

出國報告（出國類別：考察）

參與 2022 年國際授權卓越獎頒獎典禮暨國際授權展心得報告

服務機關：國立故宮博物院

姓名職稱：毛舞雲助理研究員

派赴國家：美國拉斯維加斯

出國期間：111 年 5 月 21 日至 27 日

報告日期：111 年 8 月 26 日

公務出國報告提要

出國報告名稱：參與 2022 年國際授權卓越獎頒獎典禮暨國際授權展心得報告

頁：34 含附件：無

出國計畫主辦機關/聯絡人/電話

國立故宮博物院/蔡啟發/（02）28812021 ext.2586

出國人員姓名/服務機關/單位/職稱/電話

毛舞雲/國立故宮博物院/行銷業務處/助理研究員/（02）28812021 ext.2378

出國類別：考察

出國期間：111 年 5 月 21 日至 27 日

出國地區：美國拉斯維加斯

報告日期：111 年 8 月 26 日

關鍵詞：國際授權卓越獎、國際授權展、授權代理、智慧財產權、授權

摘要

本院從事文創授權已有多年，今年首次入圍素有國際授權業奧斯卡之稱的「國際授權卓越獎」其中最具指標性的二項大獎：「最佳授權品牌」及「最佳授權商品」，在歐美主導的市場中，入圍本身即屬肯定，且事前評估得獎機率不低；適逢國際授權展接續頒獎典禮於同一地點舉辦，故派員參加頒獎典禮，同時考察展會，盼參與頒獎典禮之餘，能在後疫情時代掌握國際合作新契機。

壹、行程目的

國立故宮博物院（以下簡稱本院）近年積極推動文化創意資產授權利用，2022 年第一次進入國際授權卓越獎之決選，且被提名的項目是最具指標性的「最佳授權品牌」及「最佳授權商品」大獎。今年參賽項目中，本院是唯一以東方文化結合西方文化，轉化內涵並全新詮釋後進入決選者，相對於其他授權市場常見的歐美品牌，無論是本院為藝術博物館之品牌本身，或者因與史努比聯名而進行文化轉譯的系列文創商品，與其他入圍者皆有明顯區隔，此種高度獨特性使其在頒獎前得到許多呼聲，為許多同業所看好。

由於本院進入國際授權卓越獎決選之訊息係於 4 月 15 日才對外公布，事前無從得知，而頒獎係於現場實體進行，並且除了 5 月 23 日之頒獎典禮外，尚有全球規模最大之國際授權展於同一地點展出，展期自 5 月 24 日至 26 日止，為期三日，故在參與頒獎之餘，亦可於展會中洽談業務並開拓市場。本院過去在國際授權展洽談的品牌代理商及聯名業務，經過磨合與耕耘，成果已逐漸展現。基於有機會獲得全球最具指標性的授權獎項肯定，同時也期待進一步在國際授權展談到新的授權合作，並掌握授權界新趨勢，因此安排此趟公務出國行程。

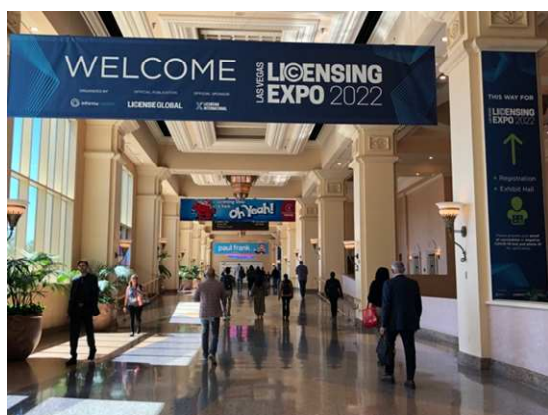


圖 1、進入國際授權展入口的長廊



圖 2、授權展入口

貳、國際授權卓越獎及國際授權展介紹

一、國際授權業協會介紹

國際授權業協會（Licensing International）成立於 1985 年，是授權業內具有國際影響力和專業性的全球性協會，其使命是促進全球授權業的發展、提高從業人員的專業水準，並提升各界對品牌授權的認知。此協會總部設於美國紐約，在全球 12 個國家和地區設有辦事處及代表處，現有超過 1,200 家會員企業，遍及世界 40 多個國家和地區，包括品牌商、授權商、被授權商、授權代理商、製造商、零售商、顧問、專業服務機構等不同類別，提供展會、論壇、研討會、培訓課程、商務酒會等各類活動，搭建跨界交流合作平台，幫助會員企業探索自身授權業務潛力及拓展國際業務¹。

二、國際授權卓越獎介紹

國際授權卓越獎自協會成立以來每年頒發，是全球唯一的國際型授權獎項（其他皆為地區性獎項），在所有授權獎中最具指標性及權威性，業界將其譽為授權界的奧斯卡獎²。

（一）獎項類別

全獎將全球授權業所有活動及產出分為品牌（licensing brand）、商品（licensing product）、代理商（licensing agent）、聯名企劃（collaboration）、推廣活動（promotion）、LBE（location-based-entertainment）、零售（retail）七大類別，分別給予最佳榮譽獎項，其中「最佳品牌」及「最佳商品」為整個卓越獎的最大獎，這兩類獎項依照不同行業屬性進一步細分，品牌細分為 7 大領域，如：動畫型娛樂、角色、玩具領域之最佳品牌（entertainment, character and toy brand），商品則細分為 12 大領域，如：玩具、遊戲、新奇物件領域之最佳

¹ 國際授權業協會介紹，國際授權業協會官方網站，
<https://www.linkedin.com/company/internationallicensingindustrymerchandisersassociation/about/>
（最後瀏覽日：111 年 8 月 26 日）

² 國際授權卓越獎簡介，國際授權業協會官方網站，
<https://licensinginternational.org/about/excellence-awards/>（最後瀏覽日：111 年 8 月 26 日）

商品 (toy, games and novelties) ³。

(二) 評選方式及本院獲提名之獎項

國際授權卓越獎首先係由來自各國的公司組織就其前一年度的特色品牌、商品、活動等項目主動報名申請，由國際授權業協會之專業委員就每個報名項目依照其創意性、原生性及創新突破性，並考量該項目的市場反應、銷售成果及有無企及專案目標等標準進行初選，在每個領域中選出不超過 6 個報名項目進入決選，成為該獎項被提名者⁴。而最後決定得獎者之人，為每個國際授權業協會會員，因為最終得獎者係由每個會員以一會員資格 (membership) 一票的方式選出。本院品牌不但第一次進入決選，更是全球授權獎參賽項目中，唯一以東方文化結合西方文化，轉化內涵並全新詮釋後進入決選者。被提名者清單如附件一。

今年 165 個入圍決選之報名項目，係由來自 21 個國家超過 150 名評審，從 800 個申請項目中所評選決定⁵。本院今年首次報名此獎，幸運入圍二個獎項，分別係是「最佳授權品牌」(博物館、藝術及設計類 museum, art and design)，及「最佳授權商品」(出版及社會表達類 publishing and social expression)。



圖 3-5、頒獎現場螢幕上顯示今年授權卓越獎之參獎規模及評審規模

三、國際授權展介紹

³ 各項獎項名稱可參考國際授權業協會官方網站：<https://licensinginternational.org/licensing-excellence-awards-2022/> (最後瀏覽日：111 年 8 月 26 日)

⁴ 國際授權卓越獎各獎項之初選標準，國際授權業協會官方網站，<https://www.licensingawards.org/criteria/> (最後瀏覽日：111 年 8 月 26 日)

⁵ 國際授權業協會公布 2022 年國際授權卓越獎之入圍者，國際授權業協會官方新聞稿，2022 年 4 月 7 日，<https://licensinginternational.org/news/licensing-international-announces-2022-excellence-awards-finalists/> (最後瀏覽日：111 年 8 月 26 日)

拉斯維加斯國際授權展（Licensing Expo Las Vegas）是全球最大授權展會，歷屆皆在美國拉斯維加斯之曼德勒海灣展覽中心（Las Vegas Mandalay Bay Convention Center）舉行。展會前設有商務配對平台供參展者事前尋找洽談對象；展會中除可直接與世界知名品牌洽談授權合作，也有可讓參展商迅速提升品牌認知度的品牌發布會、可積極促成交易的線上商務配對活動、帶給參展者授權新知的各種實務導向的專業研討會及講座；展會後則針對展會期間取得的聯絡資料逐一深入洽談具體合作可能。為促進交流與互動，授權展期間有許多社交活動供參展者免費參加，許多行業資訊與品牌新動向，在此種活動中釋出。

參、行程安排

日期	行程說明	工作紀要
5/21（六）	自台北前往拉斯維加斯	去程
5/22（日）	拉斯維加斯曼德勒海灣會議中心	參與國際授權卓越獎被提名者典禮前聚會、頒獎典禮事前準備、登錄國際授權展商務配對網站資料
5/23（一）	拉斯維加斯曼德勒海灣會議中心	草擬得獎新聞稿、參與頒獎典禮
5/24（二）	拉斯維加斯曼德勒海灣會議中心	參加拉斯維加斯國際授權展 1. 向展場內之潛力合作品牌展示本院與史努比的聯名成果，並以之作為洽談未來合作之示範案例。 2. 與商務配對者洽談合作計畫 3. 參加國際授權展參展者聚會
5/25（三）	拉斯維加斯曼德勒海灣會議中心	參加拉斯維加斯國際授權展 1. 向展場內之潛力合作品牌展示本院與史努比的聯名成果，並以之作為洽談未

		來合作之示範案例。 2. 與商務配對者洽談合作計畫 3. 參加國際授權展參展者聚會
5/26 (四)	拉斯維加斯曼德勒海灣會議中心	參加拉斯維加斯國際授權展 1. 向展場內之潛力合作品牌展示本院與史努比的聯名成果，並以之作為洽談未來合作之示範案例。 2. 與商務配對者洽談合作計畫
5/27 (五)	自拉斯維加斯返台	回程

肆、參加頒獎典禮及展會過程

一、頒獎典禮

本次國際授權卓越獎係由本院授權代理商：台灣碩網網路娛樂股份有限公司 (So-net Entertainment) 代為報名，分別以本院授權商品化指引 (licensing guidebook) 報名「最佳授權品牌獎」(Best Licensing Brand)，並以本院與史努比之系列聯名商品報名「最佳授權商品獎」(Best Licensing Product)，很榮幸在此二類皆獲得提名，而進入最終決選。





圖 6-7、國際授權業協會提供被提名者之行銷圖片

國際授權卓越獎每年頒獎典禮皆在美國拉斯維加斯——與年度授權盛會「國際授權展」共同舉辦。該獎由業內專業評審初評，並由授權業協會會員票選出前一年度在各項獎項中最有代表性的項目，最後由國際授權業協會頒獎。該獎每年在各地皆有舉辦區域型獎，但以拉斯維加斯舉辦的「國際型獎」最具指標性。經考慮亞洲授權卓越獎之主辦方為國際授權業協會中國分會，且頒獎地點為大陸地區，本院「國立」名稱恐有矮化之可能，因此決定報名國際獎，盼能在更寬廣的全球視野得到曝光與矚目。

由於此獎性質為商業型獎項，因此頒獎典禮會場的氣氛以便於交流、易於促成商業合作為主要訴求。每個獎項被提名者都有一個標註有「被提名者」(nominee) 貼紙可貼在識別證上，彰顯出自己的獨特性，增加業務洽談效率。



圖 8、主辦單位提供被提名者載有 nominee 之布貼紙貼於識別證後



圖 9、頒獎典禮會場（一）



圖 10、頒獎典禮會場（二）

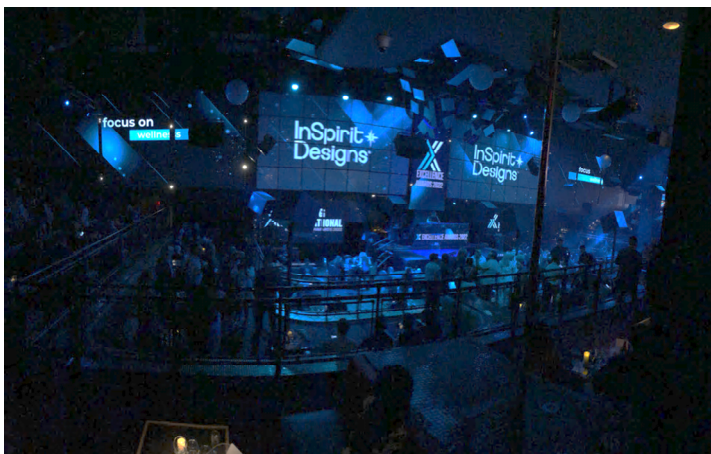


圖 11、頒獎典禮會場之鳥瞰



圖 12、二十五座獎座



圖 13、頒獎典禮現場氣氛熱鬧

此次國際授權卓越獎頒獎典禮係第 36 屆舉行，也是新冠疫情之後第一次恢復實體舉辦，時間仍選在國際授權展前一天，地點也比照往例為拉斯維加斯的曼德勒會議中心。頒獎當天來自世界各地超過 200 名企業代表齊聚會場，共同見證最終 25 個獎項的誕生。

典禮一開始，是國際授權業協會主席 Maura Regan 的致詞，除了表達授權業在新冠疫情之後所遭遇新的挑戰與機會，特別提到遠從台灣國立故宮博物院而來的代表，闡釋了疫情後的授權無國界，也強調每年的國際授權卓越獎都很好地證明了品牌的力量以及授權的力量。



圖 14、國際授權業協會主席 Maura Regan 致詞

本院今年首次報名即入圍二項國際授權卓越獎提名，分別為「最佳授權品牌」及「最佳授權商品」。由於品牌與商品類型眾多，因此授權業將其細分為不同類別，以便讓各類型品牌及商品在相同領域評比競爭。「最佳授權品牌」包括 7 大項類別，其中屬於藝術授權者為「博物館、藝術及設計類」(museum, art and design)，本院之國際品牌 National Palace Museum 在此類中獲得提名；而「最佳授權商品」則橫跨 12 大項類別，其中本院以「國立故宮博物院 X 史努比」之系列聯名商品在「出版及社會表達類」(publishing and social expression) 中獲得提名。



圖 15、本院獲最 2022 年國際授權卓越獎「最佳授權品牌」提名

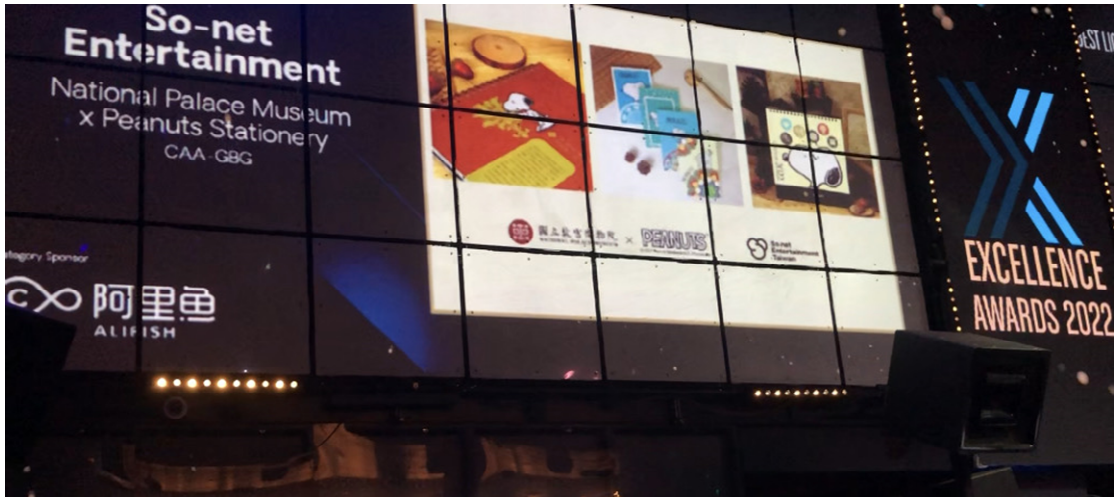


圖 16、本院獲最 2022 年國際授權卓越獎「最佳授權商品」提名

在今年 800 項參賽獎項中，最終和本院在相同類別中共同獲提名（亦即進入決選）之項目，在品牌類為：羅浮宮（The Louvre）、維多利亞與亞伯特博物館（V&A）、自然史博物館（Natural History Museum）、安迪沃荷（Andy Warhol）、凱斯哈林（Keith Haring）等；在商品類為：哈利波特（Harry Potter）、樂高（LEGO）、侏羅紀公園（Jurassic Park）、披頭四（The Beatles）等，皆為全球首屈一指、具高度代表性之品牌。

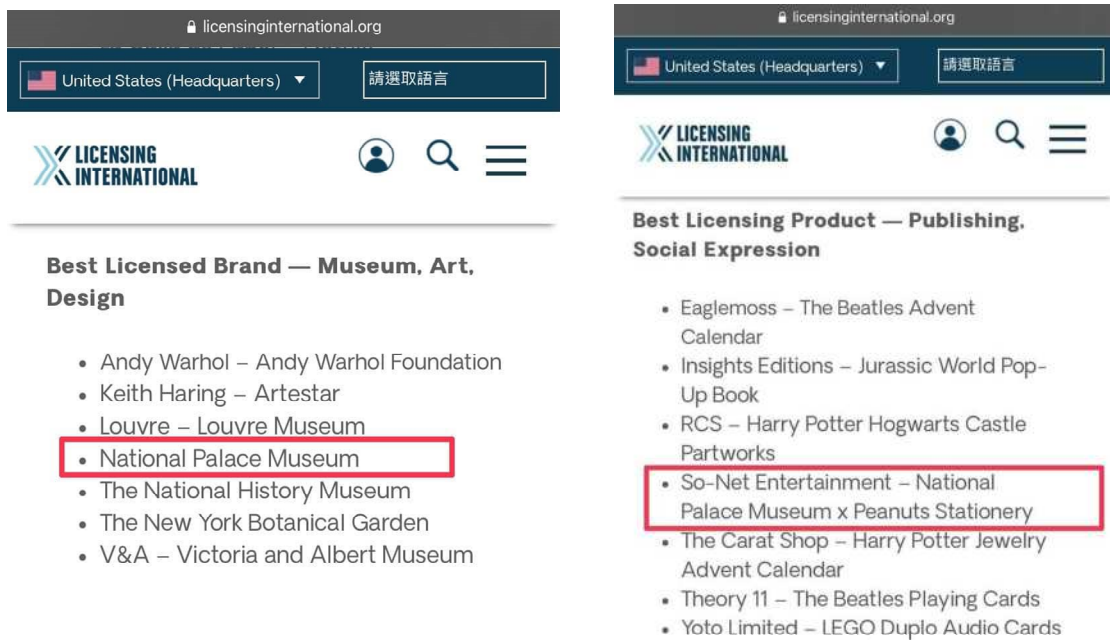


圖 17-18、本院在兩項獎項中皆與世界知名品牌共同被提名

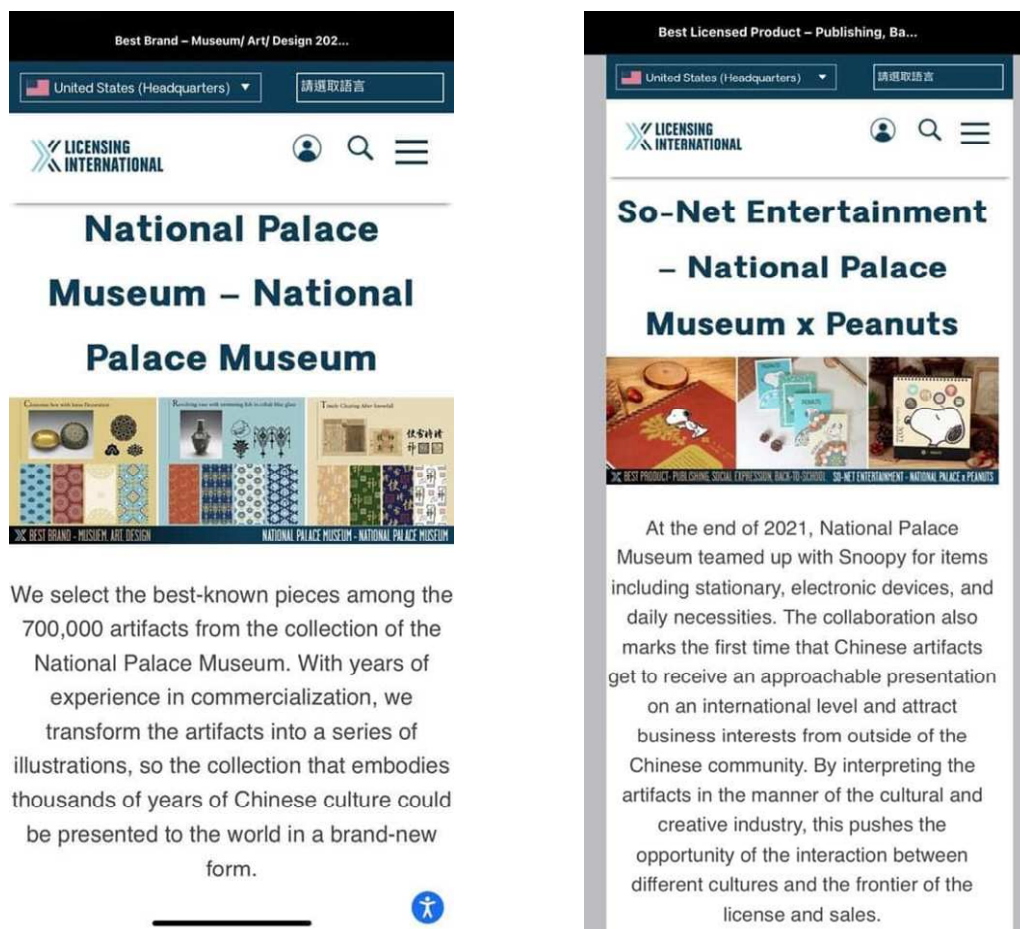


圖 19-20、本院被提名之項目簡介

最終最佳授權品牌（博物館、藝術及設計類）之得獎者為英國維多利亞與亞伯特博物館（V&A），其品牌識別度、品牌內涵及品牌傳播度廣為評審及授權業協會成員認可；最佳授權商品（出版及社會表達類）之得獎者為披頭四（Beatles）的多功能桌曆，其巧妙融合披頭四形象、魔術方塊與日曆功能，廣受授權業成員推崇⁶。各個獎項詳細得獎名單詳附件二。

⁶ 有關該曆之商品，詳見英國亞馬遜網站之介紹：<https://www.amazon.co.uk/Beatles-Advent-Calendar-Eagle-moss-Collections/dp/B09J1CWW63>（最後瀏覽日：111年8月26日）



圖 21、V&A 與 Beatles 分別獲獎最佳授權品牌及最佳授權商品

對本院而言，此次雖惜未拿下獎項，但已是本院發展文創行銷、建立各項授權模式以來，首次得到國際授權權威組織之提名，特別是在以歐美國家為主導的專業領域中取得此一成績，象徵一套由下而上的全新努力與嘗試已獲得了世界認可，身為此套培育出故宮與史努比聯名的授權代理新機制擘畫者與執行者，心情就像有台灣電影獲得奧斯卡大獎提名一般令人振奮。

猶記在頒獎典禮中聽到主持人喊出 **National Palace Museum** 時，心中頓時湧出「我們終於走到這裡」、「我們還是做到了」的興奮與悸動，一如筆路藍縷後終迎來海闊天空，有欣慰，更有責任。即便最後結果本院並未得獎，但「我們曾存在於此」和世界頂級品牌一較長短、同場競秀的過程，便足以成為永誌不忘的激勵。相信被提名的本身便是一項藝術授權里程碑，未來博物館授權之路漫長，還需精益求精，才能更上一層樓。

二、國際授權展

國際授權展之主辦單位與國際授權卓越獎相同，皆為國際授權業協會。展會接著於頒獎典禮後開始連續三天（5月24日至26日）於拉斯維加斯舉行，匯聚了超過200家企業參展，包括 Peanuts, Sony Music, Lego, Universal Studio, Warner Brothers, Pokémon, Bandai Namco, Sega, Hasbro, Frida Kahlo 等全球最具影響力的娛樂、動漫、名人、藝術、企業等類型品牌。

全區分為角色與娛樂（下圖藍色塊）、代理商（下圖膚色塊）、藝術與設計

區（下圖黃色塊）及知名品牌專屬洽談區（下圖紫色塊）。從此圖可知，在美國舉辦的國際授權展係以角色與娛樂品牌為主，藝術設計非屬其優勢，而今年在新冠疫情之下，藝術設計類的參展商較往年更少，多為藝術家及插畫家經紀，較知名品牌有芙烈達（著名墨西哥女畫家）、代理商有 Art Brand Studio、Jewel、Artestar、Beanstalk 等，代理標的包括博物館、美術館、藝術家、作家等。

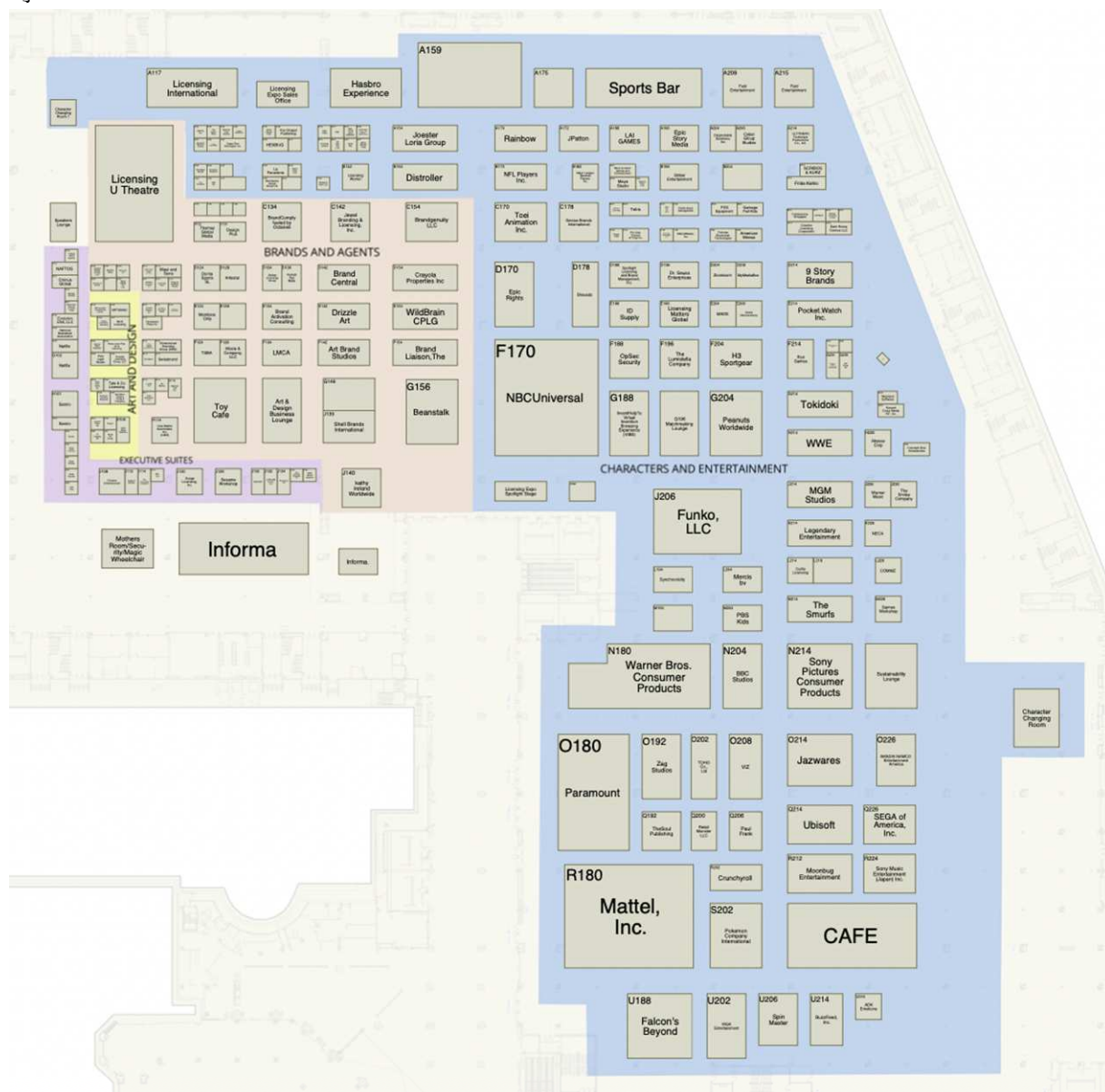


圖 22、參展商平面圖



圖 23-24、Art Brand Studio 經紀插畫家及藝術家，並積極為之洽談合作聯名

今年是全球後疫情時代首次於線下實體舉辦展會。為利各參展品牌充分利用線下三天展會，達到最高參展效益，主辦單位建立線上媒合平台，讓各品牌參展代表在展會開始前，能夠於平台上搜尋有興趣的合作對象及品牌，展前提出洽談事項與會面邀約，不但可減少彼此的搜尋成本，更能在見面前將談話聚焦，有效增加磋商效益。

此媒合平台匯聚了品牌、代理商、製造商等各授權產業中的重要角色，登錄平台的參展者能夠事前了解哪些公司派了哪些代表參展，可事前規劃擬洽談業務，並盡早約到時間進行溝通，畢竟在展會現場，大家爭相合作的知名品牌代表人員經常分身乏術、無暇他顧，若不提前安排時間，將無法有效對接。

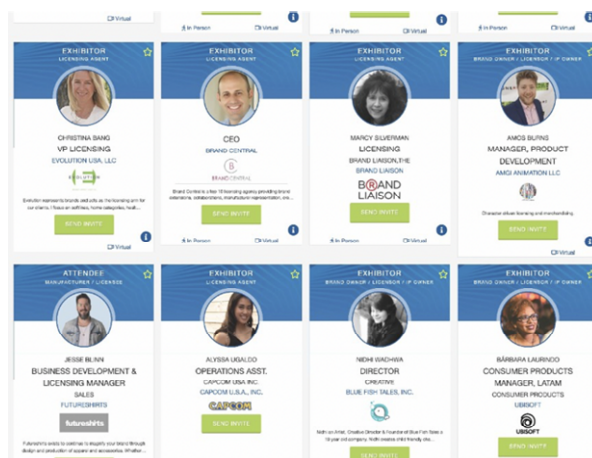


圖 25、線上媒合平台示意

今年參展品牌與往年相較，總體數量略有下降，但拜區塊鏈、虛擬貨幣及非同質化代幣（non-fungible token, NFT）風潮所賜，各種以 NFT 為形式的應用也隨之開展。NFT 作為一種代幣，是內容呈現的形式及載體，固著於 NFT 的內容及品牌本身才是授權標的，因此 NFT 也成為授權場域中的新興要角，授權展中包括代幣鑄造方案、NFT 應用諮詢顧問、NFT 侵權偵測方案、NFT 侵權解決方案等過去授權展不曾出現過的新公司，今年都成為參展商，許多知名品牌包括芙烈達（Frida Kahlo），也將 NFT 加入授權範圍，鼓勵各界洽談此類合作。



圖 26-27、芙烈達品牌積極發展衍生商品，觸角已延伸至 NFT



圖 28、區塊鏈及 NFT 之技術提供者在展會現場解說 web3.0 網路新生態，並洽談技術授權交易。技術服務者於授權展設立展位，為疫情後之首見。



圖 29、偵測 NFT 盜版侵權並提供即時處理服務的技術公司，也首次現身授權展

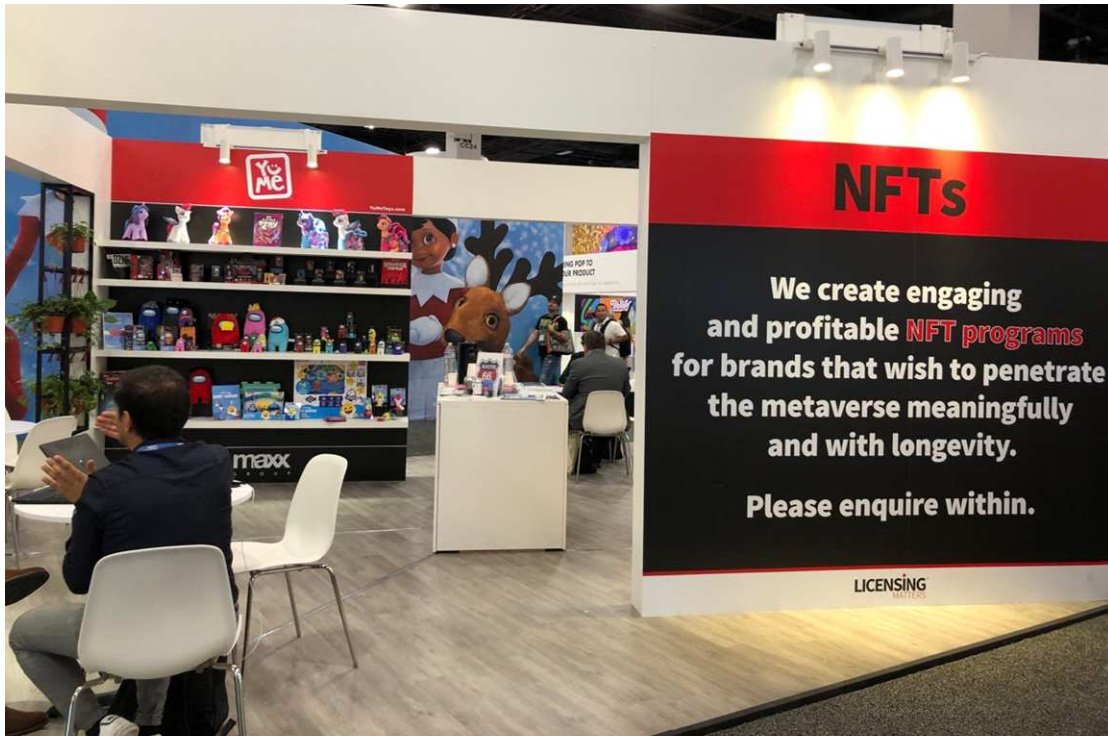


圖 30、代理商也積極發展 NFT 並與元宇宙結合，以此作為招商訴求

本院今年參加國際授權展目標有二：尋找國際品牌代理商及尋找未來合作的國際品牌。在代理商的部分，由於藝術授權在授權業中佔比較小，因此多數代理商並無藝術授權品牌代理經驗。經仔細尋找，找到代理紐約大都會藝術博物館（The MET）的代理商 Beanstalk 及代理紐約植物花園（New York Botanical Garden）的 Jewel。此二者來自紐約的品牌長期耕耘藝術授權領域，在歐美市場頗負盛名，也是授權獎的常勝軍。在與 Beanstalk 及 Jewel 洽談後了解到，許多成功的商業化操作得力於代理商與品牌長期磨合下所累積的經驗，彼此互相學習、配合、調整及共享，才有今日市場上的成果。該二代理商也強調對任何想要擴大商品開發的品牌而言，授權指南（style guide）都有不可或缺的重要性，它可協助沒有合作經驗的品牌和製造商等各方角色，快速了解品牌內涵及圖樣設計示範，降低商品開發門檻，也避免在開發過程因不熟悉造成多次來回修改等開發障礙。多數知名品牌都有非常多份授權指南，根據不同品牌活動、行銷訴求、節慶等主題開發，以利各種製造商及其他品牌參考評估如何切入合作，是多數品牌大量招商之必備工具。

經初步洽談，Beanstalk 與 Jewel 對於本院品牌之歐美地區代理皆有興趣，雙方還有待深入討論品牌形塑及內涵共創等議題。



圖 31-32、從展位設計即可看出 Jewel 與其他品牌代理商之區隔性

至於未來合作的 brand 部分，考慮明年為兔年，故選擇在海外與本院形象較為接近、長期於藝術領域耕耘的知名兔子，而與米菲兔（Miffy）洽談。源出於荷蘭的米菲兔已為明年兔年開發出系列授權指南，經瀏覽後與本院形象多有相合之處，包括花燈、紅包、賀歲服飾等，故當下即初步協議開展後續合作，目前與米菲兔之亞洲代理商深入洽談商品開發事宜，同時也與米菲兔總公司洽談出版品開發事宜。此外，另與長期深耕授權領域的全球知名的品牌 Paul Frank、Smurf、Pocket Monster 等知名 IP 交換意見，保留後續合作可能。



圖 33、從每年在授權展的展位設計可知，Miffy 以溫暖、柔和、舒適為品牌訴求，今年亦不例外



圖 34-35、來自法國的 Smurf 及日本的寶可夢及鬼滅之刃，皆現身授權展

本次本院獲得國際授權卓越獎之提名，也吸引到國際媒體注意。國際授權權威雜誌 BM Licensing 特別約訪，暢談本院與史努比的聯名合作始末、本院發展國際代理及未來對國際授權業務之展望等方面，全文預計於今年 9 月之特刊號刊出。該雜誌在歐美市場具有悠久發行歷史，對於本院提升歐美市場之曝光及未來耕耘歐洲授權展，都將有所助益。

伍、心得與建議

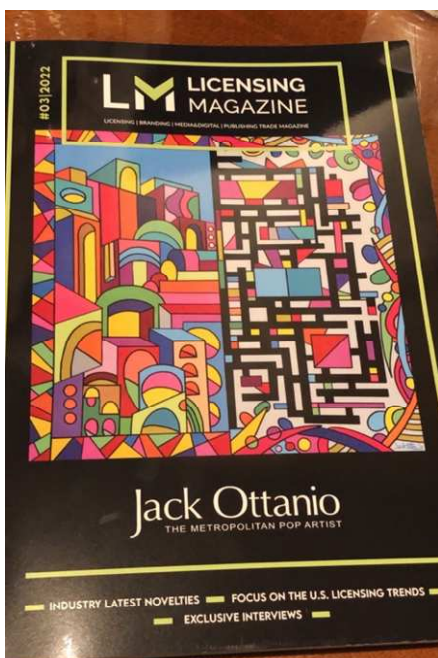


圖 36、BM Licensing 近期出刊之雜誌

圖 37、BM Licensing 約訪之團隊

一、心得

（一）歐美市場對 IP 授權具高度主導性

此次為本院首次參加國際授權最高等級的頒獎典禮，從會場中幾乎看不到華人面孔，以及被提名之授權品牌除了故宮以外完全沒有中華元素可知，授權界由歐美市場高度主導，包括授權的遊戲規則、交易習慣、業務拓展途徑等，皆已有成熟且固定的模式。拉斯維加斯為國際娛樂之都，而歐美授權市場佔比又多以娛樂導向之品牌為主，像故宮這樣來自亞洲（且為日韓以外）且非屬娛樂型的文化藝術品牌，在國際授權界曝光尤為不易，如欲爭得曝光度，在授權規則上宜盡量與國際接軌，便於外界理解及適用，以利促成合作；更進一步，在國際行銷上多與具全球知名度高之品牌合作，讓國際品牌的知名度帶起故宮品牌之曝光，才能更進一步走向海外。

本院過去以台灣文化外交先鋒之姿為國際所熟悉，但在商業品牌授權領域，國際認知度尚處於起步階段，此點在頒獎典禮中格外有感：當其他被提名者被主持人點名時，現場呼聲此起彼落，但點名到本院時，便頓時沉靜下來。授權以其無形性與易變化性，成為商業市場中多數品牌為拓展市場、打造新形象的首要選擇，如何透過「授權」此種基於無形資產與智慧財產權的交易模式，在市場上和其他品牌建立關聯，以拓展本院品牌國際曝光度及知名度，值得深思。

（二）後疫情時代的授權業，加速商品虛擬化及虛實整合步調

疫情限制商業實體經營的發展，也限縮人們實體移動的可能，因此越來越多授權項目將商品開發目標轉往數位及虛擬世界，NFT、虛擬寶物、線上遊戲及其混搭成為其中之大宗，尤其 NFT 在許多全球知名案例的推波助瀾之下，儼然已成為新型態授權類型，吸引許多品牌加入戰局，博物館亦不落人後，屢有推陳出新之作，包括俄羅斯冬宮、大英博物館等，皆已發行全球性的 NFT，且持續規畫其他虛擬商品項目，足見 NFT 之風已吹向藝術授權領域。而 NFT 的蓬勃也帶動周邊專業服務的興起，因而衍生顧問諮詢、盜版查緝、法律爭議處理等需求，可知一個新的授權生態系正在誕生中。

除此之外，「虛實整合」也成為後疫情時代普遍的授權行銷趨勢。跳脫以往線上一線下（online to offline）的整合模式，由於當前虛擬經濟發達，許多授權商品以虛擬—實體互相帶動的方式，彼此拉動買氣，例如在元宇宙中購買的某種限定資格或特殊權利，可在實體世界中轉換為商品，或是反過來購買實體商品可相對取得虛擬商品購買的資格或權利，亦有許多將該等限定資格或特殊權利本身打造為商品者，商品經濟的範疇逐漸擴大。



圖 38、授權展入口處也懸掛著來自三麗鷗元宇宙家族的問候

授權係以無形資產交易為核心，以易與新科技與新趨勢結合為特徵。如何乘國際風潮之勢，將授權版圖擴大，是每個品牌致力研究的課題；而如何彈性化授權規則，以包容更多新類型的授權項目，是本院亟待思考的方向。

二、建議

（一）積極經營故宮之國際行銷

國立故宮博物院為具有國際影響力之品牌，但一直以來在國際的商業曝光

甚少。值此後疫情時代，具有易於跨界整合特質的授權業務，較適合走出本土向國外拓展，且香港故宮已於今年 7 月開館營運，兩岸三地北京、瀋陽、廈門、香港、台灣各地故宮共用「故宮」此一名稱，但各具不同內涵之局面已正式成形，台灣故宮的品牌精神及核心何在？如何在國際行銷中與其他故宮區隔，建立自己的話語權、創造自身的獨特性、形塑不同的品牌內涵？

商業授權是一條可能解方，因為在亞洲授權市場業界普遍存在的共識是：相較於其他故宮，台灣故宮在商業機制上有較為靈活透明且公平的機制可資遵循，因此透過商業授權的靈活性打造跨界聯名，建立品牌國際能見度與好感度，從而把故宮的菁華與內容有效傳遞出去，則在國際場域始較有機會與其他故宮做出區隔，建立自身不可取代性。有鑑於此，建議研議將行銷宣傳能量多配置於海外，包括博物館品牌整合行銷及對外合作機制之推廣，藉此提升本院品牌認知度、增加國際宣傳能量，以創造與國際品牌對話與合作機會。

（二）以相合於國際市場之規則拓展授權業務

承上，為增加商業授權業務開拓之靈活性，開創更多元的合作機會，建議本院進一步鬆綁授權法規，始之與國際市場慣用之規則接軌，以便於代理商及國際品牌理解、洽談與執行。一直以來，本院文創商品質精量多，但與國際品牌合作的授權案例偏少，究其所以，規範上之限制是主要原因。但要如何打造接軌國際的授權規範，則有賴對授權市場的了解。博物館行銷本質上是藝術授權，因此深入了解國際授權市場的運作方式、交易模式及普遍行規，特別是後疫情時代所產生的新局面，有助於本院授權業務接軌國際，進一步制定出有利於國際合作的授權規範。

目前創造出「故宮與史努比」系列聯名合作新局面的「授權代理」模式，便是在以上探索之下初步形成的授權規範。授權代理，顧名思義即以「授權業務」為代理之標的，博物館授權予代理商以博物館的名義對外開發授權相關業務，博物館本身並不直接與其他品牌洽談，如此一來，博物館可在較少人力的情況下槓桿出較大業務量體，因此為世界上許多博物館所採用。

「授權代理模式」係國際上許多博物館對外合作的基礎，此點可在授權展

得到印證。展會中，許多品牌是由代理商對外洽談業務，代理商再將有進一步合作可能者與品牌方溝通確認，品牌本身不直接對外接洽，如此可有效擴大品牌對外合作範疇。建議本院將更多授權業務交由對市場掌握度較高的代理商執行，讓行政人員從重複性管理個別廠商的角度（負責每個廠商的提案到產品上架所有行政環節）解放，將更多心力配置於文物詮釋、內容開發、聯名商品新形象塑造，將博物館能量更專注於典藏品的詮釋與轉化。

（三）培養後疫情時代的授權新能量

本院為享譽國際且具備高度專業性的國際博物館，但在全球競爭之下，卻因行政機關之本質多受政策與法令之約束，從而侷限了發展可能。與其他國際知名博物館將授權業務委託代理商經營或由基金會統籌管理相較，本院授權相關制度高度法制化，法制固然有其安定性之優點，但不利於博物館主動對外洽談業務，因為當廠商不主動向博物館提案，而是由博物館向廠商提案時，博物館便需配合廠商及市場的交易習慣及遊戲規則，此時法規的僵固性則成為業務洽談的阻礙。

授權本質上需高度靈活磋商空間且多為個案談判，尤其在疫情時代影響文化產業甚深，博物館如何在本身不出資的情況下提一個好案給業務財務各方面健全的廠商，讓廠商願意支付授權金以共同合作開發商品或出版品，考驗著博物館的商業業務力。基此，首先建議故宮相關授權法規配合授權市場行規適度鬆綁，業如上述；其次建議行銷部門納入更多文物專業人才，讓內容提案更富內涵與質感，以提供廠商向故宮支付授權金合作的誘因，共創出有別於廠商自己使用免費資源所開發出的淺層內容；再者，建議故宮培養具商業業務力的人才，在開發新業務時能以市場語言有效對外溝通，連結雙方需求，創造出藝術授權新局面。

（四）加強探索歐洲授權市場

國際授權市場以歐美國家為主導，經產業交流得知，在美國舉辦之授權獎及展會性質上較偏向商業娛樂，歐洲舉辦者較重視品牌本身的文化底蘊，兩者

取向略有差異。考量本院為藝術博物館之品牌屬性，未來建議考慮報名歐洲之授權獎項，可望有更大得獎機會，同時建議參加歐洲之授權展會，有較多文化及博物館品牌參展，便有機會洽談到和本院品牌性質更接近的聯名對象。

附件一

2022 年國際授權卓越獎被提名者名單⁷

Best Licensing Product — Apparel or Accessory for a Corporate Brand

- Couture Kingdom – Streets Jewelry
- Don't call me Jennyfer – Chupa Chups Collection
- Mad Engine Global – McDonald's Apparel and Accessories Line
- PUMA – BMW M Motorsport Line
- Reebok – Jelly Belly Sneakers
- Ripple Junction – Keith Haring Apparel

Best Licensed Product — Apparel or Accessory for an Entertainment Property

- Blackmilk – The Legend of Zelda Collection
- Eastpak – Peanuts Backpacks
- OnePlus – Harry Potter Smartwatch
- Pair Eyewear – Sesame Street Kids Glasses
- Persol – La Casa de Papel Glasses
- Zara – Barbie 1959 Collection
- Zara – Playmobil Line

Best Licensed Product — Appliances, Electronics & Housewares for a Corporate Brand

- Arcade1 Up, Tastemakers – Polaroid At-Home Instant Photobooth
- Brizo – Frank Lloyd Wright Bath Hardware
- Ecoffee Cup – Van Gogh Reusable Coffee Cup
- Fizz Creations – Tetris Wafflemaker
- Fizz Creations – Tetrix x Samsung Fridge Storage Stackers
- QuietKat – Jeep E-Bike
- Ukonic – Xbox Fridge

⁷ 本名單由國際授權業協會官方網站發布：<https://licensinginternational.org/news/licensing-international-announces-2022-excellence-awards-finalists/>

Best Licensed Product — Appliances, Electronics & Housewares for an Entertainment Property

- Bumpboxx – Jimi Hendrix Boombox
- Gramercy Products – Nerf Dog Toys
- Guild Guitars – Bob Marley Acoustic Guitar
- Half Moon Bay – Peaky Blinders Drinkware
- Just Funky – Naruto Shippuden Kitchen Appliances
- Stern Pinball – Godzilla Pinball Machine
- Tonies – Sesame Street ToniesBox

Best Licensed Product — Digital: Apps, Software, Video Games, NFTs

- Lockwood Publishing – The Voice of Avakin
- Next Games – Stranger Things Puzzle Tales Mobile Game
- Story Toys Ltd – LEGO Duplo Marvel App
- Tafi – Coca-Cola Friendship Box & NFT Collection
- VeVe – Back to the Future DeLorean NFT
- Virtual Brand Group – Forever 21 Shopcity on Roblox

Best Licensed Product — Food or Beverage for a Corporate Brand

- G FUEL – Tetris Energy Drink
- Häagen-Dazs – Louvre Mooncake Ice Cream
- Kellogg’s – HERSHEY’s Cereal
- Kraft Heinz – HERSHEY’s Colliders
- Namyang Dairy Products – Chupa Chups Sparkling Drinks
- Natür Food Ventures. Tetris x Powerbeärs Gummy Snacks
- Stewarts Enterprises – Hard Rock Hard Seltzer

Best Licensed Product — Food or Beverage for an Entertainment Property

- Awfully Chocolate – Harry Potter Mooncakes
- Brew Pipeline Inc – Gordon Ramsay’s Hell’s Seltzer
- Kinnerton Confectionery – Harry Potter Chocolates

- Krispy Kreme Japan – Minions Doughnuts
- Le Comptoir de Mathilde – Harry Potter Chocolates
- Megaplex – Godzilla vs Kong Whey Protein Powder

Best Licensed Product — Health and Beauty Aids

- Centric Beauty – Crayola Kids Bath Collection
- Floral Street Fragrances – Van Gogh Sunflower Pop Eau de Parfum
- Gillette – Bugatti Razor
- Hipdot – Monopoly, Play-Doh and Ouija Cosmetics
- Mad Beauty – Friends Soap Dish & Bath Range
- Mad Beauty – Winnie the Pooh Bath & Body Line
- SK II / Procter and Gamble – Andy Warhol Skin Care

Best Licensed Product — Home Décor

- Paladone – Minecraft Building Block Lights
- Room Copenhagen – LEGO Wooden Home Décor
- Shanghai Yepai – Harry Potter Home Décor Collection
- Skultuna – Moomin Brass Figurines
- Walmart – GAP Home Line
- Zara Home – DC Comics Homeware Collection

Best Licensing Product — Publishing, Social Expression

- Eaglemoss – The Beatles Advent Calendar
- Insights Editions – Jurassic World Pop-Up Book
- RCS – Harry Potter Hogwarts Castle Partworks
- So-net Entertainment – National Palace Museum x Peanuts Stationery
- The Carat Shop – Harry Potter Jewelry Advent Calendar
- Theory 11 – The Beatles Playing Cards
- Yoto Limited – LEGO Duplo Audio Cards

Best Licensed Product — Toys, Games, Novelties (ages 0-8)

- Clementoni – Harry Potter Terrarium Kit

- Disguise – Batman & Batmobile Adaptive Costume
- Dynacraft – Disney Princess Cinderella 24V Carriage
- The LEGO Group – Disney’s Encanto Madrigal House
- Moose Toys – Bluey Toy Range
- Spin Master – Batman Bat-Tech Batcave

Best Licensed Product — Toys, Games, Novelties (ages 8+)

- The LEGO Group – adidas Superstar Sneaker Set
- The LEGO Group – Home Alone Set
- The LEGO Group – Star Wars AT-AT
- Robosen – Transformers Robot
- XM Studios – Batman Collectible Figurines
- Zuru – 5 Surprise Mini Brands

Best Licensed Brand — Animated Entertainment, Character, Toy Brand

- Barbie – Mattel
- Bluey – BBC Studios
- CoComelon – Moonbug Entertainment
- Encanto – Disney
- Marvel’s Spider-Man – Disney
- Minecraft – Microsoft
- Miraculous: Tales of Ladybug and Cat Noir – ZAG
- Peppa Pig – Hasbro

Best Licensed Brand — Corporate Brand

- Arm & Hammer – Church & Dwight
- BMW – BMW Group
- Discovery – Discovery Inc.
- Girl Scouts – Girl Scouts of the USA
- Tasty – BuzzFeed Inc.
- Transport for London – Transport Trading Limited

Best Licensed Brand — Food, Beverage, Restaurant Brand

- Coca-Cola, Hi-C, Sprite – The Coca-Cola Company
- Hershey's – The Hershey Company
- Fruity & Cocoa Pebbles – Post Consumer Brands, Warner Bros
- Corona – Constellation Marketing Services
- The Cheesecake Factory
- Kool-Aid – The Kraft Heinz Company
- Streets – Unilever Australia

Best Licensed Brand — Lifestyle: Art, Design, Celebrity, Fashion

- AC/DC – Epic Rights & Perryscope Productions
- Amy Winehouse
- Bob Marley
- emoji The Iconic Brand – emoji company GmbH
- Grateful Dead – Warner Music Experience
- May Gibbs – The Northcott Society

Best Licensed Brand — Live Action Entertainment

- Cobra Kai – Sony Pictures
- Ghostbusters – Sony Pictures
- Hot Ones – First We Feast, Complex Networks, BuzzFeed
- La Casa de Papel – Netflix
- MasterChef – Banijay
- Monster Jam – Feld Entertainment
- Space Jam: A New Legacy – Warner Bros.
- Star Trek Universe – Paramount

Best Licensed Brand — Museum, Art, Design

- Andy Warhol – Andy Warhol Foundation
- Keith Haring – Artestar
- Musée du Louvre

- National Palace Museum
- The National History Museum
- The New York Botanical Garden
- V&A – Victoria and Albert Museum

Best Licensed Brand — Sports, Collegiate

- Football Greats Alliance – Pro Football Retired Players Association
- Formula 1
- NFLPA
- Tokyodachi – Zephyr Headwear
- S. Polo Assn.
- WWE
- Yale University

Best Retailer — Corporate, Lifestyle, Fashion, Sports Initiative

- BoxLunch – McDonald’s
- Discovery Expedition
- GCDS – Bratz
- PacSun – Coca-Cola
- PacSun – Land Rover
- Spirit Halloween & Spencer Gifts – Cheetos

Best Retailer — Entertainment, Character Brand

- Bloomingdales – Space Jam: A New Legacy
- Big W – Minecraft
- Dream Toy – Squid Game
- Hot Topic – Marvel Studios
- Hot Topic – My Hero Academia
- Joué Club – Batman
- Saks Fifth Avenue – Harry Potter, Wizarding World

Best Location-Based Entertainment

- Amy Winehouse Beyond the Stage – Design Museum, London
- Barbie Ultimate Staycation – Grand Hyatt, Kuala Lumpur
- Harry Potter: A Forbidden Experience – Thinkwell, Unify, Fever
- Monopoly Lifesized – Gamepath Entertainment
- NBA Store Arena – NBA Brazil
- Nickelodeon Hotel & Resorts Riviera Maya

Best Licensed Collaboration

- adidas x The LEGO Group
- Baccarat x Pokémon
- Brown & Friends x Furla
- Cochinelle x Barbie
- Jurassic Park x Reebok
- Sprite x Fila
- The Simpsons x Balenciaga

Best Licensed Promotion

- Angry Bird Problem? – Geico
- Deliveroo's Very Hungry Caterpillar – Deliveroo
- PAW Patrol Waze Co-Pilot – Waze
- Plant with Peppa Reforestation – Asda, Ecologi
- Playmobil For Every Starbucks Buddy – Starbucks, Playmobil
- Uber Famous Rides (TMNT, SpongeBob, Scooby) – Uber Rides

Best Licensing Agency

- IMG
- Pacific Licensing Studio
- The Beanstalk Group
- The Joester Loria Group
- The Point.1888
- Tycoon Enterprises

- VIZ Media
- WildBrain CPLG

附件二

2022 年國際授權卓越獎得獎者名單⁸

BEST LICENSED PRODUCTS

Apparel or Accessory for a Corporate Brand – BMW M Motorsport line by Puma

Apparel or Accessory for an Entertainment Property – The Legend of Zelda line by BlackMilk

Appliances, Housewares, Electronics for a Corporate Brand – Xbox fridge by Ukonic

Appliances, Housewares, Electronics for an Entertainment Property – Sesame Street collaboration by Tonies

Digital: Apps, Software, Video Games, NFTs – Forever 21 Shop City experience by Virtual Brand Group

Food or Beverage for a Corporate Brand – Louvre ice cream by Häagen-Dazs

Food or Beverage for an Entertainment Property – Harry Potter mooncakes by Awfully Chocolate

Health and Beauty Aids – Friends bath & beauty line by Mad Beauty

Home Décor – LEGO wooden home décor by Room Copenhagen

Publishing, Social Expression – The Beatles advent calendar by Eaglemoss

Toys, Games, Novelties (ages 0-8) – Batman Batcave playset by Spin Master

Toys, Games, Novelties (ages 8+) – adidas Originals Superstar model by LEGO

BEST LICENSED BRANDS

Corporate Brand – BMW by BMW Group

Entertainment, Character, Toy Brand (Animated) – CoComelon by Moonbug Entertainment

Food, Beverage, Restaurant – Coca-Cola, Hi-C & Sprite by The Coca-Cola Company

Lifestyle: Art, Design, Celebrity, Fashion – Amy Winehouse by MDR Brand

⁸ 本名單由國際授權業協會官方網站發布：<https://licensinginternational.org/news/licensing-international-excellence-awards-winners-unveiled/>

Management

Live Action Entertainment – Ghostbusters by Sony Pictures

Museum, Art, Design – V&A by The Victoria and Albert Museum

Sports, Collegiate – Formula 1 by CAA Global

OTHER AWARDS

Best Licensing Agency – Beanstalk

Best Licensed Collaboration – The Simpsons x Balenciaga

Best Licensed Promotion – Rovio & Born Licensing for GEICO’s “Angry Bird Problem?”

Best Location-Based Entertainment – Monopoly Lifesized by Gamepath

Entertainment

Best Retailer (Corporate, Lifestyle, Fashion, Sports Initiative) – BoxLunch for McDonald’s

Best Retailer (Entertainment, Character Brand) – Bloomingdale’s for Space Jam: A New Legacy