畫團隊認為，幾百萬次的瀏覽量與幾百萬次的下載量具有不同意義，前者僅是快速點選了網頁，往往只花上幾秒鐘的時間停留網頁便離開；但後者隱含者有某種程度上的參與行為，這在教育上有顯著的意義。



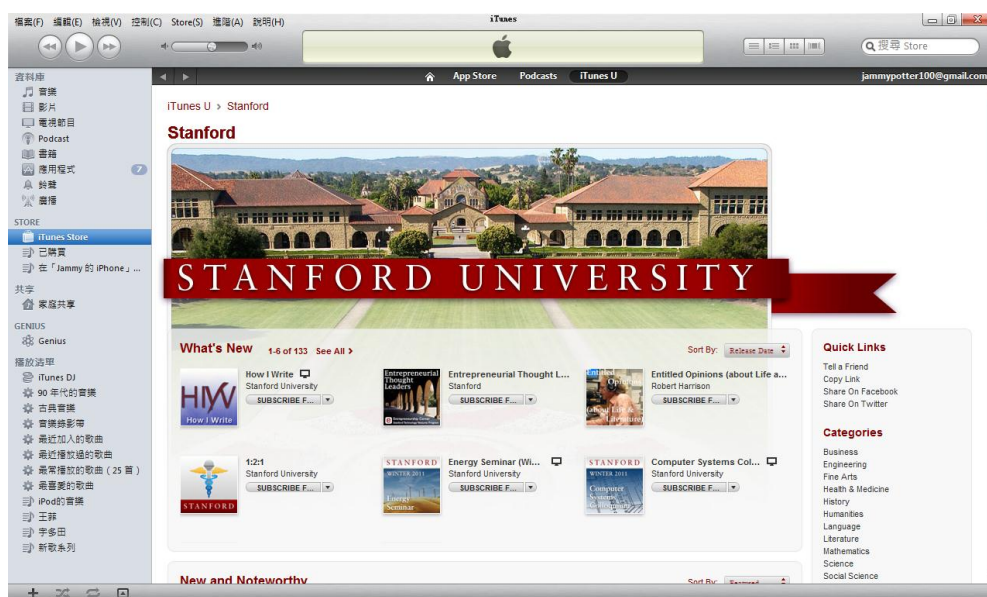


圖 16 Stanford on iTunes U 使用者介面

### 三、SoiT 上之課程內容

目前史丹佛大學 SoiT 開放的課程共分 13 類別，整理如下：

表 9 SoiT 開放的課程類別

商管 Business
工程 Engineering
藝術 Fine Arts
健康醫療 Health & Medicine
歷史 History
人文 Humanities
語言 Language
文學 Literature
數學 Mathematics
科學 Science
社會科學 Social Science
社會 Society
教育 Teaching & Education

資料來源：本研究自行整理

另根據 2010 年底統計，SoiT 平台上前五大受歡迎的課程如下：

表 10 2010 年底統計 SoiT 前五大受歡迎之課程

	課程名稱	簡要內容
1	Mac 操作系統簡介 (Introduction to Mac OS X, Cocoa Touch, Objective-C and Tools)	由於目前世界上使用 iPhone 人數眾多，不意外本課程成為排行第一的課程。此課程在教導如何開發出一 iPhone 的應用程式，例如日前開發出遠距離遙控應用程式的 Alan Cannistraro，即在本堂課中教導過
2	史丹佛大學校友返鄉：沒有考試的課程 (Classes Without Quizzes, Stanford Reunion Homecoming)	包含有許多簡短主題，由學者每週生動地講演主題，例如「歐巴馬與伊郎關係」
3	學生專案「解剖小提琴手之動作」(Anatomy of Movement Student Project—Violin)	探討究竟一段具情緒張力的音樂是否會影響肢體動作？如何可以成為一專業小提琴手？藉由觀察一提琴手的肢體動作，在演奏的樂聲中以動作感應器紀錄 8 種不同的情緒表現
4	心臟解剖學 (Anatomy of the Heart)	為一段長約 18 分的復古醫學院教學影帶，由 Richard S. Snell 教授在黑板前以彩色粉筆清楚描繪出人體心臟結構
5	企業家思維研討 (Entrepreneurial Thought Leaders Seminar)	每週邀請世界各領域的領導人，包含有商業、金融、科技、教育和慈善家等領域，類似 TED 演講為學生帶來啟發性思維

資料來源：PaloAltoPatch<sup>101</sup>，本研究自行整理製表

例如在史丹佛大學的電腦科學院 (Computer Science Department) 在 iTunes 上放置為期 10 週有關 iPhone 軟體設計的課程，課程內容包含有免費開放給對於程式設計或軟體開發有興趣的人至線上學習，無須付費或特殊學歷要求的限制。史丹佛大學 iTunes U 之專案負責人 Brent Izutsu 表示，透過這種開放性課程，可以對外顯示出史丹佛大學課程的深度和廣度，以及學生的創新。

每堂課程的影片和投影片都會於每堂課後兩天上傳至 iTunes U 平台，且網路使用者將會和修課同學一樣，取得相同的教材和筆記，惟不同點在於，網路修課者並不會因此而取得任何正式的大學學分<sup>102</sup>。

<sup>101</sup> Maggie Beidelman, *Top Stanford Podcasts On iTunes U*, PALOALTOPATCH (Dec. 29, 2010), available at <http://paloalto.patch.com/articles/top-stanford-podcasts-on-itunes-u>, (last visited Mar. 1, 2011).

<sup>102</sup> David Martin, *Free Stanford iPhone developer course at iTunes U*, CNET REVIEWS (Apr. 15, 2009,

## 貳、 YouTube EDU

YouTube 在近幾年非常成功，主要是其使用者界面操作簡易，讓使用者無須安裝任何軟體或程式，即可輕鬆上傳影片。YouTube 更是為智慧型手機開發自己的 Java 程式，以使用至如 iPhone 或 Android 手機上，擴展其服務的範圍。根據統計，YouTube 在 60 天內所上傳的影片數量，已超過美國三大電視業網路在 60 年影片上傳之數量<sup>103</sup>。

YouTube 營收來源，在於賺取線上廣告費用。許多廣告商看中的是 YouTube 的高瀏覽人次，故傾向利用 YouTube 作為一宣傳和廣告的媒介，以提升廣告的能見度；又廣告商可以利用 YouTube 達到更高的廣告瀏覽人次，無須花費過多的費用，因此，對於廣告商而言，YouTube 無非是一全新推出廣告的方式。

在 2009 年 3 月，YouTube 另外推出了 YouTube EDU 平台網站，上載許多來自各大名校和教育合作夥伴之影片供大眾瀏覽，如此行動宣示 YouTube 進軍學校教育的市場之策略。YouTube EDU 確保任何符合資格的教師都可以貢獻和上傳相關影片到該平台上，而開放讓任何人都可以從影片中學習。

### 一、平台簡介

YouTube EDU 成立於 2009 年 3 月 26 日<sup>104</sup>，目前影片數量累計達 65,000 部和 350 支完整的課程，所提供的影片來自 10 個國家和 7 個語種，從 2009 年開放觀看到 2010 年期間，短短一年期間影片數量成長了 75% 之多，且在線上觀看影片次數累計到數千萬瀏覽率。目前合作的大學和學校單位已經超過有 300 多間，成員包括：劍橋大學、耶魯大學、史丹佛大學、麻省理工、芝加哥大學，以及印度理工大學等。

---

4:39 PM), available at [http://reviews.cnet.com/8301-19512\\_7-10218654-233.html](http://reviews.cnet.com/8301-19512_7-10218654-233.html) (last visited Mar. 1, 2011).

<sup>103</sup> Jorge G. Martinez, *The Use of Film in Education*, UNIVERSITY OF TEXAS - BROWNSVILLE 10 (2010), available at [http://jorgemartinez.pbworks.com/f/6320\\_jorgemartinez\\_research\\_final+-+Copy.pdf](http://jorgemartinez.pbworks.com/f/6320_jorgemartinez_research_final+-+Copy.pdf) (last visited Apr. 13, 2011).

<sup>104</sup> *Introducing YouTube EDU!*, OPENCULTURE (Mar. 26, 2009) available at [http://www.openculture.com/2009/03/introducing\\_youtube\\_edu.html](http://www.openculture.com/2009/03/introducing_youtube_edu.html) (last visited Mar. 16, 2011).

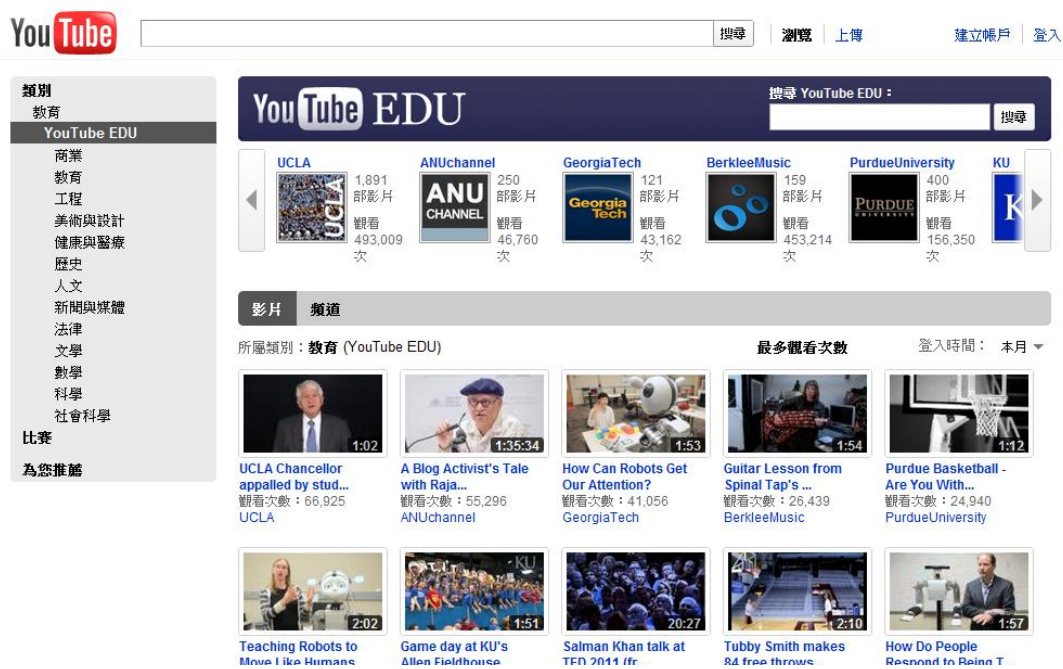


圖 17 YouTube EDU 入口網站

圖片來源：YouTube EDU

YouTube EDU 結合類似原 YouTube 的工具，例如自動字幕和自動翻譯，YouTube EDU 才可說是真正實踐 Google 散播資訊和教育的意義。YouTube 官方表示使用者可以把影片翻譯成任何 50 種語言，惟目前自動翻譯的服務仍剛起步，故可見翻譯的正確性和可靠性值得挑戰<sup>105</sup>。

此外，在 YouTube EDU 首頁上，有標示出一搜尋方框為「搜尋 YouTube EDU」，讓使用者的搜尋範圍可限縮於 YouTube EDU 網站內容的影片中，而不致搜尋至 YouTube 網站其他不相關聯之影片。另外，YouTube EDU 在搜尋列下方陳列出數個最多觀看之頻道，讓使用者得以輕鬆選擇有興趣的課程收看。在首頁主要操作位置處則是隨機陳列出 YouTube EDU 所藏之各類影音內容。

## 二、YouTube EDU 和大學合作情形—以美國柏克萊大學為例

美國柏克萊大學<sup>106</sup>在 2001 年開始推廣開放課程計畫，並使用開放網站 [webcast.berkeley.edu](http://webcast.berkeley.edu)，由計畫單位自動錄製教師課堂教學內容影片，並上傳到該網站上和外界大眾分享。自此，根據 [webcast.berkeley.edu](http://webcast.berkeley.edu) 網站管理者班傑明·哈

<sup>105</sup> Ronny Kerr, *Year-old YouTube EDU grows and grows*, VATOR NEWS (Mar. 25, 2010), available at <http://vator.tv/news/2010-03-25-year-old-youtube-edu-grows-and-grows> (last visited May 2, 2011).

<sup>106</sup> Rebecca Kern, *Free Online Course Offerings Grow in Abundance and Popularity*, USNEWS.COM (Feb. 12, 2010), available at <http://www.usnews.com/education/online-education/articles/2010/02/12/free-online-course-offerings-grow-in-abundance-and-popularity> (last visited May 2, 2011).



柏得 (Benjamin Hubbard) 表示，目前在 [webcast.berkeley.edu](http://webcast.berkeley.edu) 網站累計的課堂影音內容量已高達 520 支影片，所典藏的影片內容相當豐富。

除了使用該校自己的 [webcast.berkeley.edu](http://webcast.berkeley.edu) 的對外開放網站之外，柏克萊大學更分別於 2006 年和 2007 年使用 iTunes U 和 YouTube EDU 的系統平台，作為該校分享和推廣課程的平台管道。有關三者關係，[webcast.berkeley.edu](http://webcast.berkeley.edu) 網站管理者哈柏得進一步表示，[webcast.berkeley.edu](http://webcast.berkeley.edu) 網站視 iTunes U 和 YouTube EDU 的合作關係為一衍生的分享管道，希望透過將該校課堂內容分享到更多人使用的科技平台或網站上，以呼應柏克萊大學推動的宗旨：「希望可以擴大接受教育的管道，讓教學內容是可以讓各行各業的人都可以獲得。」

### 三、在教育推動上之優點

YouTube 提供使用者觀賞影片的便利性，使用者無須等待影片下載完成再觀看，可直接在網路上觀賞。除了便利性，使用者可從線上影片中體驗全新的影音視聽感受，增加學習的樂趣。

之所以會受到學校高度歡迎，在於 YouTube 可以讓學校無須額外購置設備或技術來典藏教育影片內容，現在由 YouTube 建置影片上傳分享平台，只須教師上傳影片即可立即達到分享和宣傳之目的<sup>107</sup>。

### 四、在教育推動上之缺點

雖然 YouTube 有許多優點存在，但目前產生一些問題，使得大眾開始質疑其是否可作為一適當的教育影片平台。首先，YouTube 目前尚未有完整的影片過濾機制以過濾一些含有不當內容之影片，故任何人可以上傳各種形式之影片到 YouTube。因此，若學校或教育組織要利用 YouTube 作為影片教學平台，尚須額外購入特殊影片過濾軟體和系統，以彌補 YouTube 所欠缺之功能，但如此額外的開銷將會使學校單位降低使用 YouTube 之誘因。

再者，目前 YouTube 上之影片仍充斥許多不良示範，例如偷車、製作爆裂物、作弊等影片，尤其學生往往是從觀察中學習，故學校單位之負責人必須能確認這些影片不致暴露使學生得以接觸並觀賞<sup>108</sup>。

<sup>107</sup> *Supra* note 103.

<sup>108</sup> *Id.* at 11-12.



### 五、YouTube EDU 與 iTunes U 之比較

在使用者介面上，YouTube EDU 的界面雖有搜尋引擎可供使用者查詢，但往往搜尋結果繁多，使用者在挑選內容上會產生困難；而 iTunes U 的界面會先行為使用者將課程分門別類，故使用者在選擇完各校 iTunes U 之後，進入網頁便可依循課程分類找到想要的課程；此外，iTunes U 更有提供站內搜尋引擎給使用者查找，例如在史丹佛的 iTunes U 中有搜尋引擎 power search，使用者可以直接輸入關鍵字即可找到內容。

相對於 YouTube EDU 合作學校有 300 多間，iTunes U 目前合作學校已累計高達有 600 多間，其中有過半數的學校願意將其教學內容完整公開在 iTunes Store 供人閱覽。其餘的學校則會對於其教學內容作權限設定，僅供修課同學可近用教材或教學內容。不過，iTunes U 因為有多達 250000 個投影片檔、PDF 檔、影片、電子書等教材資料，故綜上所述，無論就使用者操作界面或影音內容數量上，iTunes U 無庸置疑是當前兩大線上開放教育平台的龍頭。

### 六、小結

傳統學習上，學生必須閱讀制式教科書，沒有圖片解說完全仰賴學生自行從字裡行間中解讀和明白學習重點所在。但時代改變，技術進步而創造了 YouTube，其中所典藏之豐富的影片庫存量，讓學生可以快速地將知識圖像化或影像化，學習不再需要花費冗長的閱讀和理解時間，只要觀賞完一部影片即可刺激學生腦袋的想像和創造力，學習效果從而加倍。

## 參、 Academic Earth

### 一、 平台簡介

被喻為「教育界中的 Hulu<sup>109</sup>」，Academic Earth 於 2008 年成立，目標是致力於利用網路的平台，集合所有高品質和高畫素的教育影片給予欲學習之大眾。Academic Earth 免費開放大眾可以觀賞其所提供之線上課程影片，而這些課程影片皆是源自於美國頂尖學府如哈佛大學、耶魯大學、史丹佛大學，以及麻省理工學院等<sup>110</sup>。

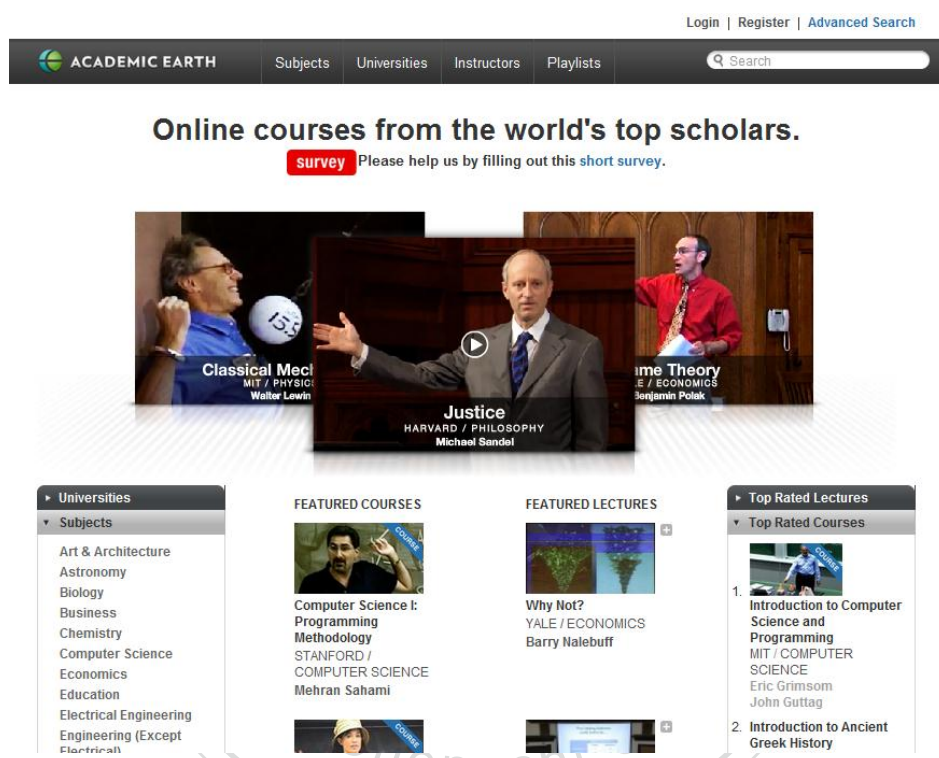


圖 18 Academic Earth 入口網站

圖片來源：Academic Earth<sup>111</sup>

<sup>109</sup> 自 2007 年 8 月正式創立以來，Hulu 是 NBC Universal、迪士尼、新聞公司 (News Corp.) 等的合資企業。於 2010 年 6 月，Hulu 推出 Hulu Plus 付費服務，用戶月付 9.99 美元就可在手機、遊戲機、iPad、電視與電腦等裝置上觀看各種新舊電視節目。Hulu 上線 8 個月後，《金融時報》(Financial Time) 即指出，YouTube 單月流量高達 8 千萬人次，而 Hulu 僅以 6 百萬居後；惟值得注意是，YouTube 廣告營收約 1 億美元，而 Hulu 卻已經達到 7 千萬美元，故此後起之秀 Hulu 之實力不可小覷。除了其影片內容由美國福斯 (Fox) 電視網、NBC 環球、美國廣播公司 (ABC) 等電視業者授權之外，Hulu 如同 YouTube 的觀看方式，觀眾可以免費在線上收看熱門影集或電視節目，吸引許多人觀看 Hulu 網站，進而累積會員數量，正向促進企業利用 Hulu 網站刊登付費廣告。如此，Hulu 成功地創造一獨特的商業模式：提供影音平台，讓電視台業者授權正版影音內容，而利用廣告收益。參考自范振光，用戶數僅次 YouTube、雅虎、臉書躍美線上影音三哥，經濟日報 A7 版，2010 年 8 月 18 日。另參考邱碧玲，Hulu 成立兩年賺贏老大哥 YouTube，商業週刊，科技風雲，第 1188 期，頁 50，2010 年 8 月 30 日。

<sup>110</sup> CRUNCHBASE, Academic Earth, <http://www.crunchbase.com/company/academic-earth> (last visited Apr. 19, 2011).

<sup>111</sup> ACADEMIC EARTH, available at <http://www.academicearth.org/> (last visited Apr. 19, 2011).

#### 第四章 數位影像典藏產業之推廣模式

微軟創辦人比爾蓋茲夫婦所成立之蓋茲基金會（Bill and Melinda Gates Foundation）曾在 2010 年度的賀年信（Annual Letter）中宣揚 Academic Earth，其本人也多次在公共媒體場合表達對 Academic Earth 的喜好。比爾蓋茲本人在使用過 Academic Earth 之後，認為線上學習將會是未來教育之趨勢。

表 11 Academic Earth 影片來源之各大學

柏克萊大學	Berkeley
哥倫比亞大學	Columbia
哈佛大學	Harvard
網路之罕學院	Khan Academy
馬里蘭大學	Maryland
密西根	Michigan
麻省理工學院	MIT
諾裡奇大學	Norwich
紐約大學	NYU
普林斯頓大學	Princeton
史丹佛大學	Stanford
加州大學洛杉磯分校	UCLA
新南威爾斯大學	UNSW
美國南加州大學	USC
耶魯大學	Yale

資料來源：Academic Earth<sup>112</sup>

現任執行長 Richard Ludlow 當初創立原因可回溯至求學時代，過去在耶魯大學學習線性代數時，曾上網搜尋有關解答時找到由麻省理工學院所分享的開放性課程，於是 Richard Ludlow 便興起架設類似線上分享課程之網站的念頭。在創立過程中，他發現到許多學術資源分散在網路上，使線上學習者難以取得近用之機會；於是創立了 Academic Earth，致力於簡化使用者操作之介面，以讓學習者可以輕鬆學習源自頂尖學府的課堂資源<sup>113</sup>。

Richard Ludlow 認為隨著網際網路的興起和便利性，希望 Academic Earth 免費開放課程予全世界，可大幅降低接受教育的成本，惟 Academic Earth 仍是以營利為目的之事業，雖然大部分的課程影片是透過創用 CC 授權條款取得，根據授

<sup>112</sup> ACADEMIC EARTH, Universities, <http://academicearth.org/universities/> (last visited Apr. 19, 2011).

<sup>113</sup> Leena Rao, *Academic Earth Is The Hulu For Education*, TECHCRUNCH (Mar. 24, 2009), <http://techcrunch.com/2009/03/24/academic-earth-is-the-hulu-for-education/> (last visited Apr. 19, 2011).

權條款規定無法據此賺取利潤，但 Richard Ludlow 仍考慮未來要再增加一些非大學課程的影片內容或不受創用 CC 授權條款之限制之影片內容，進而在該等影片上可放置廣告以賺取廣告收益<sup>114</sup>。

## 二、 影片內容

網站提供有約 2395 個學習課程（累積約為 1300 小時的影片），影片主要提供者為耶魯大學、麻省理工學院、哈佛大學、史丹佛大學、柏克萊大學和普林斯頓大學等，在網站上另有各大學分類選項可供選擇<sup>115</sup>。

表 12 Academic Earth 課程分類

藝術和建築 Art & Architecture	文學 Literature
天文學 Astronomy	數學 Mathematics
生物學 Biology	媒體研究 Media Studies
商管 Business	藥物和健康 Medicine & Healthcare
化學 Chemistry	線上學士學位 Online Bachelor's Degrees
電腦科技 Computer Science	線上學分課程 Online Courses for Credit
經濟學 Economics	線上碩士課程 Online Master's Degrees
教育 Education	線上專業證照 Online Professional Certificates
電機工程 Electrical Engineering	哲學 Philosophy
工程學 Engineering (Except Electrical)	物理 Physics
企業家 Entrepreneurship	政治學 Political Science
環境研究 Environmental Studies	心理學 Psychology
歷史 History	宗教研究 Religious Studies
國際關係 International Relations	考試準備 Test Preparation
法律 Law	寫作 Writing

資料來源：Academic Earth<sup>116</sup>

除了上述之課程分類之外，Academic Earth 另提供授課教師分類和學校分類供使用者選擇需要的課程，或是利用搜尋引擎查找。

## 三、 Academic Earth 在教育上之評價

Academic Earth 可以提供使用者一線上接受高等教育的管道和機會，且所提供之影片有別於其他影片網站，多數影片的畫質清晰，使線上學習仍可清晰看出

<sup>114</sup> Farhad Manjoo, *How To Go to Harvard for Free- The joys of Academic Earth's online video lectures*, SLATE (Feb. 19, 2009), <http://www.slate.com/id/2211591/> (last visited Apr. 20, 2011).

<sup>115</sup> *Supra* note 113.

<sup>116</sup> ACADEMIC EARTH, Subjects, <http://academicearth.org/subjects/> (last visited Apr. 20, 2011).



## 第四章 數位影像典藏產業之推廣模式

黑板上任何筆記，另可清楚聆聽教授之授課內容。更有甚者，Academic Earth 提供該堂課程之相關教材，例如上課筆記、講義，甚至作業等檔案開放線上下載。惟有使用者抱怨有關於瀏覽器的問題。最後，在 Academic Earth 多數課程的老師來自名校，上課內容豐富有趣。

惟有使用者認為，在該網站上的瀏覽視窗設計未臻完美，因無法記憶使用者最近一次瀏覽進度的時間，故每次重新開啟時又須重頭開始觀看，又無法快轉到想要的時段<sup>117</sup>。

### 肆、 Teachers' TV

#### 一、簡介

Teachers' TV 係一全新的數位電視台和網路頻道，提供許多類型的節目與教學素材予教育工作者。成立於 2005 年 2 月 8 日，為歐洲第一家電視節目係專門定位於學校教育單位，設立宗旨在於透過專業的訓練、優質的節目內容、教育性新聞、課堂觀察和研究等，以提升英國學校教育的素質<sup>119</sup>。



圖 19 Teachers' TV 入口網站

圖片來源：Teachers' TV<sup>118</sup>

<sup>117</sup> *Supra* note 114.

<sup>118</sup> TEACHERS' TV, available at <http://www.teachers.tv/> (last visited Apr. 19, 2011).

<sup>119</sup> BBC CREATIVE ARCHIVE LICENSE, Teachers' TV, available at [http://www.bbc.co.uk/creativearchive/cal\\_group/cal\\_teacherstv.shtml](http://www.bbc.co.uk/creativearchive/cal_group/cal_teacherstv.shtml) (last visited Apr. 12, 2011).



Teachers' TV 是由英國政府「兒童、學校及家庭部」(Department for Children, Schools and Families, 簡稱 DCSF) 投資設立, 並委由教育數位管理有限公司負責管理。本網站係由英國騰世傳媒集團 Ten Alps 和英國 ITN 電台分別持有 75% 和 25% 股份。

Teachers' TV 提供影片和相關教材支援予在英國的教育工作者, 其中包含有教師、學校校長、政府、教師訓練者、助教等角色, 希望藉由網站的分享和討論, 促進提升教育品質, 節省教育工作者準備教材之時間, 並加速教師訓練的時間。

在網站中, 有提供予使用者課堂教學上所需的資源, 並且所有內容都可以在網路上下載取得, 或在線上觀賞相關影片內容。再者, 教育工作者亦可透過網路上的分享社群獲得解答或協助<sup>120</sup>。

Teachers' TV 之優點, 主要在於提供一立即取用最新教學資訊和內容的地方; 可以從其他教育工作者學習教學方法, 並實際應用在課堂中; 可更加有效率地練習方法、構思創意和集合教學資源。

透過 Teachers' TV 上之節目、影片或互動式線上社群, 本網站協助每一位在學校教學的師長, 使其可以拓展教學的技巧、發展他們的經驗, 並和相同領域的老師彼此交流互動。故本網站在教育市場中因為有助於教育工作者的教學內容, 故間接有助於學生學習和發展<sup>121</sup>。

惟日前官方網站公布, Teachers' TV 將於 2011 年 4 月 29 日起關閉網站開放, 原因係因該網站的合約已經到期, 英國教育部 (The Department for Education, 簡稱 DfE) 將會取消每年 1 千萬英鎊的預算。Ten Alps 和英國 ITN 電台雖曾積極尋找替代的資金來源以維持網站持續運作, 替代方案如會員制度、資助或網站上廣告<sup>122</sup>等, 惟最後仍不疾而終。未來要取得或下載原網站上之教學短片時, 英國教育部保證仍會以非專屬授權之方式開放原網站上之節目和影片讓網路使用者觀賞, 惟目前開放網站尚無法確知, 靜待近期英國教育部公布之<sup>123</sup>。

<sup>120</sup> Wikipedia, Teachers' TV, available at [http://en.wikipedia.org/wiki/Teachers\\_TV](http://en.wikipedia.org/wiki/Teachers_TV) (last visited May 4, 2011).

<sup>121</sup> Teachers' TV, What is Teachers TV, available at <http://www.teachers.tv/about> (last visited Apr. 12, 2011).

<sup>122</sup> Janet Harris, *Government axes funding for Teachers TV*, TECH WATCH (Oct. 15, 2010), available at <http://www.techwatch.co.uk/2010/10/15/government-axes-funding-for-teachers-tv/> (last visited May 4, 2011).

<sup>123</sup> Pooky Hesmondhalgh, *The End of Teachers TV – A Sad Day*, CREATIVE EDUCATION BLOG (Apr. 26, 2011, 9:13 AM) available at <http://www.creativeeducation.co.uk/blog/index.php/2011/04/the-end-of-teachers-tv-a-sad-day/> (last visited May 3, 2011).

## 二、授權方式





Teachers' TV 係以依照 BBC 創意典藏授權條款分享相關影音典藏，故若使用者係依照 BBC 創意典藏授權條款使用內容，則不用支付任何費用，完全免費可以使用或下載。以下將簡單介紹 BBC 創意典藏授權條款：

### (一) BBC 創意典藏授權團體簡介


在 2005 年 4 月，由英國廣播公司 (BBC)、英國電影協會 (BFI)、英國公共廣電第四頻道 (Channel 4) 與 Open University 聯合成立了創意典藏授權團體，設立宗旨在於使每位創立者網站中的數位內容得以根據創意典藏授權條款下載，其中創意典藏授權條款為一單一且共享的授權機制，讓使用者得以下載影像、影音或其他檔案。除了上述創立者，其他欲對大眾分享其典藏內容者，如大型或主要的收藏機構、廣播電台，或商業性組織，同樣可以根據創意典藏授權條款予以對外授權<sup>124</sup>。

### (二) 創意典藏授權條款

表 13 創意典藏授權條款簡介

圖示	創意典藏授權條款	條款內容
	非商業性(Non-commercial)	指使用者可以為個人非商業性目的或教育目的使用依「創意典藏授權」授權的作品，但不得作販賣、營利目的、政治或宣傳目的的使用
	相同方式分享(Share-Alike)	指使用者必須依照創意典藏授權條款規定，來散布依「創意典藏授權」釋出的內容（包括「原著作」及以原著作為素材所創作出的「衍生著作」）
	姓名標示 (Crediting/Attribution)	使用者必須表彰原作者及（或）授權人；在散布衍生著作的情況，使用者必須表彰該衍生著作中所利用到的所有素材的創作者或貢獻者
	禁止背書及禁止詆毀目的使用 (No Endorsement and No derogatory use)	使用者不得將依「創意典藏授權」釋出的作品拿來作競賽、政治或慈善宣傳之用，也不得使用於詆毀他人、非法的目的，或暗示原著作或衍生著作的授權人有支持、認可或與使用者有關連之意思

<sup>124</sup> BBC CREATIVE ARCHIVE LICENSE, BBC Creative Archive Licence Group, available at [http://www.bbc.co.uk/creativearchive/cal\\_group/index.shtml](http://www.bbc.co.uk/creativearchive/cal_group/index.shtml) (last visited Apr. 12, 2011).

	限英國使用(UK)	依「創意典藏授權」釋出的內容，僅供英國境內的使用者在網際網路上作利用
---	-----------	------------------------------------

資料來源：BBC 創意典藏授權<sup>125</sup>

由上述授權條款，可發現 Teachers' TV 僅能在英國國內瀏覽相關課程內容之影片，不能在他國網路上瀏覽；惟若觀賞影片係屬於教學相關影片，則可以在世界各地登入網站瀏覽<sup>126</sup>。

### 三、影片內容

Teachers' TV 所提供的影片多元，包含有所有英國國家的課程項目，或是針對教師、管理者、新進教師、助教或政府的專業性課程；以外亦會提供相關教育性新聞予使用者<sup>127</sup>。而課程內容多為基礎性課程，適合對象是學齡前教育 (early years)、國小 (primary)、國中 (secondary) 的教學時期<sup>128</sup>。

茲將相關課程影片分成以下 18 種類別：

表 14 Teachers' TV 之節目類別

藝術和設計 (Art and Design)	資訊與通信技術 (ICT)
商業研究 (Business Studies)	數學 (Maths)
公民 (Citizenship)	當代外語 (Modern Foreign Languages)
跨課程 (Cross-curriculum)	音樂 (Music)
設計與科學 (Design and Technology)	體育 (Physical Education)
工程 (Engineering)	個人、社會及健康教育課程 (PSHE)
英文 (English)	宗教教育 (Religious Education)
地理 (Geography)	科學 (Science)
歷史 (History)	職業訓練 (Vocational 14-19)

資料來源：teachers.tv<sup>129</sup>

<sup>125</sup> 參考專題：林懿萱，淺談 BBC 創意典藏授權，

<http://creativecommons.org.tw/static/about/maillist/archive/009> (最後瀏覽日期：2011/4/12)。See also BBC CREATIVE ARCHIVE LICENSE, The License, available at <http://www.bbc.co.uk/creativearchive/licence/index.shtml> (last visited Apr. 12, 2011).

<sup>126</sup> Deb Chitwood, *Fantastic Finds – Teachers TV*, LIVINGMONTESSORINOW.COM (February 10, 2011) available at <http://livingmontessorinow.com/2011/02/10/fantastic-finds-teachers-tv/> (last visited April 28, 2011).

<sup>127</sup> *Supra* note 120.

<sup>128</sup> *Supra* note 126.

<sup>129</sup> TEACHERS' TV, all subjects, available at <http://www.teachers.tv/subjects/secondary> (last visited Apr. 12, 2011).

#### 四、使用條款<sup>130</sup>

Teachers' TV 在網站上有清楚說明相關使用條款，以下節錄有關著作權之條款：

- (一) 在本網站所有著作權、商標權，和其他智慧財產權（包含設計、編排版面等），以及網站內所有相關素材或內容，都將隨時歸屬於本網站所有，或本網站授權者。
- (二) 除了在英國以個人使用為主等非商業性用途或教育目的之使用，使用者不被允許重製、複製、再版、下載、串留、發布、宣傳、傳遞、讓大眾取用，或其他使用本網站內容之方法。
- (三) 網站上部分節目或素材可以根據創意典藏授權條款下載或使用。其他節目或素材則可透過其他特別的條款授權取得。檢查欲使用之節目內容或素材的相關著作權與授權狀態係屬使用者之責任。
- (四) 網站上部分節目和素材會受限於地理區隔而無法在英國以外之處觀看。主要是因為授權者在授權內容時所規定的，故使用者將同意不會試圖以其他破解地理區隔軟體來妨礙。
- (五) 本網站禁止使用者上傳、發表，或其他傳遞方式來侵害他人之圖像、智慧財產權等。若使用者發現本網站之內容有侵害其智慧財產權時，請以書面通知本網站。

---

<sup>130</sup> TEACHERS' TV, Terms of use, available at <http://www.teachers.tv/termsfuse> (last visited Apr. 12, 2011).

## 伍、 綜合比較

根據前述之四個教育影片典藏網站，以下本研究將相關內容整理製表：

表 15 四個國外教育影片典藏網站

	iTunes U	YouTube EDU	Academic Earth	Teachers' TV
影片內容	以教育為主，通常會有課程分類供使用者選擇			
影片數量	不限影片檔，約有 350,000 個課程影片或相關檔案可供下載 <sup>131</sup>	約有 20,000 支影片 <sup>132</sup>	超過 1,500 支影片 <sup>133</sup>	超過 3,500 支影片 <sup>134</sup>
影片內容來源	由各學校單位上傳分享，目前已有自世界 22 個國家一共 800 多所大學提供	使用者、各學校單位自行上傳	由各學校單位上傳分享，目前多為美國 15 所頂尖大學提供	由教師或其他教育工作者上傳分享
影片品質	中	低	高	高
觀看需求	需先安裝 iTunes 軟體作為入口平台	僅須連接網路，其他並無特別要求		限英國地區
地區限制	不限	不限	不限	
法律風險	無特別法律問題，因影片多為版權所有人上傳			
經營模式	主要在提供學校單位一教學資源分享平台	主要依靠 YouTube 的廣告收益	以免費為始，最終希望加入額外影片並創造廣告空間	主要是在提供教師或其他教育工作者一教學資源的分享平台
經營	• 蘋果公司得以	• YouTube 得以	• 集合網路上所	• 作為一教學資

<sup>131</sup> WIKIPEDIA, iTunes Store, [http://en.wikipedia.org/wiki/iTunes\\_Store#iTunes\\_U](http://en.wikipedia.org/wiki/iTunes_Store#iTunes_U) (last visited Apr. 19, 2011).

<sup>132</sup> GREG JARBOE, YOUTUBE AND VIDEO MARKETING: AN HOUR A DAY 417 (2009).

<sup>133</sup> ACADEMIC EARTH, FAQ, <http://academicearth.org/pages/faq#2> (last visited Apr. 19, 2011).

<sup>134</sup> *Teachers TV hosts live spending review debate*, MERLIN JOHN ONLINE (Oct. 20, 2010) available at <http://www.agent4change.net/resources/cost-cutting/726-teachers-tv-hosts-live-spending-review-debate.html> (last visited April 19, 2011).



#### 第四章 數位影像典藏產業之推廣模式

<b>目的</b>	進入教育市場 • 作為 i 系列產品互補性資產 • 最終目的是建立教育生態系	進入教育市場 • 吸引學生將目光停留在 YouTube 上 • 最終目的是爭取高瀏覽率	有的學習資源 • 開放頂尖學府的課堂影片給任何使用者 • 降低接受教育的成本	源分享平台 • 從協助教師提升教學品質上，間接促進課堂上學生的學習品質
<b>付費與否</b>	免費	免費	目前免費 最終付費	免費

資料來源：本論文自行整理

本章節介紹了外國著名的教育影片典藏網站，主要經營方式為網站經營模式，雖然多為非營利為主，免費提供給網路使用者接觸和使用所有影片資源，然透過吸引網路使用者的瀏覽率和目光，一方面可有效達到推廣教育和知識之目的，另一方面可提升網站知名度而吸引廣告商投資，以販售廣告時段賺取收益。例如 YouTube EDU 的經營模式，從外觀或使用經驗而言，該網站是原 YouTube 網站另設立的一個以教育為定位的網站，如此可以吸引學生或教師瀏覽，成功打進校園市場，使學生培養登入該網站學習的習慣，故可從中吸引廣告商的投資，以廣告作為營利的手段。

如此巧妙地隱藏主要營利方式，又如 iTunes U 的經營模式，其實 iTunes 推出的背景主要是作為蘋果電腦於 2001 年所推出 iPod 的互補性資產，該音樂平台上可購買並下載到最新的專輯，且為第一個合法可以單曲為付費單位之音樂網站，其價值創造體現於兩部分：一方面因為消費者集結所有音樂種類和提供單曲下載服務，將會提高消費者的付費意願 (willingness-to-pay) 而創造出更大的消費者剩餘；另一方面對於供應商，亦即是各大唱片公司，除了可抑制盜版問題，蘋果亦大幅讓利給唱片公司，另可降低供應商的機會成本 (例如無須再多花費數位版權管理費用)。蘋果電腦遂建立起一音樂相關之生態系 (ecosystem)，讓許多價值網上之參與者依存。緊接著所推出的 iPhone 和 iPad 仍繼續使用 iTunes，並推出類似 iTunes 的 App Store，作為其應用程式軟體平台，讓用戶可僅花費約美金 0.99 元而買到一多功能的應用程式，同時作為一開放平台讓應用程式開發商能作為賺取利潤之處，App Store 遂又創造了一通訊相關之生態系。

## 第二節 我國數位影像典藏之推行困難

### 壹、市場層面

#### 一、 交易成本過高

在第一節數位典藏產業概述中，分析了目前產業鏈中的主要參與者，惟即使目前有許多典藏廠商的投入，但多數廠商面臨不知要授權什麼，或不知如何應用授權；此外，授權也不易取得。

因此，產業中會作商品化的廠商，無從取得文物之授權；而擁有文物所有權之博物館等機構，亦不知如何接觸到前述想要商品化的廠商，兩者中間亦無所謂的經紀人（broker）協助降低交易成本<sup>135</sup>。

#### 二、 不瞭解增值廠商之需求

國內數位典藏機構多為公家機構，不以營利為目的，發展數位典藏之主要目的係為進行文物保存和文物數位化，數位增值並非優先考慮的重點。是以，在發展數位典藏時，容易忽略增值廠商的需求，進而降低廠商創意增值的誘因<sup>136</sup>。

#### 三、 藝術授權回收期間過長

數位影像典藏廠商另可能會面臨藝術授權之回收期間過長之問題<sup>137</sup>，致使數位影像典藏廠商無法及早獲利而無法有誘因繼續進行數位化典藏。

對於政府而言，藝術授權在政府的認知上，並不屬於創新，僅是既有的藝術文物再進行增值運用，故政府較傾向鼓勵工業設計等廠商，使數位影像典藏廠商未能獲得政府實質的幫助<sup>138</sup>。

#### 四、 數位典藏機構之經營模式尚未成熟

國內數位典藏機構囿於公家機構之身分，所有活動皆須依循法律規章，因此較一般增值廠商受到更多的限制和規範。因此，當數位典藏在推行增值應用時，

<sup>135</sup> 同註 15，頁 5。

<sup>136</sup> 同註 54，頁 99。

<sup>137</sup> 例如藝奇（Artkey）藝術授權公司曾談到藝術授權的回收期，短則 1 到 3 個月，長則至 2 年以上，因為待自藝術家取得合約後，仍須和下游的合作廠商提案，或至國外的代理商、經銷商提案，此期間的過程便會花費有 1 至 2 年的時間。參考自李筑音，用華人藝術資源，做全世界的生意，Cheers，第 66 期，頁 101，2006 年 3 月。

<sup>138</sup> 同註 137，頁 101。

## 第四章 數位影像典藏產業之推廣模式

其經營模式亦趨於僵化而不具彈性，身為下游的加值廠商往往只能處於被動接受的立場，或選擇放棄交易。

### 貳、法律層面

著作權法對於數位典藏加值廠商的影響，會因典藏加值廠商的規模、欲數位化的典藏素材種類、大眾對於數位典藏物可使用的程度等因素而有所不同。

#### 一、 典藏機構未必擁有權利

典藏機構內豐富的文物收藏，可能是由一般民眾捐獻或借展、計畫研究成果，或機構購買而來等，這些不同來源的典藏物可能屬於研究人員所有，或係由機構與研究人員所共有，甚至是機構本身僅擁有保管權或物權，並無其他權限可以進行授權<sup>139</sup>。

#### 二、 典藏加值廠商的規模

其實，著作權法爭議的議題通常和廠商數位化的目的和其典藏素材的性質較具關連，而與廠商的規模大小無關。惟廠商規模大小的影響，在於回應和處理著作權等法律問題的能力，因大型廠商通常會有著作權的預算和授權制度，但中小型加值廠商則有較少資源可處理。

在大型廠商，通常會設有負責著作權和相關權利管理之專責單位，其主要且唯一的工作即為管理著作權。有些機構甚至有設立著作權利益小組，可供諮詢法律意見和進行管理策略規劃。但在小型機構，對著作權管理的涉入就不深，工作人員不會負責管理一龐大的權利組合。在小型機構的工作人員往往會因工作忙碌無法空出時間瞭解著作權法和持續追蹤法律的變遷<sup>140</sup>。

#### 三、 欲數位化的典藏素材種類

對於數位加值廠商而言，若欲數位化的典藏素材為一些老舅照片、視覺藝術或近代出版的文學作品，可能因為超過著作權之保護期間而在數位化的過程較不會有著作權爭議；但對於影音、影像素材，或孤兒著作，就會產生較多問題<sup>141</sup>。

<sup>139</sup> 同註 54，頁 101。

<sup>140</sup> Emily Hudson & Andrew T. Kenyon, *Digital Access: The Impact of Copyright on Digitisation Practices in Australian Museums, Galleries, Libraries and Archives*, 30 UNSWLJ 12, 36 (2007).

<sup>141</sup> *Id.* at 37.

## 第五章 個案研究

### 第一節 頑石創意公司

本章節將會分析頑石創意公司之經營模式，並進一步瞭解其數位動畫經營，並藉由分析頑石創意公司與國立故宮博物院合作關係，找出未來頑石創意公司可以發展的創新經營模式。

#### 壹、 簡介

頑石創意公司（以下簡稱頑石創意）是一個執著於文化藝術推廣的創意團隊，自 1999 年開創以來，便擅長以新穎、活潑的科技語言與設計，透過多媒體、動畫、遊戲、虛擬實境等娛樂科技重新詮釋文化內涵，將無形的文化資產帶入流行的設計風潮，讓這些傳統的藝術更貼近社會大眾生活，並積極向世界發聲，打造台灣藝術多媒體的第一品牌，贏得法國博物館最高成就獎，可以說是華人世界中最令國際期待與感動的創意團隊。

在頑石創意不斷探索與發展過程，也不斷遊走在文化創意產業分界線之上，以多媒體創作為基礎，從視覺藝術嘗試跨界到原創設計、創意出版等領域，積極經營設計品牌，提升自我的文化創意能量；同時以策展活動切入文化行銷，並在 2006 年開始向業界拋出整合設計的創新概念，希冀以全新的文化服務思維深耕台灣設計產業，打造頑石創意在數位與藝術之間的多元面貌。

頑石的經營理念有三：首先，**知識娛樂化**，致力文化藝術數位內容研發，頑石創意堅持以藝術文化為發展基礎，進而開發出相關之數位內容產品。第二，**學習情境化**，欲創作出兼具創意與美感的多媒體設計，此項頑石創意長期與各博物館合作，例如國立故宮博物院或國立歷史博物館，利用其所珍藏的文物作品，轉變成多媒體互動介面，使參觀名眾得以輕鬆地認識並瞭解古文物之美。此外，頑石創意更致力於以單一文化主題，創造出許多加值產品，諸如光碟、網站、教育遊戲等，以期發揮最大的創意效果。最後，**科技人性化**，期待融合科技與藝術以表現出人文的品牌形象。

#### 貳、 經營模式

頑石創意主要的經營項目有<sup>142</sup>：

<sup>142</sup> 頑石創意，經營項目，  
<http://www.brightideas.com.tw/%E6%9C%8D%E5%8B%99%E9%A0%85%E7%9B%AE/tabid/77/Default.aspx>（最後瀏覽日期：2011/4/6）。



## 第五章 個案研究

### 一、博物館服務

其中包含有網站規劃、數位學習、多媒體導覽系統、數位典藏增值設計等，利用多媒體技術將博物館的文化藝術內涵得以宣揚，運用數位科技和互動設計，增進參觀民眾和博物館展品的互動性和學習性。

此項服務朝向提供博物館完整服務的模式，從博物館活動的行銷推廣至博物館品牌定位，為博物館提供客製化的服務，以期可以有效提升博物館的服務品質。未來服務目標會推向國際市場，協助國外各大博物館策展和拓展業務。

### 二、公仔設計

公仔設計係頑石創意利用自身內部創意實力所創造的成果，或是由博物館授權使用相關文物圖像，由頑石創意將該文物創新增值，重新賦予該文物新生命。林芳吟總經理訪談時指出：「這個『公仔』的意義，不只是設計師的玩具，博物館若是要年輕化，要思考如何跟兒童或年輕觀眾溝通，這就需要一些年輕的工具；利用「公仔」創造一個形象的代言人」。頑石創意曾利用故宮博物院之文物授權增值作成公仔，例如嬰戲圖公仔，即是根據故宮博物院所典藏中國古畫—「嬰戲圖」，將原本平面 2D 畫作，由頑石創意增值製作而成的立體公仔。

### 三、數位學習

以人文和藝術相關之主題，進行數位內容的開發並輔以互動科技，重新詮釋文化內涵，創造文化的娛樂價值。目前產品包括有光碟、出版品、數位學習網站等，期待透過數位科技的方式，促使學習可以更加有效率和有樂趣。頑石創意已成功將多媒體導入數位出版典藏、數位學習、數位遊戲等，並連續多次獲得國外內許多獎項之肯定。例如國立故宮博物院「文物修復」數位學習課程中，頑石創意以動畫為主所設計出一系列課程，利用情境式學習模式，讓學習者可以瞭解古文物修復的過程。

### 四、動畫製作

頑石創意公司有自己的動畫製作團隊，透過漫畫、繪本、動畫等圖畫方式創作原創性的故事，不以傳統動畫代工的模式，發展製作自有品牌的動畫作品，以提升公司的競爭優勢。知名的動畫有如故宮導覽大廳「清明上河圖」動畫影片、故宮「國寶迷宮」動畫影片，和近期推出的「卡滋幫」3D 動畫，目前已於 2010 年美國 17 州播送中，頑石創意以自己動畫實力邁向國際舞台，成功打響品牌在國際的知名度。



林總經理在訪談時說明：「卡滋幫任務有二：第一，是公司團隊的養成，團隊更需要的是默契，我們從2D團隊轉型到3D團隊，從原本只有一人之規模，轉成到現在數人，過程中其實很艱難；第二，主要是國際行銷，希望掌握產品的*all rights*，可以透過這個動畫產品，讓我們和世界對話。」希望能透過卡滋幫動畫，讓世界看到台灣的原創實力，並從中瞭解到外國和台灣的文化差異，藉由這種文化差異的建立，才能將相關加值商品外銷國外。

### 五、網站設計

製作許多博物館或各類單位的官方網頁和網頁內容，主要係因頑石創意內部技術團隊和藝術創意團隊的合作，始能創造出有別於其他網站的特色，在國內、外數位內容的競賽中皆有亮眼的表現。未來將拓展至企業，將其網站設計能力應用在企業網站的規劃及製作上，將創意更實際的與企業應用做結合。

### 六、展場規劃

運用頑石創意多年的開發經驗，將商品設計、識別設計、網站設計、吉祥物設計、展場（賣場）規劃及包裝設計等方面，運用整合性而多元的設計，形塑產品品牌價值及企業整體形象。以故宮博物院「導覽大廳」建置為例，由頑石創意負責規劃全新的故宮導覽大廳，以華夏文化的時間軸對照中西文化發展年表，凸顯出故宮文物的歷史價值。此外，頑石創意亦建置清明上河圖互動展示系統，引進新穎的博物館互動參觀方式，以互動式動畫帶領參觀者進入當時的歷史時空情境。

茲將相關經營項目之實例整理如下：

表 16 頑石創意之經營業務整理

服務項目	實 例
博物館服務	兒童博物館、故宮博物館、國立自然科學博物館、國立台灣歷史博物館
公仔設計	阿羅漢、恭喜發仔、卡滋幫、太陽勇士、福祿壽、嬰戲圖、埃及法老王（埃及傳奇遊戲、發現埃及光碟、埃及傳奇動畫書、埃及藝術雕塑、烏加眼戒指等加值商品）
數位學習	漢字的故事、跟著米勒看風景、國立故宮博物院「中國繪畫」數位學習課程、國立故宮博物院「文物修復」數位學習課程

動畫製作	故宮「多寶格」3D 動畫、福祿壽預告片、歷史博物館廣告動畫影片
網站設計	台灣歷史博物館官方網頁、自然科學博物館—花的前世今生、原舞者-原住民樂舞音樂博物館
展場規劃	2008 年國立故宮博物院「兒童學藝中心」（負責整個空間的規劃建置及多媒體軟硬建製）、故宮博物院「導覽大廳」建置
禮品設計	我愛拜拜（獲得「世界宗教博物館」提供典藏文物為圖像來源，頑石設計企畫相關生活用品）

資料來源：頑石創意<sup>143</sup>

根據上述各類業務說明，可整理出下列分析圖：



圖 20 頑石創意授權業務整理

圖片來源：周欣嫻（2004）<sup>144</sup>，本論文重新繪製

## 參、數位動畫能力—以動畫卡滋幫為例

### 一、3D 動畫能力建置

頑石創意過去係以 2D 動畫起步，故公司有建立基本的動畫能耐。公司之所以可以轉型至 3D 動畫，主要關鍵在於頑石創意具有一位關鍵 3D 動畫人才值得

<sup>143</sup> 頑石創意，案例作品，  
<http://www.brightideas.com.tw/%E4%BD%9C%E5%93%81%E6%A1%88%E4%BE%8B/tabid/105/Default.aspx>（最後瀏覽日期：2011/4/6）。

<sup>144</sup> 同註 88，頁 127。

培育。林芳吟總經理訪談時曾言：「公司內部有一個重要的3D動畫人才，我認為有責任考慮此人的未來發展，我也認為未來成立3D部門由此人代領也很適合，所以才敢跨出第一步。」

但在推行初期，面對動畫產業轉型的不確定性，為了堅持朝向3D動畫的方向邁進，林總經理在推行的第一年，幾乎每天坐鎮會議，詳細確認所有相關動畫的細節，包括角色設計、故事性、編劇等等流程，確保產出不致脫離公司的創作原則和理念。直至建立起3D動畫團隊後，領導者遂逐漸向下賦權，給予團隊更多發揮和創作空間。

### 二、 3D 動畫製作流程

相較於過去動畫產業將中端的製作外包，頑石創意有不同的策略思維。根據訪談結果顯示，為了確實掌控動畫產出之品質，目前頑石創意所有的3D動畫製作流程都是公司自己內部製作，並未考慮要委外製作。林芳吟總經理在訪談時亦指出：「從導演、編劇、分鏡等人才都是我們自己內部培養。部分在要衝量（衝集數）才會外發。去年有考慮頑石創意衝後端市場並且掌握前端設計，中端則委外製作，但事後發現委外品質不好，就全部重做。…卡滋幫的堅持，就是要培育台灣的原創團隊，從導演到編曲、編劇、設計等，都要用台灣人才」。

惟全部由公司自己產出，在一個規模僅有90人的團隊中，且頑石創意內部數位動畫員工規模僅有40~50人，可能動畫產出的數量上會較具弱勢。因此，林總經理亦講道：「例如卡滋幫，目前推動的主要問題在於3D動畫集數太少，集數13集一下就播完，市場就看不到了，電視台也不可能一直重複播放。因此，會讓我們行銷產生困難。」由於頑石創意動畫卡滋幫的集數太少，造成動畫在電視台播放完畢後，未來知名度和話題性亦可能會隨著能見度減少而大幅降低，後續在推動行銷活動或產品銷售上會較困難。

### 三、 3D 動畫行銷方式

根據訪談結果，以卡滋幫為例，主要宣傳的管道在於展會與媒合會。所謂展會，例如法國電視節、美國授權展、新加坡電視節、上海電視節等國際性的商展，透過世界各大廠商的參與，以增加自己企業的知名度，並提升合作促成之機會。另所謂媒合會，係指政府為扶植這些產業的發展，所舉辦大型展會，使內容廠商可以藉由此機會尋找潛在合作之頻道廠商或硬體廠商。以上展會或媒合會的參與成本，則會反映在公司內部的行銷預算上。頑石創意即係透過展會的管道，接觸

## 第五章 個案研究

到美國播映商卡通頻道 (Cartoon Network)，進而成功打進美國卡通播放通路。

除了傳統實體的通路宣傳，頑石創意目前亦希望藉由掌握虛擬的網路來宣傳。林總經理表示：「頑石創意內部有技術團隊在研究蘋果公司的數位載體，例如 iPhone 或 iPad 等，故下一步就會推出適用於蘋果的 App 應用軟體。原因在於，行銷面臨的挑戰，就是新媒體的輩出。」因此，頑石創意不斷突破行銷上數位載體的挑戰，可以讓更多人透過新興媒體看到或接觸到其創作之動畫或產品。

### 肆、 個案探討：頑石創意與故宮博物院

#### 一、故宮博物院之簡介

##### (一) 設立目的

根據國立故宮博物院組織法第 1 條規定指出，國立故宮博物院（以下簡稱故宮）隸屬於行政院，特設故宮博物院之目的，在於整理、保管、展出原國立北平故宮博物院及國立中央博物院籌備處所藏之歷代古文物及藝術品，並加強對中國古代文物藝術品之徵集、研究、闡揚，以擴大社教功能<sup>145</sup>。

##### (二) 現行組織與執掌

故宮所掌理之事項，可見國立故宮博物院組織法第 2 條第 1 項規定：「一、古文物與藝術品之典藏、編目管理、稽查、科技維護及保存修護。二、古文物與藝術品之研究、分析、考訂及評鑑。三、古文物與藝術品之蒐購、徵集、寄存、受贈、衍生利用及創意加值。四、古文物與藝術品之展覽設計、觀眾服務、學術交流、教育推廣、數位學習及國際合作。五、其他有關古文物與藝術品事項。」詳細各單位處室的掌理事項彙整至下表 17：

表 17 國立故宮博物院各處室掌理事項

單位	各處室掌理事項
器物處	一、器物藏品之典藏、管理、研究及編目 二、器物藏品展覽之策劃、布展及相關圖錄、出版品之撰寫與編輯 三、器物藏品之國內外學術交流 四、器物藏品徵集計畫之擬訂及執行 五、其他有關器物藏品事項
書畫處	一、書畫藏品之典藏、管理、研究及編目 二、書畫藏品展覽之策劃、布展及相關圖錄、出版品之撰寫與編輯

<sup>145</sup> 國立故宮博物院組織法第 1 條規定。原「國立故宮博物院組織條例」於民國 75 年 12 月 31 日公布，76 年 1 月 16 日施行，已歷 20 餘年；為配合政府再造組織精簡原則及因應未來業務發展需要，爰修正本院組織條例為「國立故宮博物院組織法」並修正全文，業奉 總統 97 年 1 月 16 日華總一義字第 09700003961 號令公布。



	<ul style="list-style-type: none"> <li>三、書畫藏品之國內外學術交流</li> <li>四、書畫藏品徵集計畫之擬訂及執行</li> <li>五、其他有關書畫藏品事項</li> </ul>
圖書文獻處	<ul style="list-style-type: none"> <li>一、圖書文獻藏品之典藏、管理、研究、編目、資訊化作業及閱覽服務</li> <li>二、圖書文獻藏品展覽之策劃、布展及相關圖錄、出版品之撰寫與編輯</li> <li>三、圖書文獻藏品之國內外學術交流</li> <li>四、圖書文獻藏品徵集計畫之擬訂及執行</li> <li>五、其他有關圖書文獻藏品事項</li> </ul>
登錄保存處	<ul style="list-style-type: none"> <li>一、本院藏品之登錄及徵集作業</li> <li>二、本院藏品之預防性保存及科學研究</li> <li>三、本院藏品之修護</li> <li>四、其他有關登錄保存事項</li> </ul>
文創行銷處	<ul style="list-style-type: none"> <li>一、本院出版品發行、智慧財產權之管理、授權及權利侵害之救濟</li> <li>二、本院藏品之衍生利用、創意加值及產品管銷</li> <li>三、本院藏品圖像、院景、活動攝照相關業務之執行及管理</li> <li>四、故宮文物藝術發展基金業務之執行及管理</li> <li>五、其他有關文創行銷事項</li> </ul>
教育展資處	<ul style="list-style-type: none"> <li>一、教育推廣活動與觀眾服務之規劃與執行及志工之訓練管理</li> <li>二、本院與展場之規劃設計及其相關設施之管理與維護</li> <li>三、資訊業務軟硬體設備之研究、規劃、管理及維護</li> <li>四、網路資訊服務之規劃、建置、管理、維護及推廣</li> <li>五、其他有關教育展資事項</li> </ul>
安全管理處	<ul style="list-style-type: none"> <li>一、本院安全防護及災害防救業務之規劃、執行與管理</li> <li>二、本院安全勤務之訓練管理、督導考核及與轄區憲警單位協調聯繫</li> <li>三、本院安全管制設施之管理與維護</li> <li>四、其他有關安全管理事項</li> </ul>
南院處	<ul style="list-style-type: none"> <li>一、南部院區文物之典藏、管理、研究、出版及展覽</li> <li>二、南部院區文物之保存、維護及徵集</li> <li>三、南部院區教育推廣活動與觀眾服務之規劃與執行及志工訓練管理</li> <li>四、南部院區整體營運、行政管理與營繕工程之規劃與執行</li> <li>五、其他有關南部院區事項</li> </ul>
秘書室	<ul style="list-style-type: none"> <li>一、文書、印信、出納、營繕、採購、庶務、財產管理、研考、法制及公關業務</li> <li>二、不屬其他各處、室事項</li> </ul>
人事室	掌理本院人事事項
會計室	掌理本院歲計、會計及統計事項



政風室	掌理本院政風事項
-----	----------

資料來源：國立故宮博物院處務規程<sup>146</sup>，本論文整理製表

由上表可知，故宮主要依據文物種類分別由負責單位進行典藏、管理之工作，例如有關授權與創意加值等延伸應用端由文創行銷處專職負責；若係涉及教育推廣則屬教育展資處之權責範圍。

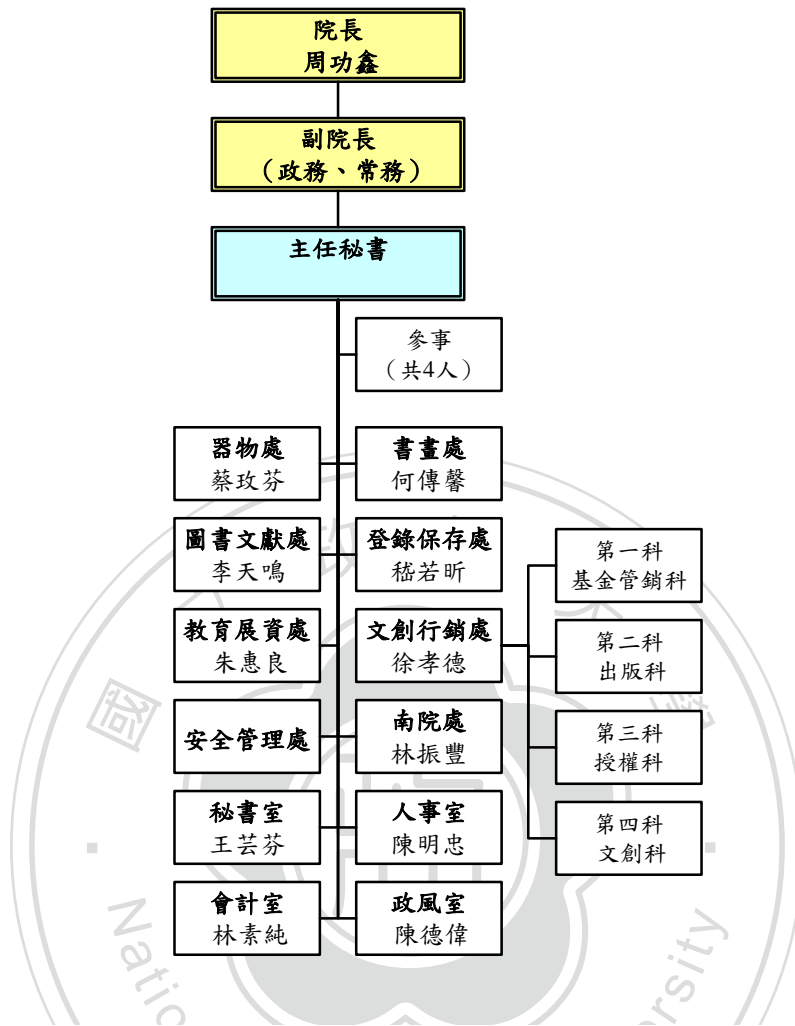
其實，故宮設立文創行銷處，堪稱公立博物館業界之創舉，目前其他博物館尚未有此單位的設置。根據文創行銷處徐孝德處長訪談指出：「文創行銷處算是國內公立博物館中第一個設立這樣一個單位的機構。故宮本身算是機構，結合研究、教育推廣、典藏、修復。最近幾年增加了文創商品的開發與授權的運作。目前文創行銷處在國內公立博物館，或其他博物館還沒有這樣的單位。」

至於文創行銷處所負責的事務，可體現於旗下四科之職務中，徐處長說明：「(文創行銷處)本處底下設有四個科：授權科、基金管銷科、出版科、文創科。授權科主要負責前期工作，亦即是智慧財產的形成，此外也會負責圖像授權業務。基金科負責品牌授權、OEM、合作開發和行銷業務。出版科則會負責出版品授權業務。最後一個文創科，主要是負責舉辦每屆『文創產業發展研習營』。」可見，文創行銷處四科負責故宮主要的授權模式，詳細內容會於下節繼續說明。

依國立故宮博物院組織法<sup>147</sup>及處務規程規定，本院置院長 1 人、副院長 2 人、主任秘書 1 人，其下設置有器物處、書畫處、圖書文獻處、登錄保存處、文創行銷處、教育展資處、安全管理處、南院處、秘書室、人事室、會計室、政風室等，共 8 處 4 室之 12 個單位，分別掌理故宮各項法定職掌及相關業務，由下圖 21 可說明目前組織架構。

<sup>146</sup> 國立故宮博物院處務規程，  
<http://www.npm.gov.tw/UserFiles/File/zh-tw/publicinfo/335000000E-I42-007.doc> (最後瀏覽日期：2011/4/17)。

<sup>147</sup> 國立故宮博物院組織法第 3 條和第 4 條規定。

圖 21 目前國立故宮博物院組織架構<sup>148</sup>

圖片來源：本論文重新繪製

### (三) 故宮之價值鏈

#### 1. 科技研究和開發

由於故宮為一公立博物館，其優勢在於保存有豐富的華夏文物或典藏許多數位內容，憑藉著如此優勢可吸引到許多加值廠商的合作誘因。目前合作部分是學術研究，部分是商業合作開發，亦有部分是教育推廣的活動。

根據教育展資處的謝科長指出，目前故宮是定位為一「跨領域平台」，在科技研發上會和台灣大學、中研院、研究機構（例如微軟亞洲研究院）、工研院等合作，一同研發較為複雜的技術內容。

<sup>148</sup> 國立故宮博物院組織架構及單位職掌圖，

<http://www.npm.gov.tw/UserFiles/File/zh-tw/publicinfo/335000000E-I42-055.pdf>（最後瀏覽日期：2011/4/17）。

### 2. 設計

故宮在產品設計階段，無論是對於 OEM、ODM 或投標增值廠商等，皆會要求其先進行市場調查，確認目前市場需求後再去設計，如此較可準確掌握商品未來的市場性，以及降低未來庫存壓力的風險。文創行銷處處長指出：「從上游的設計、開發、製造，到中游行銷至最下游的市場，其實實務經驗告訴我們應該要「反著推」—從最下游的市場端反推回來，否則開發的商品束之高閣，賣不出去而成為庫存壓力，如此故宮甚至還會被立法院作糾正。」如此策略思維，如同價值網中的特色—以顧客為中心，設計必須重視終端消費者之品味和喜好，才能真正提升商品價值與顧客購買意願。

### 3. 製造

縱然國外有如英國泰特美術館（Tate Modern）和上海博物館等公共博物館自行設廠生產之先例，但故宮定位為文物管理者之角色，希望建立單一平台，推動故宮的文化資產，扶植國內企業或其他中小型的增值廠商，共同致力於推動文化創意產業。對此，文創行銷處徐處長訪談時亦說明：「故宮本身沒有預算自行設工廠製造，所以故宮策略是以扶植國內企業為優先。…因為除了可以扶植國內廠商，亦不與民爭利，但為了有效掌握品質，才會設立『文創產業發展研習營』。」

若故宮希望生產自己的商品，可透過 OEM（故宮自行先找設計師設計後，再交由工廠量產）或 ODM（自行設計後送給故宮審核）方式，授權廠商生產故宮之相關衍生性商品，故宮待生產完後標示「國立故宮博物院產製」，亦即「貼牌」上市即可，後續行銷和通路則交由故宮負責。

### 4. 品牌經營

原則上，若國內外廠商前來與故宮尋求授權合作，只要能對故宮產生加乘效果，故宮通常不會予以反對。對於品牌合作上，對於合作廠商會有挑選的機制和原則，根據徐處長訪談所言：「品牌合作是有門檻的，相關規定例如設立公司必須滿三年以上，且每年營業額要達 2000 萬以上台幣，要有自己的品牌。」透過品牌授權合作，對於民間增值廠商而言，可利用故宮文化資產提升其企業知名度，而對於故宮本身，亦可推廣其品牌，又可增加國庫收入，合作效益創造彼此的價值。例如故宮和義大利廠商 ALESSI 合作，當初合作主要是考量對方品牌具國際知名度，且在國際上有約 5000 個通路，將可透過合作關係來對外行銷故宮。

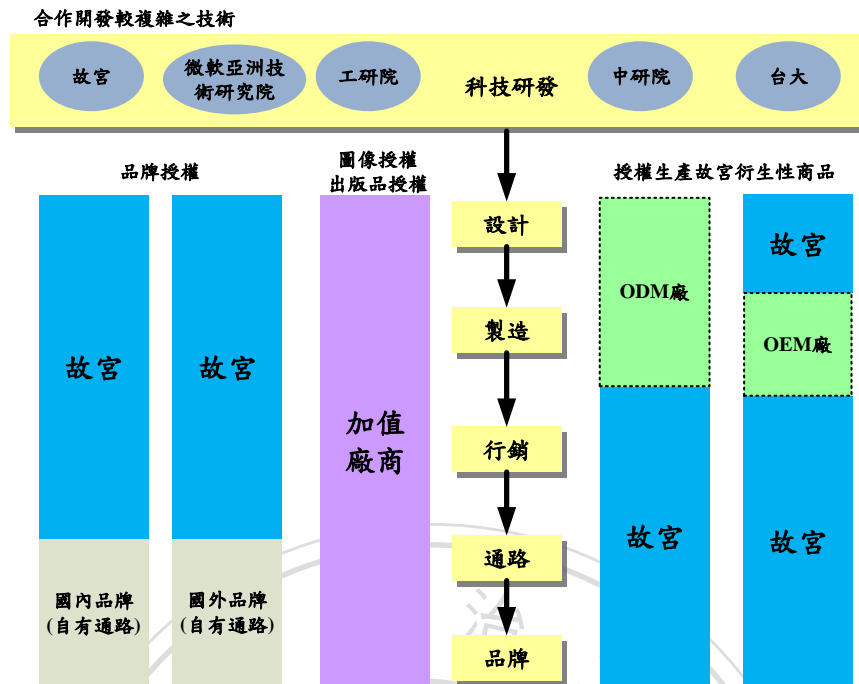


圖 22 故宮之授權模式

圖片來源：本論文自行繪製

## 二、數位影像典藏經營現況

故宮因應數位時代的來臨，除了致力於數位典藏自身文物，更積極將文物典藏數位化成動畫或影像，在網路上開放供使用者前往瀏覽。在數位影像的加值下，大眾可以更貼近瞭解古文物的價值，學習製作過程的巧思和困難。

起初，故宮並未考量到數位典藏後續的加值商業價值，文創行銷處處長訪談時亦指出：「數位典藏就是作文物的數位拍攝，結果在執行的過程中發現這些數位圖檔，算是前端最基礎的工程，其後續產出竟可創造出『同一資源，多元使用』(One Source and Multi-Use) 的效果，除了提供保存紀錄、學術用途之餘，還可提供製作文創商品和衍生設計開發。而國家數位計畫辦公室一開始也沒有考慮到下游加值應用這段的部分，是一直進行計畫到第二期時，才發現這塊其實要作，於是要求各單位在拍攝時要製作『拍攝日誌』。」從最早數位化文物成圖檔典藏，進而使故宮累積豐沛的創作數位素材，在政府數位典藏計畫第二期的大力推動之下，故宮遂開始考量進行後端的加值活動。

以下針對與本論文最為相關之數位動畫或影像典藏進行介紹：

### (一) 數位影片或動畫

根據教育展資處謝科長說明，故宮之動畫製作能力，如同前述，主要都還是透過對外的招標案，委外廠商負責。對於比較具研發性的動畫製作能力，故宮會

## 第五章 個案研究

和廠商合作開發。

依故宮 99 年度的年報資料顯示，由於數位內容為發展文化創意產業的重要環節，因此故宮每年皆會根據該院之重要館藏，製作一主題式之文化創意數位影片，一方面提升人民美學之素養，另一方面結合數位科技以達宣傳博物館之目的。茲將 99 年度故宮所製作的數位影片，整理如下表：

表 18 2010 年國立故宮博物院所製作之數位影片

名稱	內容
華夏百寶篇	2010 年上海世界博覽會，故宮以數位典藏成果結合文化創意，跨越城市界線的藩籬，向來自世界各國的民眾介紹華夏文化瑰寶
文藝紹興—南宋藝術與文化特展影片	以串聯南宋特展重點選件，娓娓道出文化振興、藝術創新、生活美學及傳播和融合，整片呈現出意象之美，可充分達到宣導故宮文物與文化的效益
古今生活藝術文創影片	以故宮典藏文物中文人四藝及生活四藝為素材，呈現古代生活藝術融入現代臺灣社會之精神與特色，推廣現代生活美學

資料來源：故宮 99 年度年報<sup>149</sup>，本論文自行製表

### (二) 3D 虛擬文物展示系統<sup>150</sup>

故宮 3D 虛擬展示系統是自 2003 年起，針對故宮精選文物所進行的高品質數位化專案成果。考量到計畫所涉之技術較具專業性和複雜度，故宮則透過外部合作方式以引進所需之技術，根據教育展資處謝科長指出：「主要是以故宮為號召平台，邀請台大光電所、台大資訊所、工研院電光所、太極影音（負責趣味動畫製作）。製作過程類似前述程序，但須先取得 3D 素材，會用雷射掃瞄、360 度照相（object movie）或人工拉模（例如國寶總動員的可愛小人偶）」。

因此，在數位化專案中邀請許多合作單位一同開發，整合虛擬展示、多媒體互動和數位動畫等元素，透過資訊科技和人性化的使用者操作介面<sup>151</sup>，故宮將橄欖核小舟、象牙球、轉心瓶、翠玉白菜、毛公鼎等五大精選文物館藏加以數位化成動態影像，提供使用者選擇。

<sup>149</sup> 故宮 99 年度年報，<http://www.npm.gov.tw/UserFiles/File/zh-tw/335000000E-152-149.pdf>（最後瀏覽日期：2011/4/17）。

<sup>150</sup> 故宮 3D 虛擬文物展示系統 <http://tech2.npm.gov.tw/da/3d/index.html>（最後瀏覽日期：2011/4/17）。

<sup>151</sup> 游孝國、林國平，博物館觀眾對新科技應用於博物館解說媒體之滿意度探索，博物館學季刊，第 20 期，頁 37-38，2006 年 1 月，[http://www.nmns.edu.tw/php/Library/quarterly/200601\\_35.pdf](http://www.nmns.edu.tw/php/Library/quarterly/200601_35.pdf)（最後瀏覽日期：2011/4/17）。



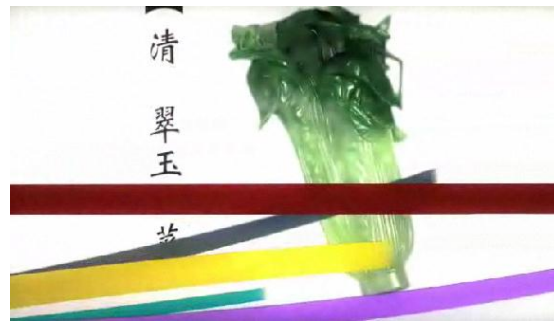


圖 23 3D 虛擬文物展示系統片頭畫面之 1

圖片來源：故宮博物院<sup>152</sup>



圖 24 3D 虛擬文物展示系統片頭畫面之 2

圖片來源：故宮博物院<sup>153</sup>

系統一開始會以片頭動畫（可見上二圖）作為開頭，可先吸引住網路使用者之目光和注意；進入系統後，除了有簡短的文物賞析說明，亦可用 360 度的視野角度觀賞故宮文物，例如象牙球 3D 模型的解析動畫，可以一探象牙球內部構造和層層剖析，提供使用者一全新的博物館館藏瀏覽方式。



圖 25 故宮象牙球的 3D 虛擬文物展示—使用者介面

圖片來源：故宮博物院<sup>154</sup>

<sup>152</sup> 同註 150。

<sup>153</sup> 同註 150。

<sup>154</sup> 同註 150。



圖 26 故宮象牙球之「到故宮找想像力」動畫短片

圖片來源：故宮博物院<sup>155</sup>

除了可以線上 360 度觀賞實體的故宮文物，該 3D 系統更提供有趣且富含創意的動畫短片，讓線上瀏覽博物館文物亦不失樂趣。動畫短片分別針對五大館藏有不同的命名，如象牙球之「到故宮找想像力」（如圖 26）、毛公鼎之「到故宮找流行」、翠玉白菜之「到故宮找新鮮」等命名。

### （三） 數位影像展覽—精彩數位故宮之動漫故宮



圖 27 「唐宮狂想曲」展區

圖片來源：華山 1914<sup>156</sup>

「精彩數位故宮之動漫故宮」係故宮之數位故宮第二階段的展覽，以「動漫故宮」為主題。由故宮和華山 1914 創意文化園區合作，以「科技與藝術的溝通」為主軸，使用許多新興科技展示方式，給予參觀民眾多重感官體驗，進一步產生個人化的參觀心得。

在展場共分為五大區域，在展會中以故宮收藏名畫「唐人宮樂圖」揭開此數位科技的展覽序幕，第一個展區為「唐

宮狂想曲」，其餘尚有「毛公鼎漢字互動裝置」、「國寶總動員等多部裸視 3D 影片」、「影片放映室」與「非看不可的故宮書畫互動桌」。以「唐宮狂想曲」為例，此互動裝置和展區是由頑石創意所和故宮所合作開發，利用故宮既有的文物典藏，由頑石創意加值製作成三段數位動畫—台灣、美國、法國，再搭配現場互動

<sup>155</sup> 同註 150。

<sup>156</sup> 精彩數位故宮之動漫故宮，華山展覽活動，

[http://web.huashan1914.com/exhibition/playing\\_detail.php?cate=exhibition&id=379](http://web.huashan1914.com/exhibition/playing_detail.php?cate=exhibition&id=379) (最後瀏覽日期：2011/4/29)。

裝置，隨著民眾踩踏在地上三個感應圖示，畫面即會轉換成不同國家的動畫<sup>157</sup>。

此展覽成功吸引許多年輕族群觀展，使原本故宮文物可以透過數位動畫和互動科技再次年輕化；此外，此展覽發展出一全新的授權合作模式，即是以數位影像作為整個展覽的重心所在，不像以往是以實體文物作展覽，因此數位影像展覽將是未來數位影像典藏的經營模式之一。

#### （四） 有關數位影像授權之經營模式

依照故宮與廠商合作關係之性質劃分，故宮現有典藏文物影像授權業務可分成圖像授權、出版品授權印製、品牌授權以及委託產製等四種類別。惟文創行銷處徐處長和教育展資處謝科長在訪談時，不約而同地強調目前仍不具有適合數位影像或動畫的授權經營模式，如文創行銷處處長說明：「（故宮）工業圖、國寶總動員等數位影音產品，現在有廠商詢問故宮，能不能利用這些數位影音產品，加上自己的機器而轉變成為互動性軟體，到世界各國場域其廣場公園展覽，收取門票並回饋故宮權利金。這是一種全新的商業模式，若依照剛剛講的幾種過去的商業模式則都無法適用到這新的情況，故宮必須再去訂立新的機制，有讓有需要的廠商和故宮合作。過程必須請律師和會計師來協助設計，可以採公告上網，又可讓廠商來合作。故宮現在正為國內的文創產業開拓一條新路。」

據此，故宮目前尚欠缺一完整且適合數位影像典藏的授權模式，但面對接連而來創意的加值廠商，前來尋求故宮授權其所有之數位影像或動畫，允許加值廠商再進行後續的加值活動，可以藉此開展售票賺取利潤，或以數位影像或動畫為基礎再作更多衍生性商品。

#### 伍、 經營模式之分析—數位文創巡迴展

頑石創意林總經理在訪談時指出：「頑石創意的立意是要整合，但目前只感受到故宮的立意是在獲利而已。」例如，頑石創意最近在籌備的數位文創展覽，認為目前故宮現成的文物或數位典藏物已不再需要，頑石創意皆會再加值應用或重新製作，賦予故宮文物全新的生命。然故宮立場則是認為，即便是頑石創意自行製作加值，但三年後成果仍必須歸屬故宮。對此林總經理憂心：「三年光是研發就不太夠了，更何況尚須行銷回本。即便是故宮針對數位文創展覽另提出新的授權條件，但對於故宮而言，數位文創授權屬於第一次，就算訂出授權合作條件，條件相對就沒有很大的發揮空間。」

<sup>157</sup> 同前註。

為減少自身在公立博物館的標案競爭，又有鑑於數位影像授權的困難下，頑石創意林總經理提出未來公司新的經營模式—舉辦數位文創巡迴展覽。為有效結合目前頑石的優勢—數位動畫、策劃展覽、加值商品等，目前以數位文創巡迴展覽的方式，將可有效結合所有優勢。在此新的經營模式下，數位文創展覽中整個展演的形式，已經不會再是方形的框架，例如播放動畫的螢幕可能是曲線的、圓形的、沒有一定形體的；此外，數位動畫可不再需要透過單一電視通路宣傳，可直接在展覽會場播放。

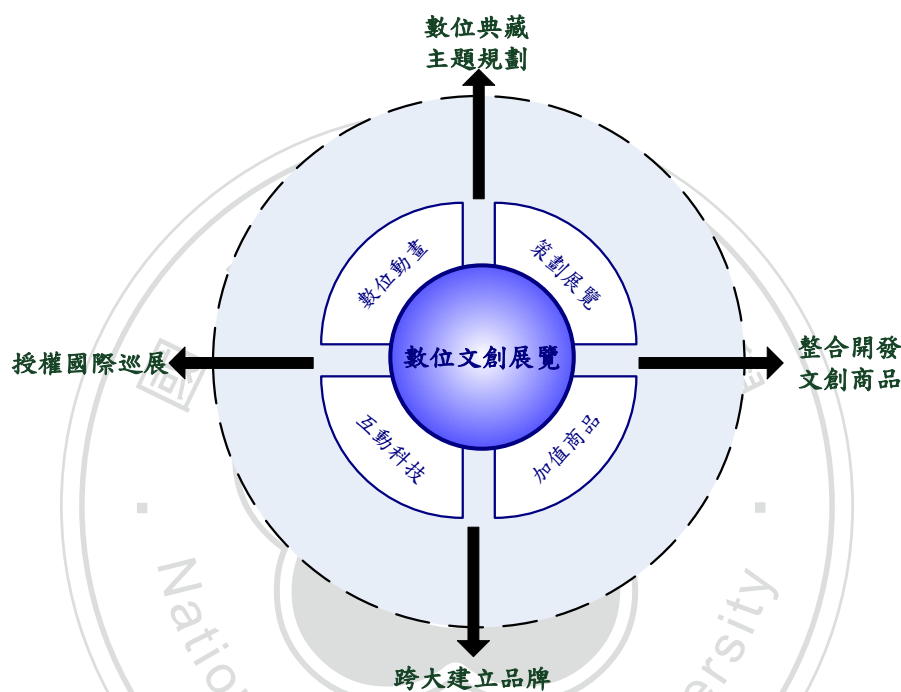


圖 28 頑石創意的新經營模式—數位文創展覽

圖片來源：本論文自行繪製

林總經理指出：「數位文創巡迴展的目的，就是希望結合互動裝置、動畫、策展、商品的能力，變成一個經濟體，可以去賣展覽，不用再去跟人家搶標案。」為了使每個參觀展覽人有不同體驗，頑石創意將會運用大量互動裝置和 LED 燈，以增加個人化的參展經驗，透過動畫現場播放以營造出特殊情境，讓消費者有獨特的參觀經驗，如此亦可增加相關加值商品在展覽會場上販售量。

此數位文創展覽未來發展方向，頑石創意將會整合台灣數位典藏資源，運用本身核心動畫能耐，以主題規劃方式舉辦展覽，以推廣台灣富文化特色的數位典藏資源。進一步利用展會來帶動消費市場，透過展會中的情境設計和展區規劃，刺激參觀民眾的消費；亦可利用展會此開放平台，整合台灣文化创意業者。最後利用數位文創展覽的展會經濟打響頑石創意品牌形象，長期建立後尚可授權予國



外進行巡迴展覽，利用巡迴展覽創造利潤的延續。

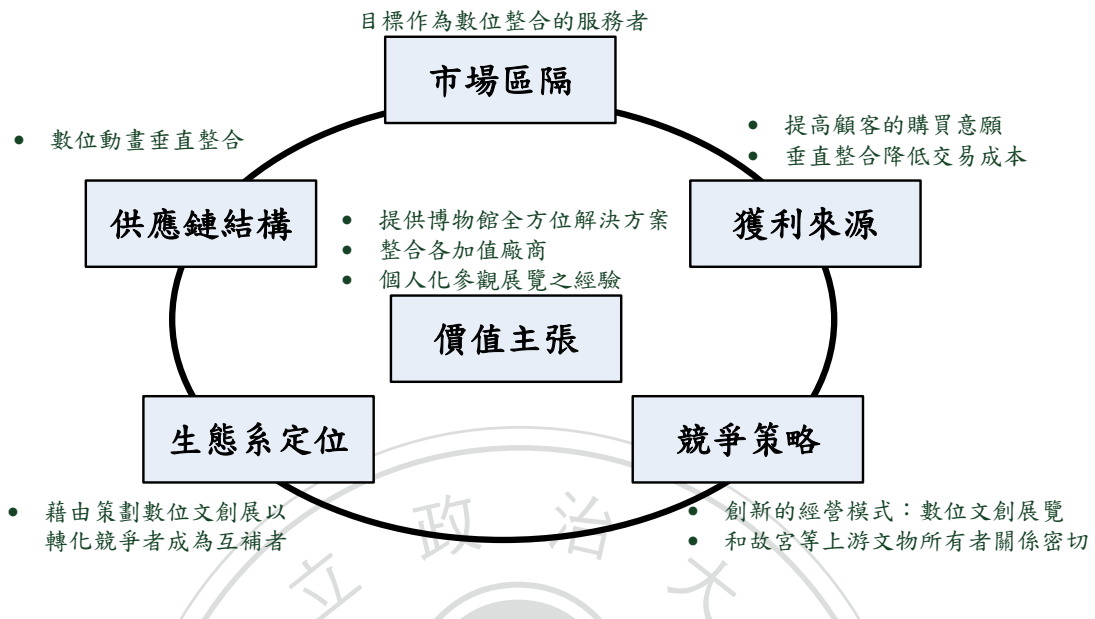


圖 29 頑石創意之經營模式分析

圖片來源：本論文自行繪製

根據價值網理論，頑石創意藉由策劃數位文創巡迴展，建立一文創平台，讓原先在公立博物館標案之競爭紅海中的競爭者，如爻域、青島新媒體藝術、天工開物等廠商，皆可成為參展人或合作對象，如此成功將競爭者轉變為互補者。例如青島新媒體藝術<sup>158</sup>善於策劃互動科技，頑石創意即可邀請其一同合作規劃數位文創展覽現場的立體劇場和互動裝置。林芳吟總經理在訪談時亦有談及：「爻域、青島新媒體藝術、天工開物，在公部門的標案才有可能的競爭者，但長遠就數位文創概念下，這些競爭者都會是潛在合作的對象。」

<sup>158</sup> 青島新媒體藝術曾為 2010 年台北花博夢想館設計互動裝置，使參觀民眾無須配戴特殊眼鏡而可以看到 3D 的影像。參考自魏紘鈴，花博夢想館一看 3D 不用戴眼鏡，<http://www.top3.com.tw/forums/Discuss.aspx?class=&id=68&PGID=3895&DCID=2006> (最後瀏覽日期：2011/4/28)。



## 第二節 格林文化公司

### 壹、 簡介

格林文化成立於 1993 年，目前已出版 600 餘本的精緻圖畫書。格林文化，是台灣第一家結合格林文化是台灣第一家結合全球三十多個國家、一百餘位世界第一流插畫家，以出版「高畫質」兒童繪本的專業出版社。其中插畫家和作家不乏諾貝爾文學獎得主馬奎斯 (Gabriel García Márquez)、吉卜林 (Rudyard Kipling) 等，以及國際繪本大獎安徒生大獎得主杜桑凱利 (Dusan Kállay)、羅伯英潘 (Robert Ingpen) 等傑出而具影響力的作家和插畫家<sup>159</sup>。

面對數位出版、電子書的快速興起和人們閱讀習慣的改變，嚴重衝擊傳統出版業造成產業發生變革。許多傳統出版業紛紛面臨轉型的重要關頭，但若要轉型作數位出版又將必須投入高昂的成本經營，使許多傳統出版業者卻步。在這產業變革態勢下，格林文化在郝廣才先生<sup>160</sup>的領導下，於 2008 年 3 月正式成立動畫繪本部，宣示要從原本傳統出版業的角色，轉型成為數位增值廠商，踏足數位出版領域<sup>161</sup>。除了有鑑於產業的變動，格林文化初期的營運目標即是放眼國際市場，故發展數位出版和典藏的方向，亦是有助於該終期目標之實現。

根據格林文化所提出的數位出版發展藍圖可知其未來的走向<sup>162</sup>：第一，發展多媒體數位繪本網路電子書，重新改造傳統繪本的閱讀方式，將文字、圖像、音效加以數位化成動畫，並完整呈現在網際網路上；第二，開發數位繪本載體，除了希望將電子書放上可以隨身攜帶並隨時隨地存取或擷取所需資訊之載體，如 PDA 或其他智慧型手機之外，格林文化更欲開發相關自己專屬的電子書載體，可以隨時隨地閱聽繪本電子書檔或動態影像。

格林文化，本身的核心能耐不在硬體技術，故必須透過異業合作或委外來取得協助。於是，格林文化選擇導入 Adobe 的數位解決方法，利用 Adobe Creative

<sup>159</sup> 格林繪本網，關於格林文化，<http://www.grimmpress.com.tw/service/aboutus.php> (最後瀏覽日期：2011/4/9)。

<sup>160</sup> 郝廣才先生認為，出版產業是出版「內容」的事業單位，發行「紙張書本」並不是唯一的選擇，透過不同「載具」進行多樣化發行選擇絕對是出版產業即將邁入的潮流。參考自格林文化導入奧多比數位出版創意解決方案，[http://www.adobe.com/tw/showcase/pdfs/200908\\_grimm\\_zh.pdf](http://www.adobe.com/tw/showcase/pdfs/200908_grimm_zh.pdf) (最後瀏覽日期：2011/4/9)。

<sup>161</sup> 格林文化導入奧多比數位出版創意解決方案，[http://www.adobe.com/tw/showcase/pdfs/200908\\_grimm\\_zh.pdf](http://www.adobe.com/tw/showcase/pdfs/200908_grimm_zh.pdf) (最後瀏覽日期：2011/4/9)。

<sup>162</sup> 行政院新聞局，數位出版金鼎獎主題網站，線上博覽會，數位出版，格林文化事業股份有限公司數位出版發展藍圖，<http://service.wordpedia.com/events/ePublish/Company.aspx?id=47> (最後瀏覽日期：2011/4/10)。

Suite 和 Adobe Flash Media Server 等技術，格林文化陸續推出「動感繪本」與「咕嚕熊共讀網」，因此使格林文化有能力建立起全新的數位出版模式，而足以搶攻數位閱讀市場。



圖 30 格林文化推動數位化的三階段

圖片來源：本論文自行繪製

格林文化是以階段性來推動數位化的過程：第一階段，主要是將既有的豐富繪本素材加以數位化，轉換成為數位影像如翻頁書方式典藏，此種階段類似數位靜態影像之典藏；第二階段，將繪本素材透過編導和分鏡過程，再加以數位化成動態影像，如動態繪本之方式典藏，故此階段為數位動態影像之典藏。最後階段是開發一數位平台，如格林文化之咕嚕熊共讀網，開放讓線上使用者在網路上閱讀無論是翻頁書或動態繪本，並以「熊幣」的方式鼓勵線上閱讀者參與討論和留言互動，進而創造繪本之話題性並有助於親子互動分享。



圖 31 咕嚕熊共讀網

圖片來源：咕嚕熊共讀網<sup>163</sup>

<sup>163</sup> 咕嚕熊共讀網，<https://www.gurubear.com.tw/>（最後瀏覽日期：2011/4/9）。

### 貳、 經營模式

台灣早期的傳統出版業，對於繪本的重視程度不高，通常出版社是直接向國外出版社購入圖畫書版權，再翻譯成繁體中文版本，或是由本土畫家或藝術創作者繪製後出版。因此，在這種經營模式下，出版社的繪本題材選擇空間較小，相較於外國供應商而言，我國出版業者的議價力也相對較低；再者，消費者接收到的多屬國外故事題材，有時難以吸收或在地化。

對此，格林文化的創辦人郝廣才先生，提出新的經營模式：由台灣製作繪本並且掌握版權，之後行銷到世界。在此模式下，為有效促進公司的創造力和想法，格林文化負責前端的繪本題材和腳本的製作。第二有關繪本的插圖，必須找到願意合作的國內外插畫家或藝術創作者；對吸引國外插畫家，郝廣才先生帶領格林文化參與德國法蘭克福和義大利波隆納兩大世界知名書展，以提升能見度而吸引國外優秀的插畫家<sup>164</sup>。待插畫家完成繪製後，格林文化便會負責價值鏈後端的行銷和通路。

如此，格林文化一方面帶入了國外畫家至國內，以激發更多國內插畫家的創意和拓廣其視野，勇於嘗試更開放和創新的畫風，足以和世界競爭；另一方面，重新改造產業既有的模式，不再作被動買版權之生意或代工繪製，而是掌握出版產業鏈中更有價值的地位<sup>165</sup>。在此新的經營模式下，格林文化成功解決上述傳統出版業的經營問題，

#### 一、 競爭優勢

根據陳小姐訪談指出，目前競爭者眾多，除了國外出版商之外，在國內部分包含天下文化底下之小天下、信誼基金會、三采、小魯文化等以童書為主要經營內容的公司。相較於競爭者，格林文化的競爭優勢可分為：

1. 具有較多且完整的自製繪本版權
2. 繪本品質佳
3. 格林文化品牌好
4. 創新的想法

<sup>164</sup> 目前格林文化之插畫家組成，大約有三成來自臺灣，七成為國外畫家，其中包過俄羅斯、義大利、西班牙、東歐、美國。參考自張仲君、陳泰穎、張育豪，「悠遊文學與奇幻大海」-數位典藏產業化推動補助案系列報導(四)，數位典藏與學習電子報編輯小組，<http://newsletter.teldap.tw/news/ProgramTourismContent.php?nid=3145&lid=285>（最後瀏覽日期：2011/4/9）。

<sup>165</sup> 同前註。

## 二、 市場經營策略

格林文化的圖畫書版權銷售世界各地，擁有十餘種不同語文的版本，包括：美、法、英、加、韓、德、日、中國大陸等國家。不僅拓展台灣出版事業的版圖，也讓全世界知道台灣是一個有能力創造高品質、精緻文化出版品的地方。

## 三、 智慧財產權管理

在智慧財產權規劃上，除了格林文化之創意商標「不來梅樂隊」之圖案申請並註冊商標加以保護<sup>166</sup>，所有發行的產品，無論是實體繪本、電子書形式的翻頁書，或動態繪本皆有在產品後方或影片後方註明著作權聲明，告知使用者避免侵害格林文化之著作權。另由前述三種授權業務可見，格林文化並非消極地固守自己之智慧財產權，亦積極地將這些智慧資產對外授權，以期創造最大的效益。

以 *Telly Bear* 電子閱讀器為例，陳小姐受訪表示：「*Telly Bear* 機器本身上，有很多專利，除了錄音裝置有專利，在外型、使用方式、功能也都有專利。專利都歸屬於格林文化。」*Telly Bear* 電子閱讀器將會於後方作詳細說明。

## 四、 行銷通路經營

以 *Telly Bear* 電子閱讀器為例，目前通路為一般 3C 通路、書店、直銷通路等，或是虛擬網路通路如 PChome。為有效宣傳 *Telly Bear* 電子閱讀器，格林文化在各實體通路例如百貨公司或玩具店，會擺設實體產品供消費者親自操作，或是請經銷商派人協助。

目前推出的促銷活動，多屬贈品如增送實體書或小熊 MP3。除了基本的 *Telly Bear* 電子閱讀器，格林文化另有推出小熊 MP3，並不定期推出所謂「買大熊送小熊」的促銷活動。其中，小熊 MP3 裝載有電子閱讀器中 20 則故事的 MP3 音樂檔，沒有影像用聽的。

<sup>166</sup> 格林繪本網，關於格林文化，格林為 LOGO 故事，  
<http://www.grimmpress.com.tw/service/aboutus.php>（最後瀏覽日期：2011/4/10）。



## 參、 加值應用概況

### 一、 翻頁書授權 (e-Books)

#### (一) 業務說明

翻頁書 (e-Books)，或俗稱之電子書，係比照傳統紙本書籍的形式，將紙本內容利用多媒體技術轉換成 Flash 格式，使閱讀者可以延續傳統翻書閱讀的習慣，以提高電子書的接受度。在閱讀翻頁書過程中，閱讀者除了可以點選「下一頁」來翻動頁面，翻頁書更搭配有真人說故事模式和背景音樂，讓閱讀者可改由聽故事，輕鬆聽完一整個故事，更容易感受故事中的氛圍。若閱讀者仍習慣自行閱讀，可另選擇去除真人口白和背景音樂。



圖 32 翻頁書實例—乖乖睡好不好

圖片來源：咕嚕熊共讀網<sup>167</sup>

#### (二) 個案介紹：天瀚科技公司

天瀚科技公司（以下簡稱天瀚科技）成立自 1997 年，一直以出產自有品牌的產品為營運重心。天瀚科技一直致力於科技產品的創新，目前推出的產品包含有 3D 產品、數位攝影機、口袋型投影機、數位相框，以及彩色電子書等<sup>168</sup>。

其中天瀚推出的電子閱讀器—Story Book inColor<sup>169</sup>，主要鎖定的對象為 0 至 10 歲之兒童，作為數位閱讀和學習的輔助工具。其中，主要的繪本電子書數位內容係由格林文化授權使用，另搭配上真人發音朗讀故事。

<sup>167</sup> 咕嚕熊共讀網，翻頁書—乖乖睡好不好，

[https://www.gurubear.com.tw/ebook\\_content\\_movie.php?pld=17](https://www.gurubear.com.tw/ebook_content_movie.php?pld=17)（最後瀏覽日期：2011/4/9）。

<sup>168</sup> 天瀚科技，公司簡介，<http://www.aiptek.tw/b21.php>（最後瀏覽日期：2011/4/10）。

<sup>169</sup> 天瀚科技，Story Book inColor，[http://www.aiptek.tw/c0\\_1.php?bid=24&pid=46](http://www.aiptek.tw/c0_1.php?bid=24&pid=46)（最後瀏覽日期：2011/4/10）。



對於天瀚科技所推出的電子閱讀器，格林文化不但不擔心與自家 *Telly Bear* 電子閱讀器打對台，仍願意提供翻頁書等電子書內容授權，其中原因陳小姐在訪談中指出：「消費者各自需求不同，加上格林文化僅授權翻頁書，或是授權幾本的書籍內容而已，消費者會自行評估哪一種閱讀器是適合他的孩子。還有，各家出產的閱讀器款式也不同，天瀚的閱讀器比較方形，未像格林文化的閱讀器造型比較可愛，容易吸引小朋友。」因此，透過掌握軟體與硬體，以及長久建立的品牌形象，格林文化不會擔心對外授權活動會有助於競爭者的壯大，反而是增加收益的方式。

## 二、 *Telly Bear* 電子閱讀器



圖 33 格林文化的 *Telly Bear* 電子閱讀器

圖片來源：神腦國際<sup>170</sup>

相較於一般電子閱讀器，*Telly Bear* 最大特色在於其特殊且可愛的黃熊造型，較容易吸引孩童的注意力和喜好。

*Telly Bear* 電子閱讀器讓孩童不再只是閱讀繪本，而是可以從聆聽和觀賞動畫的方式，更容易融入故事情節之中。在電子閱讀器中內建各有 100 本中英文動態繪本，使消費者於購買電子閱讀器同時，亦購入內含的

數位動態繪本內容。故在數位硬體和軟體的雙重搭配之下，使得格林文化不致在電子書的風潮下虧損，反而結合本身繪本內容的優勢，創造出童書動態繪本的市場。至於如何新增動態繪本，陳小姐在訪談時說明：「若要放上新的書籍內容，會使用 SD 卡，因這台閱讀器有專門自有的檔案格式，一般檔案是無法使用。該 SD 卡是由格林文化特製的，插入一般的 SD 卡讀取機，只會讀出一般的 JPG 檔案，無法播放影片。」

透過格林文化之 SD 卡，消費者即可新增動態繪本內容。惟利用 SD 卡作為公司保護動態繪本的版權方式，對於消費者可能會致生不便，因為如此專屬的設備，無法和其他數位裝置相容，又當閱讀器和 SD 卡發生毀損情形，皆須送回格

<sup>170</sup> 神腦國際，*Telly Bear* 兒童繪本電子書，

[http://cheerspoint.senao.com.tw/Prdt\\_Detail.aspx?PDT\\_Num=U01000001189&Type=SUP](http://cheerspoint.senao.com.tw/Prdt_Detail.aspx?PDT_Num=U01000001189&Type=SUP) (最後瀏覽日期：2011/4/28)。

林文化公司修復，這些因素將會降低消費者對於售後服務的評價。對此，可能尚待格林文化公司內部如何改善閱讀器硬體設備的相容性問題。

除了取代無聲的紙本閱讀模式，*Telly Bear* 更可作為孩童語言學習的工具，因每則動態繪本都有內建英文版本，係委請空中英語教室外籍老師配音，讓孩童可以從動畫中自然聆聽英語，進而學習發音。

此外，在此閱讀器上，有一按鍵為 *Story OK* 的錄音功能，可以讓忙碌的父母預先錄下自己朗讀繪本的聲音，讓孩童可以每天聽到父母的講故事，使父母不會因工作忙碌而錯過孩童成長的童年。根據陳小姐訪談指出，該錄音方式已在數個國家取得專利保護，

### 三、 動感繪本授權 (e-Picture Books)

#### (一) 業務說明

動感繪本 (e-Picture Books) 係格林文化所進行的加值活動中，最具有創意和價值的一部份。此為一種融合動畫、音樂、口白而成的全新數位閱讀方式。格林文化利用自身原本豐富的傳統繪本素材，重新分鏡和安排畫面，再委由動畫公司加以數位化，最終由格林文化製作配音和配樂後而成。如此，傳統繪本被賦予全新的生命力，利用數位影像加值的方式，傳統繪本開創了全新的數位閱讀市場。

#### (二) 個案介紹：咕嚕熊共讀網



圖 34 咕嚕熊共讀網入口網站

圖片來源：咕嚕熊共讀網<sup>171</sup>

咕嚕熊共讀網係格林文化之數位化過程的第三階段，希望建立一數位內容和社群結合之平台。在網站平台上，格林文化有上傳一些翻頁書、動態繪本和英語

<sup>171</sup> 同註 163。

互動繪本。網路使用者無須下載特別的瀏覽軟體，即可在線上即時觀看數位內容。在咕嚕熊共讀網上通用的貨幣為「熊幣」，為一虛擬的貨幣，使用者可利用熊幣在線上觀看動感繪本和翻頁書。取得熊幣的方法<sup>172</sup>，使用者可透過加入會員、建立討論主題、回應討論，或分享閱讀心得等方式獲得，主要目的是為促進整個共讀網上的熱絡討論，增強網站上對於繪本之話題性，以吸引更多注意。

如上圖所示，兩圖為線上使用者可瀏覽到的畫面，除了主要的動畫之外，畫面下方亦有字幕顯示，方便使用者閱讀收看。



圖 35 動態繪本之實例 1

圖片來源：咕嚕熊共讀網<sup>173</sup>



圖 36 動態繪本之實例 2

圖片來源：咕嚕熊共讀網<sup>174</sup>

#### 四、 圖像授權

##### (一) 業務說明

除了上述兩個主要授權業務，陳小姐受訪時更透露格林文化亦有進行圖像授權的業務。陳小姐表示：「目前仍是以紙本圖書的業務最賺錢，因為畢竟還是格林自行出版的。第二大為電子書，而圖像授權則比較零星，並非主要事業但市場上仍有一些需求。」可知，格林文化非以圖像授權為主要經營業務，目前仍是比較零散，由圖像需求廠商或業者主動前來談授權。

陳小姐指出，格林文化公司內部有「圖像部門」，專門負責處理圖像建檔和授權事宜。圖像部門會將公司出版過的紙本書籍中每一頁插圖進行分類建檔，建立格林文化內部專用的圖像資料庫。因此，圖像需求廠商只要告知需要的圖像種

<sup>172</sup> 咕嚕熊共讀網，如何獲得熊幣，<http://www.gurubear.com.tw/report.php?id=48>（最後瀏覽日期：2011/4/28）。

<sup>173</sup> 咕嚕熊共讀網，動感繪本—雪后  
[https://www.gurubear.com.tw/animebook\\_content\\_movie.php?pId=26&read=2](https://www.gurubear.com.tw/animebook_content_movie.php?pId=26&read=2)（最後瀏覽日期：2011/4/9）。

<sup>174</sup> 同前註。



## 第五章 個案研究

類，在該資料庫中即可輕易搜尋取得。

授權方式，陳小姐訪談中透露係以使用圖素大小和範圍來計價，其中不會計算使用次數，但會探究使用的範圍為何。「若你今天是要使用目的是在『銷售』為主，或是單純設計一個版型或僅作展示之用，都會有不同的計價。若是前者，例如授權給文具業者，使用範圍就比較廣，因為有可能做成尺、資料夾、筆等，格林文化會用拆成的方式；若是後者，則僅算使用一次。」陳小姐說道。

### (二) 個案介紹：格林文化和義美食品



圖 37 義美酥點禮盒實例 1

圖片來源：本論文訪談時拍攝



圖 38 義美酥點禮盒實例 2

圖片來源：本論文訪談時拍攝

義美食品早期是以「染布」起家，才漸漸轉入食品業，遂成台灣食品龍頭<sup>175</sup>。在行銷上面，為促進義美禮盒系列的銷售，義美食品發揮過去與藝術結合的經驗，善用企業所長與台灣藝術團體或出版業者進行異業合作，使義美的禮盒系列不論是在包裝袋或盒裝上都可以結合藝術美感，使消費者買到的不只是美食，更是一具質感的禮品。義美食品目前合作對象包含有格林文化、幾米繪畫，以及國立故宮，推出「故宮之美」食品禮盒，將典藏文物如翠玉白菜和白瓷嬰兒枕融進禮盒設計中。

義美食品與格林文化合作，由格林文化授權圖像予義美食品，而從 1999 年至 2003 年推出義美酥點禮盒，禮盒設計的圖像全來自格林文化所出版的童書中。陳小姐表示：「授權圖案皆是由童書裡擷取出來的，例如格林文化曾將圖像授權給義美以推出酥點禮盒。義美食品選擇格林文化，是因為格林文化的圖像一直都很有名且具有高品質。」

<sup>175</sup> Jimi Liao，企業與文創品牌「牽手」「幾米」花嫁囍餅誕生，台灣英文新聞，[http://www.etaiwannews.com/etn/news\\_content.php?id=1134957&lang=tc\\_news&cate\\_img=259.jpg&cate\\_rss=news\\_ED](http://www.etaiwannews.com/etn/news_content.php?id=1134957&lang=tc_news&cate_img=259.jpg&cate_rss=news_ED)（最後瀏覽日期：2011/4/9）。

### 五、 各類授權業務整理比較

由下圖可見，格林文化全權掌控多項業務中，價值鏈前端的靈感素材或設計部分，除了是因格林文化有全台最豐富的實體繪本書資源，更是為了嚴格做好品質把關。格林文化目前仍是以實體繪本為銷售主力，但隨著 *Telly Bear* 電子閱讀器所帶動之動態繪本成功，將可成為未來格林文化的銷售重點。



圖 39 格林文化授權業務整理

圖片來源：周欣嫻 (2004)<sup>176</sup>，本論文自行繪製

<sup>176</sup> 同註 88，頁 127。



#### 肆、 經營模式之分析—Telly Bear 閱讀器

格林文化與其他出版業者最大的不同，是成功開發出自己專屬的 *Telly Bear* 電子閱讀器。現有業者因習於過去運作模式和思考角度，總是以企業本身的角度思考產品的發展，惟格林文化的經營模式下，具有一個清楚、全新的價值主張，改以顧客的觀點切入，改從「顧客買我們的產品，到底是要完成什麼工作？」的方向切入，於是發現繪本市場的需求。

顧客普遍認為市面上的電子閱讀器，由於造型過於制式和呆板，無法吸引幼小孩童；加上操控介面對於孩童而言過於繁雜，因此無法解決和滿足孩童的需求。另對於父母而言，目前所需解決的問題在於無法時時刻刻在孩童身邊閱讀實體繪本，在孩子成長的過程中錯過許多寶貴的參與時光。若從上述角度分析，不難理解為何格林文化之 *Telly Bear* 電子閱讀器的價值主張可以成功，將原本看似呆板的閱讀器，轉變成可愛造型的大熊圖案，可輕易擄獲孩童的心。同樣地，在滿足顧客價值主張後，即便是因製作成本高而使售價高，但是隨著消費者購買意願的提高，將不致減少消費者剩餘，而影響格林文化的獲利來源。

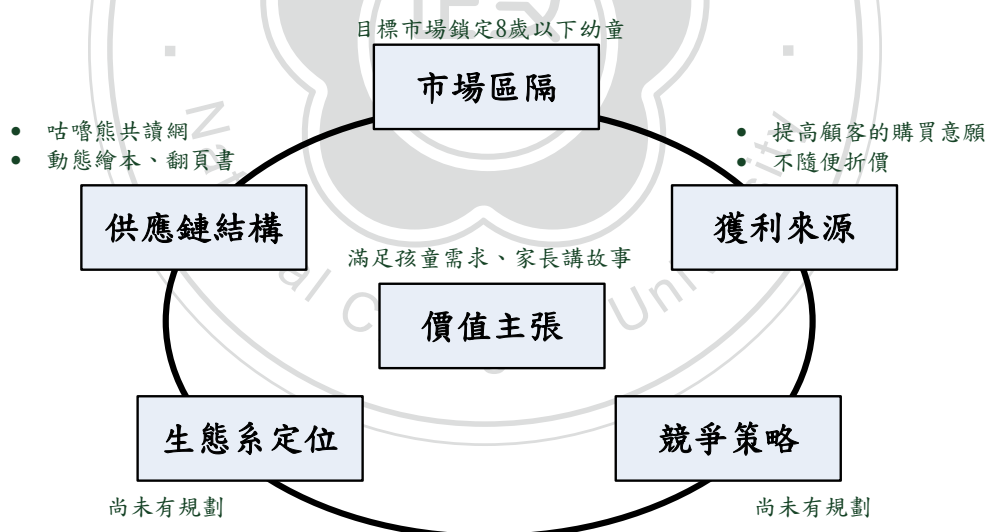


圖 40 格林文化之經營模式分析

圖片來源：本論文自行繪製

*Telly Bear* 電子閱讀器之策略定位清楚，其他競爭者所提供的電子閱讀器，即便可以模仿格林文化的可愛造型，但孩童市場頂多僅是公司銷售對象之一；但對於格林文化而言，策略定位即是在小學二年級以下（8歲以下）的市場，故在整體後續策略活動安排上會更具邏輯。再者，格林文化豐富的數位內容典藏量，包含有實體繪本、翻頁書和動感繪本等，這些互補性資源更可強化格林文化數位

內容之高品質，並維持電子閱讀器的耐用性。此外，在網路上成立咕嚕熊共讀網，作為一社群討論和分享平台，除了可以在線上觀看動態繪本或翻頁書，亦可在該平台上討論閱讀心得或推薦繪本。透過社群營造出話題性，便可延續格林文化的競爭優勢。

然目前格林文化所推出此電子閱讀器，根據訪談和實際操作發現，該電子閱讀器本身仍屬封閉式，所有檔案或硬體本身的毀損皆須要求消費者送回總公司進行維修，另所發行用以擴充動態繪本的 SD 卡亦屬封閉式，僅限於在 *Telly Bear* 閱讀器上使用。如此可見，即便該閱讀器本身正確安排價值主張和策略定位，仍可能因該閱讀器本身與其他硬體之不相容而受限於單一使用目的，一旦市場不買單，極有可能迅速遭到淘汰。再者，比較動態繪本與動畫兩者，在流暢度和畫面吸引程度上動態繪本仍略遜一籌，格林文化所定位之小學二年級市場亦有可能較喜歡可播放動畫內容的電子載體，如 iPad 或其他平板電腦。

而另就整個價值網絡而論，格林文化對於競爭者而言，一方面是電子閱讀器的競爭者，另一方面卻又是這些競爭者的供應商，格林文化當前應思考的問題，為如何與競爭者做好市場區隔，有效使競爭者轉變成為互補者。例如在訪談中陳小姐指出翻頁書之被授權者一天瀚科技，主要經營業務是各類數位 3C 產品，所推出的 *Story Book inColor* 電子閱讀器市場區隔則是翻頁書，並非 *Telly Bear* 電子閱讀器的動態繪本。因此，透過翻頁書的授權，可以創造雙方價值，天瀚科技亦可替格林文化之繪本作為宣傳之管道。

## 第六章 結論與建議

### 第一節 結論

#### 壹、數位影像典藏之法律與授權問題

根據之前章節的分析，可見數位影像典藏常見的法律問題多為著作權，在數位化前後加值廠商須先釐清是否為著作權保護標的、是否尚未落入公共領域、孤兒著作的處理等議題，方可進行後續商業化的規劃。在完成數位影片或動畫後，為有效避免法律議題，廠商在進行數位化或加值的過程中，可透過清楚的授權模式以減輕法律風險。目前於數位典藏產業中，影片或動畫授權係為一全新的授權模式，例如故宮博物院面對廠商尋求動畫授權以舉辦數位動畫展覽時，博物館或是創意加值廠商仍欠缺一授權機制，待未來進行規劃。

#### 貳、國外教育影片典藏網站之推廣模式—免費創新服務

透過分析四個教育影片典藏網站 iTunes U、YouTube EDU、Academic Earth 和 Teachers' TV 之經營模式，可發現多係以非營利方式分享其數位影片資源，惟主要目的非僅在分享，重點在掌握校園的教育市場，確定校園中的學生或教育工作者會經常性瀏覽網站，既提高使用者的建置基礎（installed base）又增加網站瀏覽次數。因此，數位典藏加值廠商可以多利用雲端運算科技，或各類免費影音分享平台，在網路上提供大量免費的數位影像資源。

以下試比較國內個案公司和國外網站：

	個案公司	國外網站
數位內容影片	由個案公司自行創造	國外網站做為影片典藏平台，由其他影片所有者上傳
免費與否	收費，封閉式	免費，開放式
宣傳效果	未見成效	好，甚至建立該相關領域之生態系

資料來源：本論文自行整理製表

由上比較表可知，目前國內個案公司仍不傾向開放並釋出其影片或動畫等數位內容於網站上，因為這些數位內容仍屬該等公司目前主要獲利的來源和營利的重點。惟根據個案訪談，可發現無論是頑石創意或格林文化公司皆嘗試在未來進行經營模式上之調整，可望使數位內容成為未來獲利模式的互補性資源，因此更

應效法國外影音典藏平台之推廣模式，建立一影片典藏為主的網站，免費開放大眾近用其影音內容資源，進而建立相關生態系，如頑石創意可建立起台灣原生動畫典藏平台，除了自行上傳動畫內容，亦可開放讓其他台灣動畫創作人有宣傳的平台，從而建立起動畫相關之生態系，向世界宣傳台灣的動畫實力，進而宣傳富台灣特色之典藏素材；同樣地，格林文化則可另開發出動態繪本相關之生態系。

未來這些網路平台可以結合廣告服務，如此可讓使用者取用到數位影像資源，提升加值廠商知名度，亦可進一步和廣告商合作，額外賺取廣告收益，甚至未來推行其他經營模式可延續其掌握的使用者建置基礎以獲利。

#### 參、研究個案比較－經營模式分析

針對數位動畫		頑石創意	格林文化
數位 動畫 之 價 值 鏈	靈感素材	頑石創意	委外
	設計	頑石創意	格林文化
	動畫製作	頑石創意	委外
	行銷	頑石創意	格林文化
	通路		
	品牌經營		
目前重點產品	以數位動畫為主，全力支持 3D 動畫卡滋幫	以實體繪本為主	
未來經營模式	數位文創展覽	<i>Telly Bear</i> 電子閱讀器	
互補性資源	數位動畫、加值商品	動態繪本、咕嚕熊共讀網	

資料來源：本論文自行整理製表

根據上述兩個個案，可見兩家加值廠商不再是純粹依賴數位動畫作為經營模式重心，反而是以數位動畫作為輔助的互補性資產，而另外發展出新的經營模式。在頑石創意個案中，為有效獨立於政府標案的競爭，頑石創意在整體評估其競爭優勢後，選擇以數位文創展覽作為未來的經營模式，作為文化創意的整合者，改變了既有數位典藏產業的既有規則。

於原本數位典藏產業，加值廠商相對於上游之文物管理者或博物館機構的議價力較低，往往受制於繁雜或昂貴的授權條款，而放棄加值的誘因；惟在頑石創



## 第六章 結論與建議

意之數位文創展覽的經營模式下，其所製作的數位動畫未來亦無須依靠電視或其他媒體播放，可直接在展會上播放或作為展區設計，展會即是其創作之數位動畫的完善宣傳通路和管道。

對於格林文化，相較於頑石創意的垂直整合，格林文化因欠缺相關動畫製作技術，委外由動畫公司代工製作。如此考量在於，價值鏈中端動畫製作部分是毛利較少部分，唯有掌握前端設計和後端行銷和品牌經營，才是獲利的關鍵所在，是以格林文化策略性外包動畫代工。雖然外包可能會有品質上的問題，但由於格林文化係以既有的實體繪本再轉製成動態繪本，在動態繪本的產出上較不會致生過大的瑕疵。除了掌握動態繪本，在應用層面上格林文化額外開發 *Telly Bear* 電子閱讀器，透過清楚地策略定位在兒童市場，可與其他競爭者之閱讀器產生差異。

### 第二節 建議

#### 壹、政府方面

在加值廠商訪談中發現，有認為台灣政府時常在制訂所謂「公平」的法則或規範，但對於文化創意產業而言，產業需要的可能不是「公平」而是一發揮的「空間」。以韓國為例，韓國政府若要扶植一個文化創意產業，例如電影產業，並非如同台灣以公平為原則，分配每個廠商，無論規模大小皆獲相同補助；相反地，韓國政府則認為，若是知名製作人或大型電影公司，即會給予較多的經費補助和實質協助而使其可全心發展而無後顧之憂。每個加值廠商能力不同，不應全部公平領取相同的經費。例如目前唯一只有頑石創意是垂直整合，全部由自己製作動畫和品牌行銷，具此等條件的廠商政府卻將其與他加值廠商一視同仁。對此，頑石創意才會決定另闢新徑，自行創作數位動畫亦自行策展推廣。

另有關國家對國內數位內容產業的保護政策下，各國如韓國、日本、大陸皆會對國內產業進行保護政策，惟台灣以自由競爭自居，並未對相關數位內容產業，甚至是數位典藏產業施行所謂的保護政策，相關加值廠商只能憑藉市場競爭來脫穎而出。因此，台灣數位影像典藏廠商要拓展市場至中國市場或其他國家會顯困難重重。

再者，不僅加值廠商，包括文物管理者如故宮在內，對於政府間斷的補助產生意見。根據頑石創意林芳吟總經理訪談指出：「國家推動數位典藏時，一開始參加美國授權展，是由國家組隊參與，但後來去年時完全都沒有，變成是頑石自

行組隊參展。…經營品牌和行銷就是要『持續曝光』。」另故宮文創行銷處徐孝德處長針對政府補助也提出看法：「經建會的『愛台十二建設』中有關『智慧台灣』經費，聽說在明年度會縮減，政府請故宮另外編到公務預算，但公務預算總額每年也都在按比例縮減。」政府如此間斷性的經費補助，要能成功扶植和建立文創產業則顯見困難。若政府真有心認真推動文化创意產業，足夠且持續的經費是相當重要的。

### 貳、產業方面

我國的缺點在於地方狹小，故消費市場人口相較於其他國家來得少，惟在此種島嶼國家所形成的文化也會有屬於台灣文化的特色。在文化创意產業中，唯有具特色和差異化的文化，才易傳遞到其他國家。

雖然我國地方狹小，但優點在於台灣凝聚力大，異業合作能力也較強。因此，在數位典藏增值廠商中，目前為數眾多且各自發展，以致於往往會有發展較完整的廠商獲得所有的資源補助或取得公家標案。對此，數位典藏的增值廠商中，欠缺一整合的平台或群聚，可以使各家廠商專業分工、各負其專長的部分，深化各家廠商專業能力，再利用分工組合創造一加一大於二的好處。根據頑石創意個案，目前即是致力於建立一數位文創展覽，作為整合各增值廠商之平台，使數位典藏增值廠商不再是競爭關係，而是改成合作關係以達到最大綜效或範疇經濟。

### 參、增值廠商方面

#### 一、頑石創意

頑石創意由於在產業中屬於發展完整的增值廠商，為避免繼續過去和其他國內廠商競爭公家標案，頑石創意決定利用數位動畫走自有品牌路線。確立公司的數位動畫之核心能耐，亦即確立公司創新的「深度」，頑石創意現以「高度」的視野，欲定期舉辦數位文創巡迴展，作為文創產業發展的重要關鍵整合角色，透過新的數位互動展覽形式，廣邀文創產業廠商、互動科技廠商一同合作，如此展覽的合作方式可讓利給許多廠商，亦可讓各廠商繼續深化自行之專業能力，達到文創產業中所謂專業化經濟，最後透過展覽形式以達到綜效和規模經濟。惟建議頑石創意後續仍須注意如何有效打破廠商間存在的隔閡，唯有資訊通透和建立信賴關係才能促成長期的合作；以及，頑石創意應思考從原本數位動畫產出者轉形成為策展或平台整合者，如何不致悖離自身核心能耐，或策展角色遭他廠取代。

#### 二、格林文化

## 第六章 結論與建議

對於格林文化而言，目前經營模式的成功仰賴於掌握住 *Telly Bear* 閱讀器的利基市場，正確定位在幼童的市場。惟深究格林文化此進入市場策略的成功，雖在閱讀器上科技具備專利的保護，但就整體外觀設計上卻難防未來競爭對手模仿，並引發價格戰。此外，相較於頑石創意的生態系佈局，格林文化在生態系定位上之規劃較少，目前仍停留在公司發展內部核心能耐，期能提升公司的「深度」，而非頑石創意的「高度」。因此，建議未來格林文化除了宜加強業內廠商的防禦策略，例如增加顧客的移轉成本等建立結構性障礙，或是製作具特色的動態繪本，如導入在地文化元素的繪本，創造格林文化之專屬風格或系列，未來可另再授權獲利。

### 第三節 研究限制

本研究因研究主題限縮於數位影像典藏，有關常見之數位靜態圖片典藏，將不做深入探討。故在研究上僅會關心增值廠商之數位影片或動畫，惟對於許多以營利為目的之各類增值廠商，目標市場不會僅限縮於數位影片或動畫，尚包含其他數位圖片、衍生性商品等，若與數位影片或動畫無關之經營活動皆不在本研究之考量範圍之中。

研究內容因礙於時間因素下，同時礙於所能汲取之相關資料與個人能力下，個案公司之經營模式僅係從本人親自訪談與客觀次級資料中歸結而出，可能會與實際公司內部所認知的經營模式有些許出入。

## 參考文獻

### 【中文】

#### 專書：

- 李田樹譯，Joan Magretta 著，管理是什麼？，2007 年 2 版。
- 李明軒、邱如美譯，Michael E. Porter 著，競爭優勢（上），2010 年 2 版。
- 李芳齡譯，Henry Chesbrough 著，開放式經營，2007 年。
- 林麗冠譯，Mark Johnson 著，白地策略—打造無法模仿的市場新規則，2010 年。
- 章忠信，著作權法逐條釋義，2007 年。
- 蔡順慈、余顯強著，數位典藏導論，2011 年。

#### 論文：

- 周欣嫻，台灣文化創意產業智慧財產之法律保護與藝術授權—以國立故宮博物院為例，國立政治大學智慧財產研究所碩士論文，2004 年。
- 尚安雅，數位典藏增值應用相關法律議題之研究，國立政治大學智慧財產研究所碩士論文，2004 年。
- 黎致君，數位典藏授權增值產業之發展現況與趨勢分析，國立台灣大學商學研究所碩士論文，2007 年。
- 盧恩慈，藝術授權產業之營銷策略研究，國立政治大學科技管理研究所碩士論文，2005 年。
- 蘇鈺絮，數位典藏產業價值體系與關鍵因素之研究，國立台灣大學商學研究所碩士論文，2005 年。

#### 期刊：

- 李筑音，用華人藝術資源，做全世界的生意，Cheers，第 66 期，2006 年 3 月。
- 林士蕙，數位新花都，巴黎變了！，遠見雜誌，第 293 期，2010 年 11 月。
- 邱碧玲，Hulu 成立兩年賺贏老大哥 YouTube，商業週刊，科技風雲，第 1188 期，2010 年 8 月 30 日。
- 范榮靖，文創航向新藍海，遠見雜誌，第 278 期，2009 年 8 月。
- 陳和琴，Metadata 與數位典藏之探討，大學圖書館，第 5 卷第 2 期，2001 年。



## 參考文獻

陳昭珍，數位典藏與數位文化，資訊與教育，2002年。

項潔、陳雪華、鄭惇方、魏雅惠，數位典藏增值應用之探討，圖書資訊學刊，第2卷，2004年。

馮震宇，新世紀的迷惘—從新世紀英漢辭典案的著作權爭議談起，月旦法學雜誌，第141期，2007年2月。

馮震宇、陳家駿，網路科技關於部落格及串流之著作權法律問題，智慧財產權，第112卷，2008年4月。

楊智傑、江雅綺，文化資產保存機構之著作權？兼論故宮古物利用爭議，真理財經法學期刊，第3期，2009年9月。

謝銘洋、趙義隆、陳曉慧，數位典藏之保護與授權增值應用相關法律問題探討，藝術教育研究，第16期，2008年。

謝顯丞、鄭惠文、簡如君，數位典藏知識與商業增值應用，圖書與資訊學刊，第67期，2008年11月。

## 研究報告：

廖淑婷、翁偉修，數位出版與數位典藏產業發展現況，產業研究報告，財團法人資訊工業策進會MIC，2009年。

藝術授權手冊規劃計畫，期末總結報告書，財團法人國家文化藝術基金會委託，國際技術授權主管總會中華分會執行，2007年。

## 新聞：

周美惠，掛元世祖賣涮羊肉—故宮索費追緝，聯合報 A5 版/話題，2009年1月17日。

范振光，用戶數僅次 YouTube、雅虎、臉書躍美線上影音三哥，經濟日報 A7 版，2010年8月18日。

## 網站資料：

Jimi Liao，企業與文創品牌「牽手」「幾米」花嫁囍餅誕生，台灣英文新聞，

[http://www.etaiwannews.com/etn/news\\_content.php?id=1134957&lang=tc\\_news  
&cate\\_img=259.jpg&cate\\_rss=news\\_ED](http://www.etaiwannews.com/etn/news_content.php?id=1134957&lang=tc_news&cate_img=259.jpg&cate_rss=news_ED)。

- 天瀚科技，Story Book inColor，[http://www.aiptek.tw/c0\\_1.php?bid=24&pid=46](http://www.aiptek.tw/c0_1.php?bid=24&pid=46)。
- 天瀚科技，公司簡介，<http://www.aiptek.tw/b21.php>。
- 行政院新聞局，數位出版金鼎獎主題網站，線上博覽會，數位出版，格林文化事業股份有限公司數位出版發展藍圖，  
<http://service.wordpedia.com/events/ePublish/Company.aspx?id=47>。
- 行政院經濟建設委員會，兩兆雙星產業發展計畫，  
<http://www.cepd.gov.tw/m1.aspx?sNo=0012498>。
- 行政院經濟建設委員會，數位內容產業發展行動計畫（核定本），  
<http://www.cepd.gov.tw/m1.aspx?sNo=0013989>。
- 咕嚕熊共讀網，<https://www.gurubear.com.tw/>。
- 咕嚕熊共讀網，如何獲得熊幣，<http://www.gurubear.com.tw/report.php?id=48>。
- 咕嚕熊共讀網，動感繪本—雪后  
[https://www.gurubear.com.tw/animebook\\_content\\_movie.php?pId=26&read=2](https://www.gurubear.com.tw/animebook_content_movie.php?pId=26&read=2)。
- 咕嚕熊共讀網，翻頁書—乖乖睡好不好，  
[https://www.gurubear.com.tw/ebook\\_content\\_movie.php?pId=17](https://www.gurubear.com.tw/ebook_content_movie.php?pId=17)。
- 故宮 3D 虛擬文物展示系統 <http://tech2.npm.gov.tw/da/3d/index.html>。
- 故宮 99 年度年報，  
<http://www.npm.gov.tw/UserFiles/File/zh-tw/335000000E-I52-149.pdf>。
- 格林文化導入導入奧多比數位出版創意解決方案，  
[http://www.adobe.com/tw/showcase/pdfs/200908\\_grimm\\_zh.pdf](http://www.adobe.com/tw/showcase/pdfs/200908_grimm_zh.pdf)。
- 格林繪本網，關於格林文化，<http://www.grimmpress.com.tw/service/aboutus.php>。
- 格林繪本網，關於格林文化，格林為 LOGO 故事，  
<http://www.grimmpress.com.tw/service/aboutus.php>。
- 神腦國際，Telly Bear 兒童繪本電子書，  
[http://cheerspoint.senao.com.tw/Prdt\\_Detail.aspx?PDT\\_Num=U01000001189&Type=SUP](http://cheerspoint.senao.com.tw/Prdt_Detail.aspx?PDT_Num=U01000001189&Type=SUP)。
- 參考專題：林懿萱，淺談 BBC 創意典藏授權，  
<http://creativecommons.org.tw/static/about/maillist/archive/009>。
- 國立故宮博物院組織架構及單位職掌圖，  
<http://www.npm.gov.tw/UserFiles/File/zh-tw/publicinfo/335000000E-I42-055.pdf>

## 參考文獻

f。

國立故宮博物院處務規程，

<http://www.npm.gov.tw/UserFiles/File/zh-tw/publicinfo/335000000E-I42-007.do>

c。

張仲君、陳泰穎、張育豪，「悠遊文學與奇幻大海」-數位典藏產業化推動補助案系列報導(四)，數位典藏與學習電子報編輯小組，

<http://newsletter.teldap.tw/news/ProgramTourismContent.php?nid=3145&lid=28>

5。

章忠信，掛元世祖賣涮羊肉－故宮索費追緝，著作權筆記討論園地，著作權筆記，

<http://www.copyrightnote.org/eclqna/clqna.php?op=showcontent&id=27>。

章忠信，報紙復刻版？還是新聞復刻版？，著作權筆記，

<http://www.copyrightnote.org/crnote/bbs.php?board=2&act=read&id=211>。

游孝國、林國平，博物館觀眾對新科技應用於博物館解說媒體之滿意度探索，博物館學季刊，第20期，頁37-38，2006年1月，

[http://www.nmns.edu.tw/php/Library/quarterly/200601\\_35.pdf](http://www.nmns.edu.tw/php/Library/quarterly/200601_35.pdf)。

頑石創意，案例作品，

<http://www.brightideas.com.tw/%E4%BD%9C%E5%93%81%E6%A1%88%E4%BE%8B/tabid/105/Default.aspx>。

頑石創意，經營項目，

<http://www.brightideas.com.tw/%E6%9C%8D%E5%8B%99%E9%A0%85%E7%9B%AE/tabid/77/Default.aspx>。

精彩數位故宮之動漫故宮，華山展覽活動，

[http://web.huashan1914.com/exhibition/playing\\_detail.php?cate=exhibition&id=379](http://web.huashan1914.com/exhibition/playing_detail.php?cate=exhibition&id=379)。

數位典藏與數位學習計畫百科，數位典藏基本概念

<http://wiki.teldap.tw/index.php/%E6%95%B8%E4%BD%8D%E5%85%B8%E8%97%8F>。

數位典藏與數位學習國家型科技計畫，計畫緣起，

<http://teldap.tw/Introduction/introduction.php>。

魏紘鈴，花博夢想館一看3D不用戴眼鏡，

<http://www.top3.com.tw/forums/Discuss.aspx?class=&id=68&PGID=3895&DCI=D=2006>。

## 【英文】

### Books :

DONALD MITCHELL & CAROL COLES, THE ULTIMATE COMPETITIVE ADVANTAGE :  
SECRETS OF CONTINUALLY DEVELOPING A MORE PROFITABLE BUSINESS MODEL 3  
(Berrett-Koehler 1st ed. 2003).

GREG JARBOE, YOUTUBE AND VIDEO MARKETING: AN HOUR A DAY 417 (2009).

HENRY CHESBROUGH, OPEN BUSINESS MODELS: HOW TO THRIVE IN THE NEW  
INNOVATION LANDSCAPE 109 (Harvard Business School Press 2006).

U.S. COPYRIGHT OFFICE, REPORT ON ORPHAN WORKS 15 (2006).

### Cases :

Acuff-Rose Music, Inc. v. Campbell, 972 F.2d 1429, rehearing denied, certiorari  
granted in part 113 S.Ct. 1642, 507 U.S. 1003, 123 L.Ed.2d 264, reversed 114  
S.Ct. 1164, 510 U.S. 569, 127 L.Ed.2d 500, on remand 25 F.3d 297.

CoStar Group, Inc. v. LoopNet, Inc., 373 F.3d 544, 551 (4th Cir. 2004).

Fisher v. Dees, 794 F.2d 432.

Kelly v. Arriba Soft Corp., 336 F. 3d 811.

MAI Sys. v. Peak Computers, 991 F.2d 511, 518 (9th Cir. 1993).

New York Times Co. v. Tasini (533 U.S. 483 2001).

Nihon Keizai Shimbun, Inc. v. Comline Business Data, Inc., 166 F.3d 65.

NXIVM Corp. v. Ross Institute, 364 F.3d 471, certiorari denied 125 S.Ct, 607, 543  
U.S. 1000, 160 L.Ed.2d 458.

Perfect 10, Inc. v. Amazon.com, Inc., 508 F.3d 1146.

Random House, Inc. v. Rosetta Books LLC., 150 F. Supp. 2d 613 (S.D.N.Y. 2001),  
aff'd., 2002 U.S. App. Lexis 3673 (2d Cir. Mar. 8, 2002).

Sony Computer Entertainment America Inc. v. Bleem LLC, 214 F.3d 1022, amended  
on denial of rehearing.



## 參考文獻

The Cartoon Network L.P. v. CSC Holdings, Inc., 536 F.3d 121, 129-30 (2d Cir. 2008).

Triad Sys. v. SoutheasterExpress Co., 64 F.3d 1330, 1333 (9th Cir. 1995).

Worldwide Church of God v. Philadelphia Church of God, Inc., 227 F.3d 1110, certiorari denied 121 S.Ct. 1486, 532 U.S. 958, 149 L.Ed.2d 373.

## **Journals & Magazines :**

Barry J. Nalebuff & Adam M. Brandenburger, *Co-opetition: Competitive and cooperative business strategies for the digital economy*, 25 STRATEGY & LEADERSHIP 28, 30 (1997).

David Bovet & Joseph Martha, *Value nets: reinventing the rusty supply chain for competitive advantage*, 28 STRATEGY & LEADERSHIP 21, 22-23 (2000).

Emily Hudson & Andrew T. Kenyon, *Digital Access: The Impact of Copyright on Digitisation Practices in Australian Museums, Galleries, Libraries and Archives*, 30 UNSWLJ 12, 39-40 (2007).

Joan Magretta, *Why Business Models Matter*, 80 HARV. BUS. REV. 86, 86-87 (2002).

June M. Besek, *Copyright Issues Relevant to the Creation of a Digital Archive: A Preliminary Assessment*, COUNCIL ON LIBRARY AND INFORMATION RESOURCES 1, 3 (2003).

Michael E. Porter, *Strategy and the Internet*, 79 HARV. BUS. REV. 62, 73 (2001).

Paul Timmers, *Business Models for Electronic Markets*, 8 ELECTRONIC MARKETS 3, 4 (1998).

Raphael Amit & Christoph Zott, *Value Creation in E-Business*, 22 STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL 493 (2001).

Tony Lisanti, *The Future Looks Brighter*, 12 LICENSE! GLOBAL 16, 17(2009)

*Top 125 global licensors*, 13 LICENSE! GLOBAL 39, 39-40 (2010).

## **Internet :**

ACADEMIC EARTH, FAQ, <http://academicearth.org/pages/faq#2>.

ACADEMIC EARTH, <http://www.academicearth.org/>.

ACADEMIC EARTH, Subjects, <http://academicearth.org/subjects/>.

- ACADEMIC EARTH, Universities, <http://academicearth.org/universities/>.
- BBC CREATIVE ARCHIVE LICENSE, BBC Creative Archive Licence Group,  
[http://www.bbc.co.uk/creativearchive/cal\\_group/index.shtml](http://www.bbc.co.uk/creativearchive/cal_group/index.shtml).
- BBC CREATIVE ARCHIVE LICENSE, Teachers' TV,  
[http://www.bbc.co.uk/creativearchive/cal\\_group/cal\\_teacherstv.shtml](http://www.bbc.co.uk/creativearchive/cal_group/cal_teacherstv.shtml).
- BBC CREATIVE ARCHIVE LICENSE, The License,  
<http://www.bbc.co.uk/creativearchive/licence/index.shtml>.
- Brock Read, *How to Podcast Campus Lectures*, 53 THE CHRONICLE OF HIGHER EDUCATION A.32 (Jan 26, 2007),  
[http://www.itr8.com/attachments/chronicle\\_on\\_campus\\_podcasting.pdf](http://www.itr8.com/attachments/chronicle_on_campus_podcasting.pdf).
- CRUNCHBASE, Academic Earth,  
<http://www.crunchbase.com/company/academic-earth>.
- Dani McKinney, Jennifer L. Dycka & Elise S. Lubera, *iTunes University and the classroom: Can podcasts replace Professors?* 52 COMPUTERS & EDUCATION 617, 620 (2009),  
[http://dme.medicine.dal.ca/dme-features/docs/0809/1158\\_McKinney%20Et2009\\_podcast\\_lectures.pdf](http://dme.medicine.dal.ca/dme-features/docs/0809/1158_McKinney%20Et2009_podcast_lectures.pdf).
- David Martin, *Free Stanford iPhone developer course at iTunes U*, CNET REVIEWS (Apr. 15, 2009, 4:39 PM),  
[http://reviews.cnet.com/8301-19512\\_7-10218654-233.html](http://reviews.cnet.com/8301-19512_7-10218654-233.html).
- Deb Chitwood, *Fantastic Finds – Teachers TV*, LIVINGMONTESSORINOW.COM (February 10, 2011),  
<http://livingmontessorinow.com/2011/02/10/fantastic-finds-teachers-tv/>.
- Farhad Manjoo, *How To Go to Harvard for Free- The joys of Academic Earth's online video lectures*, SLATE (Feb. 19, 2009), <http://www.slate.com/id/2211591/>.
- Interview with Alan Acosta, Stanford Associate Vice President of Public Affairs, *Stanford on iTunes U-Setting the power of knowledge free* (2008),  
<http://images.apple.com/channel/us/podcasting/pdfs/Apple-Stanford011509.pdf>.
- Introducing YouTube EDU!*, OPENCULTURE (Mar. 26, 2009),  
[http://www.openculture.com/2009/03/introducing\\_youtube\\_edu.html](http://www.openculture.com/2009/03/introducing_youtube_edu.html).

## 參考文獻

- iTunes U, <http://www.apple.com/education/itunes-u/whats-on.html>.
- James G. Dunn, *Digital Archives in Primary School Education*, HOWARD BESSER'S IMPACT SITE, <http://besser.tsoa.nyu.edu/impact/s99/Projects/paper/jgdunn.html>.
- Janet Harris, *Government axes funding for Teachers TV*, TECH WATCH (Oct. 15, 2010), <http://www.techwatch.co.uk/2010/10/15/government-axes-funding-for-teachers-tv/>.
- Jorge G. Martinez, *The Use of Film in Education*, UNIVERSITY OF TEXAS -BROWNSVILLE 10 (2010), [http://jorgemartinez.pbworks.com/f/6320\\_jorgemartinez\\_research\\_final+-+Copy.pdf](http://jorgemartinez.pbworks.com/f/6320_jorgemartinez_research_final+-+Copy.pdf).
- Leena Rao, *Academic Earth Is The Hulu For Education*, TECHCRUNCH (Mar. 24, 2009), <http://techcrunch.com/2009/03/24/academic-earth-is-the-hulu-for-education/>.
- Maggie Beidelman, *Top Stanford Podcasts On iTunes U*, PALOALTOPATCH (Dec. 29, 2010), <http://paloalto.patch.com/articles/top-stanford-podcasts-on-itunes-u>.
- Markus Ketterl, Robert Mertens, & Karsten Morisse, *Alternative content distribution channels for mobile devices 7* (unpublished paper), [http://www.informatik.uni-osnabrueck.de/papers\\_pdf/2006\\_02.pdf](http://www.informatik.uni-osnabrueck.de/papers_pdf/2006_02.pdf).
- Matt Lozano, *Apple's Educational Prowess*, TECHNEST REPORT (Aug. 3, 2009), <http://technestreport.com/blog/2009/08/03/apples-educational-prowess/>.
- Michael Rappa, *Business Models on the Web*, MANAGING THE DIGITAL ENTERPRISE (Jan. 17, 2010, 1:05 PM), <http://digitalenterprise.org/models/models.html>.
- Mike Masnick, *How Big An Issue Are Orphan Works?*, TECHDIRT (Jul. 12, 2010, 11:11 PM), <http://www.techdirt.com/articles/20100712/02405410173.shtml>.
- Peter B. Kaufman & Jen Mohan, *Video use and higher education: Options for the future*, 15 Retrieved August 2 (2009), [http://library.nyu.edu/about/Video\\_Use\\_in\\_Higher\\_Education.pdf](http://library.nyu.edu/about/Video_Use_in_Higher_Education.pdf).
- Pooky Hesmondhalgh, *The End of Teachers TV – A Sad Day*, CREATIVE EDUCATION BLOG (Apr. 26, 2011, 9:13 AM), <http://www.creativeeducation.co.uk/blog/index.php/2011/04/the-end-of-teachers->

[tv-a-sad-day/](#).

Rebecca Kern, *Free Online Course Offerings Grow in Abundance and Popularity*,  
USNEWS.COM (Feb. 12, 2010),

<http://www.usnews.com/education/online-education/articles/2010/02/12/free-online-course-offerings-grow-in-abundance-and-popularity>.

Robert G. Brookshire, *The iPod Revolution: Coming to a Classroom near You*,  
UNIVERSITY OF SOUTH CAROLINA, 3-4 (unpublished paper),

<http://www.osra.org/2007/papers/brookshire.pdf>.

Ronny Kerr, *Year-old YouTube EDU grows and grows*, VATOR NEWS (Mar. 25, 2010),

<http://vator.tv/news/2010-03-25-year-old-youtube-edu-grows-and-grows>.

STANFORD ON iTUNES U, <http://itunes.stanford.edu/content/overview.html>.

*Teachers TV hosts live spending review debate*, MERLIN JOHN ONLINE (Oct. 20, 2010),

<http://www.agent4change.net/resources/cost-cutting/726-teachers-tv-hosts-live-spending-review-debate.html>.

TEACHERS' TV, all subjects, <http://www.teachers.tv/subjects/secondary>.

TEACHERS' TV, <http://www.teachers.tv/>.

TEACHERS' TV, Terms of use, <http://www.teachers.tv/termsfuse>.

TEACHERS' TV, What is Teachers TV, <http://www.teachers.tv/about>.

WIKIPEDIA, iTunes Store, [http://en.wikipedia.org/wiki/iTunes\\_Store#iTunes\\_U](http://en.wikipedia.org/wiki/iTunes_Store#iTunes_U).

WIKIPEDIA, Teachers' TV, [http://en.wikipedia.org/wiki/Teachers\\_TV](http://en.wikipedia.org/wiki/Teachers_TV).



## 附錄

### 附件一、多媒體素材授權契約範例

立契約人 ○○○ (著作財產權人，以下稱甲方)

○○○ (被授權人，以下稱乙方)

緣甲方同意授權乙方利用授權項目製作多媒體產品(附件)，雙方同意訂定本契約，約定條件如下：

#### 第一條 授權標的與範圍

甲方於本契約有效期間內，將其所創作並享有著作財產權之○○○授權乙方為下列利用：

- 一、 利用全部或一部原本、影本或經編撰之授權項目製作多媒體產品之一部或全部。
- 二、 複製授權項目之全部或一部，並將其與其他資料合併編輯或製作衍生著作。
- 三、 複製、銷售、出租、改作、編輯、散布、公開口述、上映、演出、展示、播送、公開傳輸多媒體產品及其所有版本，並得再授權第三人利用。
- 四、 使用授權項目之全部或一部於多媒體產品有關之資料、使用手冊、宣傳或銷售文件上，並得與多媒體產品一併或單獨散布。  
乙方獲得之授權均係依據中華民國著作權法之規定所生之權利，不具專屬性。

#### 第二條 授權期間

自○○年○○月○○日起，至○○年○○月○○日止。

#### 第三條 交付期間

甲方應按時將可供複製之授權項目交予乙方。

#### 第四條 授權費用

甲案：授權費用總額新台幣○○○○元整。

乙案：乙方應支付甲方之報酬，依多媒體產品發行單價×發行數量 ×○%計算。

#### 第五條 多媒體產品之著作權

甲方同意乙方為多媒體產品及其所有版本之著作人。

#### 第六條 姓名標示權

如授權項目出現於多媒體產品，乙方同意在多媒體產品上標示甲方對授權項目擁有之權利及乙方業經授權之字樣。

#### 第七條 權利擔保

- 一、 甲方擔保其對授權標的有讓與著作財產權之權利。甲方並擔保本著作之內容並無不法侵害他人權利或著作權之情

事。因甲方違反本條款擔保事項，致乙方受有損害，乙方得終  
止本契約，並請求損害賠償。

- 二、 乙方如因本契約標的，致遭第三人主張涉及侵害著作  
權及其他相關權利時，應於知悉後三日內，以書面通  
知甲方。甲方有協助處理解決之義務。如最後經法院判決確  
定、或經仲裁判斷、或經甲方同意之和解、調解，致乙方對該  
第三人負有賠償責任，甲方應賠償乙方因此所受之損害。

第八條 讓與之禁止

非經雙方書面同意，任何一方不得將本契約讓與第三人。

第九條 契約之變更

本契約非經雙方以書面合意，不得變更。

經雙方合意變更者，應附於本契約之後作為契約之一部。

第十條 懲罰性違約金

一方違反本契約之約定者，他方除得請求損害賠償外，並得請求懲罰  
性違約金新台幣○○○○元。

第十一條 契約之補充及解釋

本契約若有未盡事宜，依著作權法及其他相關法令定之。

第十二條 一部無效

本契約縱有一部無效，不影響其他部分之效力。

第十三條 合意管轄

甲案：因本契約涉訟時，雙方同意以台灣○○地方法院為第一審管轄  
法院。

乙案：因本契約所生之糾紛，雙方同意依仲裁程序解決。  
雙方同意以中華民國法律為準據法。

第十四條 契約原本

本契約壹式貳份，由雙方各執乙份為憑。

立契約人（甲方）：（姓名或法人名稱）

代表人：

身份證字號（或統一編號）：

地址：

電話：

立契約人（乙方）：（姓名或法人名稱）

代表人：

身份證字號（或統一編號）：

地址：

電話：

中 華 民 國 年 月 日

## 附件二、訪談記錄—頑石創意公司總經理 林芳吟

訪談對象：頑石創意公司總經理 林芳吟小姐

訪談時間：2011/4/22 下午 3:30~5:00

訪談地點：政大商學院 909 教室

訪談記錄：

### ● 頑石創意公司

#### 一、貴單位在數位典藏產業中的定位為何？鎖定的市場為何？

整個經驗和歷程，頑石創意變成一個數位整合的服務者，因為從策劃、創意的發想、主題的設定、設計製作，一直到行銷都有這個能力。所以在數位典藏這一塊，我們公司希望是從一個「製作者」，轉換成一個「有主題策劃、營運的能力單位」，這也是為何我們目前會推動數位文創展，這些需要有多元的能力、人脈、溝通的介面，你如何讓這些博物館相信你，或相信你作得到。

#### 二、貴單位之競爭者？相較之下，貴單位之競爭優勢為何？

爻域、青島新媒體藝術、天工開物，在公部門的標案才有可能的競爭者，但長遠就數位文創概念下，這些競爭者都會是潛在合作的對象。作創意產業很現實在於，你只能作第一，不能作第一就不要作！

#### 三、為何頑石創意都可以成為故宮標案的「常勝軍」？

我覺得我是關鍵核心，你必須是學這領域的，且有製作經驗，這種人才不多。這種東西其實是一種「詮釋」的能力，因為技術大家其實都在伯仲之間，你怎麼去詮釋一個新的觀點，你怎樣去超越或感動（相信你的專業）你的客戶，你才會贏得那一場競爭。

加上，頑石創意已經有 10 幾年的口碑，一旦接到了委託，我們不會去斤斤計較蠅頭小利，會視案子的價值，有時我們會付出得更多，這也是為何我們往往做完專案也會跳躍，累積這些經驗很重要，不認為要去累積技術經驗，因為技術經驗你永遠追求不完。

#### 四、貴單位有無管理或維護智慧財產權（著作權、專利、商標）？

智財是屬於頑石創意，而美國 *Bradford Licensing* 代理商只有我們行銷代理，

不會擁有我們的智財權利。曾經在參展過程中，發現我們發表的「太陽勇士」，之後被其他業者模仿並推出類似的產品。

### 五、頑石創意的品牌國際歷程？

我們主要是透過國際獎項、國際參展、國際講演，才有策略夥伴的參與。頑石創意的國際化，其實是由法國人口中講出來的。因為當時頑石創意得到法國的最高成就獎，在 2004 年以多媒體光碟獲獎。法國還邀請我來發表一場演講，法國的主席來台亦要求來拜訪頑石創意。同時，法國人很關係我們文化事業。之所以會注意到頑石，是因為故宮的網站連年獲獎，都是由一家 *Bright Ideas Design*。

### 六、有無異業合作的例子？合作對象的選擇方法？

異業合作例子上，我們跟康軒出版社有合作一個台語動畫教室，由我們提供相關動畫支援。其實，頑石創意第一個合作夥伴是韓國 3G 最大的動畫公司，合作的作品為「太陽勇士」。願意給韓國原因，主要是和韓國人學授權經驗，透過授權合作還增加組織的知識。給予韓國對方很好的條件，這個合作案例就是學習整個經營和產業的概念。合作期間約有 3~4 年時間。

但韓國廠商通常是看好的東西就會先搶下。後來是發現韓國廠商一直有「排擠作用」，一直先作自己韓國的作品，把台灣頑石創意的作品排在最後。

#### ● 授權業務相關

### 七、有關肖像授權，如何和其他廠商計算授權金？

在肖像授權的部分，我們是用比例折帳。一般是授權杯子、授權衣服，有多少數量，權利金怎麼算、代理商抽多少。

### 八、貴單位有無嘗試進行品牌授權？例如授權頑石創意品牌給其他廠商掛牌。

今年參展是採取合併攤位，代理商 *Bradford Licensing* 通常都會設很大的攤位，裡頭會有一個屬於頑石專屬的攤位，好處是一來對行銷是有幫助，二來可以學習對方 sales 怎麼對談。談成一個授權機會，代理商抽成比重大多是 15、20、30%。

#### ● 動畫製作

## 九、動畫製作的加值需求和來源為何？如何產生加值的創意？

用動畫去詮釋文化，這樣切入的角度就比較有優勢。新的產品可能沒有什麼文化根源，可能只是一個想像的故事。只是策略上，我們在推品牌時會考慮和文化或過去經驗有所連結。例如，我們和故宮合作下雙品牌，讓我們品牌能見度有所提升。

## 十、頑石創意目前動畫分工模式？

卡滋幫在做的是兩件事情：如何讓其可以發行播映？如何經營授權。就授權而言，特別需要國際夥伴，例如說美國有 *Bradford Licensing* 代理商（亦是百事可樂的代理商），這個代理商作分工事項，因為我們不可能長期在美國去作行銷，於是透過這個代理商。

### （一） 取得 3D 動畫能力之方式

公司內部有一個重要的 3D 動畫人才，我認為有責任考慮此人的未來發展，我也認為未來成立 3D 部門由此人代領也很適合，所以才敢跨出第一步。剛開始推 3D 動畫的第一年，我幾乎每一天都開會，而且我都會親自坐鎮會議，所有 key people 都要把故事講出來，設計我也親自檢查。但現在不用了，目前已經培養出團隊的能力，而且我也要釋出空間給團隊，只在關鍵時點提醒以免偏離品牌關鍵。

### （二） 動畫編導、編劇、分鏡、配樂等流程皆是由內部負責

從導演、編劇、分鏡等人才都是我們自己內部培養。部分有要衝量（衝集數）才會外發。去年有考慮頑石創意衝後端市場並且掌握前端設計，中端則委外製作，但事後發現委外品質不好，就全部重做。

配音委外，但配樂是請專人作的。我們全部付費，音樂不是拿現成的音樂剪接，而是全部配樂，所以我們製作成本很高。卡滋幫的堅持，就是要培育台灣的原創團隊，從導演到編曲、編劇、設計等，都要用台灣人才。

### （三） 目前動畫製作遇到的困難

例如卡滋幫，目前推動的主要問題在於 3D 動畫集數太少，集數 13 集一下就播完，市場就看不到了，電視台也不可能一直重複播放。因此，會讓我們行銷產生困難。

## 十一、 以卡滋幫為例，產品或服務的行銷策略？



### （一） 整合市場參與者的方法：行銷就要從作朋友開始

以卡滋幫為例，整個動畫領域有分成：DVD 發行商、播映商（自有頻道）、代理商（作產品肖像授權），就行銷的角度，比如說販售這個產品，可以銷售不同領域。我們主要是透過參展來 niche 這些關鍵角色，「展會」例如法國電視節、美國授權展、新加坡電視節、上海電視節，所以透過這些場合，讓我們可以和卡通頻道等業者接觸碰面，或另有「媒合會」，亦即政府現在為扶植這些產業的發展，有時會主動舉辦這種媒合會，內容廠商找頻道廠商或硬體廠商等。大展會一年約有美國、香港、英國授權展，電視節如上海、法國、新加坡，以展會而言國外和國內加上北京文博等等，大大小小總共 10 個國內外展會，密度其實很高。

最後是因緣際會，因為頑石創意卡通集數其實不夠。但可能是卡通頻道自己也在思考在亞洲的策略夥伴，所以有很多策略思考因素存在。

### （二） 行銷預算安排

行銷預算就是用於參加這些展覽，你要在各大展覽展出你的作品，但必須是準備充分，例如你要在展覽之前先提出邀約，邀約後對方有興趣就會和你約開會時間，你在會議前就得準備。中間也要鏗而不捨和對方 meeting。

### （三） 行銷宣傳管道

頑石創意內部有技術團隊在研究蘋果公司的數位載體，例如 iPhone 或 iPad 等，故下一步就會推出適用於蘋果的 App 應用軟體。原因在於，行銷面臨的挑戰，就是新媒體的輩出，我們必須要不斷突破行銷問題，讓更多人看得到我們的作品，尤其是在新興媒體上被觀眾和消費者看見。

#### ● 未來展望和期許

## 十二、 和上游故宮或國立歷史博物館等文物管理者之互動關係？

頑石創意的立意是要整合，但目前只感受到故宮的立意是在獲利而已。例如最近在籌備的數位文創展覽，開始鼓吹故宮去執行。其中，我們和故宮 argue，認為故宮一些現成的東西我們不一定需要，我們都還會再加值應用或重新製作。不過，故宮立場是認為，即便是你自己製作，但三年後仍全屬於故宮，會讓創意加值廠商無法接受。三年光是研發就不太夠了，更何況尚須行銷回本。另外，即便是故宮針對數位文創展覽另提出新的授權條件，但對於故宮而言，數位文創授權屬於第一次，就算訂出授權合作條件，條件相對就沒有很大的發揮空間。

### 十三、 對於政府單位，貴單位希望獲得政府給予何種協助？

台灣時常在制訂所謂「公平」的法則，但對於創意產業而言需要的可能不是「公平」而是一「空間」。以韓國為例，若要培養一個產業，例如電影產業，不是如台灣每個廠商拿 100 萬元；但韓國認為，若是大製作人，我就會讓你沒有後顧之憂。

每個廠商能力不同，不應該全部公平領取一樣的經費。目前唯一只有頑石是可以全部都自己製作和行銷，這種條件廠商政府卻將我們和其他廠商一視同仁。所以，後來頑石創意已經跳脫到另一思維，我們可以自己創作，乾脆自己策展。

此外，在國家推動數位典藏時，一開始參加美國授權展，是由國家組隊參與，但後來去年時完全都沒有，變成是頑石自行組隊參展。而 *Bradford Licensing* 就是去年在美國授權展時遇到的，所以經營品牌和行銷就是要「持續曝光」。

### 十四、 頑石創意的社會責任？

我現在已經開始關心我們頑石的社會責任，因為我們在做品牌行銷，已經可以講社會責任。現在開始已經有創投來和我們談，我們已經堅持很多年的獨資，下一步國際行銷，必須要開放讓自有資金進駐了。要衝量就需要資本。

### 訪談結束

### 附件三、訪談記錄－故宮文創行銷處處長 徐孝德

訪談對象：故宮文創行銷處處長 徐孝德先生

訪談時間：2011/4/20 下午 5:30~7:00

訪談地點：國立故宮博物院文創行銷處會議室

訪談記錄：

#### ● 故宮博物院之概述

一、簡述自己在國立故宮博物院的工作內容（包括目前文創行銷處的業務）。

##### （一） 處長簡介

我在民國 93 年 8 月才過來故宮任職，那時故宮基本上有一些雛形且基礎的商業模式，例如圖像授權、合作開發的商品（請人家做代工，拿來故宮賣）。我進來之後，研究將近幾個月，94 年開始向國科會申請專案和研究計畫，獲得一些經費，我們就開始進行一些商業模式的建立。

##### （二） 文創行銷處簡介

文創行銷處算是國內公立博物館中第一個設立這樣一個單位的機構。故宮本身算是機構，結合研究、教育推廣、典藏、修復。最近幾年增加了文創商品的開發與授權的運作。目前文創行銷處在國內公立博物館，或其他博物館還沒有這樣的單位。

##### （三） 文創行銷處四科

本處底下設有四個科：授權科、基金管銷科、出版科、文創科。授權科主要負責前期工作，亦即是智慧財產的形成，此外也會負責圖像授權業務。基金科負責品牌授權、OEM、合作開發和行銷業務。出版科則會負責出版品授權業務。最後一個文創科，主要是負責舉辦每屆「文創產業發展研習營」。

##### （四） 「文創產業發展研習營」

此研習營為周功鑫院長到任之後一個創舉，周院長過去在輔仁大學博物館研究所擔任所長時有豐富的實務經驗這樣的研習營，在擔任院長後就推動這樣的課程。設立此營之目的在於，避免廠商未來開發出來的產品走樣或悖離期待，由雙方彼此達成對美感的共識，並培養廠商利用文化資產來提升合作之衍生商品的品質和美感。

簡言之，未來欲與故宮合作的廠商，皆必須參與故宮舉辦的「文創產業發展研習營」，免費接受為期半年 6 個月的課程。目前此營已經進行至三屆，前兩屆都是找目前已有合作關係的廠商來上課，打開他們美的感覺。上課的企業單位必須由四種人組成—設計師、財會部門、行銷部門和 CEO，組成一個團隊再來上課。研習營第一屆廠商有 14 家、第二屆廠商有 12 家、第三屆有 20 家。

未來的研習營將會考慮收費，前幾屆都是免費提供的服務，將可能在第四屆開始收費。未來會採取「大學制」—上課收費，且未來要來洽談合作的廠商，都必須是有上過課。

## 二、故宮目前的智慧財產管理？

### (一) 智慧財產之形成及運用的重要性

文化创意產業發展法第 3 條開宗明義就說：「本法所稱文化创意產業，指源自創意或文化積累，透過智慧財產之形成及運用，具有創造財富與就業機會之潛力，並促進全民美學素養，使國民生活環境提升」定義是參考聯合國教育、科學及文化組織的定義。其實要推動文創研究，一定要先作好智慧財產之建設，你必須就機構內有關的文化資產、硬體或軟體、無形智慧財產的盤點、清理、分類、分級。

以故宮為例，故宮收藏的文物，多為古代祖先的智慧結晶，已經落入公共領域。故宮目前 99% 的收藏文物上的著作財產權都已經消滅，著作人格權當然還會存在；但仍有少數作品之著作財產權仍存續，例如張大千尚未過世滿 50 年，廬山圖或其他書畫，原則上故宮要作加值運用時，仍然要獲得其後代子嗣的同意或代表人之授權。在整個智財的盤點、清理、分級就非常重要，因為你要把手上的智慧財產釐清楚，一些較新興的博物館，例如北美館，搞不好創作人或畫家都還活著，也許當時畫這幅畫並捐贈給美術館，僅是捐贈物權給博物館，並無把著作財產權捐贈出來，故當美術館再將該畫作拿出去作加值會引起法律爭議。

### (二) 智慧財產之形成

故宮文物原則上都已經沒有著作財產權，現在執行數位計畫到第二期（第一期前五年都已經執行完畢），利用國科會這些數位計畫（數位典藏、數位學習、數位博物館）等三個計畫，尤其是數位典藏，利用這些經費已經把故宮文物拍攝超過 100 萬張的數位圖檔，但因故宮有幾千萬件收藏，不可能現在全都拍完，而



且每件不是只有拍一張，每件文物都拍攝 360 度和 720 度，連底部都要拍，所以一些文物拍攝下來可能就有 10 張的數位圖檔。

### （三） 故宮數位攝影係具有原創性

我們在作這種著作財產權的拍攝時，我們都會逐步建立「拍攝日誌」。在專利法上，一個發明（無論生命科技或物理性機械），例如數位相機、MP3，在進行專利研發，一定必須要有「工作日誌」或「發明日誌」，可用來證明你的發明。故宮利用同樣的概念，我們原則上也會作「拍攝日誌」，但到底創意在哪？因為故宮不是用傻瓜相機，而是用數位人工操作相機，過程中包含有打光、焦距、快門拿捏等，不要說器物轉平面的情形（例如翠玉白菜，背景的鋪陳和設計其實是有創意存在的；又例如清明上河圖，不可能一次就拍定，大概要切分 26 次，切割也是要功夫、取焦距、要怎麼樣呈現才接近真實）

有學者和實務見解認為「越接近真實不就越不具創意」，但故宮不認同。因為原則上現在也不一定要拍到真實，只要拍攝程度可以對於衍生產生的文創商品，產生最佳的「賣像」即可。因此，我們原則上不會拍到最真實，所以學術界或實務界法院判決認為越真實越不具創意，其實不太正確。未來數位化的開發，怎樣是最有利故宮的狀態，我們就會用這樣的角度來拍攝，故拍攝過程我們其實是有創意加入在其中。

### （四） 故宮目前智慧財產管理

故宮文創行銷處，基於前述文化創意產業發展法第 3 條規定，先把故宮的文化資產清點確認智慧財產權。智慧財產權不一定只有著作權，例如開發一個新的產品，申請並獲得新式樣專利（12 年保護，例如龍型開罐器）、營業秘密（典藏古籍裡有紅樓夢，劉姥姥有一些養身食譜，我可以授權給故宮晶華，廚師去開發一整套的食譜，用油用料不公開也不申請專利，透過營業秘密保護）。

商標，目前故宮是複合式的 logo，過去合作廠商曾質疑「我們獲得你 logo 的授權，我們在推到國際上會有什麼保障？」於是一語驚醒夢中人，故宮編了預算，取得立委同意，分野到各大洲申請商標註冊。目前已在加拿大、美國、南韓、俄羅斯、澳洲、歐盟（27 個國家）等六大區域都獲得商標註冊；但唯獨日本不同意，理由是「故宮」已經被北京故宮在聯合國教科文組織申請註冊為「世界最大宮殿寢（古代皇室宮殿寢）」之註冊，儘管台北故宮反駁認為其是申請商標註冊，但日本仍堅持不改。



### (五) 智慧財產之運用

目前智財尚未整理完，待整理完後，故宮會請資策會科技法律中心來作認證。智財的清理、建立、分級之後，你才會去形成所謂的商業模式，亦即智財的形成（智財的分級和清點）和應用（形成商業模式），例如圖像授權、合作開發、委託經銷、出版品授權、委託開發（產製 OEM）等五大商業模式，這種商業模式訂立出來後，國內外廠商才有可能和故宮作合作。公務員最了不起地方是形成商業模式，並能夠引導民間企業和公家單位作合作，又可以把公家博物館提供給民間企業來使用，亦可增加國庫收益，文創行銷處目前就是在作這些事情。

工業圖、國寶總動員等數位影音產品，現在有廠商詢問故宮，能不能利用這些數位影音產品，加上自己的機器而轉變成為互動性軟體，到世界各國場域其廣場公園展覽，收取門票並回饋故宮權利金。**這是一種全新的商業模式**，若依照剛剛講的幾種過去的商業模式則都無法適用到這新的情況，故宮必須再去訂立新的機制，有讓有需要的廠商和故宮合作。過程必須請律師和會計師來協助設計，可以採公告上網，又可讓廠商來合作。故宮現在正為國內的文創產業開拓一條新路。

### 三、故宮在數位典藏產業中的定位為何？是否僅為上游文物管理者？

故宮定位是在利用文化資產來提升與媒合國內文創企業或廠商，以利用文化資產來提升合作產生商品的品質和價值。其實，故宮早期在作推廣文化創意產業時，主要是利用所謂「藝術基金」，單純作簡單的 OEM 工作；而故宮申請了三個數位相關計畫時，也沒有考慮要利用數位典藏的經費來推動文化創意產業，當時申請的目的，僅是要作這些文物的數位拍攝。

數位典藏就是作文物的數位拍攝，結果在執行的過程中發現這些數位圖檔，算是前端最基礎的工程，其後續產出竟可創造出「同一資源，多元使用」(One Source and Multi-Use) 的效果，除了提供保存紀錄、學術用途之餘，還可提供製作文創商品和衍生設計開發。而國家數位計畫辦公室一開始也沒有考慮到下游加值應用這段的部分，是一直進行計畫到第二期時，才發現這塊其實要作，於是要求各單位在拍攝時要製作「拍攝日誌」。目前故宮的基礎拍攝工程已經累計 100 多萬張了，應可開始作文創的加值應用。

### 四、目前故宮價值鏈中的研發、製造、品牌、通路、資金、人力，係自行負責或委外？原因為何？

從上游的設計、開發、製造，到中游行銷至最下游的市場，其實實務經驗告訴我們應該要「反著推」—從最下游的市場端反推回來，否則開發的商品束之高閣，賣不出去而成為庫存壓力，如此故宮甚至還會被立法院作糾正。「反向推估」意思，指要求品牌合作廠商進行市場調查，包含故宮 OEM（故宮找設計師設計後交給其量產）或 ODM（自行設計後故宮審核）廠商也是一樣作市場評估。

### （一） 製作過程—考量量產或限量

製作流程中這項產品能不能做到「量產」？例如法藍瓷陳立恆總裁強調「沒辦法量產，就沒辦法產業化」，你當然可以用「限量」模式，如用手工等高價值方式製作，但限量商品價格必須高昂才能產生效益。限量附加價值較高，例如開發一個餐桌系列，它的成本和售價是不成比例的，大約是成本是售價的 1/10；若是鑰匙圈或皮包，限量時賣 200 元，我看你將會手工不完，而無法產業化，仍須視「產品屬性」而定。有人認為「需用限量的方式才能成就文化創意產業」，其實高檔商品可以這樣做，但比較熱門、實用功能的商品就無法用限量來形成產業。

此外，故宮本身沒有預算自行設工廠製造，所以故宮策略是以扶植國內企業為優先。如英國泰特美術館（Tate Modern）和上海博物館都是自己設立工廠生產，自己的資本應用、人力未來退休金等都是成本；但故宮不要這樣做，因為除了可以扶植國內廠商，亦不與民爭利，但為了有效掌握品質，才會設立「文創產業發展研習營」。

### （二） 設計過程—考量原料供給

設計時需顧慮原料來源供給（台灣即可取得？工法國內廠商有無？）、下游市場和中游製造的流程（可否量產？若無法量產，可以考慮用限量商品的方式）。另涉及上游的原料，例如出版品要古籍再造，要用「線裝書」時，台灣目前沒有人在做，只有大陸有在做。但故宮又無法允許大陸廠商製作，必須要國內廠商得標後，請大陸廠商生產。又如陶瓷類或銅器類，國內僅剩下南投幾家有鑄銅廠商，青銅原料可能不足。

### （三） 品牌經營

原則上若有國內國外廠商要來尋求合作，能對故宮產生加乘效果，故宮通常都會會考慮。例如故宮和義大利廠商 ALESSI 合作，當初會找他是考量品牌具國際知名度，且國際通路有 5000 多個，可以透過合作關係來行銷故宮。但是，也有人質疑「故宮本身名氣尚未響亮，去找國外知名品牌會不會被吃掉？會不會只

是在打對方的知名度而已？」其實不然，故宮在和 ALESSI 的合作之後，發現國立故宮博物院知名度傳遍世界。例如夏學理老師曾表示在德國小鄉村發現故宮和 ALESSI 合作的商品在裡面販售，感覺很感動。

早期故宮向「八方新氣」作品牌授權時，對方不願意；但最近王俠軍卻主動來向故宮申請合作而通過。另外還有像是日商三麗鷗 SANRIO 公司都來向故宮談品牌合作。因此，故宮的知名度慢慢打開，使其他企業感受到與故宮合作是有價值存在的和加乘效果。

品牌合作廠商會有挑選的機制和原則，否則從民國 94 年做到現在也還沒超過 20 幾家合作。品牌合作是有門檻的，相關規定例如設立公司必須滿三年以上，且每年營業額要達 2000 萬以上台幣，要有自己的品牌。故宮本身不作生產，故宮授權 logo 或文物圖檔，讓對方去作衍生開發設計。如此可以「一石三鳥」：一鳥可利用故宮文化資產提升民間企業產品知名度和名聲；二鳥是故宮可推廣其品牌；三鳥是增加國庫收入。故宮好幾年來的收入，品牌授權都是高於圖像授權。

#### 五、在故宮 IP 授權之 4 種經營模式（有分圖像授權、出版品授權印製、品牌授權以及委託產製等類別）中，試問有無數位影像典藏最為相關之經營模式？

目前沒有，但因為有廠商來洽談，希望舉辦相關的展覽，因此故宮目前正草擬一個合理的合作標準，才有可能順利成案。設計新的商業模式主要是考量到數位動畫展覽方式皆無法單純適用到上述幾個授權模式，光是一個數位典藏展覽申請案就會有圖像授權、品牌授權、委託經銷等三種都會適用到，這幾種都要收權利金，廠商就會覺得划不來而不申請。

故宮會設計新的合作商業模式，主要出於便民的考量，讓廠商有一單一平台，利用公共博物館的文化資產，扶植國內企業共同推動文創產業。

#### ● 合作案例

#### 六、和下游數位典藏增值創意廠商之互動關係？

故宮和下游增值廠商合作主要是依照政府採購法設計標案，上網公告公開徵求，用公開評選的模式，找到一家最合適最優良的廠商作合作。所以，廠商必須各憑本事，有本事就來投標案；得標後，故宮就會給予所有必要之協助，提供背後的相關資源，例如一些文物的知識和元素、歷史淵源、正確性是否適當…等，

故宮都會提供協助。而增值廠商主要是要提供數位技術的製作過程，另有關整個文物的元素、故事性、朝代、文物名稱等背後需考證的資訊，則是由故宮從旁協助。

故宮其實每個階段，會有好幾個處變動，從以前的展覽組、出版組，到目前的教育展資處、文創行銷處，每個階段都有不同的處長、不同的標案，所以不會發生獨厚某幾家增值廠商事件。

#### 七、合作上有無發生問題？法律上或商業面上。

故宮時常要去地檢署或行政院去作協調，因為在合作開發時，廠商認為其送件的產品一再遭評審打回票。但其實，故宮每一季的評審委員都是重新抽籤（每一次抽選也會請政風室的人員來作督導），所以每一季評委主觀的審美觀也不同，加上評選企畫書上，亦不會顯示廠商名稱，只會用編號取代評選。若每一次送件都被打回票不通過，表示原因必是出在廠商身上，肯定是隨便設計即交件。亦是降低未來這種事件發生，故宮才開始推動「文創產業發展研習營」。

##### ● 未來展望和期許

#### 八、您認為未來數位典藏產業中游的增值廠商，成功的關鍵因素為何？

廠商除了可以多來參觀故宮之外，廠商應多關心市場回應，可從市場調查開始，例如在故宮的商店詢問遊客，對於未來欲生產的商品製作圖卡有無意見；或加強設計團隊的素質，最好的辦法就是來參加故宮的文創產業發展研習營，以提升自身設計的美感。

#### 九、以故宮的立場，希望政府繼續提供或改善哪方面的協助？

經建會的「愛台十二建設」中有關「智慧台灣」經費，聽說在明年度會縮減，政府請故宮另外編到公務預算，但公務預算總額每年也都在按比例縮減。如此，政府斷斷續續的經費只會讓事情作不好，說要建設文創產業也很困難。若政府真的有心認真推動文化創意產業，足夠的經費是相當重要的。

#### 訪談結束



#### 附件四、訪談記錄—故宮教育展資處科長 謝俊科

訪談對象：故宮教育展資處資訊科科長 謝俊科先生

訪談時間：2011/4/20 下午 3:00~4:00

訪談地點：國立故宮博物院教育展資處辦公室

訪談記錄：

##### ● 故宮博物院之概述

#### 一、簡述自己在國立故宮博物院的工作內容（包括目前教育展資處的業務）。

我們是資訊教育科，利用數位設施或媒體來作教育推廣，因為故宮並非純營利的單位，其是具有教育政策的使命。故考量利用數位化的方式來執行該使命。

任何涉及到數位內容、數位藝術、數位互動、全球資訊網，以及最近熱門的社交網站 Facebook，全部會是本單位負責。

#### 二、目前故宮價值鏈中的研發、製造、品牌、通路、資金、人力，係自行負責或委外？原因為何？

故宮其實將自己定位成「跨領域平台」，因為故宮在華夏文物或數位內容上有優勢，以這樣的優勢和各界作合作。合作有些是純學術研究，有些是商業性合作，有些是教育推廣活動。

科技研發上會跟台灣大學、中研院、研究機構（例如微軟亞洲研究院）、工研院等。而製造則是透過「招標」過程，可能是用故宮自己的經費，或有人贊助捐贈，誰標到就是誰賺到這筆利潤。

#### 三、在故宮 IP 授權之 4 種經營模式（有分圖像授權、出版品授權印製、品牌授權以及委託產製等類別）中，試問數位影像典藏最為相關之經營模式為何？

在數位動畫部分，現在有一個新的趨勢，有廠商提議要作授權展覽，類似科教館的「蒙娜莉莎會說話」展覽，希望拿故宮的數位動畫出去外面賣門票。最近正在擬辦法。

##### ● 數位影像（動畫）典藏經營現況

#### 四、為何要引用數位科技？

剛開始是基於文物保存的目的，很多人都覺得要用數位化來保存東西。早期



是用底片拍攝留存，但底片過了 50 年後會慢慢衰減、褪色；數位的好處在於，不會慢慢壞掉。因此，之後故宮便開始作數位博物館和數位典藏，做好數位典藏後就累積一些能量，才開始考慮作一些商業利用。

### 五、動畫製作能力取得來源為何？如何取得？

動畫製作能力是透過招標案，由廠商那邊取得。對於一些比較研發性的動畫製作能力，故宮就會和廠商合作一起作。例如，在未來博物館有一毛公鼎互動式展示系統，技術面稍微複雜點，故宮就和微軟亞洲研究院、台灣大學一起合作完成的，但最後所有權歸屬，都會屬於故宮。

### 六、動畫製作的加值應用流程？

以故宮動畫「國寶總動員」為例，主要製作流程有：組織團隊、特殊技術研發、角色及場景設計討論、攝錄環境影像、3D 建模、材質設定、骨架設定、分鏡繪製、動畫腳本設計、動畫製作、特效製作、燈光設定、算圖、合成。

在特殊技術研發部分，例如次層面光線散射技術，簡單而言一般動畫素材會全世界感興趣的主題，但少部分動畫素材例如玉的表現方式，是外國人比較沒有興趣，因為畫面較少出現。玉本身是半透明，反射程度不太一樣，若欲表現玉溫順的感覺，就必須靠人工去模擬。而有關工筆畫渲染技術，國畫就是用毛筆畫，畫下去會慢慢暈開，但外國人對於這種細節可能不會留意，所以若是在製作故宮館藏相關的題材，故宮通常會自己稍微處理細節，否則會失真。

在角色及場景設計討論階段，由動畫公司繪製設計角色，導演、製作團隊與資深研究員們討論劇情與角色。一開始動畫公司不清楚哪些文物可以使用，故宮就要給予相關協助。而後端像 3D 建模階段，必須透過這一步驟才會讓角色立體，先把其中的骨架建置好。最後算圖階段是把所有東西都合起來，幾乎已經是最後的步驟，早期是利用暗房製作，但現在是利用電腦。

### 七、有關 3D 虛擬文物展示系統的製作過程？其中動畫製作的主要廠商為何？

參考外國利用義大利佛羅倫斯的大衛像 3D 數位技術，故宮就思考這種數位化方式，挑選五種代表館藏來進行 3D 數位化影片。主要是以故宮為號召平台，邀請台大光電所、台大資訊所、工研院電光所、太極影音（負責趣味動畫製作）。

附錄

製作過程類似前述程序，但須先取得 3D 素材，會用雷射掃瞄、360 度照相 (object movie) 或人去拉模 (例如國寶總動員的可愛小人偶)。

#### 八、故宮其他數位影片或動畫 (如近期上海世博的「華夏百寶篇」、「文藝紹興—南宋藝術與文化特展影片」、「古今生活藝術文創影片」) 的製作過程？

故宮動畫合作廠商主要有太極影音 (負責大型影片)、頑石創意 (負責中型影片)，或其他廣告公司或藝術家 (負責小型或廣告影片)。例如頑石創意製作的「華夏百寶篇」，此動畫是必須配合硬體設施，在世博那台機器上製作。外面是一個玻璃可控制透明度，底下有許多台投影機，當玻璃透明度越不強時就可以看到圖案。動畫製作都會有其特殊的條件，故針對這些狀況作調整，之後大部分的製作流程都是一樣。

相反地，「文藝紹興—南宋藝術與文化特展影片」主要則是內容導向，屬於展覽附屬的影片、展覽的配套措施，必須和策展負責人有比較多的對談，將展覽的理念和故事線鋪陳到動畫中。

#### 九、未來有無考慮在網路上播放動畫影片？

有。其實現在故宮已經有放，只是放的片段和時間較短，亦有種考慮放在 YouTube 這種影音分享網站上。今年有一個案子叫「國寶娃娃入寶山」，故宮將會利用一些卡通動畫角色來介紹古畫，並將動畫放在網路上分享。該動畫本質上是 HD 版本，另會轉成網路版在網路上分享。

#### 十、在動畫製作階段，有無遇到困難？其解決方式為何？—針對法律面或商業面。

大部分都是故宮買斷，針對單純案子，故宮會推一個購案，廠商就會照著我們的標準規範去作，因此不會滋生太多爭議。但較多問題是發生在，雙方單位有研發合作，例如故宮和微軟技術研究院、台大或是日前太極影音的合作，主要是因故宮沒有太多研發經費，卻有希望可以高品質的產出，所以才透過合作來補齊。在這種合作模式下比較要注意成果歸屬的問題，但通常因故宮在合作上有較高的議價能力，廠商通常不會反對故宮最後取得所有權。

#### 訪談結束

## 附件五、訪談記錄—格林文化公司數位行銷主任 陳韻如

訪談對象：格林文化公司數位行銷主任 陳韻如小姐

訪談時間：2011/4/20 上午 11:00~12:00

訪談地點：格林文化公司會議室

訪談記錄：

### ● 格林文化

#### 一、貴單位在數位典藏產業中的定位？

有，定位在兒童書籍上，年齡是在小二以下（8歲以下）。格林文化這邊其實有出成人書籍，例如白鯨記、拓爾斯泰等大師名作，我們有在做成數位內容，希望可以拉高到國中左右的年齡。一方面是因應電子書的趨勢，一方面是拉大消費市場。

#### 二、貴單位之競爭優勢為何？哪些優勢是勝過市場中的競爭者？

首先，我們自有版權較多，以及繪本品質較好，當然還有我們的品牌，格林文化品牌一直都很好。國外出版社都是我們去找或別人來找。在四月份義大利波隆那書展，格林文化就有參展，有許多國外廠商來找我們。一方面是對於我們數位內容有興趣，一方面是希望把他們的書籍製作成電子書。因為認為我們的電子書輸出品質很好，希望可以由我們幫忙電子化並放入我們大雄閱讀器中。國外藝術家或出版社都會來找我們。

#### 三、貴單位之智慧財產權(著作權、專利、商標)有無任何管理或保護？

商標 logo 有保護。專利是 *Telly Bear* 的錄音裝置。電子檔都有版權聲明，在影片最後都有一個版權頁聲明。閱讀器機器本身上，有很多專利，除了錄音有專利，外型、使用方式、功能也都有專利。專利都歸屬於格林文化。其實現在要數位內容的產生，可能在技術上無法進步這麼快，所以盜版問題還沒有很嚴重。其他如數位軟體都有授權出去；專利不會授權，因為是適用在自身產品上，很擔心會有山寨版。

#### 四、產品或服務的行銷策略？收益來源和營運績效如何評估？

##### (一) 目前通路

以閱讀器而言，3C 通路、書店通路、直銷通路都有，(這些通路)他們對新產品會擔心，但直銷或 PCHOME，直銷因過去都幫我們賣大套書，所以對於單價更高的電子書接受度當然很高；PCHOME 線上網路，之前電子產品也賣過。

## (二) 體驗行銷和促銷活動

實體通路例如百貨公司或玩具店就會擺實體產品供消費者親自操作。找經銷商派人協助。通路可讓消費者使用，現在電子書其實政府也有在推廣，故消費者漸漸開始接受購買電子書。活動包含書展或數位展覽，還有電腦公會會舉辦一些教育活動。

目前尚無促銷活動，頂多是贈品，例如實體書或小的 MP3。除了基本電子閱讀器，也有出 MP3 機器，「買大熊送小熊」活動。小熊是大熊裡面 20 則故事的 MP3 檔，沒有影像用聽的。授權也會有 MP3 授權。小熊的定價是 2500 元，售價是 1680 元。「買大熊送小熊」活動是不定期，每次有不同的行銷方案，有時是「買大熊送 10 本書」、PCHOME 上面的贈品就更多，例如買大熊送兩箱尿布或 10 盒海苔。

## (三) 廣告行銷

電視廣告、民視已經有節目介紹、雜誌專訪郝先生。郝先生自己也會到各地演講。廣告對象主要還是媽媽，這也是造成我們東西不好銷售的原因，因為喜歡的是小孩，而付錢的是媽媽。今天要打動小朋友，也要打動媽媽，才有可能促成交易。同樣情形也發生在實體書上，例如在誠品書店，在現場看書的小朋友，媽媽都會拿格林的書籍給小朋友看，但要走的時候，卻是買一本最便宜的。因為格林的書籍是比較貴。但沒辦法，品質要求價錢當然會隨著變高。

## 五、研發、製造、品牌、通路、資金、人力，自行負責或委外？原因為何？

我們有自有通路（直往的書店），過去有些書是不用透過代理商和經銷商，直接銷售給這些書店。而製作研發品牌都是格林主導，原因在於品質掌控。

### (一) 研發創新優勢

研發創新是格林很好，例如閱讀器。因現在推電子閱讀的廠商，他們的思維都仍比較硬體上的，就我們而言，我們會設計出兒童需要的產品，他們需要什麼來作考量，我們也希望自己作硬體，代工會配合我們的需要，增加我們議價力和掌控力。而且，之後有些硬體廠商來找我們作內容授權，但他不知道內容的價值，



覺得我們應該免費提供他們以增加知名度，但格林文化不會接受這樣的合作。格林非常重視自己內容的價值。當時是因郝先生的堅持，才作出電子閱讀器。當剛開始會進行評估，但覺得市場在前面，若不作會來不及。

## （二） 未來技術創新將成本降低，考慮推出第二代 *Telly Bear* 閱讀器

有，但第二代出版後，第一代也不會比較便宜。第二代反而會比較貴，因為可能會出版觸碰式的，會稍微改良大小。其實在作第一代時，iPad 尚未推出，那時沒有考慮到觸碰式螢幕；但現在 iPad 出來後，民眾習慣觸碰式，故有考量要引進觸碰式螢幕。

## 六、有何向外合作的經驗？合作模式為何？合作對象的選擇？

### （一） 異業合作實例

除了前述圖書館。硬體授權，電子化後才有，天瀚閱讀器要使用讀書的內容，就會和我們購買版權。另外還有公車站牌，例如圖像授權，現在於新生南路上面的公車站牌，都可以看到格林文化授權的圖案。

### （二） 授權業務

格林文化授權業務另有分：紙本授權、電子書授權，以及圖像授權三方面。電子書資料庫就和圖像資料庫。目前還是紙本圖書的業務最賺錢，因為畢竟還是自己出版的。電子書成長第二大的，而圖像授權則比較零星，非主業和還有一些需求。

### （三） 圖像授權

圖案都是由書裡面的圖擷取出來的，例如和義美合作蛋卷盒有圖像授權，因為格林文化的圖像都很有名且有品質。兒童醫院或診所所有空間設計需要圖像，都會來找格林。

格林可以授權單一圖案。例如之前有家設計公司要找與交通工具相關的圖案，格林就會從圖庫尋找相關的圖案。使用圖素大小和範圍來計價。使用次數沒有計算，但和使用的範圍有關，例如你今天是要使用在「銷售」為主（會用拆成的方式），或是單純設計一個版型或僅作展示之用（只使用了一次），都會有不同的計價。例如授權給文具業者，使用範圍就比較廣，因為有可能做成尺、資料夾、筆等。我們有圖像資料庫典藏圖庫，格林文化公司內部有「圖像部門」會針對童書進行圖案歸檔。



#### (四) 電子書授權

天瀚的彩色電子童書閱讀器 Story Book inColor，所使用的數位童書內容，即是獲得格林文化的授權<sup>177</sup>。天瀚是電子公司，有出相關攝影機、價匣、電視等。天瀚自行生產閱讀器。通路是 3C 產品販賣店或類似 FNAC 綜合性的通路。○○是一家新公司，比較像是經銷商，有代理一些韓國吸塵器、洗碗機，和其他家庭的電器。○○的閱讀器是購買自△△，然後貼上自己的品牌—「貼牌」。

由於消費者各自需求不同。格林文化僅授權翻頁書，或是授權幾本的書籍內容而已，消費者會自行評估哪一種閱讀器是適合他的孩子。且各家出產的閱讀器訴求也不同，例如天瀚的閱讀器比較方形，未像格林文化的閱讀器造型比較可愛，容易吸引小朋友。消費者會覺得格林的品質相對高些，且故事內容很完整。

#### ● 動態繪本（此處加值是指將原本繪本轉變成動態影像的創意過程）

#### 七、動態繪本的加值需求和來源為何？如何產生加值的創意？

從既有紙本做成動畫，未來開創新。初期而言，先是將既有的紙本轉製成繪本「先有紙本、再有動畫」模式，但後來漸漸會改成「先有動畫、再有紙本」的開發模式，若動畫效果很好才有可能會再繼續作紙本。故有以上兩種開發模式正在同步進行中。

#### 八、動態繪本的加值應用流程？

格林內容有一個「動感繪本部」在負責這些流程的部分。

在畫家授權，我們會和畫家談一個衍生性的授權契約，就是我們可以作其他衍生性產品的使用。我們是自有版權，我們和畫家當初談除了紙本銷售，另外會作衍生性：電子、圖像授權。若是購買國外版權，因為國外單位不可能僅授權給格林，也會授權給其他出版商。可能授權範圍給格林的是華文市場、電子版權或紙本版權。所以國外畫家不會授權，但每一本書的版權不同，我們自製書是由畫家授權或作家授權，而國外版權時我們是向國外出版社購買那本書的版權，那進來純粹只有翻譯，裡面書的編排和素材都是國外版權所有的。

格林文化公司內部會有編輯和導演，會先編排腳本，以及劇情。隨著分鏡的不同，文字上可能會有所變動，故有時動態繪本內容會和原本紙本書的內容有些

<sup>177</sup> <http://tw.page.bid.yahoo.com/tw/auction/c47735763?u=plumpdjs>

出入。最後再交由動畫公司去製作成數位化影片。

我們現在有合作的動畫公司—古典配合家，過去嘗試過很多家，但這一兩年配合下來，品質好又合作經驗豐富，對方瞭解格林要得品質到什麼程度。內容和產品屬於格林，等於是外包給動畫公司製作成數位影像而已。至於錄音、配音，這些音樂版權也是外面購買而來，或是外包這樣。購買時會買斷。例如後製配樂錄音都是直接找錄音室處理，格林買授權版權。

#### 九、如何取得動態繪本的內容？授權模式為何？如何計算權利金？

公播和個人的授權方式。計算方式和紙本書一樣，用幾個 title 和幾個 copy 來計算。

#### 十、在動態繪本加值階段，有無遇到困難？其解決方式為何？—針對法律面或商業面。

消費市場對於電子商品的價值和接受可能不高，消費者甚至覺得過去書裡面有附 CD，CD 應是免費贈送的。現在電子書應該是要贈送，因為不用印製沒有成本。卻忽略了製作電子書的過程中也有相當的製作成本。

這必須要靠教育消費者：今天買閱讀器，其實你買的是裡面的電子書，反而電子閱讀器是贈送的。

#### 十一、Telly Bear 閱讀器中，若檔案毀損時，會如何處理？

檔案毀損時，必須送回本公司重新安裝。但基本上我們閱讀器和檔案是封閉式，不可以輸出或換新。若要放上新的書籍內容，會使用 SD 卡，因這台閱讀器有專門自有的檔案格式，一般檔案是無法使用。該 SD 卡是由格林文化特製的，插入一般的 SD 卡讀取機，只會讀出一般的 JPG 檔案，無法播放影片。公司有客服公司，會處理。硬體廠商那邊也有相關的客服中心。

#### ● 未來展望和期許

#### 十二、您認為未來數位典藏的加值廠商，成功的關鍵因素為何？

首先廠商自己必須有創新的能量和想法，現在很多家長已經不會買書給小孩，因為自己沒有看書的習慣。所以紙本書也有下滑。但格林品質和形象到很好，

附錄

故要建立好。

### 十三、 貴單位希望政府或整個產業給予何種協助？

希望政府多一點協助，因為格林目前都會申請專案或補助。重要的問題在於，格林在申請大熊時有申請專案補助，但政府現在補助的標準都是以公司的「人頭數」計算，(人越多補助越多)但格林公司規模只有 30 幾個人，故獲得的補助就相對較低。主要原因是政府這樣計算方式，比較易於核銷。故使格林申請金額很小，硬體廠商可申請金額就很大，但實際上可能兩者的投入成本是相當的。不會視你的科技產出成果來補助。例如智慧生活、數位內容補助案，這些專案都會有這方面的困難。

訪談結束

