

國立政治大學國家發展研究所
碩士論文

指導教授：彭立忠 博士

The logo of National Chengchi University is a circular emblem. It features a central five-petaled flower-like shape with a stylized 'CCU' monogram inside. The Chinese characters '國立政治大學' are arranged around the top inner edge of the circle, and 'National Chengchi University' is written along the bottom inner edge.

國立故宮博物院文創策略
的演變及其效益

研究生：呂佳樺 撰

中華民國一百年一月

謝 誌

在國發所的日子很快樂，遇見很棒的老師、班級和所辦，使得我的求學過程過的很充實及自在。現在，終於到說感謝的時刻.....。首先，感謝我的指導教授彭立忠老師。在他的細心批閱和教導下，我的論文逐步成形，耐心包容我緩慢的研究進度，總是給予微笑和鼓勵，讓寫作論文那些無限循環的日子，點點壓力有著溫暖的宣洩出口。碩一即幸運當上彭老師的行政助理，從助理到指導學生，他給予充沛的學習環境與資源。課業上溫和親切的教導，課餘亦常常將椅子拉近坐在我的身旁詢問最近狀態，談論著對生活和未來的想法，亦師亦友的關係讓周遭同學欽羨不已。彭老師對人恭敬謙卑的心形塑著我待人處世的態度，更是研究所時期思想導航。再者，感謝兩位口試委員國立故宮博物院馮明珠副院長與交通大學傳播與科技學系劉大和教授，他們提出的建議與修正使論文更加完善，讓我學習到研究的謹慎及以多元視角切入問題的方法，謝謝老師們。

國發所 96 級是最精采的回憶，這是個很棒的班級，全因為有隋杜卿老師擔任導師，教會我們生活的態度及做人做事的原則。他具備威嚴卻充滿慈愛，個性耿直卻幽默風趣，帶領我們到處增廣見聞。因為他對我們無盡的照顧與付出，凝聚每位同心協力的夥伴：秀濱、宛真、濟安、奎佑、家科、佑丞、嘉伶、佳娜、訓誠。彼此真誠的對待和關心，在學術、感情與活動上支援與幫忙，是一輩子的朋友。再者謝謝魏玫娟老師的照顧，讓班級聚會充滿歡樂與能量，有幸參與從任教、師生相處到結婚生子的過程，她總是全力認真付出是我心中尊敬的新一代女性。在所上，還要感謝所辦佩琦學姐和馬姐的幫忙，熱情的招呼讓人充滿活力，進出所辦是我日常最舒壓的時刻。

另外，感謝我生命中重要的人徐啟珺。在煩悶無措的寫作中，他總是耐心包容我的畢業進度，在身後鼓勵和支持我，不離不棄的陪伴。他輕易走進我的政大生活圈，成為班級的一份子，亦為國發所的女婿。他的自信與自傲，是我的精神指標，使能勇敢繼續走下去。最後，將論文獻給最親愛的爸媽，因為有他們的信心，我才能順利考上政大國發所，遇見許多的美好時光。因為有他們的支持，這段旅程才能這麼充實與愜意，我愛您們。

呂佳樺 謹誌 2012.07

國立故宮博物院文創策略的演變及其效益

摘要

本研究探討台北故宮從 2000 年至 2009 年發展文化創意產業的歷程。從授權模式與異業結盟形成故宮文化創意產業價值鏈，而在產業化過程中引發故宮、學者和企業不同的想像。在此潮流中故宮有何優勢與劣勢、機會與限制，並提出建議。本研究深度訪談故宮、學者和企業。透過 Porter 的產業價值鏈理論的論述，觀察三方在各個價值鏈活動中態度及互動關係，進而評估故宮文創策略的發展歷程。

故宮發展文化創意產業的過程中，主政者在不同時期扮演關鍵的角色，形塑三階段的特色：文創承前、文創成長及文創擴展時期，此三階段引導故宮的文化創意產業價值鏈。但執行面上，在授權門檻、創意構想、智慧財產權、再授權，故宮與企業出現不同的價值取向，顯示雙方溝通與協調的落差。本研究認為故宮應建立起單一的溝通平台和授權窗口，培養雙方長期的信任網絡。以彈性的協商機制調整雙方權利義務的分配關係，創造雙贏互利的合作條件，並放寬授權契約與多層次對象合作。

關鍵字：故宮、文化創意產業、授權、價值鏈

The evolution and effectiveness of the cultural and creative strategy of National Palace Museum

Abstract

This paper focuses on industrialization of culture and creativity of National Palace Museum (NPM) in 2000 to 2009. The development of authorizing model and horizontal alliances compose value chain of culture and creativity of NPM. In the process of industrialization, lead to different ideas of NPM, scholars and businesses. In this trend ,what are the advantages and disadvantages, opportunities and limitations of NPM , and make recommendations. This paper depth interview NPM, scholars and businesses. Through the exposition of the theory of Porter's industry value chain to observe the attitude and the interaction between the three parties in the value chain activities, to assess the cultural and creative strategies of NPM.

In the process of developing cultural and creative industries, the leaders played key roles in the different periods to shape the characteristics of the three-stage: brought forward from previous period, the growth period and extended period. This three-stage guided NPM's cultural and creative industries value chain. However, in the implementation of licensing threshold, creative ideas, intellectual property, sublicense, NPM and business display different value orientation, showing the gap of communication and coordination. This paper argues that NPM should establish a single communication platform and authorization window to cultivate trust network. Through the consultative mechanisms adjust the relationship between rights and obligations of both sides, and the relaxation of the authorizing contract, making the co-operation with multi-level companies.

Key words : National Palace Museum, Cultural and Creative Industry, Authorization, Value Chain

目 錄

第一章 緒論	1
第一節 研究背景	1
第二節 研究問題與目的	3
第三節 研究方法	6
第四節 研究架構	9
第二章 概念界定與文獻探討	11
第一節 博物館定義與功能轉變	11
第二節 文化創意產業定義與特性	17
第三節 故宮文創策略與產業價值鏈	27
第三章 故宮文創策略的發展歷程	37
第一節 文創啟蒙時期（2000年~2004年）	37
第二節 文創成長時期（2005年~2007年）	50
第三節 文創擴展時期（2008年~迄今）	64
第四章 商品授權生產模式與異業合作	75
第一節 文創商品描述與分類	75
第二節 授權模式發展過程	80
第三節 授權模式介紹	82
第四節 文創產業異業合作與流程探討	99
第五章 故宮發展文創策略之影響評估	115
第一節 從價值鏈分析故宮文創策略的歷程	115
第二節 故宮發展文化創意產業的 SWOT 分析	141

第六章 結論	149
第一節 研究發現	149
第二節 政策建議	153
第三節 研究限制	155
參考書目	157
附錄	167
附錄一 訪談對象與訪問時間	167
附錄二 圖像授權定額制收費標準	168
附錄三 2008 年以前台北故宮的組織架構圖	170
附錄四 2008 年 11 月之後台北故宮的組織構圖	171

表 目 錄

表 1-1	2008 年受訪旅客遊覽主要景點排名	3
表 2-1	創意的定義文獻整理表.....	18
表 2-2	各國對文化創意產業的定義.....	20
表 2-3	台灣文化創意產業的介紹及主管機關表.....	22
表 3-1	故宮改建前後各院區面積對照表	48
表 3-2	故宮 2006 年和 2007 年遊客人次月別統計	63
表 4-1	故宮文創商品分類表	76
表 4-2	故宮圖像授權收費標準	84
表 4-3	小型生活用品（文具用品、娛樂用品、食品、化妝品、餐具用品等）	85
表 4-4	故宮品牌授權權利金計價標準	90
表 4-5	故宮 97-98 年委託產製之商品開發統計表.....	96
表 4-6	故宮三種授權模式比較.....	96
表 5-1	文創承前時期產業價值鏈分析表	116
表 5-2	文創成長時期產業價值鏈分析表.....	120
表 5-3	2006 年之前故宮授權業務分工表	123
表 5-4	2006~2007 年故宮授權業務分工表.....	123
表 5-5	文創擴展時期價值鏈分析表	127
表 5-6	2008 年故宮授權業務分工表.....	127
表 5-7	故宮發展文化創意產業 SWOT 分析.....	147
表 6-1	故宮文創策略各階段的發展特色.....	150

圖目錄

圖 1-1	研究架構圖	9
圖 2-1	博物館四大功能作用圖.....	13
圖 2-2	博物館的交換關係圖	15
圖 2-3	創意同心圓擴散理論	25
圖 2-4	企業價值鏈	31
圖 2-5	產業價值鏈.....	32
圖 2-6	文化創意產業價值鏈流程圖	33
圖 2-7	故宮引導發展文創產業示意圖	34
圖 3-1	神器活現的文物設計圖像.....	45
圖 3-2	盛世裡的工匠技藝.....	54
圖 3-3	故宮形象廣告〈花氣薰人帖〉	55
圖 3-4	故宮形象廣告—林強	55
圖 3-5	鳳凰紋飾包.....	57
圖 3-6	The Chin Family—清宮系列	58
圖 3-7	「故宮再啟·震古鑠今」活動架構圖	61
圖 3-8	故宮「文化創意產業園區」空間規劃圖（草案）	66
圖 4-1	品味隨行杯組、隨行套卡《蓮花式溫碗》和《富貴花狸》	86
圖 4-2	國立故宮博物院註冊商標	88
圖 4-3	頑石創意嬰戲圖和阿羅漢公仔	92
圖 5-1	故宮引導發展文化創意產業價值鏈流程	115
圖 5-2	文創承前階段產業價值鏈示意圖.....	119
圖 5-3	文創成長階段產業價值鏈示意圖.....	125
圖 5-4	文創擴展階段產業價值鏈示意圖.....	137

第一章 緒論

第一節 研究背景

「知識經濟」(knowledge-based economy) 最早由經濟合作暨發展組織 (Organization for Economy Cooperation and Development, OECD) 於 1996 年提出,¹ 宣告現代資訊社會的來臨,使得原本大量生產的福特式生產型態²轉變成符號消費,消費風格由集體統一轉向分眾特殊,強調體驗與氛圍的消費美學正在興起。因此,知識、創意、文化等取代自然資源以及工業革命後的資本,成為文化創意產業(cultural creative industries)發展的關鍵因素,繼第三波「資訊產業」經濟之後,「文化創意產業」被視為第四波經濟的重要動力。³

在台灣,受到全球化與科技化潮流的推進下,「全球思考、在地行動」⁴ 和「文化產業化、產業文化化」的文化創意產業發展政策漸成主流思維,並在 2002 年行政院提出的「挑戰 2008—國家發展重點計畫」便將文化創意產業和觀光產業納入主要發展計畫,期望平衡過往較偏向製造業的產業發展型態。⁵ 在今日,政府更是期許加強文化創意產業之推動,積極建立創意產業的平台,使文化創意產業能獲得更大的發展空間,希望能創造具競爭力的美感創新產業,打造台

¹ 「知識經濟」的概念定義為：一個以擁有、分配、生產和使用「知識」為重心的經濟型態，與農業經濟、工業經濟並列的新經濟型態；此一經濟型態又稱為「新經濟」，主要係泛指運用新的技術、員工的創新、企業家的毅力與冒險精神，作為經濟發展原動力的經濟。引自〈知識經濟〉，國家圖書館，http://www.read.com.tw/web/hypage.cgi?HYPAGE=/subject/sub_economy.asp，資料擷取時間 2009 年 11 月 13 日。

² 「福特式生產型態」為提升勞動效率的前提下，使得生產成本降低進行大規模生產，產品售價降低因而擴大市場需求。

³ 文建會，2009，〈文化創意產業發展法方案〉。台灣：經濟部文化創業產業推動小組。

⁴ 全球思考、在地行動原文出自於遠見雜誌一篇探討教育問題的文章，其意思解釋為「以在地實際的行動，回應全球的教育潮流」。此政策訴求讓地方能在全球化的競爭環境中取得優勢，發揮在地潛力，解決經濟困局，避免被邊緣化的危機。引自〈全球思考，在地行動〉，《遠見雜誌》，<http://www.gvm.com.tw/Board/content.aspx?go=cover&ser=9865>，資料擷取時間 2010 年 2 月 3 日。

⁵ 文建會，2004，《2003 年文化創意產業發展年報》。台灣：經濟部文化創業產業推動小組。

灣成為創意人才國度。⁶ 特別是金融海嘯後，全球華人的經濟影響力受到矚目，靠的不再只是傳統經濟實力，而是各國文化的創造力，亦即價值觀，既是文化特色，也是生活方式的展現。

從 2002 年開始，文化創意產業被政府歸為台灣一大重點產業，在其分類範疇當中，特別將博物館、美術館、藝術村等行業編列在「文化資產應用及展演設施產業」之中，成為十三項文化創意產業分類的重要一環。⁷ 其中，博物館不僅是聯繫人類歷史與現在的橋樑，扮演國內文化藝術與延續不可或缺的角色，並且它的文物典藏具有文化經濟的潛力，作為帶動文化創意產業發展的創意源頭是不容忽視的，積極扮演文化與產業之間的媒合平台。

過去，博物館被視為嚴肅、沉靜的場所。身負蒐藏、展示、研究、教育等多重功能，為社會大眾在正規教育之外的重要學習場所；現今，博物館融合許多娛樂的功能。國立故宮博物院為國家第一博物館（為區別北京的故宮博物院，以下簡稱台北故宮），具備較豐沛的政府資源，其典藏地位與特殊的歷史價值成就發展文化創意產業的先天利基。從 2002 年台北故宮開始執行數位典藏國家型科技計畫，拍攝文物物件轉換成數位圖像進行加值應用，並修訂授權模式邀請文化創意產業跨界合作，推出大型行銷活動與口號，至 2009 年為廠商開辦文創發展產業研習營，積極主動行銷，發展出獨特的博物館產業價值鏈。而本研究欲從台北故宮發展文化創意產業策略（以下簡稱為文創策略），瞭解博物館身為非營利機構，如何運用典藏加值發展出文化經濟的產值，成為文化創意產業的火車頭，進而觀察我國文化創意產業發展的優勢。

⁶同註 3。

⁷許月禎，2008，《台灣私立博物館所面臨之行銷問題與因應策略》。中正大學行銷管理研究所碩士論文。頁 4；文建會，2008，《2007 年文化創意產業發展年報》。台灣：經濟部文化創業產業推動小組。

第二節 研究問題與目的

一、研究問題

由前述的背景論述可知，在文化創意產業潮流興起當中，台北故宮因本身文化藝術館藏的能量、國際名聲和資源，具備發展文化創意產業先天的優勢。使得博物館不僅能成為重要的文化資產傳播者，更可藉由結合文化創意、經濟與都市更新計畫，成功地塑造出城市新生命，吸引觀光客至城市之主要力量，逐漸成為促進文化創意產業和區域觀光的手段。⁸

台北故宮以濃厚的歷史脈絡和文化底蘊的品牌價值名列世界五大著名博物館之一，⁹ 吸引許多外國觀光客來台體驗。根據 2008 年交通部觀光局統計（表 1-1），來台觀光的旅客主要遊覽景點依序為「夜市」（每百人次有 67 人次）、「台北 101」（每百人次有 50 人次）、「台北故宮」（每百人次有 39 人次）及「中正紀念堂」（每百人次有 31 人次）等。

表 1-1 2008 年受訪旅客遊覽主要景點排名 單位：人次/每百人次

名次	遊覽景點	相對次數	名次	遊覽景點	相對次數
1	夜市	67.2	6	淡水	26.2
2	台北 101	50.4	7	西門町	24.1
3	台北故宮	39.2	8	九份	21.3
4	中正紀念堂	30.9	9	台北東區 ¹⁰	18.0
5	信義計畫區商圈	27.9	10	忠烈祠	17.9

資料來源：交通部觀光局（2008）

⁸蔡昭儀，2004，《古根漢效應》。台北：典藏藝術。頁 1-5。

⁹目前全球的五大博物館分別為美國大都會博物館、英國大英博物館、法國羅浮宮、俄羅斯隱士館及台北的故宮博物院。引自〈國家地理頻道 故宮博物院 首度攜手合作 故宮「Old is New」即將躍上國際舞台〉，故宮新聞專區，http://www.npm.gov.tw/events/96events/ngc/index4_ch.html，資料擷取時間 2009 年 10 月 12 日。

¹⁰泛指在忠孝東路四段一帶上的太平洋 SOGO 百貨、頂好超市及明曜百貨等商圈。

在國際上，台北故宮享負盛名為國外觀光客來台觀光首選之一；但在過去，台北故宮是國寶級藝術殿堂予人高不可攀、不易親近的印象，因而無法吸引國內年輕族群主動前往參觀，對於該如何改變這種觀感，讓台北故宮活潑而年輕化起來，答案就是結合「文化創意產業」將老故宮變成時尚故宮來吸引年輕族群的腳步。

近十年來，台北故宮的歷屆院長積極發展文化創意產業，自 2002 年起配合政府的國家級大型專案「數位典藏國家型科技」計畫，將典藏的文物加以數位化，運用在「數位典藏」、「數位博物館」、「數位學習」，有著突飛猛進的成果，之後積極與數位內容產業聯結，推出遊戲、劇情電影和紀錄片。並且在 2006 年，台北故宮更進一步使數位博物館加值應用，以「Old is New 時尚故宮」為主軸，推出形象廣告，成功調和文物和產業，並授權開發成各類產品，逐漸發展故宮所引導的產業價值鏈。¹¹ 台北故宮的典藏正是臺灣文化創意產業豐厚的基石，善用豐厚的文化遺產，提升產業品質與形象，使台北故宮從老故宮變成帶動臺灣文化藝術產業發展的動力火車頭。正因為台北故宮的轉型運作從而引發研究者的提問：台北故宮從 2000 年到現在，不同時期主政者發展出哪些文創策略？不同文創策略對故宮發展產業價值鏈的影響為何？

然而，目前有關博物館文獻多集中於生態博物館（eco-museum）在地域發展的相關論述或者特定案例的研究，以及從社區總體營造的角度探討博物館與社區互動，比較少進一步探討「博物館」與「產業」間關係與影響。因此，本研究嘗試從台北故宮文創策略的發展背景，探討故宮如何發展出授權模式，與其他文化創意產業異業結盟，形成產業價值鏈？而產業化過程之中是否引發故宮、學者和企業對產業化有不同的想像？

博物館的角色隨著社會變遷，承載著社會各界需求，不僅被期待在文化上能夠傳承過去的使命，經濟上也能有創新的表現。但這不代表博物館便一定能滿足

¹¹國立故宮博物院，2007，《時尚故宮 數位生活》。台北：國立故宮博物院。頁 18-21、30-34。

社會各界對文化創意發展之期望。隨著越來越多產業行銷打出文化創意的口號作為發展之策略，而台北故宮在此潮流中推動文化創意產業發展的相關事務上，究竟有何優勢與劣勢、機會與限制？

綜合上述提問整理出本研究的問題意識主要為以下五點：

- (一) 台北故宮從 2000 年到現在開展文化創意產業的發展策略歷程為何，不同時期主政者的策略有何不同？
- (二) 台北故宮如何發展與其他文化創意產業授權合作模式？
- (三) 在產業化過程是否引發故宮、學者和企業等行為者有不同的想像？
- (四) 不同文創策略對故宮產業價值鏈的影響與評估為何？
- (五) 台北故宮推動文化創意產業發展，有何優勢、劣勢、機會與限制？

二、研究目的

基於前述的問題背景與問題意識，本文希望探討的主題依序如下：

- (一) 回顧 2000 年到現在台北故宮推動文創策略的發展歷程；
- (二) 探討不同時期主政者的文創策略之演變；
- (三) 闡述台北故宮與文化創意產業授權合作的模式；
- (四) 以訪談產官學界的觀點來評估台北故宮文創策略所引導的產業價值鏈的現狀；
- (五) 以 SWOT 分析台北故宮結合文化創意產業的優勢、劣勢、機會與限制；
- (六) 藉著前述五點的探討，試圖提供對台北故宮發展文化創意策略的建議。

第三節 研究方法

本研究的研究方法以個案研究法為主，資料蒐集方式兼採文獻分析法、深度訪談法和 SWOT 分析法為主，以達到研究目的。本文研究方法摘要如下：

一、個案研究法 (case study)

個案研究的研究對象可以是個人、團體、組織、社會運動或地理的單位，並且應以當代的事件為主，從事個案研究者，搜集個案的特定背景和脈絡，並使用邏輯的歸納來代替數量上的分析。¹² 個案研究適用的範圍包括尚未有很多研究或理論基礎的問題，蒐集個案的完整資料後，將問題作深入剖析與探討，可以解決當前的問題，並提供未來相關研究具體的實例，以供瞭解理論模式的基礎研究。¹³

台北故宮近十年的文創策略成功引導出其獨特的「博物館產業」，成為我國博物館指標性個案，受到各界關注。本研究透過蒐集故宮相關之文獻資料，瞭解從 2000 年至迄今故宮如何發展文創策略，包含結合文化創意產業進行行銷及衍生性商品的開發，擴大其知名度與影響力，並且揭示行為者在這些策略的互動關係與效果評估，可以作為日後台灣其他博物館發展文化創意產業的參考。

二、文獻分析法 (literature analysis method)

文獻分析法是透過系統性蒐集相關文獻與文章報導，進行分析，並經過比較、再製或批評其缺點來對社會現象進行研究的方法。文獻資料的來源可以是政府部門的公報、工商業界的研究、文件記錄資料庫、統計紀錄、企業組織資料、

¹²Neuman, W. Lawrence, 王佳煌等譯, 2006, 《當代社會研究法》。台北：學富文化公司。頁 62；陳向明, 2009, 《社會科學質的研究》。台北：五南圖書公司。頁 15。

¹³Yin, Robert K., 1989, *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, Calif.: Sage, International Education and Professional. Pp.10-18.; 陳李綱, 1996, 《個案研究》。台北：心理出版社。頁 4。

圖書館中的書籍、學位論文、研討會論文與期刊、報章新聞等。主要工作在於針對文獻內容整理、釐清相關概念，對特定時空的歷史脈絡進行瞭解與歸納式的分析，從而驗證研究者的假設和目的。¹⁴

本研究將蒐集台北故宮之相關資料，包括故宮年報、相關新聞、政策的相關文獻；有關國內外博物館與文化創意產業的關係之研究論文、期刊、書籍出版品等。以縱向的時間軸作為基礎，掌握台北故宮的發展文創策略的演變，對於行為者在歷史事件中的互動過程進行描述與分析。

三、深度訪談法 (in-depth interview method)

深度訪談是在自然情境下使用，與調查研究訪問相比，較不具備結構性、指導性的研究方法，適用於探索社會概念的深層意義。¹⁵ 經由訪談所得之資料，不僅可補充文獻資料之不足，同時也可收比對文獻資料內容虛實的參考。

深度訪談法類似一般性交流對話，訪談者以訪談引導法 (general interview guide approach) 自由地探索、調查和詢問若干性問題，以闡明該特殊之話題，引發受訪者的反應。¹⁶ 所以，訪談者導引訪談使得訪問的重點可以不偏離主要的議題，同時維持對話式的自然訪問模式，並能藉機觀察周遭環境和受訪者的反應，讓其從其自身的角度，逐漸浮現他們對於研究所欲討論現象的主觀觀點，透過一次的訪談即可迅速取得大量的資料。本研究將訪談對象的背景概分為台北故宮受訪者 2 位；企業界 3 位；學者 1 位，共計 6 位受訪者，試圖整理產官學界三方的觀點，進行對話 (附錄一)。

¹⁴同註 12，頁 753-757；楊國樞、文崇一、吳聰賢、李亦園，1989，《社會及行為科學研究法》。台北：台灣東華圖書公司。頁 259-266。

¹⁵同註 12，頁 634-635；Babbie, Earl, 李美華等譯，2004，《社會科學研究方法》。台北：時英文化公司。頁 467-469。

¹⁶同註 12，頁 639-640；Patton, Michael Quinn, 1990, *Qualitative Evaluation and Research Methods*. 2nd ed. Newbury Park, Calif.: Sage. Pp. 280-283.

四、SWOT 分析法 (SWOT analysis)

SWOT 分析法在 1960 年代中期由設計學派所提出的重要概念，「S、W、O、T」四個字母分別代表為組織內部環境的優勢 (Strengths) 與劣勢 (Weaknesses)、組織外部環境的機會 (Opportunities) 與威脅 (Threats)。¹⁷ Kenneth R. Andrews 將企業內部的獨特能力或企業資源的優劣勢所在和外在環境威脅與機會的存在視為策略運行的兩大基石。¹⁸

SWOT 分析法可以幫助分析者制定出正確的策略，並利用組織本身的優勢與外在環境的機會，克服組織本身的劣勢與外在威脅的影響，最終分析利弊得失和競爭優勢的定位，並設計對策以協助組織經營更具績效。¹⁹ 台北故宮以本身典藏和歷史背景作為品牌價值，吸引文化創意產業廠商異業合作，發展出文創策略與博物館產業價值鏈，研究者在第五章第二節將運用 SWOT 分析法試圖給予故宮發展文化創意產業進行優劣勢、機會與威脅的闡釋。

¹⁷ 〈SWOT analysis〉, Wikipedia, http://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis, 資料擷取時間 2010 年 1 月 23 日。

¹⁸ Kenneth R. Andrews, 1980, *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, Ill.: R. D. Irwin. Pp.69-71.

¹⁹ 〈SWOT analysis〉, businessballs.com, <http://www.businessballs.com/swotanalysisfreetemplate.htm#SWOT%20analysis%20inventors,%20origins%20and%20history%20of%20SWOT%20analysis>, 資料擷取時間 2010 年 1 月 23 日。

第四節 研究架構

本研究《國立故宮博物院文創策略的演變及其效益》觀察台北故宮發展文創策略所帶來的產業化影響，其從數位典藏開始發展出數位博物館、圖像和品牌授權模式、異業結盟的行銷活動，進而發展出故宮索引導的文化創意產業價值鏈。在時間軸的規劃上，本研究將把台北故宮的文創策略演變脈絡分為三個階段來分述，第一，文創承前時期（2000年至2004年）執行數位典藏計畫，建立龐大數位內容，奠基文化創意產業發展素材；第二，文創發展時期（2005年至2008年）發展授權模式與異業合作的行銷活動；第三，文創擴展時期（2008年至迄今）已具備成熟的產業價值鏈，持續與廠商授權合作，舉辦文創研習營擴大故宮對文化創意產業的影響力。透過產業價值鏈的論述，觀察故宮、企業、學者在各個價值鏈活動中態度及互動關係，揭示其對於博物館發展文化創意產業的不同想像，進而評估故宮文創策略的發展歷程。研究架構如（圖 1-1）所示：

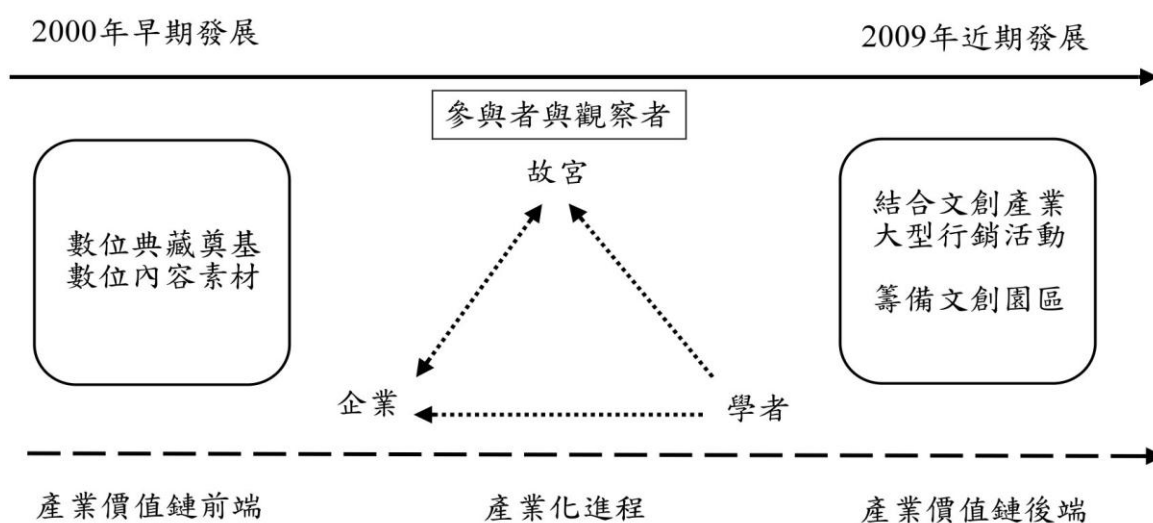


圖 1-1 研究架構圖

資料來源：研究者自繪



第二章 概念界定與文獻探討

本文以《國立故宮博物院文創策略的演變及其效益》為主題，在概念界定上首先整理博物館相關定義與功能轉變。第二節探討文化創意產業相關理論，作為了解此產業範疇與特性的基礎。第三節以台北的文創策略探討產業價值鏈的演變，以下摘述其要：

第一節 博物館的定義與功能轉變

一、博物館的定義

博物館這個名詞的英文為“museum”，其字眼是來自拉丁文，最初是從希臘文“mouseion”演變而來，意思是“A seat of the Muses”，譯作供奉繆思女神所在之地方或廟堂，而繆思女神（Muses）指在希臘神話裡庇護藝術方面的女神。²⁰ 最開始是從西元前 280 年，托勒密一世·蘇特（Ptolemy I Soter）建造於亞歷山卓港的「亞歷山卓博物館」，這棟建築物在當時專門被當作研究學習和藝術的地方，特別是研究哲學的學院和做學術研究的圖書館，許多人認為這是世上第一個博物館或是圖書館。²¹

至於現今對於「博物館」的定義，由國際博物館協會（the International Council of Museums, ICOM）於 2001 年所公佈的博物館定義可以略窺其貌，國際博物館協會認為：「**博物館是一個非營利的永久性機構，以服務社會、促進社會發展為**

²⁰ 繆思女神為希臘神話中宙斯和記憶女神所生的九個女兒，分別掌管史詩、音樂、情詩、修辭、歷史、悲劇、喜劇、舞蹈和天文。

²¹ 〈Museum〉, Wikipedia, <http://en.wikipedia.org/wiki/Museum>, 資料擷取時間 2009 年 12 月 15 日。

宗旨，並開放給大眾；為了教育、研究、娛樂之目的致力於蒐集、保存、研究、傳播與展示人類及其環境的有形及無形遺產。」²²

隨著時代的變遷，博物館的內涵從原本的蒐藏、研究、展示、教育的核心功能逐漸改變到人的身上，博物館的範圍也隨之擴大，關心的焦點從物件轉化為文化層面，因此，我國的中華民國博物館學會（Chinese Association of Museums, CAM）對「博物館」的定義，也增補其對於文化功能的新義，而提到：「所稱博物館，係基於國際博物館協會會章所訂之廣泛定義，凡為服務社會及促進社會發展，從事蒐集、維護、研究、傳播、展覽與人類暨其生活環境有關之具體證物，且以研究、教育、提升文化為目的而開放之非營利的法人機構皆屬之」。²³

從上述定義可以發現，對於博物館在現代社會中所扮演的角色，均強調其本身的非營利性質、永久性質及對社會具有公共性利益等性質。

二、博物館功能定位的轉變

（一）博物館傳統的功能

在十七世紀時，博物館原本為王公貴族或富商收藏古典藝術品的陳列室，僅開放給貴族和社會菁英參觀欣賞，當時博物館的功能僅有典藏與研究兩項功能。直至 1683 年，英國出現第一座對公眾開放的牛津大學愛胥墨林博物館

（Ashmolean Museum）後，始增加了展示的功能。二十世紀初，美國民主制度及公眾教育理念的影響下，人類對於知識自由及平等權利的尊重，使得文化藝術知識得以普及化。美國博物館成為教育及公眾教化的中心，博物館功能再度擴大到教育、傳遞文化及促進社區福祉的範圍，著重其社會教育功能的重要性。²⁴而博物館的形象在發展過程中，仍一直保有高級文化殿堂的形象。

²²〈ICOM〉，國際博物館協會官方網站，<http://icom.museum/>，資料擷取時間 2009 年 12 月 16 日。

²³〈本會簡介〉，中華民國博物館學會，<http://www.cam.org.tw/big5/about2.htm>，資料擷取時間 2009 年 12 月 03 日。

²⁴林政弘，2005，《台灣地區博物館經營管理策略》。台北：國立編譯館。

針對博物館的功能闡釋，漢寶德將博物館的四項功能，分別以兩儀四象來表示，一為收藏與研究，二為展示與育樂，其功能有四項，針對性則分學術與大眾二類，此四大功能之間有密切的互動關係，如下圖 2-1 所示：²⁵

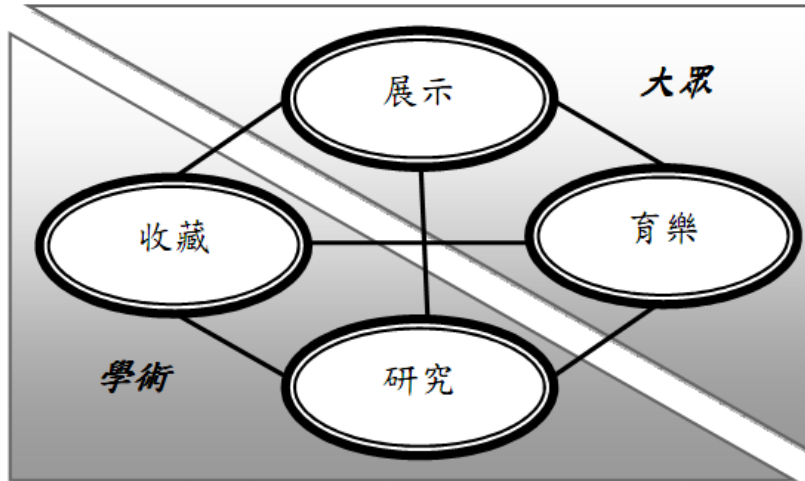


圖 2-1 博物館四大功能作用圖

資料來源：漢寶德（2000：6-8）

在圖 2-1 中收藏與研究為早期博物館最重要的功能，並且較具學術性質，相對地，展示與育樂為近代博物館逐漸加強的重要功能，並且是以大眾為主要考量對象。

國際博物館協會（ICOM）對於博物館的功能則提出「三 E 和三 I 原則」，三 E 也就是教育（Educate）、娛樂（Entertain）和充實人生（Enrich）；三 I 則是研究（Investigation）、教導（Instruction）及啟發（Inspiration）。儘管功能增加，不過，均無法超出傳統的收藏、研究、展示與育樂四大基本功能。

（二）博物館的經濟功能

隨著時代的變遷，現今博物館的功能愈來愈多元，也愈來愈重視市場需求。博物館在時代潮流的趨使下，從傳統功能中延伸出更活潑更有內涵的層次。

²⁵ 漢寶德，2000，《展示規劃：理論與實務》。台北：田園城市文化。頁 6-8。

早在 1980 年代有一派「新博物館學」(New Museology) 跳脫收藏、研究、展示、育樂四大傳統功能，而將重點放在博物館與外部關係的探討。博物館的營運基礎由「以物為主」變成「以人為主」，收藏品不再是博物館的核心，博物館營運的基礎應是人民、觀眾的需要及互動。²⁶ 從博物館中出現各式吸引人的展覽活動、高雅餐廳、休閒咖啡館、精美商品以及廣告行銷的經營型態後，說明博物館逐漸從嚴肅的形象走向娛樂、文化商品化與觀光。

Throsby, David 在《文化經濟學》(Economics and Culture) 一書中，結合「文化」與「經濟」來闡釋文化之經營，並舉美術館為例，說明美術館不僅具有經濟價值也具有文化價值，不僅需以文化維護的觀點，也要從經濟價值創造的觀點，不斷地投入創意，永續管理經營文化遺產，方得使文化資本外溢於整體經濟環境中。²⁷

張譽騰於《博物館大勢觀察》一書裡面，論述博物館的未來出路時指出，當官方政府的資源不再足以仰賴的同時，博物館經營型態逐漸轉型，雖保持非營利機構的使命與面貌，卻採取營利事業機構的經營手法，以衍生商品增加收入，同時進行社會公益機構的使命。²⁸ 藉由博物館商店的設置和文化商品的販售，進行教育推廣、文化服務的非營利使命，讓博物館能夠更融入於社會。

在此變遷的潮流下，台北故宮前院長林曼麗提出「經濟複合體」的概念，重新詮釋博物館的角色，她認為台北故宮跟當代的流行文化、社會脈絡可以對話和連結，創造新文化甚至可以創造新的產值，使得藝術文化從奢侈品進入庶民生活和市場中變成消費品，這就是經濟複合體的觀念。²⁹

現今博物館在經濟複合體的結構中，需要具備多元的角色，面對不同的互動對象，發揮不同的功能。Hill, Liz 曾對博物館、美術館因接觸不同的對象，所產

²⁶ 張譽騰，1996，〈生態博物館的規劃理念與個案之解析〉。《博物館學季刊》10(1)：7-17。

²⁷ Throsby, David., 2001, *Economics and Culture*. Cambridge, U.K., New York :Cambridge University Press. Pp. 35.

²⁸ 張譽騰，2003，〈博物館大勢觀察〉。台北：五關藝術管理公司。頁 22-23。

²⁹ 林曼麗，2006，〈讓故宮活起來！林曼麗院長的一席話〉。《故宮文物月刊》276：5-13。

生的互動關係來探討博物館角色的多元性，如下圖 2-2：³⁰

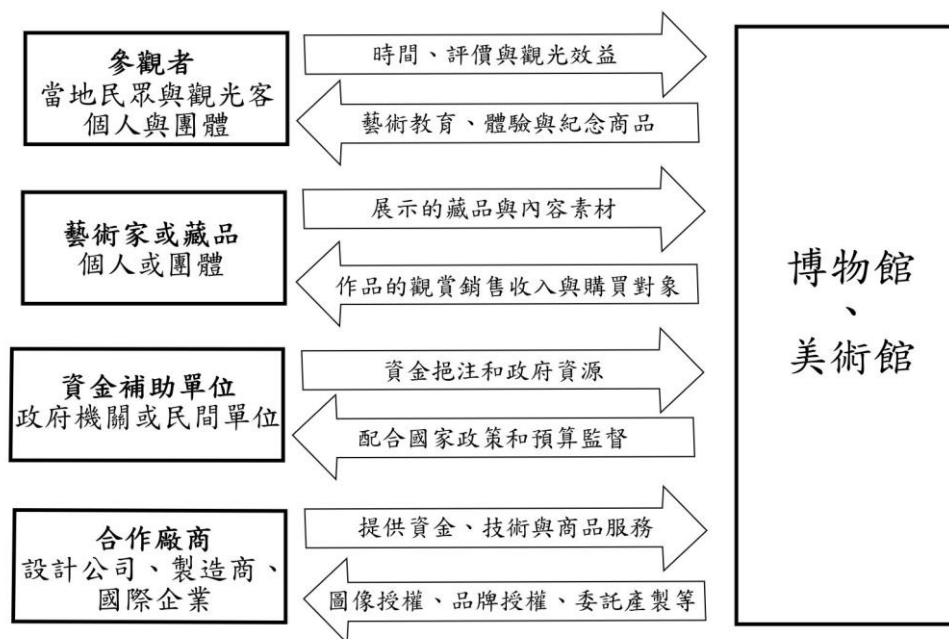


圖 2-2 博物館的交換關係圖

資料來源： Hill, Liz 等著、林潔盈譯（2004:12）

從圖 2-2 可知，對於參觀者而言，博物館發揮收藏、研究、展示及育樂功能，在其中可以享受體驗的過程，教育觀眾的藝術美感；對於藝術家，博物館則是展演和銷售作品的場所，也可以藉由觀看國內外藝文活動策展、講座，刺激自我創作能量；對於合作廠商而言，博物館透過與廠商的合作設計、出版品的委託發行、或紀念複製品的代工設計製造、或衍生商品的授權設計製造等授權模式，建立起商業合作關係，向民間產業採購商品或服務，幫助當地相關產業的興起與發展，發揮實質的經濟推動力量。

因此，現代博物館的定位不僅具備傳統的功能，經濟功能也逐漸彰顯。經由數位化資料庫的建立，將典藏藉由數位化的展示和授權合作，使「博物館」與「產業」互有交集，開發出具備文化創意特色的行銷方式與商品。博物館為呈現文化

³⁰ Hill, Liz 著、林潔盈譯，2004，《如何開發藝術市場》。台北：五觀藝術管理公司。頁 12。

內涵的場域，而創意可以吸引觀光客的脚步，藉由博物館將文化底蘊和文化創意產業兩者合一的經營策略，帶動文化消費和觀光。³¹



³¹ 黃榮村，2002，〈部長序言〉。收錄於國立歷史博物館編，《文化·觀光·博物館：2002 年博物館館長論壇論文集》。台北：國立歷史博物館。頁 4。

第二節 文化創意產業定義與特性

一、文化創意產業的概念定界

1997年我國政府為了提高整體國家競爭力，積極吸取英國「創意產業」的成功經驗，並於2002年行政院推出「挑戰2008—國家發展重點計畫：文化創意產業發展計畫」，首次將數位影視、設計、出版等領域加上「文化產業」，創造出跨度極大的「文化創意產業」，清楚標示台灣未來經濟型態的重要性策略轉變。以下介紹文化創意產業相關文獻探討、定義和範疇：

在瞭解文化創意產業整體的全貌之前，首先需要釐清文化創意產業這個字詞所涉及三個概念，也就是「文化」、「創意」與「產業」的所代表的意思。

(一) 文化

文化的英文「Culture」一詞源於拉丁文「Cultura」，原意是對土地的耕稼活動，其後因耕種和敬仰神明關係密切，引申為對人的精神兩方面的培養和教育的意思。因此，文化不僅包括在物質文化方面的涵義，意味著生存需要，改造自然而獲取穫物；也包括在精神文化方面，涉及宗教崇拜和規範。³²

而中國文化的辭源最早見於戰國末年的《周易·賁卦·象傳》說：「觀乎天文，以察時變；觀乎人文，以化成天下。」意思是治國者須觀察天文，以明時序；觀察人文，使人們遵從文明教化，³³ 在此強調文化與教化的重要性。蕭新煌對「文化」定義如下：「文化是一個社會的人群思維活動所創造的集體成果，也就是人類社會之一切活動的總和。所以民風習俗、法律、政治、文藝都是文化的一部分。」

³⁴ 由此可以知曉「文化即是生活」，文化在整個人類生活過程中的理想、價值和

³² Kottak, Conrad Phillip 著、徐雨村譯，2005《文化人類學：文化多樣性的探索》。台北：桂冠書局。頁83；何兆武，2001，《中西文化交流史論》。北京：中國青年。頁3。

³³ 金景芳，2003，《周易全解》。台北：韜略出版社。頁14。

³⁴ 蕭新煌，1990，《中華民國文化發展評估與展望》。台灣：文建會，頁69。

規範。

因此，「文化」指人們的生活及思維方式在征服自然和自我發展過程中創造的物質及精神財富積累，並納入為文化的內涵與表現形式。也意味著以新形式（new form）創造新意義（new meaning）的過程，其中也包含著與「舊意義」和「舊形式」的傳承或破壞。

（二）創意

「創意」是指產生新事物的能力，來自每一個可能的發想，並需具備獨特性、原創性及意義性。因此不能引發多數人的共鳴的觀念，或無法形成具體事物的觀念不具有創意的價值。本研究將創意相關文獻整理如表 2-1：

表 2-1 創意的定義文獻整理表

作者	年份	定義
Hawkins , Delbert I.	1988	一般而言是指產生新事物的能力，也可衍生為一人或多人概念和發明的產生，並且這些概念和發明都必須具有獨特性、原創性及意義性。
楊裕富	1998	對所要進行的事件有較創新、突出、完善的見解和想法。
Sternberg, Robert J.	1999	創意視為一種思考型態和心智模式。
柳婷	1999	創意需要想像力，也需要知識、經驗及資訊，再經過評估後的具體行動，就是一個點子的實踐。
Young, James Webb	2009	創意是一種舊元素的新組合，並創造對事物的新觀點。

資料來源：整理自 Hawkins (1988)；Sternberg (1999)；Young 著、許晉福譯 (2009)；柳婷 (1999)；楊裕富 (1998)

總結學者對「創意」的定義，創意的激發是為了解決問題，個人或群體的思考型態與心智模式之展現。我們可以發現，「創意」和「文化」都意指舊形式的

轉變成新樣貌，而創意就是新文化的驅動力和包裝。因此創意最重要的概念乃是為「發揮智慧與創新，面對並且因應生活挑戰，所衍生的成果」。這些「成果」要如何變成商品進入市場變成「產業」？這就是文化創意產業產生的過程。

因此文化是如此的抽象和無所不包，使得難以具體化或一言以蔽之，但新興的文化創意產業讓文化用新的形式展現出來。文化創意產業提供了創意需求，透過創意的加值與以人為本的設計概念，利用創新的構想和技術，再結合行銷管理與通路經營，形成具有產業鏈關係的新產業。文化創意產業來自傳統的文化繼承與改造，孕育出文化與創意相結合的新產業形式。亦即，文化不再是充滿時間距離感的古物，而文化歷史是創意者的素材來源，而創意動力也是造成文化歷史發展的主要動力，諸如復古式建築設計和顛覆傳統又借用傳統的廣告創作等。

二、官方或學界對文化創意產業的定義

台灣所稱「文化創意產業」(cultural creative industries) 這詞參考英國的「創意產業」(creative industries) 和聯合國的文化產業 (cultural industries) 定義而來的。

1997 年，工黨政府贏得英國大選成為首相後，新政府為了振興英國經濟提高國內生產毛額，決定以發展知識經濟為目的，便成立文化媒體體育部 (Department of Culture, Media and Sport, DCMS)。並於 1998 年提出創意產業發展藍圖，明確指出創意產業意思是指「**起源於個人的創意、技能與才能，透過智慧財產權的建立與開發，創造財富與就業機會**」，包含表演藝術、工藝、時尚設計、出版、廣播電視、電影、建築、音樂產業等。³⁵ 這些產業早已存在英國已久，卻因「創意產業」這名詞的整合而受到各國決策者的重視，快速在幾年內被

³⁵ DCMS., 2001, *Creative Industry Mapping Document*. Department of Culture, Media and Sports. London: Author.

紐西蘭、韓國、中華民國與香港等國家調整採用。³⁶

聯合國教科文組織（United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, UNESCO）說明文化產業為「結合創作、生產與商業等創意內容，具有無形的文化性質。其中資產與文化以產品或服務的形式呈現，並受到智慧財產權保障，透過產業流程與全球分銷去複製、推廣其創意」，文化產業一般包括書報、雜誌、音樂以及手工藝等。³⁷

在台灣，參酌各國對文化產業或創意產業的定義，配合台灣產業發展脈絡之特殊性，認為藝術和創意活動應一併列入，稱為「文化創意產業」。根據我國行政院文化建設委員會，在 2010 年 1 月 7 日立法院三讀通過的「文化創意產業發展法」中，將文化創意產業定義為「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之產業」。³⁸ 而在各國政府和學者也受到在地文化脈絡和歷史的影響，發展出對文化創意產業不同的詞彙和定義。表 2-2 為統整各國對文化創意產業的定義：

表 2-2 各國對文化創意產業的定義

國家	定義與說明
中華民國	源自創意或文化積累，透過智慧財產的形成與運用，具有創造財富與就業機會潛力，並促進整體生活環境提升的行業。
韓國	文化內容產業包括各類經濟活動，如創作、生產、製造、流通等，而其活動內容源自於任何知識、資訊及文化相關之基礎資源。
日本	源自個人才華、創意及技巧，透過知識產權的開發與運用，具創造財富及就業潛力的行業。
英國、	源起於個人創意、技術和天份的活動，以及經由開創和開發智慧財

³⁶ 因各國文化脈絡和歷史背景不同，對創意產業的名詞、產業範疇也受到在地化的調整。如在英國稱作「創意產業」；在聯合國、加拿大、法國等稱為「文化產業」。本文採用我國政府使用的「文化創意產業」。

³⁷ Liu, Jim, 2006, "Understanding Creative Industries - Cultural Statistics to Support Public Policy-making". *the Global Alliance Team*. UNESCO. Pp.3-4.

³⁸ 同註 3；行政院，2010，〈文化創意產業發展法〉。文建會文化資產總管理處籌備處，http://www.hach.gov.tw/hach/download.do?fileName=/d_upload_chmp/cms/file/A0/B0/C0/D0/E0/F872/a1f04824-11ce-4d47-9096-99d21108d1fe.doc，資料擷取時間 2010 年 2 月 3 日

紐西蘭	產而擁有創造財富和工作潛能的活動。
加拿大	藝術與文化被界定為文化產業，包括實質的文化產品、虛擬的文化服務，亦包括著作權（智慧財產權）的基本概念。
荷蘭	文化創意的產品為以社會表徵或意涵來進行商業行為。以長遠的角度觀看，「文化產業」是將各種不同形式的產品，在生產的過程中將文化象徵轉移進入產品的製造。
芬蘭	使用文化產業結合文化與經濟，包括：意義內容的生產；傳統與現代的文化藝術；結合成功的商業機制、大眾閱聽者與近代電子生產；文化的創業精神。
丹麥	所有和文化產業相關的各個企業，其中的生產、購買、販售的商品或服務都和藝術文化領域有著密切的關係。其產業涵蓋整個文化的價值鏈，大多是私人企業構成的。

資料來源：整理自丹麥文化部、貿易產業部（2003）；文建會（2004、2006）

雖然世界各國都對文化創意產業的發展高度注意，但由於文化創意產業本身內含的文化和創意的定義相當廣泛，隨著科技、通訊等技術上的進步，呈現出許多不同形式的運作，透過產業行銷的過程不斷被傳播被複製。因此，使得文化創意產業之定義及範疇相對的模糊。

創意經濟之父 Howkins, John 認為創意產業或創意經濟（creative economy）包括「任何形式的創造性想像力在具交易和商業價值的產品中具體呈現，透過著作權、專利、商標所構成的基礎規範，組成合理的交易慣例。」³⁹ 也就是說，文化創意產業是透過契約達成藝術與商業模式的結合。

Caves, Richard 認為創意是從知識或文化背景中創造出有用的新形式，將創意運用到經濟運作上，利用「知識」與「文化底蘊」最後發展出創意的商品與服務，形成新型的產業。⁴⁰

綜合各國和學者對文化創意產業的定義，可歸納出四項共通的核心構成元

³⁹ Howkins, John, 2002, *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*. New York: Penguin. Pp.xii- xiii, 17-18.

⁴⁰ Caves, Richard, 2000, *Creative Industries Contracts between Art and Commerce*. Cambridge, Mass: Harvard University Press. Pp.vii-ix

素：一、以文化藝術為源頭；二、以創意為產品內容；三、利用符號意義創造產品價值；四、受到智慧財產權的保障。因此，作者認為文化創意產業係利用人的創造力、技能，將傳統的文化藝術，予以重新包裝，並賦予新的展現型態與符號，發展出另一種新的產業生態。不但具有高度的經濟效益，也受到智慧財產權的保障，能帶動就業機會，促進經濟成長，使國家找出活水與生機。

三、文化創意產業的範疇

二十一世紀的文化創意產業伴隨著科技的進步，逐漸成為生活中重要的產業項目與經濟指標，然而文化創意產業的範疇仍相當廣泛，各國的定義與列為重點發展的項目隨著文化情境的不同而有需求上的差異。

按照我國 2010 年實施的「文化創意產業發展法」列舉的 15 項文化創意產業範疇，包括視覺藝術產業、音樂及表演藝術產業、文化資產應用及展演設施產業、工藝產業、電影產業、廣播電視產業、出版產業、廣告產業、產品設計產業、視覺傳達設計產業、設計品牌時尚產業、數位內容產業、創意生活產業、流行音樂及文化內容產業、建築設計產業。分別由文建會、經濟部、新聞局和內政部四個部會所列管，其各類產業之內容及主管機關，如下表 2-3 所示：⁴¹

表 2-3：台灣文化創意產業的介紹及主管機關表

產業類別	主管機關	內容及範圍
視覺藝術產業	行政院 文建會	指從事繪畫、雕塑、其他藝術品創作、藝術品拍賣零售、畫廊、藝術品展覽、藝術經紀代理、藝術品公證鑑價、藝術品修復等行業。
音樂及表演藝術產業	行政院 文建會	指從事戲劇、舞蹈相關業務（創作、訓練、表演等）、音樂劇或歌劇相關業務（樂曲創作、演奏訓練、表演等）、音樂現場表演或作詞作曲、表演服裝設計或製

⁴¹ 同註 5；文建會，2010，〈文化創意產業發展法草案總說明〉。台灣：文建會。

		作、表演造型設計、表演舞台燈光設計、表演藝術經紀代理、表演藝術硬體服務（道具製作與管理、舞臺搭設、燈光設備、音響工程等）、藝術節經營等行業。
文化資產應用及展演設施產業	行政院 文建會	指從事文化資產利用、展演設施經營管理，如劇院、音樂廳、露天廣場、美術館、博物館、藝術館（村）、演藝廳等行業。
工藝產業	行政院 文建會	指從事工藝創作、工藝設計、模具製作、材料製作、工藝品生產、工藝品展售流通、工藝品鑑定等行業。
電影產業	行政院 新聞局	指從事電影片創作、發行、映演、電影周邊產製服務等行業。
廣播電視產業	行政院 新聞局	指利用無線、有線、衛星或其他載具從事節目播送、製作、發行等行業。
出版產業	行政院 新聞局	指從事新聞、雜誌(期刊)或書籍等紙本創作、企劃編輯、發行流通等行業。
廣告產業	經濟部	指從事各種媒體宣傳物之設計、繪製、攝影、模型、製作及裝置、獨立經營分送廣告、招攬廣告等行業。
產品設計產業	經濟部	指從事產品設計企劃、產品外觀設計、機構設計、原型與模型製作等行業。
視覺傳達設計產業	經濟部	指從事 CIS 企業識別系統設計 ⁴² 、品牌形象設計、平面視覺設計、網頁多媒體設計等行業。
設計品牌時尚產業	經濟部	指從事以設計師為品牌或由其協助成立品牌之設計、顧問、製造、流通等行業。
建築設計產業	內政部	指從事建築物設計、室內裝修設計等行業。
數位內容產業	經濟部	指從事提供將圖像、文字、影像或語音等資料，運用資訊科技加以數位化，並整合運用之產品或服務之行業，如數位遊戲、電腦動畫、數位學習、數位影音應用、數位出版典藏等行業。
創意生活產業	經濟部	指從事以創意整合生活產業之核心知識，提供具有深度

⁴² 「企業識別系統」(Corporate Identity System, CIS) 是把企業內涵、文化精神、以及經營理念，透過圖案、色調、標誌、標語、甚至舉辦社會活動，讓一般社會的人、市場消費者與企業內同仁們，都可以來認同以及產生感性共鳴的企業價值，提升企業的競爭實力。引自於〈CIS 介紹〉，<http://www.atlaspost.com/landmark-1269670.htm#ixzz0qQ0KcyO9>，資料擷取日期 2010 年 6 月 10 日。

		體驗及高質美感之行業，如飲食文化體驗、生活教育體驗、自然生態體驗、流行時尚體驗、特定文物體驗、工藝文化體驗等行業。
流行音樂及文化內容產業	行政院新聞局	指從事傳統或藝術音樂、文化內容以外，具有大眾普遍接受特色之創作、展演、經紀、仲介、流通等行業。

資料來源：整理自文建會（2004、2010）

我們由以上的分類，可以看出文化創意產業分別具有下列特徵：一、可滿足感官（如耳目口腹）；二、可滿足實用性（生活利便）；三、可滿足休閒娛樂性；四、可提供資訊；五、可滿足精神價值性（如品牌價值感）。其中各項特徵可獨立呈現或交互運用。

總結上述討論文化創意產業的定義與範疇，文化創意產業在本質、外觀和所屬行業上是非常異質的，雖然目前產官學界還無法釐清共通的定義與達成看法一致，仍然可整理出一些概念性的原則。

我們試以朱宗慶解釋文化與創意、產業之間的關聯為例。他認為文化就是內涵，創意是一種表現形式，產業則是提高產值的方式或消費型態。在這種架構中，文化創意各類產業依照其內涵的特質，可區分為三種產業型態：第一種位於核心的是表演藝術和視覺藝術，他們是文化的基底，強調創造力與創意，不適合商業化；第二種從這個核心往外擴散，便出現了流行音樂、服裝、廣告平面、影像傳播、遊戲軟體等與日常生活極為貼近的設計產業；第三種外圍產業會衍生出展覽設施、出版行銷、廣告企劃等產業。他比喻核心產業如同外圍產業的肥料，一旦創意具有商業元素，就會被外圍產業所擷取應用，所以應受到政府的輔佐與保護。⁴³ 因此從組成結構來看，文化創意產業可以用同心圓概念來理解。

⁴³ 朱宗慶，2003，〈振興文化環境 考驗朝野智慧〉。《中國時報》，2003年5月6日，文化論壇版。

四、文化創意產業同心圓特性

文化創意產業具備從核心層層向外發展的特性。Throsby(2001:35)結合「文化」和「經濟」闡釋文化之經營，在這個概念下，Throsby 認為文化創意產業的發展特質具有同心圓 (concentric circles) 的方式分層去呈現各產業的範疇，圓的創意核心是由作家、畫家、電影製作人、舞蹈家、作曲家以及軟體設計師等所構成的創意場域 (creative field)，其特色是創意人在這個場域中從事純粹的創作，這些創作擁有高度的情感價值 (expressive value) 而其外顯的形式和類型隨著創意的定義擴大而逐漸外往擴充形成創意多元化；第二圈「文化產業」是由從文化藝術製造出的商品，如電影、出版、廣播電視等；第三圈是「創意產業」，由內圈所衍生的商品服務的創意表現，例如設計產業、軟體產業等，其特色是為商品服務的創意表現；最外圍則是定義更廣泛的產業部門，例如觀光產業。⁴⁴圖 2-3 可以清楚說明同心圓由內而外分別為：

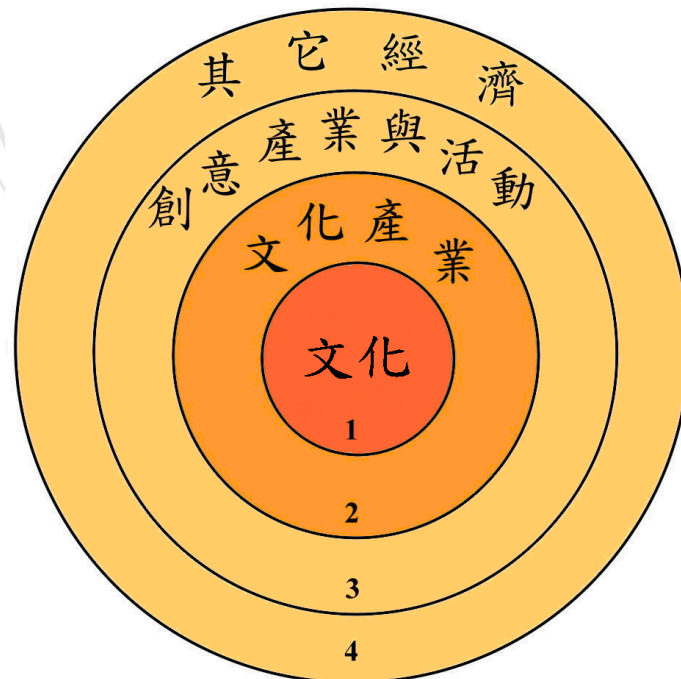


圖 2-3 創意同心圓擴散理論

資料來源：參考自 Throsby (2001)；經濟部 (2009)

⁴⁴ 同註 26，頁 35。

1. 文化：由文化之底蘊所構成的基礎，為創意的根源。
2. 核心創意領域：由作家、電影製作人、舞者、程式撰寫者等內容創作者所構成的創意場域，擁有高度的情感價值。傳統藝術為產業的核心，像音樂、舞蹈、戲劇、文學作品等。
3. 文化產業：將上述純粹具有情感的文化藝術使之商品化，產業範疇包括電影、出版、音樂、電玩等文化產品。
4. 創意產業：感情價值與功能價值兩者同時商品化，是商品服務的創意表現，如設計、電腦軟體服務業、廣告等。
5. 其他經濟：受惠於創意產業的製造業與服務業，如觀光產業。

這樣的觀念表示在創意經濟的結構圖上，特色是愈往內部強調純粹的文化創意價值，愈往外部則有越多的商業活動。說明當代人類經濟發展的主要動力來自於文化與創意兩大部門，豐富的藝術文化和創作是價值的核​​心，帶動外圍產業的經濟發展，而在同心圓的最外圈，觀光產業是受惠於創意經濟所出現的新經濟型態，這樣的結構稱為「創意同心圓擴散理論」。⁴⁵

我們若將創意同心圓擴散理論套用到博物館與文化創意產業的關係上，最內圈的核心便以博物館典藏之藏品為中心；第二圈為研究、教育、收藏等博物館的基本功能及博物館相關的文化產業工作，如舉辦展覽；第三圈為博物館衍生的服務和創意產品，如專賣店的飾品、餐飲及圖像授權等；最外圈則為受惠於內圈所產生的經濟功能，如博物館觀光。

由此可見，位於文化創意產業範疇之下的博物館，其本身就具備著文化創意產業的同心圓的特徵，甚至在文化創意產業在由內圈的「質」轉變到外圈產業化的「量」的過程中，具備催化和示範的積極功能。

⁴⁵同註 26，頁 112-113；經濟部，2009，〈創意經濟新商機〉，《文創速報》，2009 年 2 月，台灣：經濟部。

第三節 故宮文創策略與產業價值鏈

本研究所界定的台北故宮「文創策略」是基於能夠使文物創造更多價值之策略目的作選擇，建構讓社會大眾願意親近博物館的策略目標，而此策略目標足以彰顯博物館發展文化創意產業的實現。在這個內涵之下，以下簡略介紹故宮文創策略發展過程，並在第三章詳加說明：

台北故宮於秦孝儀擔任院長時開始有文創策略的想法出現，當時提倡「從傳統中創新」、「將藝術融入生活」的概念，主張使用複製藏書、古畫和名蹟的方法，讓文物藉由科技翻複方式重新「在現實生活中延續新生命」，使精緻文化藝術與大眾日常生活進一步相結合。⁴⁶ 當時故宮與廠商合作主要是複製畫的文物仿製品和文具等衍生品。1970年代起，日本的書畫出版公司「二玄社」獲准進入故宮的照相間拍攝書畫取得高解析度圖檔，利用獨特技術複製畫作，成果擬真精緻。⁴⁷ 但當時故宮尚未全面數位化及制定標準化授權審核模式，在組織尚須調整、法令環境的拘束等原因，業者無法順利取得所需圖檔，阻礙創意的展現，成果品質都不理想。⁴⁸

2000年國內首度政黨輪替，杜正勝接任台北故宮院長一職。杜正勝對外主張故宮應「去政治化」的決心，以「落實台灣本土、加強台灣意識」的理念著手改變故宮定位與發展方向，提出博物館應與商業結合，引入企業經營理念與工作方式。⁴⁹ 在參與國際博物館會議和遊歷英法博物館的經驗下，他認為博物館要具

⁴⁶ 秦孝儀，1998，〈整合七千年文化大系，開創華夏文化新境界〉。收錄於《二十一世紀博物館的新視覺：博物館館長論壇》，國立歷史博物館編輯委員會編，臺北市：國立歷史博物館。

⁴⁷ 1970年代，故宮與日本的書畫出版公司「二玄社」展開複製書畫作品的合作關係。「二玄社」以比例攝入的照相技術和膠印的方式來製作複製畫，其特質是書畫紙材質與用色的選擇上盡量與原畫相同，同時參考專家建議強調部分細節，使複製的畫作既有原畫原貌之美，又不失歲月滄桑的獨特味道，難辨真偽。

⁴⁸ 鄭呈皇，2003，〈故宮國寶變身線上遊戲武器！訪談杜正勝院長〉。《商業周刊》，2003年10月13日，頁124。

⁴⁹ 陳希林，2001，〈杜正勝：減少政治干預 故宮宜改變定位〉。《中國時報》，2001年12月4日；李天鳴，2005，〈院史沿革：傳承與延續〉。收錄於石守謙編，《導讀故宮》。台北：國立故宮博物院。頁6-11。

有更強自力謀生的管道，新的經營觀念必須兼具商業發展與文化推廣。也就是說，故宮面對政府預算的逐年刪減，除了負有傳統的學術研究和教育推廣等文化任務外，還要從事商業行銷，創造經濟效益，尋找永續經營的方法。⁵⁰ 從 2002 年開始故宮參與國科會執行的「數位典藏國家型科技計畫」，原先目的是將國內文物典藏品數位化作為保存與研究用途，卻無心插柳建立了可廣泛利用與衍生的「素材」資料庫，藉著數位化所產生的文物加值應用，授權多家國內文化創意業者共同研發應用產品。

2004 年 5 月，石守謙、林曼麗接任正副院長，積極創造台北故宮形象品牌，開拓行銷方式。2005 年開始，林曼麗積極發展授權模式，隨後制定圖像授權、合作開發出版品授權、品牌授權、委託產製等授權模式。並首度以「典藏故宮」(Classic NPM) 參加美國紐約國際授權展，這一次台灣首度派官方代表參展，為台灣博物館在藝術授權市場開創新機。

2005 年也正值故宮 80 周年慶之際，推出「OLD is NEW 時尚故宮」的文創行銷策略。石守謙認為在 21 世紀博物館觀眾的主體意識提升，台北故宮應轉化成一個能提供文化經驗的平台，開發典藏之多元性和文化價值來滿足觀眾數目的多元性的倍增。⁵¹ 因此石守謙與林曼麗即著手推動故宮與文化創意產業結盟，以結合產官學界發揮藝術行銷效益，與廣告、音樂、電影與設計領域跨界合作，舉辦故宮形象廣告記者會及進行周邊活動，積極打造故宮新意象，創造人與文物間的新關係和文化體驗。2006 年林曼麗升任為院長之後，正式宣示博物館作為「經濟複合體」的時代來臨，她進行調整組織結構和配合時事修定授權規定和流程，使台北故宮數位加值穩定發展。

面對 2008 年總統大選後政黨再度輪替，由曾任職於故宮 27 年的博物館學者

⁵⁰同註 47；杜正勝，2003a，〈變革的時代談台灣博物館永續經營之道〉。收錄於國立歷史博物館編輯委員會編，《危機與轉機：新世紀的博物館 2003 年博物館館長論壇論文集》。台北：國立歷史博物館。頁 147；杜正勝，2004，〈博物館自主之道〉。《故宮文物月刊》253：4。

⁵¹石守謙，2005，〈改變中的觀眾—以故宮為例談博物館的世紀挑戰〉。收錄於國立歷史博物館編輯委員會編，《2005 年博物館館長論壇》。台北：國立歷史博物館。頁 202-208。

周功鑫接任院長，在上任前即透過新聞媒體宣示將打造台北故宮成為「文化創意發展中心」計畫，以回應博物館產業化的趨勢，並指出將連結鄰近區域成為文創園區，帶動文化觀光及文化創意產業的發展，強調故宮將呈現台灣文化生活的細緻面。

對於台北故宮的文創經營方向，周功鑫提出「博物館產業化」的趨勢，強調以豐富的收藏和紮實的研究為基礎，吸取企業的經營理念及智慧來經營品牌形象，並與國家經濟發展結合，逐漸發展文化創意產業。⁵² 因此，於 2009 年開始創辦免費創意培訓，邀請台灣本地企業設計團隊進駐，並為企業開辦文化創意課程，利用博物館的豐富珍藏，讓設計者從精美文物中吸取藝術養分，啟發靈感，進而生產出具有文化深度的文創商品。⁵³

其次，周院長主張故宮要繼續朝向「年輕化」發展，提供戶外空間作為年輕人的表演平台，配合故宮周末夜間故宮延長開館，舉辦當代創新藝文表演活動，主動親近社會大眾。並引進國際大師的創意作品來台展出及舉辦講座，培育國內優秀的年輕設計人才參與故宮的文化創意產業，進而將傑出作品推薦給產業界運用，使故宮成為帶動台灣文化創意產業發展的動力火車頭。

總結以上，研究者歸納出 2000 年到 2010 年台北故宮發展文化創意的策略有五個主要的政策：即藏品數位化典藏、授權模式的建立、行銷方式的轉變、文化創意的培訓營和觀眾的多元體驗，這些策略開始帶動故宮走向產業化的模式，有效印證文化創意產業同心圓擴張特色，創造價值加值的過程，形塑出獨特的由故宮所引導的文創產業價值鏈。

一、文化創意產業價值鏈

到底要如何評估台北故宮文創策略的效果？我們可以藉由文創產業價值鏈

⁵²林奇伯，2008，〈峰會焦點 5 故宮院長 周功鑫主講 故宮做文創產業育成中心〉。《遠見雜誌》，2008 年 5 月。頁 307。

⁵³葉芷娟，2010，〈培育台灣軟實力 故宮辦免費創意培訓〉。《台灣醒報》，2010 年 7 月 9 日。

的形成或運作，來檢視其文創策略之效果。

本研究從 Porter, Michael E.對價值鏈的定義了解商品加值的鏈狀過程，然後加以改良後提出的文化創意產業價值鏈，從中瞭解創意如何到產品，進而透過行銷手法激發觀眾消費的階段。依照文化創意產業的特性從中重新定義 Porter 的價值鏈，成為適用於台北故宮的價值鏈模型。

(一) Porter 的價值鏈

Porter 於 1985 年出版的《競爭優勢：營造並保持最佳表現》(Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance) 提出價值鏈 (value chain) 的模型，說明企業發展本身競爭優勢的策略是將其經營模式解構成一系列的價值活動 (value activities) 創造過程，使各部門若能相連成鏈條狀的機能，目的為提升最終產品價值，也就是顧客願意付出購買產品的金額。⁵⁴在下圖 2-4 為企業的一般價值鏈，可分為「主要活動」和「支援活動」。主要活動為企業主要的生產與銷售程序，對產出有直接貢獻；支援活動則藉由採購、人力資源、技術發展等功能以輔助主要活動的價值創造。⁵⁵

⁵⁴在 Porter 的觀念裡，價值 (value) 是指顧客對於廠商所提供的產品或服務，所願意付的金額多寡，取決於顧客對於價格透明度資訊掌握的程度和其所能負擔也願意負擔的程度。引自 Porter, Michael E., 1985, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press. Pp.45-46.

⁵⁵Porter, Michael E. 著、李明軒等譯，1996，《國家競爭優勢》。台北：天下文化出版社，頁 62-64。

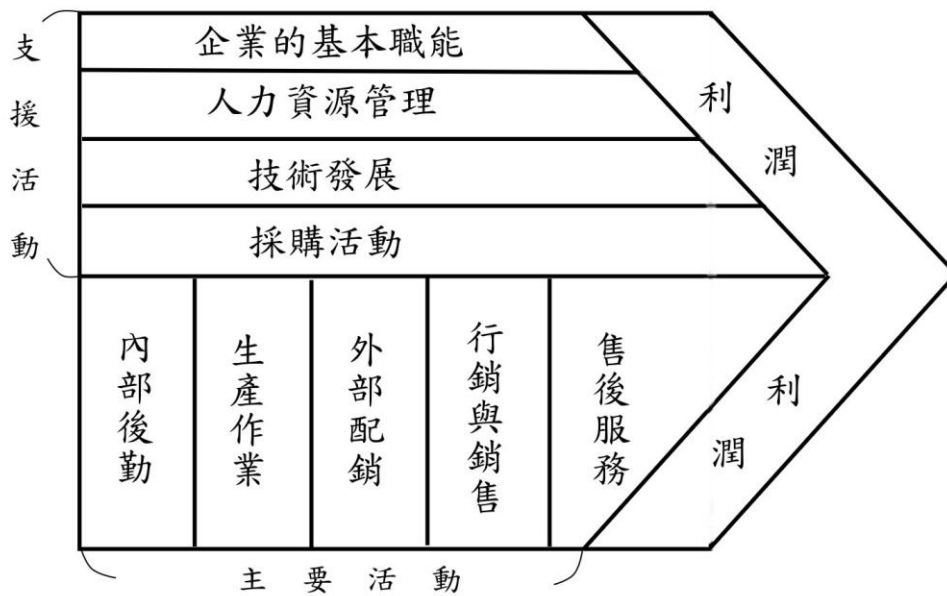


圖 2-4 企業價值鏈

資料來源：Porter (1985:46)

Porter 指出「主要活動」為涉及產品實體的生產、運輸、銷售、售後的服務等方面的活動。其包括五類的活動範疇，這五種活動會隨著產業的性質，分別表現對競爭優勢的重要性：

1. 內部後勤 (Inbound Logistics)：接收、儲存與配送與產品製造原料，像是原料保存、庫存管理。
2. 生產作業 (Operations)：將原料轉變成最終產品的活動。
3. 外部配銷 (Outbound Logistics)：指涉及收集、儲存與配送產品給買家。
4. 行銷與銷售 (Marketing and Sales)：提供方法引發買主並讓他們能夠購買產品的欲望，比如廣告、促銷、定價等。
5. 售後服務 (Service)：提供能夠加強並維護產品價值的服務，增加未來的客源。

在價值鏈中各個活動都有利於強化企業的價值，但最終價值並非是各自獨立活動的總和，原因在於價值鏈中每個活動有許多「聯繫點」在其中彼此互相連結和依賴而形成網絡系統。而這些聯繫點的作用，通常可以影響企業進行各種活動的成本高低，或效益大小。⁵⁶

⁵⁶同前註，頁 63-64。

而 Porter 說明企業價值鏈其實是包涵在一套範圍更廣的價值系統裡。企業與其上下游各有價值鏈，構成一個更大的價值系統，稱之為「產業價值鏈」(圖 2-5)。

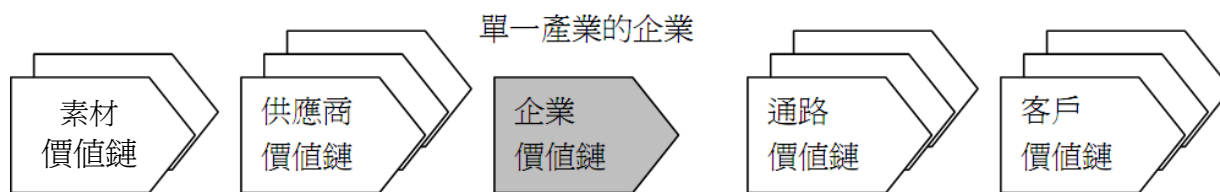


圖 2-5：產業價值鏈

資料來源：Porter (1985:46)；UNCTAD (2008)

企業的上游供應商有自己的價值鏈，它能夠創造並提供原材料給企業價值鏈，以至於許多產品還會經由銷售通路的價值鏈送到顧客手上，形成消費與服務，成為客戶價值鏈的一部份，期間每個環節彼此相扣、相互影響。

企業可能因不同的產品種類、客戶的需求及不同的銷售通路，而在某產業中具有不同的價值鏈。競爭優勢的取得與維持，不但要對自身價值鏈的瞭解，更要了解企業如何與整個價值系統配合，各項活動間的整合程度，也在競爭優勢中扮演關鍵性角色。

(二) 文化創意產業的價值鏈

由於 Porter 的產業價值鏈分析適用於「硬體產業」特性的製造業研究，而從上文對文化創意產業的定義和特性解釋來看，Porter 的價值鏈則無法完全套用。因此，必須重新定義文化創意價值鏈的內涵。

按照文化創意產業的產業範疇中，分為十五項產業，而每項產業不只指涉單一企業，而是由數家相關企業共同競爭、合作和互賴形成的產業價值創造模式。陳郁秀曾將文化創意產業分成上游、中游及下游，上游最重要的是藝術創作能量和特色，使其變成可以應用生產的藝術與文化；中游包括經營管理、市場行銷、

企劃管理；下游是通路和消費等。⁵⁷ 以產業價值鏈來表示，在圖 2-6，根據 Rentschler, Ruth 與文化大學育成中心將 Porter 的產業價值鏈轉換成文化創意產業價值鏈，以四個階段：創意設計、生產複製、行銷銷售、消費體驗，說明文化創意產業的價值加值過程。⁵⁸

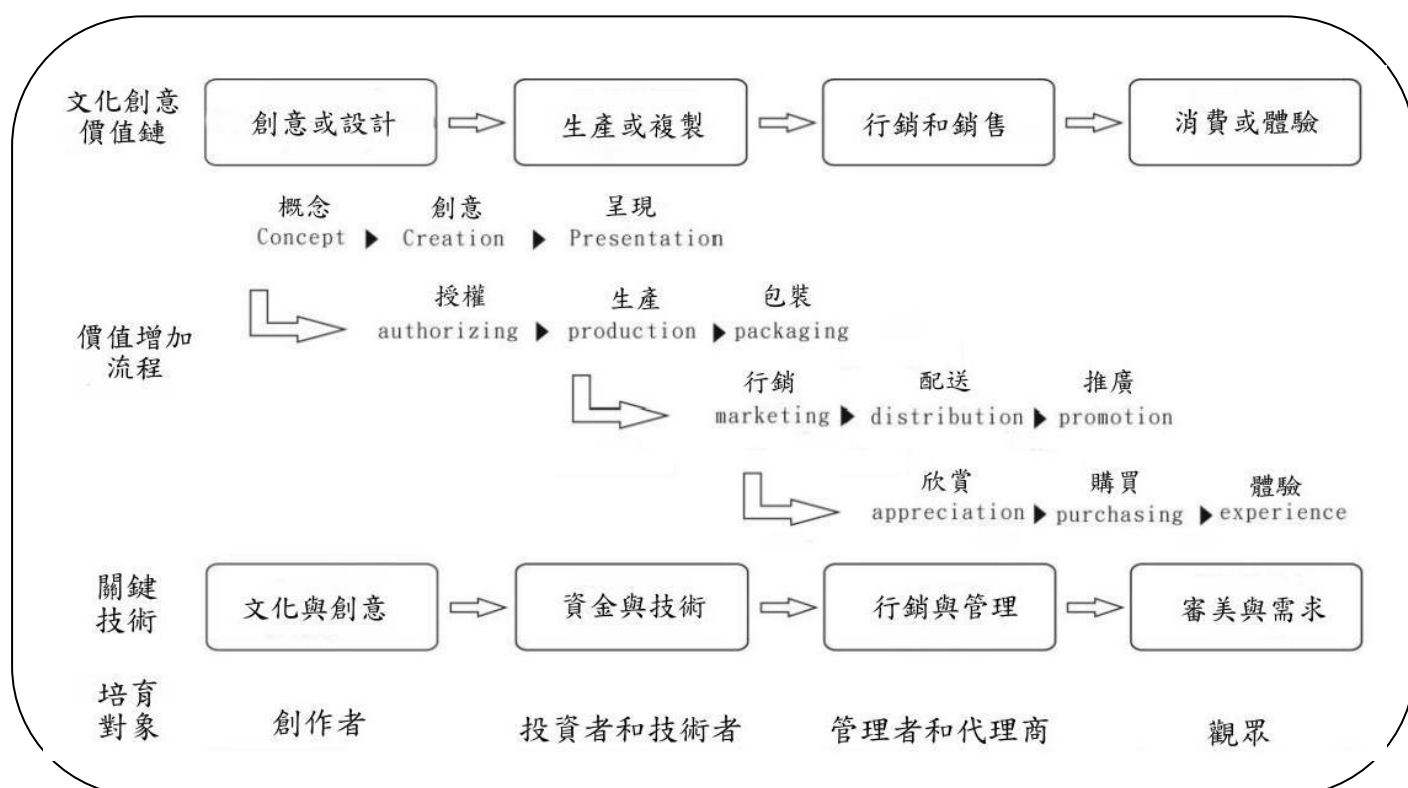


圖 2-6 文化創意產業價值鏈流程圖

資料來源：參考整理自 Ruth Rentschler 著、羅秀芝譯 (2003)；
文化大學育成中心 (2002)

在文化創意產業的價值鏈中，創意理念是源頭，而創意經過「價值增加流程」的每個步驟變得更加有價值，生產或複製為創意加值的過程，經過通路和銷售，使商品呈現在觀眾眼前，體驗和解碼最終價值。其中，可以看出 Porter 所說的「聯繫點」的作用，每個階段不是獨自運作而是經過各種活動的配合。一個文化創意產業從創意發想到製造商品再到呈現觀眾，其成功的關鍵因素必須先審慎管理價

⁵⁷陳郁秀，2004，〈文化創意創發展計畫〉。收錄於文建會 case 網路學院編《文化創意產業》。台灣：文建會。

⁵⁸Rentschler, Ruth 著、羅秀芝譯，2003，《文化新形象：藝術與娛樂管理》。台北：五觀。頁，48。

值鏈中的各個聯繫點，而這些聯繫點都影響著競爭優勢的高低。

從以上可以台北故宮文創策略和產業價值鏈形式的轉變可以發現，若要建立台北故宮的文化創意產業價值鏈，必須要將波替提出的「硬體產業」特性的製造業價值鏈，針對五項主要活動：內部後勤、生產、外部配銷、行銷銷售、售後服務的作調整和重新定義，才能將價值鏈的分析方法用在本研究上。依照故宮文創策略的五個主要階段：藏品數位化典藏、授權模式的建立、行銷方式的轉變、文化創意的培訓和觀眾的多元體驗，試著塑造出屬於故宮引導發展文創產業價值鏈，轉換過程如下圖 2-7 所示：

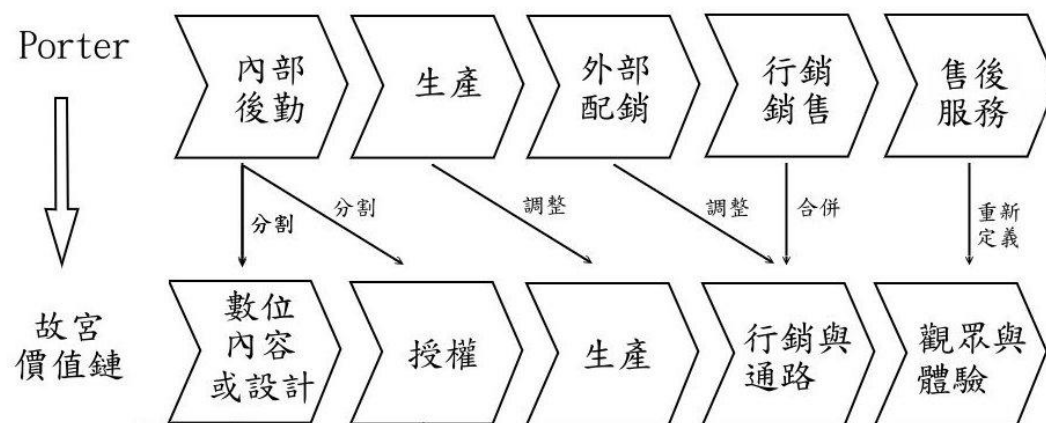


圖 2-7 故宮引導發展文創產業示意圖

資料來源：研究者自繪，參考整理自 Porter (1985)；

Ruth Rentschler 著、羅秀芝譯 (2003)；文化大學育成中心 (2002)

首先，「內部後勤」的部份，對於故宮而言，數位典藏所拍攝的藏品「數位內容」檔案，為文化創意產業重要的創意和原料，也具備攝影著作版權，因此調整為「數位內容」這項價值活動。在上圖 2-6 說明文化創意產業價值鏈的源頭為「創意或設計」，在故宮，藏品或者數位圖像也必須經過「設計」後，才能生產製作成嶄新的創意商品，因此將第一項價值活動納入「設計」的因素，調整為「數位內容或設計」；而故宮中不同「授權」模式（圖像授權、品牌授權和委託產製）

和其契約內容將會影響下游生產的方式和通路，因此特別納入此價值鏈討論；「生產」的部份，與原料轉換成最終產品有關，在故宮數位內容轉換成產品，需要經過技術的投入才能轉換成「生產」，因此將此階段保留；在後端「外部配銷」及「行銷銷售」部份，大致上等同於故宮的「行銷和通路」，因此合併討論；最後是「售後服務」涉及到服務品質因素，故宮是台灣文化觀光的重點場所，觀眾的多元性體驗有其重要性，是價值鏈的重要部份，因此調整為「觀眾與體驗」的主要價值觀感受。另外在「文創培訓」部份，並不是所有欲與故宮授權合作的廠商都需要先經過文創培訓的課程才能生產，因此獨立於本文創生產鏈外，此部份第三章第三節會詳加介紹文創培訓課程的內涵。

經過以上轉換的過程，本研究將原本 Porter 的價值鏈模型，轉化成適用於故宮的文創價值鏈，從產業上游到下游分別是數位內容或設計、授權、生產、行銷與通路、觀眾與體驗五個階段。

過往博物館在價值鏈中扮演的只是傳遞教育與通路的功能，但現今博物館角色轉變之後，透過展場的合作設計、出版品的委託發行、或複製紀念品的代工設計製造、或衍生商品的授權設計製造等合作模式，與廠商建立商業合作關係，向民間產業採購商品或服務，幫助當地相關產業的興起與發展，皆能發揮實質的經濟推動力量。這說明博物館本身已參與到文化創意產業價值鏈當中，發展成具有特色的系統網絡。

因此，本研究探討台北故宮發展博物館產業化的過程，從素材提供到產品設計製造，從行銷再到觀眾的體驗，此一文化創意產業價值鏈中，故宮的文創策略是如何發展與實施，其中互動的各方如行為者：故宮、廠商和場外觀察的學者，彼此有何不同的看法與期許。



第三章 故宮發展文化創意產業的歷程

隨著電腦科技愈來愈進步，許多傳統產業紛紛走向科技化，博物館也開始發展獨特的數位經營模式。自從 2002 年故宮實施數位典藏國家型科技計畫，建置豐碩數位素材的成果，透過授權、異界結盟、生產和行銷，故宮逐漸走出自己的品牌文化，而背後歷屆正副院長所主導的文創政策功不可沒，以下分成文創承前時期、文創成長時期、文創擴展時期三個階段，並以各時期的院長主政下的文創策略變遷，探討故宮文化創意產業的發展。

第一節 文創承前時期（2000 年~2004 年）

一、文化結合商業的策略

2000 年杜正勝先生接任台北故宮院長，在文化創意產業風潮下，故宮開始多元發展商品開發、合作產製和異界結盟。⁵⁹ 杜正勝主張博物館應與商業結合，他認為博物館比起學術性研究院具有更多社會性，而比起教育性的學校更具備經濟性，因此博物館要在學術研究、教育推廣、經濟效益三方面找到平衡點。⁶⁰ 當時台灣的博物館正面臨如何永續經營的難題，當時政府補助博物館的預算每年以百分之十的幅度在刪減，因此一向依靠政府經費的公立博物館，也面臨經費年年緊縮。⁶¹ 在此環境下，杜正勝認為博物館的經營觀念必須兼具商業發展與文化推廣。除了傳統的學術研究和教育推廣等文化任務外，還要從事

⁵⁹朱立群，2009，〈山寨國寶，仿古娛今〉。《光華雜誌》，2009 年 10 月。頁 76。

<http://www.sinorama.com.tw/print.php?id=%202009109810076c.txt&table=0>，資料擷取時間 2010 年 4 月 12 日。

⁶⁰杜正勝，2003b，〈博物館與國家社會的發展〉。《故宮文物月刊》246：4。

⁶¹同註 47。

商業行銷，創造經濟效益才行。⁶²並於 2000 年修訂「故宮文物藝術發展基金」管理辦法，基金使用除了收購典藏文物，主要任務為印製出版文物圖錄、仿製古物、製作各項藝術紀念品，為往後的文化創意發展鋪路。

「短短這二、三十年，情勢大大改變。博物館的任務除了負有傳統的學術研究和教育推廣等文化任務外，還要從事商業推銷，創造經濟效益。入博物館這行還要會做生意！」⁶³

二十一世紀揭幕顯示數位時代的來臨，數位內容產業與知識經濟的時代相伴而生受到政府重視，從 2002 年台北故宮參與「數位典藏國家型科技計畫」列入的發展項目，目的是將國內文物典藏品進行數位化，掃描出高解析度影像檔並廣泛利用，最終目的為推廣教育。⁶⁴杜正勝說明面對政府預算的刪減，數位影像授權是增加收入的方法之一。他認為「文化和商業本來就可以結合在一起，與其把文物關在故宮裡，不如藉由數位化影像授權推廣給大眾市場，讓更多人認識故宮。」⁶⁵ 藉著文物的數位化所產生的文物增值應用，故宮與多家國內文化創意業者共同研發應用產品。最初於 2001 年 6 月制定「珍貴動產衍生品管理及收費規定」，發展初步的授權模式，由故宮負責品質控制把關，進行開發線上遊戲「神器活現 online」、圖像授權、複製畫以及各類衍生紀念品等跨業合作。同時擴充故宮網站，發行中、英、日、德、法和西班牙六種語文版本，使故宮的資訊能夠行銷更多國家，並 2002 年規劃與愛普生 (Epson) 合作，建置網路商城將增值商品推廣於海內外，促進產業之發展，開創營收的新出路。

二、數位典藏國家型科技計畫

文化要如何結合商業，並且加上創意變身為文化創意產業？以台北故宮

⁶²同註 49。

⁶³同註 49。

⁶⁴當初台北故宮加入數位典藏科技計畫，其實是被動的趕鴨子上架，原先並無一套明確的發展策略或藍圖，可是後來卻逐漸累積數位素材與推廣經驗，成長具有商業效益的文創產業。

⁶⁵同註 47。

來說，故宮的文物以中華文化宋、元、明、清歷代的宮廷收藏享譽國際，名列世界五大博物館之一，尤以明、清官窯瓷器最為齊全，為傳世品中最精華的部分。加上台北故宮的書畫、玉器、工藝類藏品和圖書文獻，直到 2010 年 1 月已累積高達 67 萬 7 千多件質量兼具的藝術精品。但是故宮的國寶是不可以隨便挪動和提件拍攝，為了要與產業結合，故宮勢必需要將進行典藏數位化的基礎工程，使得文物的美掙脫展示櫃的限制，從收藏走向應用，創造古物新生命。

近二、三十年來，數位科技的發展一日千里，也不斷地對博物館帶來新的衝擊。因此，資訊科技成為影響全球人類生活以及知識體系的工具，提升博物館經營的競爭優勢，而數位典藏國家型科技計畫正是此一波趨勢的基礎工作。

(一) 台北故宮發展數位典藏的脈絡

面對全球資訊科技與知識經濟的成長趨勢，經濟部在 2002 年擬定的「兩兆雙星產業發展計畫」⁶⁶ 深受注目：「兩兆」指的是半導體與影像顯示器產業，而「雙星」產業為生物科技跟數位內容產業兩個十分具有潛力且新興的產業，其中「數位內容產業」為 15 項文化創意產業範疇之一，具有發展知識經濟與數位經濟的指標意義，包括電腦動畫、遊戲軟體、影音內容、學習內容等產品，除了可以促進傳統產業提升其知識含量而轉型成高附加價值產業外，也是提升整體產業競爭力的基石。

雖然「數位內容」(digital content)⁶⁷ 產業範疇廣泛，但最重要的是「內容」本身，例如圖像、文字、影像、影音都是屬於數位素材部分。沒有文物的本體就沒有數位內容產業的「素材」，也就無法進而構想出創意產品⁶⁸，而台北故宮正是收藏中華文化各式各樣「內容」的寶庫，是古人創意集大成之殿堂。

要如何運用科技活用這些先輩的創意？台北故宮原本基於一份對中華文化

⁶⁶兩兆雙星產業發展計畫為「挑戰 2008：國家發展重點計畫」其中的產業高價值化計劃的項目之一。

⁶⁷數位內容係指將圖像、文字、影像、語音等運用資訊科技加以數位化並整合運用之產品或服務。引自於項潔等，2005，〈數位典藏產業商業模式之探討〉。《中華民國圖書館學會會報》75：63-74。

⁶⁸數位內容產業中，素材要轉換成數位內容須經過編輯和設計，透過軟體與硬體配合將資訊科技轉換，將數位素材轉換成有意義的數位內容產品。

傳承及保護的使命感，自 1998 年先以「故宮文物之美」為主題，參與國科會推動的「迎向新千禧—以人文關懷為主軸的跨世紀科技發展」方案中「數位博物館專案計畫」開始展開博物館數位化工作，2002 年更進一步與國科會合作參與「數位典藏國家型科技計畫」。⁶⁹

「數位典藏國家型科技計畫」第一期計畫是從 2002 年至 2006 年，第二期從 2007 年至 2011 年持續進行數位典藏品的工作，以台北故宮為主的九個國內典藏機構⁷⁰之藏品為對象，進行有系統的數位化、開發技術與創意結合的加值應用，並培養這些參與機構的處理數位典藏之能力，進行各項人才培育工作。⁷¹數位典藏（digital archives）的工作是將藝術品以數位檔案，譬如圖像、字元、影像、語音的形式儲存，並為確保數位資料的可用性及智慧整合性，結合資料庫串連，以達到資料永續保存之目的。⁷²其中，台北故宮長久以來，以典藏中華文明的精粹而聞名於世，藉由現代的數位科技，將這些珍貴文物，包括文字、圖像資料，以數位化的格式作完整的建置，並加以電腦化的管理，使得院藏文物的資料可以永續保存及強化檔案管理運用。

結果超乎預期的，台北故宮開展數位典藏計畫後帶來預想不到的商機和研究便利。因為數位典藏的成果即為數位內容的「素材」，因此可以說數位典藏扮演數位內容產業的上游階段和核心，也就是提供數位素材以加值轉換到數位內容產品的預備階段。故宮藉由投入文物數位化的工作，將這些珍貴文物的資料，包括文字資料、圖像資料，以數位化的格式作完整的建置，並加以電腦化的管理，不僅讓文物得以永續保存，並形成對全世界公開的數位內容市場，刺

⁶⁹同註 11，頁 18-21；林國平，2007，〈綜觀人文科技融匯的故宮數位計劃〉。《故宮文物月刊》28：113-121。

⁷⁰國內九個典藏機構分別為中央研究院、國立自然科學博物館、國立故宮博物院、國立臺灣大學、國立歷史博物館、國史館、國史館臺灣文獻館、國家圖書館等，2003 年另加入臺灣省諮議會。同註 66，頁 65。

⁷¹同註 66，63-74；馬立懿、廖信、張書禮，2008，〈數位典藏發展之探討：以數位出版業者之觀點〉。《中華印刷科技年報》2008：439。

⁷²陳和琴，2001，〈Metadata 與數位典藏之探討〉。《大學圖書館》5(2)：1-10；項潔等，2002，〈數位典藏之產業前景探討〉。發表於「2002 年經濟部技術處學界科專非技術領域學術研討會」，台北市：中華經濟研究院，2002 年 9 月 5-6 日。頁 435-456。

激授權增值的需求，使得數位圖檔向外推廣，得以增值於各項產業的商品設計上。

數位計畫以推廣知識經濟以及文物教育為目標，並響應此人文與科技融匯的理念，藉由「數位典藏國家型科技計畫」所打下的深厚基礎，從上游至下游包含了四項重點工作：數位典藏、數位博物館、數位學習、知識經濟與文物增值推廣四方面，其成果頗為豐碩，彼此做到相輔相成。

（二）數位典藏：資料庫的建置

「數位典藏」是故宮數位計畫的基礎工程，以器物、書畫、圖書典藏品為主，加上文物相關資料包括帳冊、底片、X光片等，進行專業攝影及數位化掃描，並完成文物說明及資料庫管理暨應用系統的建置。

在產出面，目前已建置妥器物、文物、書畫、銅器和古籍文獻等七個典藏資料庫，大部分皆對外開放查詢使用，如「器物典藏資料庫檢索系統」現已完成校對開放一般使用者查詢約計有 21,041 筆檢索⁷³，正陸續增加。資料庫建置後，故宮研究人員在庫房管理、工作流程和資料彙整更具效率，使得工作能夠事半功倍。

現今資料庫除了提供故宮研究人員使用，也有以採購法發包給授權代理商，開放授權給國內外大學等學術研究機構，作為研究之用。

「我們是有把一些學術研究的資料庫，譬如清宮檔資料庫，以採購法發包出去，讓得標的廠商幫我們作授權。因為這些資料庫是屬於學術研究，而不是商業使用，大部分是國外大學在申請授權，需要代理商來作溝通。」（訪談記錄 M02）

台北故宮的數位典藏資料庫系統打下穩固的基礎後，不僅可以將圖檔用於

⁷³ 「器物典藏資料庫檢索系統」包含牙骨角蚌皮器、木竹漆器、銅器與金屬、玉石器、陶瓷器、琺瑯器與玻璃器與其他文玩。引自於〈故宮器物資料庫檢索系統網站〉，<http://antiquities.npm.gov.tw/~textdb2/NPMv1/sindex.php>，資料擷取時間 2010 年 7 月 13 日。

充實故宮網站內容和發展遠距教學資源，並加以推廣博物館數位化，將其數位成果應用在博物館多媒體展覽，呈現不同展示的多功能。

（三）數位博物館：多媒體介面

數位博物館計畫主要是透過科技的運用，突破博物館實體和媒體受眾在時空上的限制。早在 1997 年，故宮已經開始運用網際網路作為行銷傳播的新興工具，建置完成中、英文版故宮全球資訊網，並與 IBM 合作「故宮文物上網」計畫，使《毛公鼎》等 30 件典藏文物以高畫質圖檔在翌年上網展示，成為當時引領時代的先驅。⁷⁴ 此後，在國家數位典藏計畫扶持下，2002 年故宮全球資訊網已經有繁體中文、簡體中文、英、日、德、法、西、韓八種語言，至 2010 年更增加俄語和阿拉伯語共十種語文版本。

故宮全球資訊網除各項參觀服務資訊外，更提供豐富多元的線上文物學習資源，目前已有 21 個主題網站也是故宮將典藏資源運用多媒體互動科技，創造多元化學習的重要利器，改變了人們參觀博物館的習慣，使故宮精美的文物及教育資源更貼近人群，透過網路直接連接到世界。⁷⁵

從 2003 到 2004 年，故宮與中央研究院資訊所、台灣大學資工所、工研院光電所與太極影音科技公司合作建置「3D 虛擬文物展示系統」。針對《翠玉白菜》、《毛公鼎》、《象牙球》、《轉心瓶》和《雕檜攬核小舟》等五項精美國寶進行高階影像的拍攝，加入多媒體和動畫等元素製作成互動網站。⁷⁶ 其中，以深入淺出的文物介紹和多種展示方式，譬如《象牙球》可以透過逐層拆解方式，瞭解內部雕刻構造、《轉心瓶》內瓶自由轉動的特寫，《毛公鼎》的古今色澤模擬等，進行一趟文化與知性的文物賞玩之旅⁷⁷。在館內也有虛擬展示，使觀眾可以 360 度觀看文物，透過多媒體媒介與觀眾互動溝通，達到博物館學習、休閒或

⁷⁴同註 11，頁 18-23；黃灝萩，2008，〈博物館的網路資訊服務—故宮全球資訊網〉。《故宮文物月刊》302：124。

⁷⁵同註 68，頁 113-121。

⁷⁶同註 70；同註 68，頁 116。

⁷⁷ 3D 虛擬文物展示系統網址：<http://tech2.npm.gov.tw/da/3d/index.html>

娛樂之目的。

結合 3D 虛擬技術，推出文物動畫短片以「在故宮找美夢」、「在故宮找想像力」、「到故宮找流行」、「在故宮找驚喜」、「在故宮找新鮮」等五個主題分別在台北捷運、公車和銀行 ATM 作宣傳。⁷⁸ 以日常生活的元素結合多媒體藝術創作方式拍攝而成，影片中讓小貓對轉心瓶的金魚虎視眈眈、男士以毛公鼎銘文刺青作代言，為故宮變出新味道，老古物產生新感情，透過現代人的眼光與創意，讓人對當今的藝術與古代生活產生共鳴。

3D 技術將原本只能靜態展示的器物，轉化於螢幕上以動畫和視覺短片呈現，將原本置於展示櫃無法翻轉的器物，經過 3D 複製，可以在螢幕上進行構造解析、轉動模擬，使觀賞變成一種互動和趣味，帶動觀眾的想像力。

(四) 數位學習：故宮 e 學園

數位學習計畫載負著故宮作為博物館的教育使命，其目的在於運用故宮豐富的典藏，創造多元的數位學習資源，普及數位學習的理念，建立故宮數位學習示範模式。⁷⁹

「故宮文物數位學習計畫」於 2003 年至 2007 年間實行，目的在於以台北故宮所珍藏豐富的文化資源，透過數位典藏技術轉換後，產生豐富的數位學習資源，分階段建立「故宮博物院數位學習示範中心」，發展具國際水準的博物館數位學習典範。此計畫重點為建置「故宮 e 學園」，希望將故宮數以萬計的中華瑰寶，以五年為期，每年以一個主題的方式發展深入的線上課程，分別是青銅器、陶瓷、繪畫、書法與明清雕刻與多寶格及玉器，期能培養更多文物藝術的鑑賞者。⁸⁰

⁷⁸同註 11，頁 30-34。

⁷⁹同註 68，頁 121。

⁸⁰林國平、謝俊科，2004，〈博物館產業電子化—以國立故宮博物院為例〉。發表於「2004 電子商務與數位生活研討會」，台北：台灣電子商務學會主辦，2004 年 3 月 26 日；黃琇凌，2004，〈建築無圍牆博物館的銅話故事—談博物館數位學習與「故宮 e 學園」青銅器課程〉。發表於「2004 年第一屆博物館資訊管理學術暨實務研討會論文集」，台北：國立故宮博物院主辦，2004 年 11

「故宮 e 學園」多國語言介面提供國內外人士優質的文物數位學習環境，並加強學術界或中小學教育之連結，以求擴大縱向效益。讓故宮豐碩的文物及教育資源走入生活，走向世界，擴大數位產業經濟規模，進而帶動博物館界數位學習風氣，以創造數位學習新典範。讓有心人因時、因地以及個人身心狀況自主式學習，就像一座 24 小時不打烊的學堂，無遠弗屆。

台北故宮進行數位典藏國家型科技計畫後，將保存的文物經過數位化轉換、影像紀錄與資料庫建立，即可利用 3D 技術作多媒體展示，並透過充實網站數位內容，建立起數位博物館，打破時空的界限。進一步將數位博物館中的文物資料設計成數位學習內容，在網站裡提供教學功能，推廣文物教育。最後，跨產業合作此一連貫性的發展有助於延伸數位博物館的經濟效益。

三、跨文創產業增值合作—神器活現 Online

在國科會數位典藏國家型計畫中「文物數位化增值利用」項目，台北故宮選擇發展「數位內容產業」，並於 2003 年施政計畫中訂定「故宮文物數位博物館建置及增值運用」計畫，其中編列經費 2,555 萬元發展「故宮文物教育推廣：線上遊戲」子計畫。希望藉由結合國內業者開發具世界級水準之線上遊戲軟體，透過數位科技互動方式，將故宮精緻文物提供普世欣賞，達成數位博物館建置。

此計畫推動兩個主題，一是教育推廣目的意義深重，二是過去文化一向不與商業結盟，但博物館將不再是藝術展覽館而已，與商業的結合勢必是相輔相成的局面，也希望透過此商業將中華文化傳遞出去，達到寓教於樂的成果。故宮的文物原本主要是傳達觀念、品味及傳遞文化，過去由於缺乏適當工具及規劃，很少主動發動行銷推廣工作。首創以典藏文物為故事背景、武器、裝備和道具等，設計一套 3D 線上遊戲，以多媒體科技的方式帶動民眾在畫面與遊戲中體會中華文化之美，藉以推廣故宮教育之目的。故宮此策略欲降低了文物知識入門的門檻，以趣味性貼近年輕人的想法，透過網路讓文物知識更便利取得和吸

收。

「利用多媒體的新科技，可把古代藝術品變成陶冶藝術素養的遊戲，引導學習者進入美的世界。博物館既然擁有典藏的優點，藉數位化以推廣藝術教育成爲無可取代的責任。」⁸¹

線上遊戲吸引人之處，即是其高度之互動性，藉由生動的故事及情節鋪陳，提供寓教於樂的效果。在「神器活現」將數位化典藏結合在遊戲戰鬥畫面中，讓玩家透過牌卡戰鬥方式，蒐集以毛公鼎、五彩龍鳳紋茶葉蓋罐等傳世國寶所虛擬的遊戲寶物，召喚出各種故宮中擬人化文物進行戰鬥（圖 3-1）。遊戲中均對國寶的牌卡作背景資訊的說明，玩家如果要贏得戰爭，不但要了解各種古文物的特性，還得針對對手牌卡研擬策略，在趣味中增加藝術知識與素養。

82

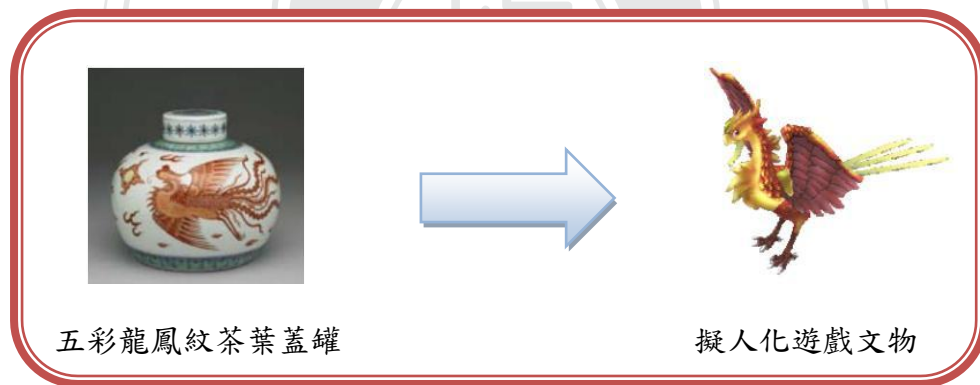


圖 3-1 神器活現的文物設計圖像

資料來源：〈合作開發與委外經銷〉，故宮網站，

http://www.npm.gov.tw/zh-tw/administration/foundation_01.htm

在 2003 年公開評選，依照採購法由震訊科技顧問有限公司以 4,600 萬元決

⁸¹杜正勝，2000，〈故宮願景—致故宮博物院同仁的一封信〉。《故宮文物月刊》209：11。

⁸²高子羽，2003，〈故宮神器活現 典藏文物變虛擬寶物！〉。《數位時代》，2003 年 10 月 15 日，<http://www.bnext.com.tw/article/view/cid/0/id/6052>。資料擷取時間：2010 年 4 月 15 日；陳盈珊，2005，〈故宮創舉 國寶現身線上遊戲〉。《中國時報》，2005 年 1 月 13 日，<http://www.taiwanus.net/news/news/2005/200809120000101741.htm>。資料擷取時間：2010 年 4 月 15 日。

標，同年 10 月杜正勝正式宣布與董事長顏如山簽訂共同開發「故宮文物線上遊戲—神器活現 Online」。由國立故宮博物院預計投資 2,000 萬元，支持遊戲的研發，取得研發權的寰訊科技也投入近 2,600 萬元。⁸³不過此遊戲於 2005 年開放測試後，寰訊科技發生財務問題，使得遊戲測試後仍有許多亟待改善的問題，包括當機、系統穩定度欠加，經過數月始終無法正常營運，因此故宮結束與寰訊科技的合作關係，截至民國 2005 年 9 月僅營收 3,400 元，使得高額經費開發的軟體無法使用，未能發揮應有效能，全案也進入司法程序，故宮向寰訊索賠已付契約價金 1,200 萬元。這是台北故宮首次跨足大型數位遊戲，結果卻未盡理想。

至於「神器活現 online」具教育價值，後續傾向將與教育部合作推廣進入校園做為教材等。2009 年開始，台北故宮將線上遊戲所設計的圖像文物以專案開發的方式，欲發展成衍生商品、網頁小遊戲和學生學習軟體，期能在教育推廣方面多有發揮。⁸⁴

雖然發展線上遊戲的策略未能成功推行，但其突破過往的博物館行銷方式，令人耳目一新。在這個觀點下，跨足文化與產業異業結盟的方式，也成為故宮往後重要的策略思考方向，以數位典藏為核心，擴散到數位博物館和展覽的創新策劃，再擴散到跨產業的文創衍生物品等消費，讓觀眾把體驗帶回去，讓文物故事延續到生活中。

「博物館將典藏有系統的方式陳列，用說故事的方式策劃展覽，策展是一種創作；而教育人員設計各種推廣活動，例如影片、學習網站等。...民眾經由博物館行銷策略的實施，前往博物館進行購買紀念品等消費行為，形成博物館產業發展。」⁸⁵

⁸³黃玉珍，2005，〈神器活現 Online 故宮文物加持〉。《經濟日報》，2005 年 9 月 6 日。

⁸⁴李順德，2010，〈砸兩千萬 故宮線上遊戲閒置〉。《聯合報》，2010 年 9 月 15 日，<http://udn.com/NEWS/NATIONAL/NAT1/5849813.shtml>。資料擷取時間 2010 年 9 月 20 日。

⁸⁵周功鑫，2010，〈國立故宮博物院與文創產業〉。《研考雙月刊》34(1)：77-79。

二、正館改建計畫

博物館的主體建築是博物館能否吸引遊客的要項，體驗建築是博物館整體文化訊息溝通的一部份，甚至博物館建築被視為博物館藏品中最大的作品。⁸⁶

台北故宮基於「觀眾導向」的潮流，以及面臨院區交通擁擠和解決展場空間不足的需求。從 2001 年執行「正館動線與環境改善工程」第五期正館擴建計畫，重新規劃人車分道、一樓大廳重新布置以及展場動線調整，也在周邊環境上大幅增加遊客設施，提供更舒適的休閒環境，並從 2004 年四月施工，歷經近四年時間於 2007 年修建完工。

台北故宮外觀建築於 1965 年完工，樓高四層，外觀為典型中國廟堂式建築，色調以素雅為原則，屋頂為藍綠色琉璃瓦，鑲黃色琉璃瓦脊，與綠色叢林相襯，具明顯輪廓。⁸⁷ 2007 年整建完工後的故宮，大廳從地下一樓打通到地面一樓，運用大量玻璃引入自然光線進入室內，呈現明亮活潑的景觀，並以印製古書畫文字天窗增加視覺饗宴。地下一樓大廳外開了可以通行的車道，改善過去人車同道的危險情況，提升故宮遊客的安全與便利。分析故宮外觀廟堂式和庭院牌樓設計，形象較為嚴肅不易親近，於是藉由改善服務設施與改變空間配置來增進「親近」形象。台北故宮改建後無論展覽空間、公共空間均比之前增加許多，館內隨處可見暫歇的座位和廣大的戶外空間可供遊客休息和拍照。

內部空間動線全面改造，原本內部參觀之主動線與展覽空間混雜，且無方向感，宛如迷宮一般，展覽空間過於擁擠、展示分區不清楚等缺點。整修改建後的正館展覽動線較為流暢，且公共空間面積增加 6,350 平方公尺（約為 1,918 坪），開放式的主題展場空間，使得參觀動線清楚明瞭（表 3-1）。加上新科技加強軟體設施，意圖使古文物沉重意象的老故宮，藉由整建給人們新的氣象。

⁸⁶米復國，1989，〈博物館最大的蒐藏品〉。《博物館學季刊》，3(3)：21。

⁸⁷那志良，1966，《故宮四十年》。台北：台灣商務印書館。

表 3-1 故宮改建前後各院區面積對照表

	展覽空間 (m ²)		公共空間 (m ²)		行政空間 (m ²)		共計 (m ²)	
	改建前	完工後	改建前	完工後	改建前	完工後	改建前	完工後
地下一樓	0.00	0.00	0.00	3559.10	0.00	1147.50	0.00	4706.60
一樓	2150.52	3327.93	1660.51	3173.95	1485.56	1740.59	5296.59	8242.47
二樓	4108.18	3528.49	818.73	1753.55	252.98	441.51	5179.89	5723.55
三樓	2518.71	2757.49	1160.32	1503.14	288.68	477.13	3967.71	4737.76
四樓	0.00	0.00	667.24	667.24	45.96	45.96	713.20	713.20
合計	8777.41	9613.91	4306.80	10656.98	2073.18	3852.69	15157.39	24123.58

資料來源：〈改建前後各院區面積對照表〉，故宮網站，
http://www.npm.gov.tw/zh-tw/administration/renovation/initiative_01.htm。

公共空間也大幅調整，將販售、服務、休憩、等候等公共性空間集中。販售空間集中設置在地下一樓東側，面向戶外庭園的景色；其餘購票、詢問、服務等區域則面向大眾，人潮巔峰時也能維持寬敞舒適的服務空間。⁸⁸ 觀眾在一進到入口大廳時，不再有以往博物館陰暗、沉悶的氣氛，反而可以自在的入口處休息、等候親友或是閱讀博物館參觀資料，讓故宮真正成為一個沒有圍牆的博物館。

「第五期故宮的整建，不僅企圖在硬體上提供文物更安全的保護，在空間上提供觀眾更優質的服務，更重要的是，企圖打造一個結合全新思維與當代科技的現代博物館。」⁸⁹

對外國觀光客而言，台北故宮的建築本身吸引力雖不及北京故宮，但台北故宮藏品的吸引力比建築來得重要。有句話如是說：「北京故宮看建築，到台北故宮看珍品。」相對於台灣其他博物館建築而言，台北故宮本身即具備國際級的吸引力，再經過改建和數位化產品後更開出許多可能性，方可促進國內外旅遊熱潮。

⁸⁸黃慧敏，2007，〈故宮再啓震古鑠今系列報導之三〉。大紀元新聞網，2007年1月2日，
<http://www.epochtimes.com/b5/7/1/2/n1577028.htm>。資料擷取時間 2010年7月26日。

⁸⁹林曼麗，2007，〈故宮林曼麗院長 2月8日於故宮新建工程落成啓用典禮致詞稿〉。故宮新聞稿，2007年2月8日。<http://enews.npm.gov.tw/enews/nppaper/NPM00001/PID00101/html/2007feb1-03.html>。
 資料擷取時間 2010年7月16日。

三、展覽規劃

杜正勝就任期間增加展覽內容、場次和多元化，積極規劃許多「福爾摩沙特展」、「天子之寶」、「古色—十六至十八世紀藝術的仿古與新變」和「璀璨東方—故宮文物珍品展」等特展，並嘗試在展出前舉辦系列專題演講，藉此增進觀眾看展的背景知識。其中，故宮的國寶級展件也出借到其他國家和台灣南部展覽，2003年於德國柏林、波昂展出之「天子之寶」特展，在波昂吸引逾二十萬人次。⁹⁰ 藉由國外展出時販賣的衍生商品，代表著台北故宮的特色，供給國外觀眾不同面向的文化產品，亦頗受歡迎。

國寶走出故宮，使藏品受到國際和國內民眾的肯定，一來達到行銷故宮的意義；二者縮短城鄉差距，拉進台灣民眾與故宮的距離，使文物資源可以全民共享；三也可藉機與他館合作策展，達到文化和經驗交流的意義。

檢視博物館的發展，當現代文化進步到數位的媒體世界，博物館原本著重收藏的角色也隨之改變。台北故宮作為全國博物館的龍頭，要如何運用數位化後的成果，挹注創意及想像，經由一連串文化創意產業策略，讓故宮的數位素材轉化為更多樣化的產品、資訊或服務？其文創策略具有指標性的意義。台北故宮將文化與商業結合，藉由行銷的管道和異業授權合作，使得更多人認識故宮，不僅可以活絡台灣文化創意產業的環境，也活用台北故宮典藏物的價值。

⁹⁰宋兆霖，2006，〈略記故宮八十年來的重要海外展覽活動〉。《故宮文物月刊》277，108-110。

第二節 文創成長時期（2005 年~2007 年）

2004 年 5 月，石守謙、林曼麗接任正副院長，積極創造台北故宮品牌的形象，開拓銷路並增加文物價值。石守謙認為在 21 世紀博物館觀眾的主體意識提升，台北故宮應轉化成一個能提供文化經驗的平台，開發典藏之多元性和文化價值來滿足「觀眾多元化」需求成長，故宮需要重新找尋角色定位。⁹¹ 在博物館與觀眾關係的轉變過程中，石守謙選擇以「電影」作為媒介以拉進與觀眾的距離，2004 年 7 月首度嘗試在正館前面廣場舉辦以唐代為背景的电影「十面埋伏」的首映會，並結合故宮唐朝文物展覽進行跨界行銷，吸引大批媒體和影迷，讓民眾深刻感受故宮主動親近的態度。該首映會並舉行義賣活動，也為台灣博物館界與民間企業合作立下成功典範。

石守謙：「博物館要發揮文化、文物知識的教育普及作用，就必須以觀眾為主導，了解觀眾想要什麼、對什麼樣的事情有興趣，然後再把想要推廣教育的內容融合進去。現在十幾、二十幾歲的觀眾未來將成為主要的觀眾群，而他們是在與以往完全不同的電腦科技、媒體文化環境中成長的。」⁹²

「博物館必須重新思考它的角色，面對多元觀眾時的策略……，如何開發原有典藏之多元屬性及文化價值是院內研究與教育人員的第一個挑戰，而規劃與不同觀眾群的互動機制與具體活動則是進一步必須落實的方案。」⁹³

2005 年時正值故宮八十周年院慶之際，石守謙、林曼麗強調故宮要結合當代美學，要讓故宮不只是博物館的品牌，更是生活美學的品牌，並以「OLD is

⁹¹同註 50，頁 208。

⁹²陳斌華、裴闖，2004，〈訪臺北故宮院長石守謙：讓館藏文物獲得新生命〉。新華網，2004 年 9 月 20 日，http://big5.xinhuanet.com/gate/big5/news.xinhuanet.com/taiwan/2004-09/20/content_1997796.htm。資料擷取時間 2010 年 8 月 26 日。

⁹³同註 50，頁 202。

NEW 時尚故宮」作為口號做為整體文創行銷的軸心，以舉辦大型系列活動的方式傳遞出故宮希望透過古老文物創造新價值和觸發新的情感。「OLD is NEW」的意涵是指故宮跨產業結合重新賦予文物新面貌，將千年歷史文化融入生活美學中，使故宮以嶄新的博物館形象向前邁進，希望可以擺脫以前博物館的刻板印象，注入年輕時尚及活化古物概念。

在這個意涵下，「OLD is NEW 時尚故宮」活動中故宮請名導演來拍攝電影和金曲獎的創作者來編曲、廣告片、甚至邀請設計團隊開發衍生商品吸引年輕族群的注意，盡可能使各年齡層人對故宮產生興趣，突破傳統僵硬的行政組織的活動，以文創的新美學方式進行行銷。

一、Old is New——電影與博物館

博物館跨足電影業，並不簡單輕鬆而是富有挑戰性的新嘗試。台北故宮近年來投資三部風格不同的電影，包括：由王小棣執導，2004 年開拍的紀錄片《歷史典藏的新生命》、劇情長片《經過》，和 2005 年籌備的記錄片《盛世裡的工匠技藝》，期望透過與電影的跨界合作，達到行銷和文化傳承等目的，並拉近與一般民眾的距離。

(一)《歷史典藏新生命》

王小棣拍攝的《歷史典藏新生命》紀錄片，以進入博物館的「觀眾」為出發點，企圖紀錄不同年齡、國家及專業領域的人，能在故宮得到什麼啟發，藉此尋找故宮的時代定位。邀請國內鋼琴家諸大明、當代藝術家羅森豪、日本知名舞台及服裝設計師伊藤佐智子（Ito Sachico）⁹⁴、荷蘭動畫家傑瑞·范·戴克（Gerrit Van Dijk）⁹⁵、法國陶藝家裘安·吉赫（Jean Girel）⁹⁶等國內外藝術工作

⁹⁴ 伊藤佐智子的作品橫跨商品形象、電影與廣告、美術設計和舞台服裝、室內設計。她以故宮典藏清代「大藏經」的精緻裝幀獲得設計的靈感，創作出傳達「部分即全體」概念的服裝。

⁹⁵ 傑瑞·范·戴克是荷蘭動畫協會的創始者。在參訪故宮期間，荷蘭的報紙每天連載他的在台日記。他在台創作的動畫短片，從故宮文物得到的靈感啟發，也融合了對台灣接觸到的種種印象。

⁹⁶ 裘安·吉赫是法國國家認證的陶藝大師，在故宮，他看到宋瓷精品，也注意到青銅器上的動物造型，深受上古時代對宇宙和自然的崇敬所感動。在台期間，他結合青銅器的厚實與多種釉色

者成為台北故宮的觀眾，親臨故宮欣賞各種文物，而後分別進行創作。王小棣用影像紀錄這整個過程，並將藝術家與故宮典藏文物交感的過程稱之為「創作能量的流轉」。⁹⁷

(二)《經過》

由鄭文堂執導的《經過》為第一部故宮拍攝的劇情片。由國內演員戴立忍、桂綸鎂和日本演員蔭山征彥主演，為了此片，故宮不僅提供正館場地，將真跡換成複製品，還破例開啟故宮山洞庫房的大門允許攝影團隊進入拍攝。該片以故宮為場景和宋朝文人蘇軾遭流放時所書寫的《寒食帖》交織出三位主角的故事。並於2004年入圍東京影展競賽片並角逐第五十屆亞太影展最佳影片、第四十一屆金馬獎最佳劇本和最佳音效，最後獲得金馬獎最佳音效獎。

劇情採三線交錯，第一線描述故宮助理研究員—陳宇靜（桂綸鎂飾），她從小就聽著故宮資深員工阿超伯（田豐飾）講述故宮往事長大，對隱身故宮的山洞庫房有著浪漫的想像。靜暗戀著李東橫（戴立忍飾），但這段感情遲遲無法開花結果。⁹⁸ 第二線描述1920年代，《寒食帖》漂流到日本，再經歷太平洋戰爭輾轉來到台灣，期間曾有一位日本骨董修復師參與《寒食帖》的修復工程，日後對孫子島英一郎（蔭山征彥飾）傳述這一段因緣，引發島對《寒食帖》真跡的渴慕。⁹⁹ 現在，島是日本豐田汽車公司的車型設計師，不幸在公司內鬥中敗陣，懷著與蘇軾相似的心情來到台灣，希望見到《寒食帖》化解對祖父的思念，試圖面對人生中的缺憾。¹⁰⁰ 第三線說明東橫是幫故宮撰寫故事的自由作家，因為受到前

的變化創作出精美的器皿。

⁹⁷黃慧敏，2005，〈藝術家詮釋故宮新生命 歷史典藏新生命首映〉。大紀元新聞網，2005年3月1日。<http://www.ga.epochtimes.com/b5/5/3/1/n831149.htm>。資料擷取時間2010年4月26日；凌美雪，2005，〈王小棣穿梭故宮拍片 探討國寶新氣象〉。大紀元新聞網，2005年3月2日。<http://www.ga.epochtimes.com/b5/5/3/2/n832372.htm>，資料擷取時間2010年4月26日。

⁹⁸〈「經過」電影首映記者會暨茶敘〉，故宮新聞專區，http://www.npm.gov.tw/zh-tw/administration/services/news_02.htm?docno=66&pageno=11，資料擷取時間2010年4月28日。

⁹⁹《寒食帖》在英法聯軍火燒圓明園之後流入民間，並於1922年被帶到日本由私人收藏，關東大地震後險遭焚毀，第二次世界大戰結束後終於重回故宮博物院收藏。

¹⁰⁰凌美雪，2004，〈故宮投資拍電影 打開山洞庫房〉。《自由時報》，2004年11月23日。<http://www.libertytimes.com.tw/2004/new/nov/23/life/art-1.htm>。資料擷取時間2010年5月4日。

女友拋棄的錐心之痛，變成冷漠壓抑的人，他和靜維持若有似無的特殊情感。為了採訪阿超伯護送國寶回台的親身故事而留在故宮，試圖尋找新的文字語言來替古老的傳奇換穿新衣，卻苦思不著。這三條線的共同交集就在故宮，三人的命運隨著《寒食帖》緊緊扣合。

鄭文堂在《經過》面對故宮的骨董器物 and 字畫時，試圖把「時間」套進不同的抽象概念。在故宮，有的人一生獻給了國寶，有些人只是匆匆經過。在國寶面前，所有的人其實都只是過客，所有的人都只能是歷史剎那的見證。就像這批器物，原本只想經過台灣，沒想到最後卻留了下來，以前的飄泊滄桑，寫在老人的口述歷史中，以後，動是不動？以後，會不會再飄洋過海？當下的人無以回答，一切只能交給時間。

（三）《盛世裡的工匠技藝》

「技藝，是人在宇宙中為自己所找到的位置。」《盛世裡的工匠技藝》於2006年獲得第一屆「數位典藏商業應用大賽」優勝和「國際博物館與文化資產多媒體展室及競賽會議」最高成就獎。侯孝賢導演以細膩而精密的眼光，逐件展示出產於清、明兩代盛世巧奪天工的諸多藝術品，全片包含「唐英」、「多寶格」、「果園廠」及「明人出警入蹕圖」等四個主題。他使用敘述故事般的鏡頭，栩栩如生重現「明人出警入蹕圖」，這兩幅從未公開展示過的故宮典藏作品，展現了古代皇帝出巡，返京聲勢浩大的隊伍。鏡頭前的文物，安靜、渾厚，隱隱散發出濃重的感染力，讓人直接領受盛世工匠的精湛與人文精神的厚度。



圖 3-2 盛世裡的工匠技藝

資料來源：〈多媒體下載〉，故宮網站，

<http://www.npm.gov.tw/zh-tw/downloads.htm?catno=5>

在故宮八十周年院慶之際，石守謙以電影和廣告作為媒介深入大眾的心中。過往台北故宮較具有意識形態的形影，在電影中悄悄成為背景，透過電影情節互動，企圖藉此拉近一般民眾與故宮的距離，用影像來傳達文化意念。故宮藉由電影傳達出「OLD is NEW」的核心價值，讓更多的人透過影片瞭解故宮的歷史文化，與文物進行跨越時空的互動，古老的文物以新的手法詮釋表現，創造觀眾文化體驗的全新角度與深度。

二、Old is New—形象廣告

2005 年 10 月故宮與異言堂創意團體及台灣創意中心舉行八十周年院慶活動，從此以後，電視廣告、戲院和提款機螢幕開始密集播映台北故宮的形象廣告，這是故宮第一次從事廣告影片的嘗試，希望透過電影美學及現代視聽科技的結合，縮短與新一代年輕族群的距離。¹⁰¹

廣告取材自宋代黃庭堅的〈花氣薰人帖〉，委託金馬獎最佳紀錄片導演彭文淳執導，及曾獲得亞太廣告首獎的異言堂創作團隊製作，全案歷經一年的前置作業與提案策劃，以千年墨寶為最佳代言人，請出本土電子音樂創作者林強重新詮釋演出。

在廣告裡，林強原本生活在現代的時空聽著電子音樂，一瞬間，林強身著

¹⁰¹林白葶，2007，〈向世界感動發聲，故宮形象廣告〉。《故宮文物月刊》288：110-119。

古代扮相，幻想裡，古代美女縱身飛躍於花海。影像極美的剎那，他放下茶杯，時空回到現代。濃厚的人文氣息與視覺語言今古交錯其中，搭配電子節拍的微醺音符，林強以河洛閩南語緩慢吟唱出黃庭堅的書帖「花氣薰人欲破禪，...，八節灘頭上水船。」千年書法的意境鮮活地躍然浮現螢幕之上。



圖 3-3 故宮形象廣告〈花氣薰人帖〉

資料來源：〈多媒體下載〉，故宮網站，

<http://www.npm.gov.tw/zh-tw/downloads.htm?catno=5>



圖 3-4：故宮形象廣告—林強

資料來源：〈多媒體下載〉，故宮網站，

<http://www.npm.gov.tw/zh-tw/downloads.htm?catno=5>

這支廣告宣示台北故宮 80 周年整裝出發的核心概念：「OLD is NEW」。傳遞故宮正在改變的新思維，並使故宮精緻的典藏能有更多機會獲得青睞。同時，英日語版本推向國際，長約 90 秒的形象廣告推出後獲得國內外一致的好評，2006 年 4 月更獲得當年美國博物館協會「繆斯獎」(AAM MUSE Award) 推廣宣傳類 (Promotional/Marketing) 金牌獎。¹⁰²

¹⁰² 〈「OLD IS NEW 時尚故宮」90 秒形象廣告暨新銳設計精品發表記者會〉，故宮新聞專區，

三、OLD is NEW—設計產業合作

「OLD is NEW 時尚故宮」亦是台北故宮推廣典藏文物衍生商品創意設計的精神主軸。為了推廣文化創意產業，故宮引進「台灣創意設計中心」¹⁰³的網絡，共同推廣文化商品設計計畫，力求擺脫以往博物館衍生商品的刻板印象，以年輕時尚及活化古物概念開發衍生商品，分別推出三個系列活動：「Y 世代設計新主張」、「新銳團隊設計」和「國際知名品牌 ALESSI 合作」。台北故宮藉著與年輕學生、設計師合作，使得過往宮廷和威嚴的形象轉型成活力與創意，並藉由與國際大廠商的異業結盟，突破公務機關向外擴展行銷和販售的限制，在國際品牌的全球的專櫃內擺設合作商品來行銷故宮。

(一) Y 世代設計新主張

2005 年 8 月推出「Y 世代設計新主張」活動，廣召六所大專院校設計系新銳學生參與競賽。以故宮文物意象為發想元素，衍生應用於生活中創意設計。

當古物遇上 Y 世代設計師後，古代器皿上常見的鳳凰紋飾，栩栩如生縫製在提包上面（圖 3-5）。¹⁰⁴此次故宮與年輕設計師結合，目的不但是要將年輕族群帶入故宮，也希望藉由他們的創意活化典藏品的價值。林曼麗表示，文物的價值不完全在歷史，若能將文物與當代生活結合，多元開發衍生文化商品，故宮將可成為當代人時尚生活的新品牌。

http://www.npm.gov.tw/zh-tw/administration/services/news_02.htm?jsessionid=8C9410E9851C4B48B3544BE9A594118D?docno=60&pageno=13&fp=true，資料擷取時間：2010 年 4 月 21 日。

¹⁰³ 政府為推動文化創意產業發展，於 2003 年成立國家級設計中心「財團法人台灣創意設計中心」，期待建立以「創意設計」為核心的價值，協助企業升級轉型，輔導廠商以創新、設計與品牌，提高產業附加價值，建立自我特色品牌，提升國內企業競爭力。引自〈台灣創意設計中心首頁〉，<http://www.tdc.org.tw/about01.htm>，資料擷取時間 2010 年 7 月 7 日。

¹⁰⁴ 〈「Old is New 時尚故宮-Y 世代設計新主張」〉，文化創意產業專屬網站，http://www.cci.org.tw/epaper/newsflash_detail.asp?newsflash_sqno=36，資料擷取時間 2010 年 5 月 6 日。



圖 3-5 鳳凰紋飾包

資料來源：〈Old is New 成果與運用〉，故宮網站，
http://www.npm.gov.tw/hotnews/oldisnew/index3_3_ch.html

(二) 新銳設計團隊作品

為更高一層次的研發，故宮邀請國內五大知名廠商的設計團隊參與創作，包括：水越設計公司、頑石創意有限公司、華碩電腦設計團隊、設計堡工作室、零二設計。藉由此次五個設計團隊跨領域參與合作，希望突破過往博物館商店衍生商品的刻板印象，具體展現創新的設計概念與獨特的美學追求！在設計師眼中，故宮的「老」文物，洋溢出無限「新」意！再一次呈現「Old is New」強烈新舊交融的理念。

學生和廠商設計團隊的成果帶給國內外欲與故宮合作的廠商一些震撼，如何將故宮的元素轉換到自己的商品上，並且需要具備文化創意產品的創意性和故事性，在這活動中作了優良的示範，更加激起在外觀望的廠商之合作意願。

「後來故宮以台創引進設計產業進而合作，我們看到其他廠商的設計成果，像是當時頑石創意、華碩等。尤其是頑石創意給我們一些刺激，它可以把古文物做的這麼有創意，有故事編輯和設計，給了我一些 idea，是否可以依此類推結合到科技產品上。」（訪談紀錄 B03）

(三) 跨國合作

除了國內品牌之外，故宮也積極尋找國際知名品牌合作，開拓全球知名度和市場。透過台灣創意設計中心促成故宮與義大利 ALESSI 於 2005 年簽署合作意向書和發表「東西品牌結合，共創文化新契機」記者會。

故宮與 ALESSI 的國際結盟合作備受矚目，由首席設計師 Stefano Giovannoni 靈感運用《乾隆皇帝的文化大業》一書封面的乾隆肖像，經過一年多來的對話於 2007 年正式推出「The Chin Family—清宮系列」，包括香料研磨罐、椒鹽罐、胡椒罐、蛋杯、手機吊飾等趣味授權商品，實踐將文物典藏，化身為生活美學的目標。



圖 3-6 The Chin Family—清宮系列

資料來源：〈ALESSI〉，ALESSI 台灣區總代理網站，<http://www.alessi.com.tw/>

透過 ALESSI 擅長「說故事」(story-telling) 的設計手法，使清宮人物的意象結合實用功能，成功轉變成公仔的衍生商品，並藉由 ALESSI 品牌在全球超過 5,000 的行銷據點的通路和知名度，為故宮在國際市場打造精品形象，建立東西文化創意的成功模式。故宮與 ALESSI 異業結盟的合作策略所產生的效益，說明博物館透過與當代的流行文化、社會脈絡對話，可以創造出新文化、文明和產值。藉由異業結盟，博物館可以提供不同的服務和功能，滿足觀眾不同的需求，發展出與以往不同的定位與角色。¹⁰⁵

¹⁰⁵龍瑛，2007，《博物館創新經營研究：以故宮與 Alessi 異業結盟為例》，台北：國立台灣師範大學教育學系在職進修碩士班論文。

「OLD is NEW 時尚故宮」推動故宮與創意產業結盟，重塑故宮品牌價值，以結合產官學界發揮藝術行銷效益，與廣告、音樂、電影等領域跨界合作，舉辦故宮形象廣告記者會及進行周邊活動，積極打造故宮新意象，創造人與文物間的新關係和文化體驗。

石守謙：『像大都會博物館本身就是一個公司，在商品開發上，基本上是自己設計、開發商品，他們有許多部門是故宮沒有的，就是「做生意的部門」。所以我們的作法是將故宮形塑成一個「品牌」，藉由品牌授權，讓民間來行銷與製作商品。』¹⁰⁶

思考「OLD is NEW 時尚故宮」的文創行銷策略與架構，深思如何讓博物館作為產業發展。歸納面向為：一、以電影連結新舊：從傳統到創新，老事物以新故事呈現；二、以廣告橫越東西：跨越文化差異，用西方的科技媒介包裝東方古物；三、以衍生品邁向未來：以文創跨界連結，創造獨特價值商品、開發文化產值。

2006年元月，林曼麗副院長升任院長，即以活化故宮資產、打造經濟複合體，提升競爭力作為施政重點。推動觀念上的革新、強化策劃和展示手法內涵，希冀逐漸擺脫傳統以文物典藏、維護、研究為主軸的思維模式，進而締造以「人」為主體兼顧與文物互動的友善環境與展覽空間。

「故宮沒有那麼封閉，故宮可以很有趣，跟當代的流行文化、社會脈絡是可以對話和連結，創造新文化，甚至可以創造新的產值。二十一世紀的博物館絕不是一個單純的文化機構，它是一個經濟複合體的結構。」¹⁰⁷

林曼麗繼續推動「Old is New 時尚故宮」，以「摩登 T 恤設計大賽」、「設計達人精品」和台灣創意中心合辦的「新故宮新古意—workshop & 研討會」，分

¹⁰⁶蔡文婷，2005，〈故宮新視野—故宮博物院院長石守謙專訪〉。《光華雜誌》，2005年10月，頁82。

¹⁰⁷同註28，頁5-13。

別邀請學生與品牌設計師參與故宮品牌形象的打造工程，不但使故宮的品牌轉型計畫獲得廣泛的參與和討論，也藉此促發文化創意產業的加入，由衍生商創意商品創造可觀的經濟收益，對於故宮品牌形象的重塑發揮了意想不到的效益。

對故宮來說，博物館衍生商品將不再侷限於複製品製作，而是將文物創意衍生的成果透過專業市場管理、品牌授權機制及國內外異業結盟合作等方式分享給大眾。對民眾而言，「Old is New 時尚故宮」所塑造出來的品牌形象是：「希望帶給民眾一種老文物也可以有新面貌的態度」。而這種「老文物新價值」的故宮形象，在許多民眾心中來說是相當成功的。

在這段期間，故宮的願景基於人文與科技融匯的理念，建立博物館數位化的典範，並積極開拓數位內容產業示範案例，打造完整博物館經濟複合體。新故宮要傳達的是世界級博物館的故宮，不僅擁有豐富的華夏文物，也具備時尚和各項機能的文化園區。二十一世紀的故宮是一個「以民眾為中心」的「文化休閒符號」。跨越了新的世紀，國立故宮博物院，從只是緬懷過去歷史靜態與肅穆的故宮，蛻變成爲積極開發未來歷史的動感與鮮活的故宮。¹⁰⁸

四、整合文創策略——故宮再啟·震古鑠今

隨著數位科技廣泛應用在博物館的展覽或硬體設備，睽違三年的正館改建工程，自 2007 年 2 月重新啟用，除了提供煥然一新的展覽手法之外，也增建了數位學習空間，如數位導覽大廳、多媒體放映室、多媒體兒童學習區等，繼續推動數位博物館和數位學習營計畫，營造一個無圍牆的博物館。

藉由故宮正館重新啟用，林曼麗以「故宮再啟·震古鑠今」為行銷口號，規劃從 2006 年 12 月至 2007 年 2 月一系列整日慶祝活動。在早上舉辦大型特別展覽，在夜間則邀請劇團、打擊樂團等藝術表演團體於戶外廣場演出。其中「北宋

¹⁰⁸李靜芳，2007，〈符號學在臺灣博物館教育研究與實踐上的應用：閱讀國立故宮博物院〉。《博物館學季刊》21(4)：56。

大觀展」和「世界文明瑰寶—大英博物館展」兩項特展，是難得一見的經典大展，展出三個月就吸引五十萬參觀人潮。

此外，籌備相關新措施包括夜間開放、多樣化的餐飲服務和電影院、衍生品商店等，讓遊客不僅可以參觀古文物、欣賞新藝術，甚至還可以約會，不斷使得中國珍貴的寶物利用文化創意來重新給大家一個新的認識。以下是這次活動的架構圖（圖 3-7）。

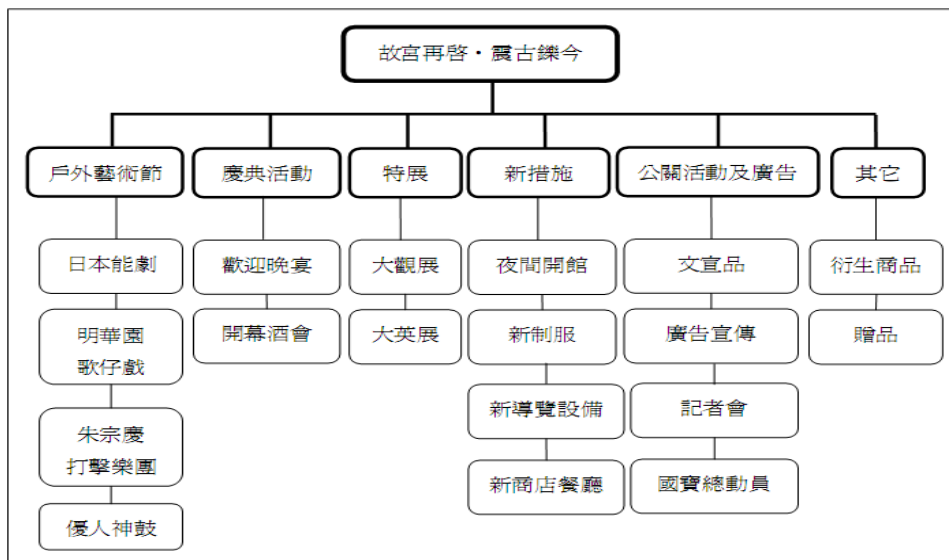


圖 3-7 「故宮再啟·震古鑠今」活動架構圖
資料來源：何來香、黃韻瑾（2007：111）

這次整合東洋與本土，兼容傳統與現代特色，以「故宮再啟·震古鑠今」為主軸，意謂著故宮與科技結合將展翅高飛，呈現蛻變新面貌，傳達給社會大眾煥然一新的活力與光彩，達到品牌化的綜效。

（一）夜間開館和戶外藝術節

為了吸引觀眾群走入夜間的故宮，從 2007 年 2 月試辦夜間開館，舉辦戶外藝術節邀請日本能劇、明華園、朱宗慶打擊樂團和優人神鼓這些表演藝術團體於夜間廣場演出。並在表演團體演出的當日，特別安排與觀眾面對面的活動，例如歌仔戲臉譜化妝、邀請小朋友擔任小小鼓手，體驗不同的藝術表現方式，

讓父母與孩子同樂，藉由這些團體的名聲或屬性，吸引愛好音樂的人群駐留。

109

之後鼓勵年輕族群到館參觀、約會，特別是平日沒時間參觀博物館、假日不願人擠人的年輕上班族及大學生到故宮，從 2007 年 7 月起招待三十歲以下觀眾每週六免費夜間參觀。更於 2008 年 3 月起不限制遊客身分，不分國籍和年齡週六晚間延長時段均一律免收門票。

（二）異業結盟—星巴克合作

台北故宮與星巴克以異業合作的模式，宣傳大觀展的訊息，用「以一杯咖啡體驗一千年前的生活美學」為訴求，授權星巴克開發北宋系列商品，以此將逾千年的北宋文物與現代人作連結，藉由星巴克的通路作大觀展的行銷，將品味咖啡的消費者變成博物館的觀眾。¹¹⁰對比於兩岸故宮的授權態度，星巴克走入北京故宮賣店，但被趕了出來¹¹¹，而台灣反而是故宮走進星巴克的連鎖店面，與其授權合作，讓故宮走入生活，成為生活美學的品牌。故宮身為珍貴的內容提供者，與文創業者合作嘗試使新、舊互相激盪，讓傳世至今的中華文物，得以成為靈感的泉源。

這些文創結盟活動，在沒有任何經驗可以依循下，有許多難度需要克服，跟不同專業領域的藝術家、導演和廠商合作，需要不斷地進行觀念溝通與磨合，才能達成共識，與廠商合作也需要明確的法令制度和修訂，才能順利推廣，這些都是必須一步步達成的事。

「以前沒有比較具體的文創策略，與文創廠商的行銷模式都是邊做邊學，包括在林曼麗院長任內都是。比較制度化和明確性的建議，從周院長（功鑫）才開始。」（訪談記錄 M02）

¹⁰⁹何來香、黃韻瑾，2007，〈故宮再啓·震古鑠今〉。《故宮文物月刊》292：111。

¹¹⁰同前註，頁 114。

¹¹¹〈北京故宮星巴克 難敵民怨撤出〉，大紀元電子報，2007 年 7 月 16 日，<http://www.epochtimes.com/b5/7/7/16/n1774050.htm>，資料擷取時間 2010 年 11 月 7 日。

(三) 國寶總動員

2007年4月故宮首度發表3D動畫影片「國寶總動員」，花費一年多的時間打造片長僅13分鐘的精緻影片，榮獲東京國際動畫影展公開徵選作品類首獎的最高榮耀。以故宮數位化典藏成果結合高科技技術，讓國寶在螢幕中甦醒過來，活潑生動的展開劇情故事。故宮與太極動畫公司合作，引進西方技術，做東方內容的原創劇情，並邀請國內外知名導演、特效總監、劇作家等創作人才和技術是影片成功的關鍵因素。

故事中以擁有無限好奇心的嬰兒枕、造型討喜的甘草人物玉鴨以及漢代時期象徵智慧與勇氣的玉辟邪為主角，故事描述故宮閉館後，文物紛紛甦醒過來活動，嬰兒枕不小心讓翠玉白菜上的螽斯逃走開始，隨著三位主角追逐螽斯的歷程，60件文物一一登場，進而延伸至故宮山洞庫房及國寶南遷的故事。影片中利用3D動畫技術表現出器物和書畫細膩的材質質感和建築的光線，並賦予文物可愛逗趣的性格出現，以幽默逗趣的動畫表演，吸引世人造訪故宮。

在此時期，藉由「Old is New 時尚故宮」的文化創意產業合作與「故宮再啟·震古鑠今」的整合性行銷活動，台北故宮的品牌形象已經成功打響名號，建立起活力的形象。改建後的故宮配合行銷活動，國內及國外觀光客參觀人數都增加了，從2007年2月正館開幕典禮以來，故宮觀光人數三個月下來已突破一百萬人次，全年觀光總人數較前一年更增加六十多萬（表3-2）。

表 3-2 故宮 2006 年和 2007 年遊客人次月別統計

	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月
2006	170,168	184,165	195,113	175,062	173,238	144,963	153,255
2007	162,426	412,393	332,810	317,266	286,931	131,490	151,024

	8月	9月	10月	11月	12月	合計
2006	169,062	135,587	169,655	160,758	164,819	1,995,845
2007	145,581	129,750	149,902	196,398	234,580	2,650,551

資料來源：交通部觀光局（2006、2007）

第三節 文創擴展時期（2008 年~迄今）

2008 年由博物館學者周功鑫教授接任院長，對於台北故宮的文化創意經營喊出「打造典藏新活力，創造藝術新價值」的口號。故宮除了要承載過去的歷史，也要創造出屬於自己的新文化，掌握自己的特質，在傳統功能外，致力於推動「博物館的產業化」：結合異業、確立形象、打造品牌。¹¹² 博物館核心為藏品，加以保存和研究，作為博物館的上游源頭；將典藏品有系統化的展覽和制定行銷策略是中游的準備工作；下游的則是負責教育推廣活動和行銷策略在的實行，形成購買門票、紀念品等觀光消費行為，形成完整的文化创意產業產生的機制。¹¹³

博物館產業化說明當代博物館的角色已增加休閒和娛樂功能，台北故宮應吸取企業的經營理念及智慧來經營品牌形象，並與國家經濟發展相結合，逐漸發展文化创意產業，做為國家和城市經濟發展、國際行銷與觀光事業的引擎。

114

但周功鑫強調故宮積極推動文化创意產業並非與民爭利，博物館不能純粹的商業化，背離教育、典藏、展示等基本功能。

周功鑫表示：「至於博物館產業化，並不表示就背離博物館固有使命，而走向純商業化。相反地，博物館正面對娛樂產業的競爭，反而必須強化原有的教育和展示等功能，兼顧現代人休閒的需求。」¹¹⁵

¹¹²周功鑫，2008，〈承擔使命·開創未來—周功鑫院長談話錄〉。《故宮文物月刊》304：1-3。

¹¹³同註 84，頁 78。

¹¹⁴同前註，頁 77；陳淑芬，2009，〈周功鑫：籌設育成中心 以時尚故宮推動文創〉。中央社，2009 年 3 月 12 日，http://www.etaiwannews.com/etn/news_content.php?id=890406&lang=tc_news。資料擷取時間 2010 年 8 月 26 日。

¹¹⁵同註 51。

隨著台北故宮近幾年逐漸建立起品牌的形象，博物館的行銷策略已由觀眾人數導向進入文創價值導向的階段。¹¹⁶ 台北故宮身為一座國際性的博物館，藏品和展示是最原始和最吸引人的地方，不單只是繼續加強行銷就可以的，必須回歸於博物館基礎功能面上，也就是收藏、研究、展示和育樂等功能，以提升觀眾的博物館經驗和內化成自我興趣，否則空舉辦活動，投入大量人力物力吸引觀眾，也會很快的失去新鮮感。因此，周功鑫說明面對文化创意產業的結合，必須強化原有的教育和展示的功能。

但博物館如何和文化創意產業達成溝通和教育平台，以台北故宮的典藏和研究為根基，運用企業的創意和行銷，將文化、創意與產業三個不同領域作有機的結合？周功鑫一上台便以此為出發點提出「文化创意發展中心」計畫，2009年開創免費「文創產業發展研訓營」，培訓各企業的設計團隊製作代表中華的文化創意商品，未來將連結鄰近區域成為「故宮文化创意產業園區」，並著手建立制度化。

「周院長上臺比較不同，她把文創的構想變成制度化，成立文創研習營。以前是邊走邊學，周院長在博物館研究所，變成一種常態性的制度建立，這是以前領導者所沒有想到。」(訪談記錄 M02)

一、文創產業發展研訓營

文化创意產業園區的設置為故宮的教育推廣的延伸，除了將提供不同背景與年齡層的觀眾相應的各類教育活動之外，另外開創「文創產業發展研習營」為文化创意產業的經營團隊上課，開創出富有文化特色的創意商品。

「故宮現在文創研習營加入教育推廣的使命，將故宮美感推廣和訓練在文創廠商身上，提升具有中華文化價值的產品，**形塑典藏新活命，創造故宮新價值。**」(訪談記錄 M01)

¹¹⁶同註 108，頁 115。

2009年「文化创意產業園區計畫」持續籌辦，在硬體方面，台北故宮積極爭取園區地點，經過目前已取得故宮對面國安局衛勤管理學校用地，採BOT方式營建，占地達到5.4公頃。未來，故宮文創發展中心的地下層將建置大型停車場，地面上有休憩園林、展場空間、研究中心和精品體驗等休閒設施。未來不但將成為文創人才的搖籃，也將提供一般大眾在庭園中遊賞，形成多機能的觀光區域（圖3-8）。



圖 3-8 故宮「文化创意產業園區」空間規劃圖（草案）

資料來源：周功鑫（2010：81），作者增添部份註記

雖然園區硬體尚未建設，台北故宮採取軟體先行的模式，2009年9月舉辦第一屆「文創產業發展研習營」，甄選文化创意產業之相關研發設計團隊參加為

期六個月的設計課程，團隊的成員包含設計師、發展行銷、財務等各領域專家，團隊模式為依據價值鏈的形成過程，掌握創意設計、資金技術、行銷管理與美學教育等發展文創的人才和關鍵因素。¹¹⁷以團隊方式接受研訓，也可以避免研發人員單獨設計出作品後，卻得不到公司內部主管的支持，使構想功虧一簣。

「商品設計涵蓋到成本的管控、客群來源、市場、廣告策略等，涉及到一家公司的設計人員、財管、行銷、CEO 等，在這個文創研習營當中整合在一起。不用再像以前研發人員設計出產品後再去說服財務會計和 CEO，在研習營直接作內部的橫向溝通，因為大家都同時來受訓，研習過程中就可以整合。」（訪談記錄 M02）

在課程方面，每屆研習為期半年，每週固定一日全天課程，內容規劃美學感知、文物知識、設計創意、參訪及其數位加值應用等研習活動，提供資源及教育訓練的平台，讓參與團隊在過程中產出具備文創理念的實質設計成果，成為商品研發提案。

「文創研習營有分三階段，第一階段打開知的美感，第二階段是故宮文物的元素，第三階段讓他們應用故宮元素作商品的設計。文創研習營，召集廠商來訓練團隊，不管在商品的設計開發、市場販售、行銷和廣告宣傳，在文創研習營的教育課程中是一體的教導。」（訪談記錄 M02）

經過訓練後文創產品兼具深度與文化內涵，以文化支撐創意。開創文創產業研習後，台北故宮的角色從以往與廠商合資發展文創的「投資者」身分，需背負不確定的開發風險，回到「教育推廣者」的角色。過往博物館即扮演推廣大眾社會教育的角色，現代第一次在商業競爭的產業中扮演引領者的角色，提供平台、教導企業如何以創意轉化中華文化元素，這正是故宮新的定位。

¹¹⁷同註 52；周功鑫，2009，《故宮南院與志工服務》。《故宮文物月刊》，320：6。

「故宮如何參與或給予指導，幫忙作深度研習，作為文化的提升，給文化創意產業一個學習的平台。文創研習營和發展中心最大目的和功能是讓這些文創產業經過文化的素養的訓練，設計出來好的東西和品質高的東西，我們提供這個平台給予訓練，給予充電，給予找到靈感。」（訪談記錄 M01）

廠商參加文化創意研習是免費的，設計出佳作產品之後可以選擇是否願意與故宮品牌合作，故宮並不會要求必須簽下生產合約，侵犯廠商的權益。

「參加研習營，只是提升它本身的品質和靈感的獲得，故宮本身是不收費的，如果要合作就以品牌授權合作。」（訪談記錄 M01）

「我們要如何去培養產業，讓它獲得對文化的認識。設計團隊對文化認識的提升，這個時候是另外一個境界，它的文創東西設計出來，經過訓練之後，他的文化素養提升之後，帶有故宮元素的產品（開發）出來，這是屬於它的原創性，但可以與故宮品牌合作，這時候才牽涉到授權。」（訪談記錄 M01）

台北故宮發展文化創意研習配合品牌授權機制，將創意成果及文化創意資產轉化為實際之生產或運用，既可提升博物館相關產業的品質與內涵，並建立故宮與文化創意產業之間的合作及行銷模式。¹¹⁸ 藉由與廠商的品牌合作，具故宮特色和商標的產品可以在世界各地廠商的通路販售，故宮不必去擴點，去開設商店，只要搭上世界品牌的順風車，借力使力，就可以行銷品牌到全世界。

「文創發展中心所訓練出來的文創研習營，是跟全世界佈點的大品牌大產業在合作，以新光紡織來講，（產品行銷）分布全世界，設計團隊目前正接受我們訓練，產品出來跟故宮作結合可行銷全世界，用故宮的元素來發展產品，再作品牌合作。（既有產業行銷）管道是全世界的，與該產業合作後，故宮的通路也是全世界

¹¹⁸同註 84，頁 81；國立故宮博物院，2010c，《98 年年報》。台北：國立故宮博物院。

的。」(訪談記錄 M01)

台北故宮可以從自身的基本館藏和教育功能出發，整合周邊的硬體和軟體資源發展成孕育文創的場所，並運用在生活上，創造出故宮的新價值，這也就是文化創意發展園區的目標，對於園區的未來願景周功鑫提出四點創見：¹¹⁹

1. 將故宮文物所蘊含的數千年藝術文化、圖像元素，提供給「數位內容產業」作為素材，成為「文化創意產業」的活水源頭；
2. 善用故宮文物資源和國際知名度優勢，透過對創意知識的開發，創造出商機，提高「臺灣製造」(Made in Taiwan) 商品的附加價值和競爭力。
3. 促成公私部門的策略結盟機制，鼓勵民間共同承擔、開創、經營與利益回饋，激發產業創意思考的可能性。
4. 建立創新和交流的平台，就人才培育、研究發展、空間提供、產官學合作介面、行銷推廣和智慧財產權保障等不同面向提出整合和輔助機制。

二、品牌合作衍生物品

台北故宮也引進國外文化創意推動成功的國家，如義大利、法國等地的設計師作品來台展出及舉辦講座。

繼「The Chin Family—清宮家族」之後，故宮 2008 年與 ALESSI 進一步合作「東方傳說」(Oriental Tales) 系列，同年 6 月由周功鑫與首度來台的 ALESSI 總裁 Alberto Alessi 共同發表，並舉辦大師講座分享 ALESSI 品牌經營之道，邀請設計相關的師生面對面交流。

此「東方傳說」係由西方觀點看東方故事，從古代和現代中國的圖騰藝術和大眾生活中，尋找和自然世界與動物有關的圖形和文字，再結合故宮的典藏古瓷的手繪方式作為靈感來源，研發近似童話故事幽默風格的玩偶造型實用器具，如天堂鳥椒鹽罐組、蓮花小碗、石榴糖罐、白河烏醬油壺、百盒池壽司盤組等。這次設計上更加多元廣泛。

故宮近年來積極推動將典藏文物以現代趣味的創意方式展現出來。故宮文

¹¹⁹同註 84，78-79。

化創意產業不僅拓展年輕消費族群，一方面要開發頂級客戶，提高產值。另一方面，培育國內優秀的年輕設計人才參與故宮的文化創意產業，進而將傑出作品推薦給產業界運用，以提升產業品質與形象，並培植年輕設計師創業，創造產、官、學三贏的局面。¹²⁰

三、特定族群的行銷活動

周院長主張故宮要繼續朝向「年輕化」發展，與國內、外企業合作，展現邁向參觀群眾多樣化的嶄新面貌，並且成為國內藝文表演、交流、創新的優質舞台及象徵指標。

2008年11月週六晚上，台北故宮的夜間除了開放正館的展覽區外，開始舉辦多場藝術表演活動，常態性邀請年輕表演團體在一樓戶外廣場展現才華，營造文化氣息的表演場域。並以「當 young people 遇上故宮」為口號，號召各界表演精英踴躍參加。自從開放申請，年輕人表演團體報名踴躍，表演內容包括舞蹈、音樂、民俗技藝等，讓週末夜來到故宮的民眾，除了觀賞精彩的靜態展覽，更能有多元活潑的動態體驗。¹²¹

除了勾起年輕人的創作欲望，2009年4月故宮推出「夜宴故宮」，針對企業人士推出文物、飲食和音樂融合的饗宴。邀請企業界團體到故宮作客，體驗故宮茶館式風情。「夜宴故宮」首先由導覽員帶領的國寶巡禮開始，包括翠玉白菜、肉型石、毛公鼎等鎮館之寶及特展的展出精品，接著到典雅的正館四樓「三希堂」享用「消憂解愁藥膳套餐」，以養生、藥膳、海鮮三種套餐為推薦，並以茶香、精巧點心結合南管樂坊的演出，在琵琶、洞簫等雅樂聲中掃去煩憂。

除了夜晚的活動，2009年7月到12月每週三下午在行政大樓文會堂推出「故宮新韻」系列表演活動，藉由戲曲音樂融合故宮典藏文物，讓觀眾能更輕鬆

¹²⁰ 國立故宮博物院，2009a，《97年年報》。台北：國立故宮博物院。

¹²¹ 〈當 young people 遇上故宮 故宮週末夜表演藝術活動開鑼〉，故宮新聞專區，http://www.npm.gov.tw/zh-tw/administration/services/news_02.htm?docno=356，資料擷取時間 2010 年 10 月 16 日。

又深入地領略傳統藝術文化的多元美感。第一檔是蘭庭崑劇團演出《長生殿》，對照故宮珍藏名作《明皇幸蜀圖》。以故宮藏品為核心，藉由生動的戲曲表演結合與文物相關的傳統戲曲，不但提供遊客視聽全方位感官體驗，還可以加深遊客對故宮收藏文物的印象。

故宮希望，未來不只讓外界欣賞文物而已，藉由文物與茶香、美食、音樂和戲曲的結合，使得文物不再只是用眼睛觀看，也可以用品嘗、聽與聞，開啟全五官的感受，更能發揮休閒度假的功能，成為休閒觀光的機能地區。

總結來說，故宮作為一個傳承華夏文化的重地，長期以來觀眾絡繹不絕。但不可諱言的，近年國內民主多元的風氣大開，觀眾品味需求的多元性備增，而故宮以清宮收藏為主體，強調古代中國歷史或朝代政治的背景容易予人距離感，以學術研究出發點的展覽，也易造成曲高和寡的窘境。除了國際觀光客到台灣必來故宮參觀，對於國內民眾，卻相對欠缺吸引力。因此，故宮必須重新塑造品牌形象，以結合文化創意產業傳達給社會大眾及年輕世代新的訊息。¹²²

在這個時代背景下，台北故宮的文創策略從 2000 年到現在可以看出，故宮經過三個階段的角色轉變：

第一階段是文創承前時期，主要發展「數位故宮」。這時期是故宮打下數位化的基礎，在硬體設施上規劃故宮改建工程，在數位典藏、數位博物館和數位學習軟體設施上投入大量人力物力，不再只是將古物拿出來擺放，而是以科技的方式在展覽和教育上呈現多元風貌。杜正勝主張文化結合商業，以數位典藏為基礎發展文化創意產業。文化創意產業是一個「內容」的產業，而在故宮參與數位典藏計畫之後產生出許多數位內容，授權給外界的使用。發展圖像數位化之後衍生商品不侷限於複製品的製造，並對異業結合開發數位內容產品也開始嘗試，成功走出第一大步。

在第二階段文創成長時期，主要發展「創意行銷」。石守謙和林曼麗結合文

¹²²同註 50，頁 208；同註 108，頁 110。

化創意產業和主題行銷的活動，使故宮行銷成果十分多元。透過年輕世代和跨界設計師的另類思考作風，運用設計創意，將歷史悠久的典藏文物轉換成概念商品。

由於整體環境的改變，博物館在行銷訊息的傳遞上，無法再藉由平鋪直述地告訴觀眾有關藝術典藏的知識背景與特色，或只以傳統學術研究所累積知識作為內容，即引起觀眾的興趣。而必須開始加入創意的元素，盡可能結合多媒體科技來傳達與典藏主題有關的知識概念，使觀眾處在一種多元化但目標一致的訊息氛圍中，以求達到最大的傳播與博物館行銷效益。

在此階段，台北故宮以「OLD is NEW 時尚故宮」邀請廣告、電影等數位內容產業和設計產業合作，結合各文創產業自有的通路和行銷管道，使老故宮著上新衣裳，藉由媒體曝光行銷給觀眾，帶來新鮮感。並以「故宮再啟·震古鑠今」概念為主軸進行整合性的行銷，衍生出各式活動，吸引媒體爭相報導，讓人感覺到它拉近與民眾距離的企圖心。

在授權方面，在此時期故宮的數位內容不光只是朝表面物質化去發展，單純將圖像印製成生活用品上販賣，而是從藏品圖像中淬煉創意設計的元素，轉化為加值應用，成為具備文化創意性質的商品。將文物創意衍生的成果透過專業市場管理、不同授權機制及國內外異業結盟等方式分享給大眾，將創意文物引入日常生活，朝向林曼麗所說的「經濟複合體」之路邁進。

第三階段文創擴展時期，主要發展「創意設計基地」。周功鑫提倡文化創意發展中心、舉辦文創產業發展研習。可以看出故宮雖引進企業化管理和經驗，但本質仍著重教育推廣的目的。台北故宮終究是一個博物館，亦是非營利組織，必須回歸資源共享、集思廣益的本質。博物館的功能或價值觀仍是以收藏、研究、展示與教育為重，避免過於商業市儈的氣息。而在現今強調後現代、消費經濟時代下，故宮可以藉著文創策略制定方向，發揮公共性與文化性的價值使命，利用授權文創商品的普及化功能作為踏板，將藝術走入人們日常

生活，進而使博物館內部核心功能的創新才是根本策略。

「坊間探討博物館專業的立論繁複，但終究還是得回歸在公益性與教育性的立論上，如何達到無私的服務與深度的探求理想，它的成果才能受到大眾的肯定，才是博物館吸引觀眾的因素。」¹²³

在文創的潮流中，故宮經營團隊妥善扮演導航者的角色，以提供文化資源和平台的功能，訓練出擁有中華人文美感的創意人才，使國寶的內涵經過創意頭腦轉換成實用的產品，走入大眾生活。研究者認為台北故宮要蛻變，要展現新風貌，吸引觀光客及一般民眾的主動參與，除了加強與文創產業合作，也必須審視自我的定位，制定出適合的行銷策略，徹底執行並有效評估其效益，才能強健博物館經營的體質，掌握時代變遷的契機。

¹²³黃光男，2007，《博物館企業》。台北：藝術家。頁 61。



第四章 商品授權生產模式與異業合作

在分析台北故宮文創策略三階段發展史的轉變之後，接著討論文創策略的內涵與運作過程。為了瞭解台北故宮如何與文化創意產業廠商合作發展衍生紀念品，本節單獨分析故宮文創商品的分類及授權模式，檢視其內涵與可能得失。第五章再以文化創意價值鏈探討故宮所扮演的角色和能創造出哪些具體的價值，期能建立恆久的品牌。

第一節 文創商品描述與分類

在文化創意產業中，博物館內的藝術珍品屬於核心產業性質，而藝術授權¹²⁴是使藝術「產業化」的新興選項。博物館授權商品原本僅有販賣以名銜所印製的明信片或出版品，使觀眾能隨手帶回一些記憶或留念。在今日，博物館內部授權商品轉變成具有多款樣式和種類，區分為：「出版品」、「複製品」、「衍生運用類」和「創意品牌類」四大類。其中衍生運用品及創意品牌商品往往具備獨特創意性，擺脫複製品的單調刻板印象，因應生活美學和流行風潮而設計，最受消費者的青睞，成為博物館品牌的行銷重點。

博物館文化創意商品係指「以館內藏品或展覽為衍生設計商品之標的，並具備延伸參觀經驗及教育推廣之意涵。」參觀者將商品購買回家中，藉其創意趣味分享文物本身的歷史意義，同時提供愉快的記憶，激勵再次的到訪。因此，博

¹²⁴所謂藝術授權，就是將藝術品經由授權活動結合商品的商業模式，一般由藝術創作者和被授權業者簽訂合約，被授權業者給付權利金並取得代表創作者對外處理其作品、進行銷售、週邊商品再製等事宜之權利。引自鄭思宏，2004，〈顛覆生活美學—「數位內容」的延伸--藝術授權業〉。電子商務時報，2004年12月30日，<http://www.ectimes.org.tw/Shownews.aspx?id=6604>。資料擷取時間2010年9月26日。

物館商品不只代表營收，更被視為一個迷你的原博物館的再複製。觀眾透過購買也可以擁有自己的蒐藏品，將藝術帶入生活。

台北故宮文創商品，依據故宮精品網路商城分類方式，可分為七大項：書法繪畫、典藏精品、圖書影音、流行趣味、飾品配件、生活風格及設計文具，共約有 3,500 項。¹²⁵ 故宮的文化創意商品按照設計手法和呈現方式大致可歸為四大類：出版品、複製品、衍生運用類及創意品牌類。（表 4-1）

表 4-1 故宮文創商品分類表

	分類	內容
複製品	書法繪畫	名家系列、書法墨跡、山水繪畫、花鳥繪畫、人物繪畫等。
	典藏精品	陶瓷、琉璃、銅器
出版品	圖書影音	月刊期刊、導覽手冊、特展圖錄、佛教經書、學術研究、數位光碟等
衍生運用、 創意品牌類	流行趣味	3C 商品、趣味生活、個人用品、手機吊飾
	飾品配件	男女飾品、髮飾品、提袋與包、織品、翠、藝術珠寶、珍珠工藝
	生活風格	茶具組、生活擺飾、餐廚用品、個人用品
	設計文具	文房四寶、筆、家庭辦公、文具收納

資料來源：研究者整理

一、出版品

故宮出版類商品分有定期的學術研究發表刊物「故宮學術季刊」及較為開放性、通俗性雜誌「故宮文物月刊」。除此之外，台北故宮文物資料透過數位典藏計畫完整建置之後，製成平面或互動光碟等電子出版品，內容以生動有趣的影音效果，或透過擬人化的器物圖騰互動遊戲，作為宣傳博物館之理念、研究成果的展現，具有強烈的教育意涵、商業加值等目的。

¹²⁵ 〈故宮線上精品〉，故宮網站，<http://www.npmeshop.com/>。資料擷取時間 2010 年 9 月 13 日。

二、複製品

複製品為承載博物館特殊意義及形象的主要商品，台北故宮的複製品種類眾多，包含青銅器、陶瓷器及經典藝術書畫等，選取具代表性與知名度高的藏品開模複製，並附上歷史背景與典故說明書，以增進消費者認同感。

複製品分為典藏仿真品及模型品。前者因擬真精緻，價格昂貴，適合收藏與展示。此類商品在店內選擇較少，原因在於複製技術高，廠商在研發時需投入高經費與時間，進入門檻較高；後者依藏品比例縮放成模型，為平價、小巧擬真的複製品。廠商開模後大規模生產，壓低成本，藉此推出多樣化、價格低廉的產品，滿足遊客的選擇。整體來說，模型品的消費群廣大，但由於產品通俗且較為粗糙，設計上顯得生硬、單調、毫無變化，喪失原來藏品文化之美感，只能當作公仔擺設，無法與生活功能相結合。而典藏仿真品收藏價值高，單價也有高低分級，但一般觀光客較難以區分其中的精緻差異，加上攜帶不便，大幅降低消費者購買意願，仍屬於金字塔頂尖的消費群。

三、衍生運用類

衍生運用類是博物館商店銷售數量最大宗者，擁有高度觀光價值與多元的變化性。有別於複製品將藏品的圖像或造型直接的原味呈現，此類商品是以該館藏品為素材所衍生而成，重新運用數位繪圖技術，廠商選擇易取得之材料與圖像重新組合，開發出具藝術性與生活實用性的文化商品。不僅有助於文化教育推廣之各類衍生增值應用商品，還能讓消費者在使用上添加一股高貴的藝術氣息，打破消費者對於傳統文化刻板印象，並滿足好奇心之具觀光價值的文化紀念品，成為博物館商店最熱門的商品。

四、創意品牌類

創意品牌商品既要有獨特創意性內涵，外在又需擺脫典藏複製品的單調刻

板，創造流行性。與衍生運用類不同的是，此類商品透過設計者巧思擷取藏品意涵，進行符號上的轉化、延伸加值，不受限於藏品原本的形狀與特徵，可任意改變文化特點或是竄改真實內容，使產品除了提供功能外，增加趣味性，變得更貼近生活，進而讓觀眾經由消費感受到輕鬆、有趣的體驗，也替博物館創造無限商機。

台北故宮透過知名廠商的品牌合作，商品提出「雙品牌」策略，希望藉由1+1>2的經濟效應，帶來話題性與銷售量，增強商品的區別性，博得國際矚目。例如故宮與法蘭瓷（FRANZ）合作，就是希望藉由品牌快車之效益，順勢帶出自己文化的核心價值，擴展國際行銷的通路及能見度，以強化故宮嶄新的品牌形象，提升文物的附加價值，讓授權商品具有更高的收藏價值。柯鴻圖提出「文化接枝」的概念解釋傳統文化如何與現代化的相結合，此概念起自於農藝果樹優生接種的技術，將種子成長得更碩大甜美。¹²⁶意指傳統文化要乘上社會的潮流，就需透過商業加值得到進一步開發，以圓熟的設計行銷手法，重新賦予文化時代的新意。

過去，台北故宮文創商品僅分成出版品、複製品與衍生運用類。隨著社會整體消費型態的改變，博物館文化商品開始出現以「創意」為主的設計形態，將館內藏品與時下流行商品作創意設計或品牌特色結合，目的就是希望藉由推出一系列較為多元、通俗、熱情的商品，精緻藝術逐漸轉向大眾文化，讓一般階層也可以感知藝術的薰陶。雖然現階段台北故宮文創商品，仍以前三類商品為主，但「創意品牌類」商品為未來發展的主力。原因在於它能透過「文化與當代設計」的結合，重新以現代人的語彙詮釋藏品意涵，設計出既創新又生活化的文化商品，讓人不再覺得與傳統文化有距離感。

為了推陳出新文創商品，達成教育推廣之目的，博物館透過與廠商合作，在設計、生產線、通路、有效的行銷策略，能迅速在世界各角落嶄露頭角，在此之

¹²⁶ 柯鴻圖，2005，《當代設計家檔案》。中國：黑龍江科學技術出版社。頁 145。

前如何建立一份完整的授權機制是相當重要的。台北故宮將素材授權給第三者（廠商）創作和生產，進而發展一套授權機制。授權是價值鏈中最重要的部分，透過授權才能決定素材的應用，能夠避免事後的爭議。



第二節 授權模式發展過程

在台灣，公營博物館屬於文化設施，為非營利機構並以教育功能為主，不具備產業的特性，因此內部人員編制、組織章程等規定，大大束縛住博物館在經營賣店和文化商品方面的自由發展。公營博物館難以引進專業的產品設計人才，使得商品大多需與廠商品牌合作或者委外開發，承受未知的風險和評價。因此需要一套完善的授權規則與廠商協商和把關，既能將博物館的內容元素發展成產業，形成新的產業價值鏈，也能兼顧博物館的企業形象與廠商的利潤。

一、故宮的授權模式發展過程

在台灣，過往關於授權產業尚未有一套標準的機制出現。台北故宮圖像授權雖已發展多年，但是大多數與異業合作開發案是採用專案和採購法招標的方式，並無相關法令可以依循，因此公部門在授權業務的推廣受到層層法令限制與阻礙的情況下，台北故宮開始積極尋求建立協調機制。

「事實上我們授權，故宮本身是國際博物館，圖像授權尤其在歐美研究中國藝術的專家們在出版上需要用到圖片，我們從民國 64 年就有圖像授權，我來故宮已 38 年，當初進來時有發展圖像授權。....後來擴大到品牌授權、影像授權、委託產製，未來電子書授權都會慢慢增加。」(訪談紀錄 M01)

台北故宮於 2001 年 6 月制定「珍貴動產衍生品管理及收費規定」，發展初步的授權模式，規範藏品圖像收費機制，以利教育推廣、圖像授權、複製畫以及各類衍生紀念品等跨業合作的進行，逐步發展出圖像授權、委託產製授權方式。

為了讓文化創意產業發展能夠有章則可循，2005 年林曼麗擔任副院長後開

始積極發展授權模式，分別修訂圖像授權和委託產製等授權模式。並首次發展「品牌授權」，經公開招標評審程序，與國內外廠商正式簽約，在各地精品通路販售。當年簽約第一波取得故宮品牌授權的廠商，就是目前聞名全球的法藍瓷（FRANZ），第二波品牌授權者則包括以代理 Hello Kitty 聞名的三麗鷗公司，以文化創意起家的頑石創意公司，以紀念幣為專長的霖沅企業，還有以自創品牌見長的明基電通（BenQ），以品牌互長的優勢，打開故宮文物前進日常生活新面貌。

林曼麗為了發展藝術授權的合作模式，2006 年她和當時出版組組長徐孝德（現任文創行銷處處長）出席美國紐約國際授權展，在臺灣館展示逾百件的藝術典藏數位內容，以「典藏故宮」（Classic NPM）呈現故宮品牌形象。這一次由中華民國首度派官方代表參展的活動，也為台灣公立博物館在藝術授權市場開創新機。

2006 年 7 月故宮參考法國國家博物館聯合會（Réunion des Musées Nationaux, RMN）等機構的收費標準及請教國內相關領域企業界意見，修正「珍貴動產衍生品管理及收費規定」，擬訂出來更切合實情，極為多元與廣泛的授權處理規定。

「圖像授權的機制到了 2006 年就作很大幅度的調整，參考像法國國家博物館聯合會 RMN，義大利 Scala 圖像銀行授權機制和日本的市面上交易的基本標準，融合起來大幅修改授權規定，並翻成英文放在網路上，國外的授權那年就超過國內，代表此機制是被國際市場認可和接軌的。」（訪談紀錄 M02）

2008 年再次政黨輪替之後，新上任的周功鑫院長為發展文化創意產業和貫徹便民服務，逐步修改申請規定和作業流程，並於 2010 年 10 月修正發布「國立故宮博物院珍貴動產衍生(文化創意)產品管理及收費規定」，訂定出更清楚完整的圖像權利金收費辦法，並發布授權的作業須知，讓授權流程更加清楚明確。

第三節 授權模式介紹

近年來台北故宮在與異業合作的產業價值鏈中，扮演上游資源提供者，提供圖像版權和授權契約，創造異業合作機會與模式，建立多種授權業務。本節關於故宮發展文化創意產業所涉及的授權業務，主要以故宮與異業產業合作衍生商品，具備營利性質，並有設計、創意概念的涉入為探討範圍。因此介紹授權模式為「圖像授權」、「品牌授權」和「委託產製」，每種模式都是獨立但彼此可相互支援。以下對故宮的三種授權模式進一步的分析：

一、圖像授權機制

圖像授權為台北故宮最早起步的授權模式，不過真正積極主動推廣始於2004年。由於故宮所收藏文物的作者早已逝世，這些典藏品是屬於社會大眾的國寶，因此故宮對藏品本身不具備著作權，但故宮為了保存文物經由攝影進行數位化典藏工作，這些圖書或文物的照片、底片或電子檔是屬於故宮本身的攝影創作且具有攝影著作權，符合著作的要件¹²⁷，並可以授權他人使用。因此，當故宮在談真跡授權時，是以某件真跡的攝影著作權（電子檔案）進行授權，而非擁有真跡的著作權。

（一）授權契約規範

1. 圖像使用目的

參考2010年修正發布的「珍貴動產衍生(文化創意)產品管理及收費規定」規定，台北故宮圖像授權發展可以分營利使用、非營利使用以及宣傳使用三類。在商業使用上，將圖像用於有營利目的的出版品或衍生品生產需向故宮繳

¹²⁷著作的要件包含具原創性，附著於有形物體。創作者有利用個人某些知識與技術，投入心血發表與產出，這就是具有原創性。附著於有形物體上，則是可以讓人察覺與感知的，例如電子檔、手稿或投稿等。

交權利金¹²⁸，收費標準依使用目的不同及合作程度作定額制或採比例制之權利金收費，以積極行銷典藏圖像。

2. 申請準備和授權時間

欲取得圖像授權的廠商可以於任何時間自行向台北故宮申請文物影像的權限，需要附上企劃書與申請書，內容包含欲申請之圖像、使用途徑、設計樣稿、售價和發行數量等。廠商提出審請後經過文創行銷處審查、長官核可後無須經過商品審查，即可取得授權檔案，因此，圖像授權為故宮最普遍且管理程度最低的授權模式。圖檔借用期間分為國外4個月、國內為3個月，而商品生產販售的時限通常為兩年。

3. 商標標示

廠商取得授權後可根據企劃書將圖像加值運用，在圖像授權中每件授權商品，只能在產品上面放廠商商標並不能放台北故宮商標，由於廠商只是運用故宮授權圖像，沒有權利掛上故宮的品牌，但在產品說明需要註明「國立故宮博物院藏品」標示出圖像來自於故宮。因此，一般在圖像授權產品的產品著作權和設計財產權皆屬於被授權廠商，但也會視合約簽署內容而有不同案例。若廠商擁有著作財產權，往後將故宮授權商品做不同形式的發展則較容易。

4. 通路規模

未獲台北故宮商標授權之產品，其銷售時亦不得於故宮之代理通路販售，需要廠商在自己建立的通路販售。因此，圖像授權的產品，通路鋪設與行銷是完全交由被授權商，故宮不涉入也不負責其中，由於授權年限為兩年，廠商必須衡量產品生產時間和通路鋪貨等狀況來決定產品數量，以免無法在兩年內銷售完畢，因此，廠商本身行銷能力和通路的流通規模也相當重要。

¹²⁸權利金指使用人向台北故宮申請使用藏品圖像時，應繳付之費用。依其使用用途不同，分為定額制權利金或比例制權利金。比例制權利金得視故宮圖像使用於產品在市場上的價格及數量所佔比例定之。

(二) 權利金與收益

台北故宮對圖像授權的收費標準相當透明，非營利目的、宣傳目的與出版品使用「定額制收費標準」，而其他有售價之營利使用（衍生品）權利金支付為「比例式收費標準」，下表 4-2 為台北故宮對圖像授權權利金收費標準：

表 4-2 故宮圖像授權收費標準

申請用途		收費標準		備註
		新台幣/每張		
非營利使用	學術團體、專家、學者的學術論文	封面、封底	800	僅限學術或教育推廣使用
		內頁	400	
	教科書 經教育部審定者	封面、封底	1,000	
		內頁	500	
	學術出版品	封面、封底	2,400	
		內頁	1,200	
營利使用	書籍、報紙、雜誌、期刊等出版品 非全部使用故宮圖像者	封面、封底、書衣 內頁	定額制權利金計算：按每張影像之授權利用尺寸及發行數量計算 (附錄二)	
	其他訂有售價之營利使用 (衍生品)		比例式權利金計算：按產品數量、售價依合約收取權利金	
宣傳使用	廣告文宣、產品之包裝		定額制權利金計算：按每張影像之授權發行數量計算	
	裝潢佈置種類		定額制權利金計算：按不同裝潢地點來計算	

資料來源：研究者整理自國立故宮博物院（2010a）

台北故宮圖像授權「比例制權利金」收費標準，依照不同類別的產品和其製造的數量、售價的多寡，有不同的收費比例，目前規範出來的類別有：¹²⁹

1. 書籍、報紙、雜誌等出版品；

¹²⁹國立故宮博物院，2010a，〈國立故宮博物院珍貴動產衍生(文化創意)產品管理及收費規定〉。2010年10月修正發布，台北：國立故宮博物院。

2. 影音出版品（VCD、DVD 等有載體之產品）；
3. 小型生活用品（文具用品、娛樂用品、食品、化妝品、餐具用品等）；
4. 大型生活用品（傢俱、寢具、衛浴設備、家電等）；
5. 有價票券（郵票、電話卡、交通票卡、樂透彩券、紀念票、紀念幣等）；

故宮在評估比例制權利金，除了視其商品數量和價格來看收費比例，也會依照使用目的或性質按本收費標準表酌減。以下以小型生活用品的比例收費的表格為例，並配合星巴克的合作案例來說明：

表 4-3：小型生活用品（文具用品、娛樂用品、食品、化妝品、餐具用品等）

數量 售價	2,000 以下	2,001~10,000	10,001~30,000	30,001 以上
100 以下	7%	6%	5%	4%
101~1,000	8%	7%	6%	5%
1,001~5,000	9%	8%	7%	6%
5,001 以上	10%	9%	8%	7%

資料來源：國立故宮博物院（2010a）

從上表中可以看出，小型生活用品權利金比例幅度從收取營業額的 4% 至 10%。可以看出，產品單價和生產數量決定權利金比例的高低，其中產品單價與權利金比例呈現正相關，產品單價愈高，權利金也收取愈高；而產品數量和權利金比例呈現負相關，數量愈多，故宮所收的權利金比例便愈低。

而廠商在申請圖像授權時，在企劃書上需要標示預計的銷售價錢和數量，並依此來判定權利金的比例。而故宮為確保使用人依約履行，於契約簽訂時，使用人須支付故宮履約保證金（相當於權利金之 20% 至 50%），於使用人依約履行完畢後無息退還。因此廠商需要考量多種生產因素，例如經銷時間的長短，來決定商品數量，以期在兩年內銷罄商品，才不至於付了權利金卻賣不完商品。

（三）合作案例

以近年來成功的圖像授權案例，為統一星巴克合作案。星巴克於 2007 年初

推出「當星巴克與故宮相遇，創新生活美學」活動，與當時故宮正館整修之後重新啟用的活動「故宮再啟·震古鑠今」之「北宋大觀特展」合作行銷，在星巴克商品上附加藝術價值。星巴克將大觀展代表作，包括宋徽宗《牡丹詩》、《宣和奉使高麗圖卷》、米芾《篋中帖》、《宋開慶壽聖本金剛般若波羅密經》、《富貴花狸》及《蓮花式溫碗》等，以代表中華文化的北宋生活的四藝：品味、點茶、掛畫與插花為主題，融合應用在隨行杯、隨行套卡、陶瓷杯、筆記本和提袋等七件系列周邊商品，共發行 14,000 份，結合東方傳統與西方休閒文化，並以用一杯咖啡的時光體現千年前北宋的人文風情作為廣告訴求，在全台統一星巴克門市銷售，隨即銷售一空。



圖 4-1 品味隨行杯組、隨行套卡《蓮花式溫碗》和《富貴花狸》

資料來源：〈商品專區〉，統一星巴克網站

http://www.starbucks.com.tw/products/starbucks-card/products_starbucks-card_new.jsp

星巴克七種商品共生產約 14,000 件，每件限量發行 2,000 個，每件單價不超過新台幣 2 千元，以表 4-2 小型生活用品表中來推斷，故宮權利金應收取 8%。

「與星巴克的案子授權合作，生產了隨行杯、隨行卡、馬克杯等七種產品，總共一萬四千份，在十天內賣光了，我們權利金是收 8%，大約約四十幾萬。」（訪談紀錄 M02）

由於授權結盟本身具有新聞性，藉由強勢品牌的圖像授權方式，故宮的典藏文物透過通路推廣給社會大眾，並共同舉行產品發表會互相造勢及媒體報導，為故宮的北宋大觀特展帶來有效的宣傳，提升北宋大觀展參觀的人氣，助

益雙方在國際市場上的知名度與品牌質感再提高，成為雙贏局面。透過星巴克推出系列商品，故宮典藏文物之意涵，走進民眾日常生活之中，讓民眾得享有創新生活美學的體驗，使藝術融入常民生活。

雖然故宮對圖像授權的管控程度較低，台北故宮也會因不同的合約簽屬方式而有不同的合作機制。譬如，統一星巴克台北與故宮接洽圖像授權，正值北宋大觀展的行銷籌備期。當時，故宮的研究人員組成討論小組，給予星巴克圖像使用上細部意見。

「星巴克在2007年與故宮合作圖像授權，雖然圖像授權比較跟故宮沒有相關，但我們仍相當嚴謹對待。譬如他們有用到書畫和器物，請三處的研究人員來組成討論會，看看圖檔出處的說明和故事性是否正確得宜，我們提供品質和設計上的建議。」（訪談紀錄 M02）

隨著資訊網路內容的應用增加，圖像授權方面，2009年度受理國內及國外各界索取台北文物藏品圖像授權件數共計319件，權利金收入約計新台幣724萬元。較2008年權利金收入約651萬元，多增加七十幾萬元，可以看出台北故宮文物數位圖像授權需求逐年增加。¹³⁰圖像授權申請門檻較低，其產品不能標示故宮的商標，不代表故宮的商品，所以故宮管控程度較彈性。因此，廠商較可自由發揮故宮的中華文物元素，轉變成具有地區或企業特色的文化創意產品，發揮規模經濟，拓展國際市場未來商機無限。

二、品牌授權機制

台北故宮針對衍生性商品授權的其中一種類型為品牌授權。品牌授權定義為廠商以付費的方式租用一個消費者早已熟悉的品牌名稱或圖像，標示於自己的產品上。¹³¹故宮具備強烈的專業和藝術品牌形象，因此許多廠商希望藉由故

¹³⁰同註 119。

¹³¹ Kotler, Philip and Armstrong, Gary 著，方世榮譯，2004，《行銷學原理》。台北：台灣東華圖書公司。

宮的商標提升自家產品的形象而申請品牌授權。而故宮亦可以藉著品牌授權提升國際品牌市值及運用知名品牌的全球既有通路增加曝光度。

(一) 授權契約規範

1. 招標時間與資格

參考 2009 年修正公布的「註冊商標授權廠商商品化使用（品牌授權）案公開徵求須知」，台北故宮於每年舉辦三次（三月、七月、十一月）品牌授權公開徵求，運用採購法招標公開徵選合格廠商，授權國內外符合條件的知名廠商製作一定水準的文物仿製品、藝術紀念品或文物加值應用產品等。¹³²廠商申請時須附上基本資料、證明文件，其條件為申請的廠商須具備前三年平均營業額須為新台幣二仟萬元以上、實體通路和半年內信用之證明文件等。另外廠商須準備提案企劃書送至文創行銷處作為資格審查，內容為商品創意來源和設計圖、規格、材質、預計製作數量、成本費用、定價及銷售回饋金的比例，並準備產品的樣品供給商品審查委員審查使用。¹³³

2. 商標標示

資格審查通過後，經商品審查委員進行初複審，通過始可獲得「國立故宮博物院」的註冊商標（圖 4-2）和免費使用 10 張藏品圖檔作為產品設計開發、宣傳等創意靈感運用，其設計、生產與行銷成本為廠商自行負擔。



圖 4-2 國立故宮博物院註冊商標

資料來源：國立故宮博物院（2009b）

台北故宮的品牌授權方式為「雙品牌」的合作，廠商製造的產品除了標示故

¹³²同註 11，頁 206。

¹³³國立故宮博物院，2009b，〈註冊商標授權廠商商品化使用（品牌授權）案公開徵求須知〉。台北：國立故宮博物院。

宮商標外，同時也標示著廠商自己的商標。品牌授權商品掛上故宮的商標，代表著故宮的形象，故宮會與被授權商一同出席發表會或記者會，一起互相宣傳推廣。雙品牌結合可以創造更寬廣的消費者訴求及更大的品牌權益。讓公司以最低風險或最小投資進入新的市場。在供需雙方互利互惠的原則下，達到宣傳的效果，創造品牌授權加值運用的最大效應。

「在此時，故宮的角色不只是素材提供者和授權業務的掌管，已經涉入行銷推廣。我們會盡教導和協力義務，品牌合作的記者會發表和發新聞稿，故宮都會派人支援。」（訪談紀錄 M02）

3. 通路規模

在通路方面除了自行行銷海內外，亦可以在故宮的經銷通路代售授權商品，但須以商品定價的六折批銷，四折的錢為經銷通路的代售佣金。因為台北故宮國內外觀光客眾多，廠商可以藉由台北故宮名聲來打入國際市場，而台北故宮亦可以藉由廠商在國內外的通路，使台北故宮不用特別去增設通路，品牌就到達全世界。

「透過品牌授權，國外的行銷管道，故宮不用去設店，從國外通路就可以行銷故宮的品牌。」（訪談紀錄 M01）

「品牌授權可以利用合作廠商的全球通路，譬如說法藍瓷全球有5000多個點，我們利用這個管道去鋪陳故宮的能見度。」（訪談紀錄 M02）

4. 授權時間

關於授權時間，複審通過後，授權契約期間為三年（舊契約為兩年），原契約若沒有爭議可以辦理續約一次，期限為兩年，故一家廠商最長可獲得五年之品牌授權期。品牌授權中授權時限可調動的彈性比圖像授權來得大，因此廠商比較不用擔心商品滯銷的問題，可以延長設計、研發和生產的時間，發展具有

創意性質的商品。

5. 著作權歸屬

品牌授權商品的著作財產權益歸屬廠商所有，但若廠商需要再授權商品，仍需經故宮本身的同意，才能使用衍生著作財產權，此部份尚未有清楚明確的定義。

文化創意產業是由創意核心不斷向外擴散成為產業，擴散的範圍愈廣，產業獲利也愈多。而故宮的創意內容是靠授權模式來擴散出去，從上游創作者或是內容供應者，以及中間的企業或代理商，再擴散到行銷國際，使價值不斷擴散。因此，文創商品的再授權需要及早定義，才能發揮文化創意產業的特性，將具備中華文化的創意商品以不同形式，譬如動畫、廣告等傳播出去。

(二) 權利金與收益

權利金的部分有「商標授權金」（簽約金）和「銷售回饋金」雙重收費，品牌授權須要繳交「商標授權金」，每一商品系列商標授權金為新台幣 50 萬元整，契約期間屆滿再續約時，仍須再續繳商標授權金。企劃書內廠商須提出「銷售回饋金」之回饋比例，其比例多寡依照國際慣例和企業自身狀況，沒有統一規範，一般為高於商品售價之 2% 收取回饋。

表 4-4 故宮品牌授權權利金計價標準

品牌授權之權利金計價標準	內 容
商標授權金（簽約金）	三年契約期，每一系列品項收費 50 萬元整（品項指陶瓷、金屬、3C 產品等不同依材質或功能分類）。續約時仍須再續繳一次。
銷售回饋金	由廠商以商品售價作為計算單位來計算銷售回饋金比例，以及預估或擔保 3 年將繳交之銷售回饋金總額。

資料來源：國立故宮博物院（2009b）

台北故宮收取的方式是每系列需付一筆五十萬的簽約金，這樣的機制可以

預防事後商品銷售失利，故宮無法回收的風險，另外可促使被授權商盡力銷售其產品以免無法回收，其他權利金部份則按照先前協調的公式計算並回饋。而銷售回饋金是契約中較為彈性的部份，回饋金的公式是產品收益乘以廠商認為可以負擔的比例額度，此時產品的生產、運輸成本和簽約時的談判技巧是影響此公式的變因。

由此可知，不同於圖像授權為單一個案，品牌授權是每系列的授權使用，契約合約時間較長和授權所需支付的金額較高，適合與故宮長期合作的廠商。

(三) 合作案例

頑石創意公司於 2005 年參與台北故宮「OLD is NEW 時尚故宮」的新銳設計活動中，以品牌授權的方式推出「嬰戲圖文化公仔」，取材自故宮典藏的《冬日嬰戲圖》，希望觸動現代人遺忘已久的童心與赤子之心。這套系列作品不僅作為裝飾品，還可以作為教育與遊戲之用，傳達文物的文化意義，「要活化故宮文物，就要讓他們自己說故事」。¹³⁴之後嬰戲圖公仔獲得日本「Good Design Mark」¹³⁵的認可，更奪得第二屆「國家設計獎：產品設計金獎」的最高榮譽。與故宮多項合作成功，使得頑石創意逐漸成長茁壯，至今規模已變成將近 70 人的團隊。

頑石創意將故宮典藏畫作中形象精神注入在公仔造型，重新賦予文物新的詮釋，創造出更大的價值。與故宮的合作經驗，使得頑石創意開始自有品牌經營，從動畫製作設計，擴展到提供產品設計、互動裝置等設計服務。透過經驗學習，也讓頑石創意擁有了從設計、委託製作，到行銷以及通路開發的能力。

¹³⁴張彥文，2005，〈故宮開竅，要做國際精品品牌〉。《遠見雜誌》，2005 年 12 月號。

¹³⁵“Good Design Award”創立於 1957 年，也是日本國內唯一綜合性的設計評價與推薦制度，通稱為 G-mark，是由日本設計振興會（JIDPO）創設「Good Design 選定制度」而開始，可以說是日本最有歷史與地位的設計大賞，因此每一年的受理審查，都會吸引日本國內外眾多廠商參加。



圖 4-3 頑石創意嬰戲圖和阿羅漢公仔

資料來源：〈線上購物〉，頑石創意網站，

<http://www.brightideas.com.tw/首頁/tabid/36/Default.aspx>

2007 年與故宮合作再度推出新產品「阿羅漢」，其採用故宮藏品中明朝丁雲鵬及吳彬之畫作，設計成四套阿羅漢公仔，禪意內斂，雋永有趣，並在 2007 年紐約授權展與故宮一同展出，行銷台灣創意文化。

由於台北故宮本身的定位為公務機關，雖擁有數量龐大的文物藝術品，礙於法令及角色問題，無法像私人企業一般，可自由推廣各項商業活動。台北故宮更受到預算、人力及各項資源的限制。而品牌授權合作可以藉由私人企業的銷售通路，跨足海內外市場，故宮得以將其品牌推廣到世界各地，與其合作的公司也可以憑藉故宮典藏的形象提升本身市場地位，發展自己的品牌創意。而頑石創意新奇有趣意設計公仔，可以吸引年輕人的目光，引起公仔收藏家奔走相告，掀起一股收藏風潮。

2009 年與台北故宮新簽約有八家廠商及續約廠商六家，簽約金收入為 4,000,000 元，總回饋金 3,668,509 元，總計 2009 年品牌授權收入為新臺幣 7,668,509 元。¹³⁶由於圖像授權和品牌授權是由故宮的公務預算¹³⁷所發展的授權

¹³⁶同註 117。

¹³⁷公務預算每年由行政院編列，主要支應故宮院內經常性公務支出或文物維護，如發行文物月刊、季刊及年報等，公務預算的收益均需繳回國庫。

模式，因此簽約金和權利金需繳回國庫，不僅能奠基國家培養文化事業的資本，也能發展台灣觀光經濟。

三、委託產製

委託產製也稱為合作開發，以選擇性招標尋找對台北故宮的文化內容有興趣的廠商開發衍生商品。

所謂委託產製的合作就是請業者代工，可分為兩種形式，一為設計代工（Original Design Manufacture, ODM），以及專業代工（Original Equipment Manufacturer, OEM）。ODM 指被委託的廠商提供從設計到生產的服務，客戶只要負責除了設計與製造以外價值鏈後端的行銷和銷售活動；OEM 則是指被委託的廠商採用客戶指定的設計圖生產出商品，廠商只負責在價值鏈上提供生產勞務，通常由客戶提供技術和原料。¹³⁸其中，ODM 與 OEM 兩者的差異在於廠商是否在價值鏈上有參與設計（design）的貢獻，還是由客戶提供設計的方案。以上兩種代工 ODM 和 OEM 台北故宮皆有實行，故宮作為客戶將價值鏈中的部份活動交給廠商承作，也就是將文化衍生品的設計、生產作業或者是技術發展委託給其他廠商，同樣會透過契約的合作協定，具備創新生產的行為，因此本節也將委託產製放在故宮文化創意產業價值鏈中授權模式內探討。

（一）授權契約規範

1. 招標時間與資格

台北故宮每年舉辦三次審查會議，分別於每年四月、八月、十二月召開審查會議，廠商須提出基本資料、證明文件和企劃書，委託產製的廠商資格條件比品牌授權來得寬鬆，不需要特定營業額以上廠商才能參與。而企劃書內容包含設計元素、預計售價、數量和製作成本等項目，一樣須準備樣品供商品審查

¹³⁸張凱程，2007，《供應鏈下 OEM、ODM 契約之研究》。台北：世新大學法律研究所碩士論文。頁 11-12。

委員作初複審的評選。

2. 商標標示

審查通過後，產品標示故宮的商標，不得有合作開發廠商之品牌介紹或相關資料。委託產製所生產的商品代表著故宮的品牌，相對於圖像授權和品牌授權，是所有授權模式中故宮涉及的管理程度最大。因為商品上放的是故宮的商標，也只能在故宮的通路販賣，代表的是故宮專營的商品。

3. 授權時間

關於授權時間，審查通過後，授權契約時間為兩年，委託產品如未於兩年授權期間銷售完畢，故宮會給予廠商半年的緩衝期將產品促銷售完，期滿就下架全部銷毀，若原契約通過續約審查則可再延長兩年。

4. 著作權歸屬於故宮

委託產製的特色是被授權商負責設計和產製商品的活動，故宮僅提供文物影像資料，商品包含文物仿製品、藝術紀念品和文物加值應用商品等類別。但被授權商只是受委託者，著作財產權及著作設計權皆歸屬故宮，而不屬於受託製造或設計的廠商，只有故宮擁有再製和發展的權利。

(二) 權利金與收益

在權利金分配上，委託產製的權利金收繳是故宮收取定價的 20%營業額，40%營業額給生產的廠商，剩下 40%給故宮的經銷商店。故宮按定價回收，則製造商尚需從定價 40%中支付產品原物料之成本，代工廠商勢必要擴張經濟規模，生產一定商品數量，才可獲得利潤。比如說一個定價 100 元的杯子在故宮經銷商店販賣，生產廠商可以獲得 40 元，經銷店代售費用為 40 元，而故宮作業基金抽了 20 元，納入故宮文物藝術發展基金，因此，在委託產製商品於委外經銷店賣出，故宮、委外經銷商、廠商以 2：4：4 方式分配獲利，為目前授權型

態中故宮收益最高的授權模式。另外，廠商在使用數位藏品的圖像進行商品開發，仍需繳交每張新台幣 1,200 元的費用。

委託產製的供應關係中，台北故宮的作業基金獲得利潤最高，風險最低，具有高度價值。在委託產製中，廠商需在四成的利潤中扣掉生產的成本，又有銷售時間的壓力；而委外經銷店雖亦可拿到四成利潤，但是仍然需要負擔場地維護和人力成本；而故宮所收取的作業基金為兩成的純利，因此具有最大的價值。

委託授權的紀念商品是由故宮文物藝術發展基金¹³⁹預算所發展，因此所取得的二成收益為回歸至文物藝術發展基金，繼續投入下年度的預算中，成為台北故宮的活水源頭。

「圖像授權和品牌授權因為是公務預算發展的，所以簽約金和權力金是繳回國庫。委託授權回來的 20% 權利金是繳到文物藝術發展基金。」(訪談紀錄 M02)

台北故宮從民國 80 年代就開始委託產製的開發，迄今商品總數已累計近 2,000 多件，合作廠商共計 75 家。¹⁴⁰從表 4-5 比較 97 和 98 年度的委託產製的開發情形可以看出，故宮委託產製的商品數量相當可觀，為現今故宮商品中最大宗的授權機制，並且逐年創造高度效益，成績斐然，從中可見近年故宮在商品開發上具有深厚的資金來源。

同時更加吸引文化創意產業各界積極爭取與故宮合作的機會，使 98 年度送審件數較前年增加 600 多件。為了持續加強及改進文物衍生紀念品的品質，增加其附加價值，「商品審查評選」具備把關和監督的作用，而委託產製所生產的商品代表著故宮的自有品牌，因此管控程度是三種授權中最高的。

¹³⁹文物藝術發展基金專供文物仿製、圖錄印製銷售、藝術紀念品及文物收購之用途，由基金預算所發展的業務收益，必須回流至基金之中。

¹⁴⁰國立故宮博物院，2010b，〈98 年度施政績效報告〉。2010 年 7 月公告，台北：國立故宮博物院。頁 17。

表 4-5 故宮 97-98 年委託產製之商品開發統計表

年度	97	98
商品開發情形		
召開產品審查次數	5 次	6 次
送審產品總數	812 件	1,442 件
通過審查件數	155 件	459 件
累計商品件數	近 2,000 件	近 2,000 件
合作廠商家數	66 家	75 家
當年實際營收	1.4 億	3 億

資料來源：研究者整理自國立故宮博物院（2009c：19、2010b：17）

對於參觀博物館的民眾而言，逛博物館紀念品賣店的重要性，不輸給文物的展覽，特別是外國觀光客，難得搭飛機到台灣參觀故宮的藏品，更會購買博物館的藝術商品作為紀念。因此，台北故宮透過廠商之間的委託產製，得以產出代表故宮特色的紀念品，滿足參觀民眾的收藏記憶兼具保存價值。

台北故宮以自己的品牌和通路，提供給廠商投資開發設計商品，並嚴格把關產品的設計感和品質，既可促進國內代工設計產業的進步又可吸引觀眾目光。以下為台北故宮三種授權模式的比較表：

表 4-6 故宮三種授權模式比較

授權模式	圖像授權	品牌授權	委託產製
授權標的	故宮典藏品之數位圖檔	故宮典藏品之數位圖檔	故宮典藏品之數位圖檔
授權區域	國內外	國內外	國內外
授權期間	2 年，不可續約	3 年，續約需再送審（可續約到 5 年）	2 年，續約需再送審
智慧財產權歸屬	廠商	廠商	故宮
授權標示	圖像須標示來自「國立故宮博物院藏品」	標示故宮商標和授權廠商的商標	只標示故宮商標
簽約金	無	50 萬	無
權利金	依據圖像收費規定	1.回饋金：定價×比例收費的百分比 2.超過第 10 張圖像使用，需付圖像授	使用圖像授權收費金和商品售價六成（經銷商四成+故宮作業基金二成）

		權費用	
行銷通路	廠商的經銷通路	故宮+廠商的經銷通路	故宮的經銷通路
故宮管控程度	低	中高	高
國庫收入	依圖像資料收費標準表合計權利金。	1.繳交簽約金(每一系列商品為新台幣50萬元),權利金由廠商自提回饋條款。 2.每家廠商得使用10張圖像,每張圖像最低應用費1,200元。	收取單張圖像應用費1,200元;同廠商契約期限內依張圖像第二次之使用以8折計算。
文藝發展基金收益	無	無	1.依「國立故宮博物院委託產製作業基金各類文物複製、仿製品、藝術紀念品須知」收費。 2.委託產製衍生品訂價20%。

資料來源：研究者整理

從圖像授權、品牌授權和委託產製的契約內容予以分析，對於台北故宮與文創廠商授權合作衍生商品有以下幾點歸納：

1. 故宮在授權契約訂定上的權力相當大，管理程度由大而小依序為委託產製、品牌授權到圖像授權。其中圖像授權的商品與故宮關聯性較低，因此契約和管控程度較低。
2. 授權模式中故宮取得的利潤由大而小依序為委託產製、品牌授權到圖像授權。其中委託產製收益的二成是投入到故宮的基金，作下次發展的循環使用，最具價值性，其他兩個授權模式的權利金收益則是繳回國庫。
3. 品牌授權與委託產製之中，廠商需要提出企劃書並受到審核，因此故宮可藉由事前審核管理商品設計、生產和行銷的流程，避免未知的風險。
4. 在品牌授權，廠商需要達一定資格門檻才能加入此產業價值鏈中，因此可能會限制小額資本、國內外通路規模較少，但具備優秀創意的廠商被發掘的機會。
5. 對於授權年限，合約彈性相當小，廠商須視自身能力選擇不同的授權合作類

型。品牌授權的年限整體較為彈性，比較有充裕的時間研發商品設計和生產。

6. 品牌授權可同時增加故宮與被授權者銷售通路，並且藉由結盟引起媒體報導，而雙商標標示可達到相互推廣的效果。
7. 在通路方面，委託產製只能在故宮經銷通路販售、品牌授權具備較多元化銷售管道，因此委託產製較品牌授權對故宮通路的依賴程度更高。圖像授權無法在故宮通路販售，因此廠商自己的行銷能力和通路規模很重要。
8. 圖像授權不用經過招標程序，產品在創新自由發展的空間最大，故宮應可推廣更多企業運用圖像授權，創造規模經濟。
9. 在品牌授權契約上，廠商自行再發展產品的權利尚未清楚規定，難以將創意再運用，可能文化創意產業循環擴大的經濟效應因此受到中輟。授權產品再授權是創造文創產業形成規模經濟，與價值向外擴散的關鍵之一，再授權的權利範圍應及早定義清楚。



第四節 文創產業異業合作與流程探討

一、台北故宮的品牌吸引力

國立故宮博物院是世界五大知名博物館之一，館內保存歷朝歷代皇室私有的稀世珍寶，總計約 67 萬件，幾近涵蓋整部中國的歷史。國立故宮博物院從 1925 年在北京成立之時，闢設展覽開放一般民眾入館參觀，打破過往宮廷生活的神秘感且無法高攀的形象，菁英文化逐漸轉變成人人皆可欣賞的大眾文化，深具中華歷史價值的典藏品即成為故宮傲人的品牌特色之一。

1931 年九一八事變之後，中國內部的戰事頻繁、華北局勢動蕩不安，當時國民政府決定將故宮具有重要價值的文物分批裝箱離院，展開一場橫越數萬里的文物大遷移，避免文物毀於戰火威脅，四處轉移存放處，歷經南遷上海、南京；西進內陸貴州、四川；東運台灣的顛沛流離命運。¹⁴¹ 1949 年文物裝箱隨著政府撤守到台灣，直到 1965 年蔣復璁任命為故宮院長，最後落腳在現今台北近郊外雙溪，終於結束長達 40 年的流轉歷程。因此，故宮文物帶有兩岸中華文化的聯繫，對台灣民眾具有獨特的文化意義，象徵傳統的繼承與未來的開創，進而產生國家與民族的認同，其特殊的歷史價值亦形塑出故宮自身的品牌特色。

「故宮的品牌就在於歷史和典藏，觀光客到台灣一定要參觀故宮，擁有觀光地位，因為其典藏是全世界知名的。」（訪談紀錄 B01）

「故宮是獨特的品牌，她的圖像和文物內含中華文化的意義，不管台灣或外國人士來台北，都會到故宮觀賞。」（訪談紀錄 B02）

¹⁴¹ 1933 年文物首度南遷至上海法租界；1937 年發生中日戰爭盧溝事變後，又將文物分三路轉往中國西南長沙、貴陽等地，最後落腳於四川；直到 1945 年日本投降，才逐步運回南京。但 1948 年國共內戰逆轉，形勢對國民政府不利，文物再度裝箱分批運往台灣。

文物典藏充實台北故宮的內涵，而歷史背景帶給故宮品牌的魅力，這兩種價值造就故宮成為國際知名博物館，也是遊客到台北必選的觀光景點。大量的觀光人潮，加上近幾年的中國風熱潮，故宮特色商品與禮品店通路孕育無限商機。

「因為故宮是一個通路，一天有七到八千人次，一個賣場固定有客流量走過，獲利機會越高。有八千人會經過你的商品，就有成交的機率。故宮其實是因為所有觀光客都會去故宮參觀，而且封閉式的環境下有購物的衝動，人潮就是錢潮。」（訪談紀錄 B01）

品牌價值和通路的消費人潮使得國內外設計廠商開始躍躍欲試與故宮合作，希望能藉著故宮具有中華文化強勢品牌的加值，發展出廠商獨特的文創產業特色，造就產品在市場中的區隔，增加國際外銷機會。

「博物館與企業合作的操作模式是很成熟的。故宮的優勢是：第一個是許多文物只有故宮有，整個中華民族最好的文化典藏品幾乎都在故宮，這些也受到國際的肯定，國際知名度是很高的。故宮與廠商合作時，這個強勢的品牌，就會有加值的效果。以行銷的槓桿來解釋，故宮的品牌可以轉移到商品上，利用博物館本身的知名度，為合作產業的商品加值，這些產品在市場的區隔度很大，背後代表整個國家博物館機構的品牌優勢。」（訪談紀錄 P01）

「我們想要有自己品牌的商品，看重故宮是具國際名聲的單位。而故宮禮品店的消費人潮會對我們銷售額有幫助。...公司會希望用故宮的圖像來授權，是因為故宮夠具代表性，所以廠商自己外銷到國外，也比較容易被客戶採納，外銷會比較有特色。」（訪談紀錄 B02）

但因為早年故宮的紀念衍生物品大都以複製品為主，且無完整的授權契約

與窗口，廠商苦無管道進入。直到林曼麗在 2006 年以「Old is New 時尚故宮」為口號，強調老文物、新價值的概念，以跨越影視作為行銷手法，並與設計產業結合發展文創商品，營造出全新的、時尚故宮的形象意義，使得觀眾和社會大眾重新認識故宮，產生新的價值和信賴感。並且在故宮的授權機制建立、「Old is New」活動的成功經驗之下，逐步打開了一條廠商進入故宮合作的管道。

「近幾年來，國家政策重新正視故宮的角色，撥款給故宮作經營改善和裝潢，故宮也發起了 Old is New 的活動，因為這樣我們看到故宮的改變，否則就像傳統博物館，主要以複製品為主而已。……早期故宮對跨界合作這方面較為封閉，而在林院長主持下開始改革創新，藉由主事者開放的心態與授權經營，我們看到進入這個產業的管道。」（訪談紀錄 B01）

「故宮在 2006 年推出 Old is New 引起我們的注意，我們當初想法跟 Old is New 蠻契合的，希望用古文物跟科技產品結合。」（訪談紀錄 B03）

台北故宮的典藏和文物資產是台灣的優勢，以故宮作為火車頭，帶動台灣企業的品牌特色和其商品的附加價值，使台灣脫離過往的代工與製造業的發展侷限，以文化充當新科技和新產品的變革動力，成功創造出博物館在文化創意產業鏈上的新價值，以此進軍國際市場。

「以科技產品演進的過程來說，如果沒有一個比較具特色的區隔，如何去創造附加價值？最終就會淪落到光華商場，比的是價格和規格。價格和規格我們比不上大陸，大陸東西太多太便宜了。我們要發展自己的品牌，希望結合台灣的文化優勢，創造附加價值。台灣文化創意和數位典藏是台北故宮難得的優勢，這是過去幾十年來大家沒有注意到的那塊。」（訪談紀錄 B03）

「我們品牌商為何努力往故宮前進，因為我們要宣揚故宮典藏和文化創意，並且以此為基礎建立自己的品牌特色，將目標放在成為全世界頭一個中國文創品牌。」（訪談紀錄 B01）

二、企業的進入門檻成本高

企業與故宮合作需要經過授權行政流程，上一節介紹了圖像授權、品牌授權和委託產製，可以發現授權流程會依照不同性質的授權模式，其合作方式和過程會有差異。大致上台北故宮的授權行政流程可分成：招標、廠商資料送審、書面審查、召開商品審查、通路上架、行銷和銷售、權利金回饋結算幾個部份。

台北故宮屬於公家單位，企業欲與故宮合作，需要等待故宮的招標計畫開放，始能開始接洽。在品牌授權和委託產製之授權模式中，廠商先需設計好樣品和資料，等到故宮每年三次的招標合約開放，遞出企劃書、商品審查表和設計樣品，書面通過後召開商品審查會議進行初審和複審，若需修正需再以公文信件往來，這段時間大概需要半年左右的時間來溝通。

「我們從剛開始接觸到完成審查，準備文書作業和審查花了六個月。因為要資格審，要提供企業書面資料，然後商品開發設計完成後，再召開商品審查。」（訪談紀錄 B01）

在前置作業中，為了一次取得多樣性商品的授權上架，廠商需要準備好設計商品的樣本，不同商品有不同的材質，設計和打樣的時間也不一樣，廠商需把這個過程花費的成本承擔下來，然後還要再承擔審查不通過的風險。因此企業與故宮合作之前必須先投入一定的資金與開發成本，做出有具備水準且符合故宮內涵和典藏的文化創意商品，以增加審查通過的機會。

「文創產業前端設計成本是很高的，我們燒掉幾千萬，這個產業本來就這樣沒辦法這麼快回收，公司必須要支持才做的下去。但其他小公司會撐不下去的，無法進入與故宮合作的門檻，做文創

產業沒有金錢資助是不行的。」(訪談紀錄 B01)

「初期投入資源，一開始在所難免，我們也曾經找一些外部設計師合作，希望能設計出故宮接受的产品，合作上有所進展，但投入的時間和金錢就比較多。」(訪談紀錄 B03)

在初期準備的過程中，廠商跨域近入文藝產業，打破過往製造、代工業壓低成本和快速、量產的思維，需要不斷地摸索博物館商品的開發過程，並設計出兼具故宮文物元素、創新、實用的文化創意商品。這時廠商面臨到跨域人才的缺乏，需要懂得博物館營運運作並熟知故宮文物美感的團隊人才，才能設計出受到故宮認可且可量產的文創商品。

「不是所有企業家都具有博物館行銷和歷史學術背景的思維，能夠理解文藝商品開發過程或哪個文物要如何推廣。一家公司要申請故宮的品牌授權，面臨一個問題，他不懂故宮文化將如何推廣和設計？因為故宮文物太多了，難以選擇，更重要的是缺乏兼具能跨越歷史和產業設計的專業人才。」(訪談紀錄 B01)

中游企業為不耽誤產品授權的時間，在申請前已經事先準備好產品樣本以及生產線的規劃，以避免行政審查的時間過長、或簽約後卻出現生產過程「出包」等影響商品發行的因素。因此，廠商要進入故宮的文創價值鏈之前，需要達到一定門檻才能加入此產業，最好能兼顧資金、人才、技術和生產線的掌握，在所有的成本考量下設計出高品質、可量產的品牌商品。在這些條件要求下，中小型企業可能無法踏進故宮授權門檻，使好的創意無法發揮。

「因為本公司對自己的產業鏈運作很熟悉，所以與故宮簽約之後 4 個月，產品就生產完成、上櫃，我們幾乎是動作最快的公司。像有一間做居家用品的，他的產品開發了半年還無法量產，當然每個領域不一樣，無法相比。但是簽約廠商有授權時間的壓力，光開發商品就要半年，一年又能送審幾樣產品？因此廠商的經驗與能力很重要，這是我們的優勢。」(訪談紀錄 B03)

三、授權審查為價值溝通的機制

衍生紀念品開發是作為台北故宮「品牌延伸」的一部分，為維持故宮的品牌形象和品質，必須建立一套嚴謹的授權審查機制。根據授權契約規範，故宮的行政審查過程有三道程序。首先由文創行銷處承辦人員對廠商進行企劃書的資格審查，再由故宮內部各相關人員組成「商品審查小組」就廠商資格及商品提案進行初審，初審通過的廠商，始得進入「商品審查評選委員會」之複審機制，商品審查的評選是召集9位以上的委員，由副院長主持，結合器物處、書畫處和圖書文獻處三處的研究人員與院外專家學者共同組成。

「不同的授權都是同一個評選小組在作審查，評選小組一直存在。由文創行銷處的副處長當召集人，由副院長、三個研究單位的人組成小組，每次邀請不同的業界、學校教授等專家來作評選。」(訪談紀錄 M02)

「商品審查機制」對於台北故宮和廠商有其不同的意義，故宮必須站在維護文物正確應用和為形象把關的立場，從嚴審查、從優合作，若有不適當的品牌延伸商品，只會帶來減分的效果。

「故宮審查有三個基本元素，第一是跟典藏物的正確性有沒有相牴觸，第二是妨礙善良風俗，第三是廠商的產品與市面銷售的有無不同，大概以這幾個基礎為準。」(訪談紀錄 B01)

因此故宮對文物加值商品的審查嚴肅看待，首要關注藝術價值是否會被破壞；對廠商來說，設計商品具備藝術美感和休閒趣味性才是吸引消費者購買的因素，若商品沒有創意，那只是仿古而非文化創意商品。在各自專業背景不同下，易導致故宮審查者與廠商之間的溝通落差，價值認同則是難以迴避的問題。

「在故宮審查委員組成上，院內委員較少具備跨產業和文物兩者

兼具的研究人員，大都是專精文物學術研究。因此，商品的創意理念有時較難用商業角度傳達給他們。」(訪談紀錄 B01)

「我們審查的機制相當嚴謹。我們請三個處參與審查會，如果他們有用到書畫和器物，我們會請三處的研究人員來監督文物是否正確的使用和使用得宜，符合藝術價值，所以我們都有商品審查小組在做管控。」(訪談紀錄 M02)

在此涉入精緻藝術與流行文化兩個不同的價值觀點的論辯，精緻藝術是以審美與表意為主要功能，傳達嚴肅的情感與思想，透過美學、文化與社會價值的表達，提升精神性情，具有歷史淵源和意涵，包含精緻藝品、古典藝術、史詩戲劇；而流行文化則是近代科技的產物，一種訴諸幽默、娛樂，強調常民生活與文化藝術連結的商業文化，反應大眾社會的真實與喜惡。¹⁴² Throsby 指出流行文化與精緻藝術的差別在於前者是利潤導向，供給大眾娛樂和庶民的文化形式，組織在生產時利益考量勝過藝術價值；後者則是傾向更玄奧的藝術表現形式，關注的是藝術價值的表現而非商業角度的考量。¹⁴³ 相較之下流行文化的量產和快速消費的特性，精緻藝術的消費習慣與市場成熟度需要長時間的累積與養成，因此，常以政府補助非營利組織或非商業性博物館等形式存在。遂可看出，文化價值的生產雖然是這些機構創作的主要目的，但同時受到經濟和新興文化的約束。

在此前提下，隨著文創產業的時代來臨，模糊精緻藝術與流行文化的界線已是博物館提升經濟的重要施力點，因此主要的爭點已不在於兩者之間的對立；而是這兩種文化的特性與運作邏輯本就不同，在「產業化」的過程中需要提供不同的機制回應，給予讓雙方充分溝通的場域。¹⁴⁴ 因此，在雙方尚缺乏共同認知、專業技術、信任與利益之前，故宮商品審查的評選小組在博物館產業化

¹⁴²Burger, Peter 著、蔡佩君、徐明松譯，1998，《前衛藝術理論》。台北：時報文化公司。

¹⁴³同註 26，頁 147。

¹⁴⁴李宛真，2010，《文化創意產業、國家與藝術家：華山創意文化園區的分析》，台北：政治大學國家發展研究所碩士論文。頁 80-89。

的過程中扮演很重要的機制。

「授權商品的審查會，由院內人士和院外學者所組成。.....審查機制的存在真的很重要，對廠商來說不只是溝通的窗口，也是公開公平的過程。審查會有存在的必要，不會因為對商品單方面的評斷，而抹煞具市場潛力的產品。」(訪談紀錄 B01)

商品審查時搭建平台讓不同領域有交流和溝通機會，聽見不同的聲音。廠商藉由說明設計理念，向學者傳達商品的內涵和想法，避免審查人員對業界思維的不信任；同時廠商也接收到故宮美學指導和文物的正確引用知識，加深對文物的瞭解，創作出更有文化意涵的商品。最終，使雙方在文創商品上相互充分理解和達成共識，而不是造成彼此權力關係的緊張對立。

「溝通的問題難免會產生，我們只能盡量去說明，讓委員能理解設計的理念。在這個過程中，他們(審查委員)會鼓勵我們(廠商)從美學的角度，引用古文物的觀念對產品作設計。」(訪談紀錄 B03)

「當然我們在引用文物的過程，不能錯誤引用，譬如我不能把宋朝文物誤解成清朝。畢竟這是故宮的學者和專家花了許多時間去考究出來的，我們也尊重這點，精準的設計是應該配合文物的正確知識。」(訪談紀錄 B03)

對於廠商在商品設計的創意面上，有學者認為在不違背故宮形象的前提下，故宮在審查過程中應該給創意的構想多一點發揮的空間，從文物的元素當中衍生出各種的創意商品，而故宮需要做好品質的把關，設立合作的窗口和平台，使博物館與企業藉由授權合作達成文化創意同心圓的擴散效應。以故宮為核心引導的文化創意產業，在不同商業組織的開發下，激發出具備台灣特有典藏文物的產品，在產業價值鏈加值的過程中向外擴散而形成龐大的產值，這才是真正的將博物館產業化。

「故宮在審查過程中其實不需要過於嚴苛，以免扼殺很多創意的開發。授權只是將文物的照片和圖檔，利用其中的元素，發揮藏品的價值。只要對故宮本身的形象沒有傷害，就不需要在審查的過程中，干擾設計者的想像，故宮應該把關的是商品的品質。故宮讓產品發揮價值是博物館目的之一，而讓民間企業賺錢也是具備一個國家機關服務國民的立意。在這目標上，其實可以把價值鏈後端的開發完全放手，讓企業去做好做大。」(訪談紀錄 P01)

四、建立起信任的窗口和人員訓練

由上述可知，台北故宮與企業跨界合作，需要相互理解和接納彼此的看法，並且建立信任關係。Amin and Thrift 認為不同的機構，例如企業、研發機構、非營利組織等本來各自具備不同的功能，但由於這些機構共享某些產業目標與價值規範，開始透過機制作接觸與互動，逐漸建立利於共同發展的信任網絡關係，而這些信任關係需要在溝通窗口和平台互動之下逐步累積而成。¹⁴⁵

「對企業家而言，對口窗戶是否真的肯做事，是很重要的。因為行政單位的執行力和制度的建立，才是真正整個合作能否成功的重點。」(訪談紀錄 B01)

台北故宮近年來積極發展數位典藏的授權模式，並以「文創行銷處」作為合作授權的管道和廠商諮詢的對口窗戶。在平台方面，2009 年開辦專門給予企業受訓的「文創發展研習營」，建立教育與互動的架構，期望能夠提升商品的內涵與價值，並以此作為文化創意的發想平台，欲發展出信任網絡的機制。在這兩個機制之下，培養與企業間的互信與長久關係，在長期的投資下，取得雙贏的局面。

「故宮去拍攝數位圖檔，素材的形成，歷經組織改革、建置很多

¹⁴⁵ Amin, Ash and Thrift, Nigel, 1995, "Globalisation, Institutional —Thickness and the Local Economy". in *Managing Cities: The New Urban Context*, edited by Healey, P. et al. Chichester: John Wiley & Sons Ltd Press. Pp.101.

商業模式授權運用，這些商業模式出來，企業才有管道和平台與故宮合作。還有文創研習營的教育方式，對產品各方面的品質會提升，產品的品質就會增加故宮的品牌信譽。」(訪談紀錄 M02)

台北故宮與廠商的溝通窗口在 2008 年開始由文創行銷處統一負責，文創行銷處分有基金科、出版科、授權科和文創科四個科別，分別掌管不同的授權業務，透過彈性的窗口在不同的授權模式下發揮功能。因此，文創行銷處在行政流程上扮演很重要的溝通窗口。

文創行銷處各科授權窗口的確立，能幫助廠商找到諮詢和進入的管道，除了提供授權內容的諮詢外，同時也是文物顧問的角色，能提供古畫或器物等最受歡迎或具商品價值的角度給廠商作為參考。

「一開始沒經驗就只能不斷地提案，我們覺得哪一些東西可以賣，故宮也希望我們可以賣，在雙方主觀條件能夠互相配合下，的確讓我們找到一些頭緒。而故宮文創行銷處的人員，會提供授權和文物的諮詢，讓我們有個專門的窗口。」(訪談紀錄 B03)

可是即使健全的組織結構下，卻因為公務機關的約聘人員制度，需要一年更新續約一次，導致可能面臨到授權窗口的助理人員每年替換的高度流動率，使窗口的協調功能無法完全發揮。

「文創行銷處對口的辦事人員是採用一年一聘，不是長期的助理人員。目前三年的合作過程已經歷經三任助理，每次新人上任都需要時間熟悉業務，對廠商的後續作業會造成影響，畢竟授權是有時間限制的。.....政黨輪替或人事異動造成工作困擾，工作專業及投入與否，都是影響彼此互相信任的因素。」(訪談紀錄 B01)

故宮是一政府公務機關，其人員職缺和人數受限於政府人事法規的限制，在文創行銷處中每個科別只有 1 至 3 位研究助理，人事的異動會造成許多不確定因素的產生，像是經驗傳承的斷裂、與新舊合作廠商溝通的中斷、個人背景專業不同等影響。

「故宮本身沒有特別成立行銷部門，廠商接洽授權以文創行銷處為窗口，其底下有四個單位，一個單位約 1-3 個助理，幾乎是 1 個人負責一種授權業務，這時行政接洽對象的專業度非常重要。」

(訪談紀錄 B01)

其中，不同聘任人員的認知和專業度不同，在授權流程和權利金等契約的解讀上可能出現差異，權力關係不對稱下造成不對稱的資訊解讀，廠商將無所適從，導致產業價值鏈的受傷害。

「之前在申請的步驟上簽約、談合約內容等花費許多時間。在申請授權過程中，雖然作業須知和授權契約寫得很清楚，但因為人員專業度不一，而高層大方針沒有很明確，底下的辦事人員在實務上就會各持己見，在接洽過程，讓廠商會無所適從。」(訪談紀錄 B02)

故宮近幾年開始發展授權機制，雖然在組織架構已逐步完善，但公務機關的人員編制和訓練上一時無法改變以及公務機關從業者較為保守的心態，使得文創行銷處在扮演產業價值鏈的聯繫點上，成為影響效益和時間的不穩定因素。

「故宮可以有很多的發展方向，但他卻選擇最不擅長的文創產業這塊。因為博物館內部人員大多是傳統的博物館學、典藏、人類學、考古學，以及人文相關科系的專家，故宮要求這群人去做生意，與商人接洽，這是很大的瓶頸與可能引發爭議。」(訪談紀錄 P01)

為了避免人事行政流程造成生產進度的延後，故宮人員和廠商需要更加積極的去協調和溝通，互相協助而非造成怨懟。

「新任助理剛上任時，對行政流程還很不熟悉，以前談好的契約授權續約年限也出現不同的解釋，廠商這時需要更加耐心的溝

通，或請示上級得到明確的資訊，希望雙方都能趕快上軌道。」

（訪談紀錄 B01）

「雖然故宮是公務機關，有很多事情要忙，流程和問題處理速度沒有那麼快。但主要是看廠商的態度，廠商積極的話，就可以自己克服。例如之前爲了等一個商品的條碼下來等兩個月，最後廠商自己買條碼機來印就好了，只要跟故宮內部可以溝通就好了，

一切事在人爲。」（訪談紀錄 B03）

現今博物館已不再如過去只專司研究、保存及教育推廣等功能，更擴展到企業化經營，諸如品牌行銷、商品開發等，而此過程不外乎涉及智慧財產權、設計美學、行銷策略等領域。過往博物館僅有文物研究、行政及教育職能之人力編制，已無法因應這些需求。雖然故宮身為公務機關能做的改變有侷限，但應在有限人力下，加強法律、行銷講習活動，或鼓勵相關人員專業進修、組成專業顧問人才庫等，以加強故宮在商品開發上的專業能力，並且應積極向人事主管機關爭取員額與職系的調整，以健全博物館經營管理中最基本的人力資源。

五、行銷的助益

台北故宮擁有豐富的典藏文物和世界知名的品牌價值，常常受邀到國際展覽會場參展，自身也具備舉辦國內外各項展覽活動的能力。故宮對於能夠推廣文物的數位典藏和授權衍生產品的場合，積極參與，例如授權展、文創博覽會或是品牌記者會，以行動表達支持品牌商的授權合作。

「進行國內外參展的時候，故宮爲官方單位，發邀請函和新聞稿給媒體，這些事故宮公關部門做得非常好，以品牌合作會爭取曝光機會。像今（2010）年 11 月初文博會，政府單位邀請故宮擺設展覽攤位，故宮一定會把最亮眼的位置給品牌合作的廠商，企業

本身是很難自己爭取到這樣好的機會。」(訪談紀錄 B01)

「主要行銷是在參展的時候，因為故宮是國內的代表，不管是國內或國外的文創展、Art Meeting 展，主辦單位會邀請故宮員工消費合作社參加，銷售社會邀請品牌授權廠商參加。廠商借這機會借用故宮的品牌，吸引來參觀的民眾近來觀看，藉機介紹自己的品牌。」(訪談紀錄 B02)

台北故宮帶領被授權廠商在國際展覽上擺設品牌合作的文創商品，幫助品牌曝光，獲得媒體的關注。不僅使得故宮在國際展會上備受矚目，同時帶動廠商創造更大的產值。譬如，2010 年 11 月 25 日北京商報在一篇標題為「“台北館現旅遊紀念商品”集中亮相文博會」新聞報導中提到：

「在博物館衍生商品展區集結了台北故宮及其授權的珠寶、文創商品廠商，同時結合觀光宣傳，期望達到宣傳故宮文物與文創商機拓展之成效。作為台北故宮的品牌授權廠商，台灣維渥特科技有限公司特別推出的嶄新品牌 Ta Ta U 在展區內吸引了不少遊客關注。該產品是以故宮元素為主軸的名片型隨身碟，外表輕盈、使用簡易，翻蓋式使用方式將 USB 接頭翻開，如名片一般大小適中，為整件商品增添了幾分古典美。」¹⁴⁶

在參與展覽的同時，藉由故宮的品牌吸引人潮的機會展示廠商的文創商品，開發不同階層的客源，並有機會獲得大公司和零售商的注意和欣賞，也可與鄰近參展的廠商互相學習和資訊互換。

「他們帶我們出去參展的時候，獲得影響力比較大的媒體關注，這是一定的，我們自己出去展肯定不能獲得太大的關注。而在展覽時，常常有很多知名的公司來觀賞或買我們的產品送給客人，

¹⁴⁶程銘劫，2010，〈“台北館現旅遊紀念商品”集中亮相文博會〉。《北京商報》，2010 年 11 月 25 日。<http://news.163.com/10/1125/01/6MA4ULR900014AED.html>。資料擷取時間 2010 年 9 月 26 日。

故宮也會幫我們推薦這些商品。」(訪談紀錄 B03)

六、故宮的通路與觀光收益

藉由授權模式的健全和公開，國內外廠商爭相與台北故宮合作，使得故宮禮品店的商品呈現多樣化創意，吸引不同年齡層的觀光客願意掏錢購買商品，更加打響故宮的形象和名聲。廠商藉由品牌授權，使得印製著雙品牌商標的商品能在故宮通路擺售，而故宮也藉由廠商的廣大通路行銷至世界各地，增加故宮商標的能見度。

在台北故宮的通路方面，故宮自行販賣授權商品的通路分成院內經銷的禮品供應中心與院外特約經銷商。院內禮品供應中心(目前設置有地下室多寶格、玲瓏館、寶繪廊、停雲書店和至善廳)專門販賣品牌授權、出版品、委託產製與特展之周邊商品，禮品供應中心又稱員工消費合作社。我們可由以下數據看出禮品店的收入狀況，2008年製成品銷貨收入達到1.8億元營業額。2009年收入達到3億元，增加1.2億元，2010年預計可能突破5億多元，呈現近倍數增長。其增長的營業額與近兩年大幅提高來訪的大陸觀光客、舉辦各項特展使得外國觀光客和本地參觀人數增加有明顯關聯，如2009年「雍正—清世宗文物大展」策展三個月期間，參觀人數達到75萬人，創下自2000年以來同時期的最高人次，顯示兩岸觀光的開放和舉辦特展對故宮參觀人次有相當大的助益。¹⁴⁷

「文創行銷必然會帶動觀光人數，以禮品店收入來看，2009年3億，今年預期5.5億。.....因為行銷成功和通路擴展，單單是禮品店就成長很多，代表產品的品質好，因為故宮提供多元商品和多元價格的選擇性，各種顧客都會願意在這裡買禮物，帶著美好的記憶回去。」(訪談紀錄 M01)

至於台北故宮與院外經銷商的合作可以藉由其本身已存在之廣大通路，在

¹⁴⁷同註 139，頁 4；國立故宮博物院，2009d，〈98 年度單位決算總說明〉。台北：國立故宮博物院。頁 10。

其店內擺放「故宮專區」販賣故宮商品來增加可見度和曝光度，2009年與故宮合作的特約店家有何嘉仁等書店、品牌授權廠商之通路等共34家實體通路經銷商簽約合作，共同開拓故宮典藏文物創意產品之經銷業務。

除了實體通路，台北故宮在2002年與愛普生(Epson)合作建置網路商城，主要販賣文物複製品，而在2006年，積極與漢偉資訊股份有限公司簽約合作虛擬通路經銷，建置「故宮線上精品」網路商城，除提供中、英、日、法、西五種語文商品資訊，並陸續開發創意衍生產品上線銷售，當年銷售金額即達到新台幣300萬餘元，迄今已有1,024件商品上網販售。¹⁴⁸ 2008年會員人數已達到約6千人，顯見網路商城充分展現故宮與現代人生活及消費方式緊密結合成效。¹⁴⁹ 透過網路和國際物流，提供無法親臨參觀之遍佈全球的瀏覽者購買故宮相關文物仿製品及藝術紀念品之途徑，對文化創意產業國際化之發展有莫大助益。

因此，通路的吸引力對於廠商來說，是選擇品牌授權或委託產製主要考量點。尤其是故宮院內的禮品店最具誘因，由於故宮每年的大量觀光人次可帶動院內通路的買氣，在其中文創商品兼具文化意涵、創意與實用獲得遊客的喜愛，使得商品銷售金額蒸蒸日上。在2009年故宮禮品店製成品收入中，具文創性質的「藝術紀念品」銷售金額就有2.6億元，占營業額總收入的85%。¹⁵⁰

至於博物館院內商店對觀眾的意義，Urry, John 說明博物館本身的性質出現顯著的改變，展覽本身愈來愈多媒體化，展示物件不再是觀光客最期待的體驗，觀光客本身的參與才是現今博物館展覽的重心。¹⁵¹ 而在這參與過程中，民眾把賣店的「商品」當作「展覽」來觀賞，文化和購物逐漸變成同一件事。因此，在觀眾參觀完展覽之後，故宮院內禮品店的商品成為展覽的延伸，跟展覽物品

¹⁴⁸ 引自〈故宮線上精品〉故宮網站，<http://www.npmeshop.com/>。資料擷取時間2010年9月13日。

¹⁴⁹ 國立故宮博物院，2008b，〈97年度單位決算總說明〉。台北：國立故宮博物院。頁11。

¹⁵⁰ 國立故宮博物院文物藝術發展基金管理會編，2008，〈文物藝術發展基金附屬單位決算〉。台北：國立故宮博物院。頁12；國立故宮博物院文物藝術發展基金管理會編，2009，〈文物藝術發展基金附屬單位決算〉。台北：國立故宮博物院。頁12。

¹⁵¹ Urry, John 著、葉浩譯，2002，〈觀光客的凝視〉。台北：書林。頁206-208。

相關的衍生商品是使得回憶與體驗包裝帶回家的最佳選擇。

「從消費者研究角度，跟展覽有關的紀念品要賣得好，一定要擺在博物館裡面，出了博物館就賣不好，為什麼企業都要搶進故宮的通路，因為從實際經驗法則來看，就在於「觀光客的凝視效應」。¹⁵²當參觀完一個展，就希望買跟這個展有關的紀念品，回去的時候，看到紀念品就會看到當時參與的感受。所以企業在授權都會選擇品牌授權或委託產製，希望能在故宮的通路上販賣。」

（訪談紀錄 P01）



¹⁵² 「觀光客的凝視」說明觀光經驗的建構為符號的消費與收集，觀光客的凝視是符號化的、浪漫化、集體的、多元而流動。也就是說，觀光客會以興致與好奇心來觀看周圍事物，即「凝視效應」的產生，透過凝視產生消費的動機、製造經濟活動。因此，產品的設計除了本身的精緻度之外，要能與文化符碼相連結，才能觸動消費者的潛意識層次，形成觀光客凝視中所被關注到的符號，進而引起共鳴、鼓動消費；而善用凝視的概念，將有助於與其他眾多產品的區隔。參考自 Urry, John 著、葉浩譯，2002，《觀光客的凝視》。台北：書林文化公司。頁 19-20。

第五章 故宮發展文創策略之影響評估

第一節 從產業價值鏈分析故宮文創策略之歷程

文化創意產業的發展模式必須是由核心內容不斷向外擴散的。文化創意產業能夠創造規模經濟與附加價值的方式，係先有核心內容，再以不同形式發展其核心價值，使價值不斷積累擴散，形成文化創意價值鏈，其中擴散的範圍愈廣，產業獲利也愈多。而台北故宮屬上游內容供應者與授權合約整合者，授權中游廠商或代理商生產文化創意產品，藉由故宮或被授權者的通路行銷至國際，擴張規模經濟，形成新興的文化創意產業。因此，我們整理自 Porter 與 Rentschler 等人對產業價值鏈的概念，將其轉換成故宮所引導發展文創產業價值鏈的流程表達如下圖 5-1：

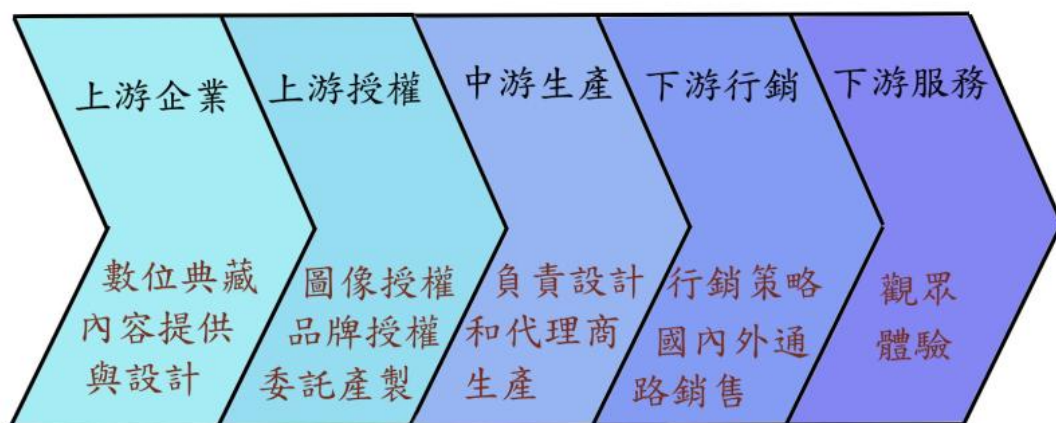


圖 5-1 故宮引導發展文化創意產業價值鏈流程

資料來源：研究者自繪，參考整理自 Porter (1985)；

Ruth Rentschler 著、羅秀芝譯 (2003)；文化大學育成中心 (2002)

根據圖 5-1 故宮引導發展文創產業的流程和本文第三章敘述故宮文創策略的內容，而以產業價值鏈示意圖來分析台北故宮發展文創策略之三個階段，可以看出故宮對於引導發展文創產業的經驗積累與突破。

一、文創承前時期：2000～2004 年

表 5-1 文創承前時期產業價值鏈分析表

年代	事件	故宮文創價值鏈				
		數位內容 或設計	授權	生產	行銷與 通路	觀眾與 體驗
2000	發行故宮網站				○	○
2001	制定「珍貴動產衍生品管理及收費規定」	○	○			
2002	愛普生合作開發網路商城				○	○
2002	數位典藏國家型科技計畫	◎			○	○
2003	線上遊戲	◎			○	
2004	正館改建				○	○

資料來源：研究者整理

說明：○ 代表對文創產業價值鏈有所幫助

◎ 代表對文創產業價值鏈有重要突破

（一）行銷的起步，跌跌撞撞

當初 2000 年杜正勝接任院長，主張「文化和商業結合」，博物館應該具備商業經營概念，擁有健全的財政，脫離行政部門的干預而走進社會，希望從中找出博物館自主之道。¹⁵³這時台北故宮發展文創的種子開始發芽，但尚未有明確的行銷方向。

「杜院長是歷史學家出生，當時他在故宮任職時，他 focus 在國家認同與本土化上。在他任內，他對國家認同，尤其是在台灣認同

¹⁵³同註 49。

這塊著墨很深，並從這角度上開展故宮的文化行銷政策，希望故宮能走出政治和預算的包袱，不過對於文創產業策略的部份還沒有非常明確的想法。」（訪談紀錄 P01）

在這構想下，同年發行了故宮網站的六種語言版本，打開資訊的大門，並於 2002 年與愛普生 (Epson) 合作開發網路商城，提供世界各地的消費者購買，由被動到展開主動行銷，開啟網路銷售的通路，引起話題性及媒體的注目。

2003 年以採購法招標和寰宇科技合作「線上遊戲—神器活現 Online」，為國寶設計一套全世界獨一無二線上遊戲，具備教育推廣的意義，引起許多媒體和玩家的注目。但是此嘗試性的突破卻在 2005 年因為寰宇科技發生財務問題，導致遊戲無法正常營運，雙方合作關係破裂。分析此策略失敗原因在於計畫內部缺乏資訊產業和財務管理的專業人才，難以掌握承包商建置遊戲的進度和內部狀況，使得故宮在「生產環節」中無法執行監督的角色。¹⁵⁴由此可知，故宮未來與文化創意產業跨界合作，需要嚴格挑選結盟的廠商，並制定更加完善的規則和統一窗口，做好守門人的角色，避免破壞自身的形象。

雖然台北故宮開始主動行銷自己，但 2003 年面臨 SARS 疫情衝擊，全世界觀光業景氣低迷，故宮遭遇到年總參觀人數減半的狀況。加上 2004 年為了解決陳列室面臨展陳空間嚴重不足，參觀動線與展覽空間混雜等問題，正館封閉改建也使得觀光人潮無法回升。兩年持續人潮大幅下降，故宮要如何重新整頓，以新的樣貌重回到世界的舞台，這是當時主政者亟需考慮的問題。

（二）授權模式的不完整

當時大多數故宮與異業廠商一起共同合作大型案子主要是以合作案授權或以採購法進行招標這兩種途徑。2001 年制定「珍貴動產衍生品管理及收費規定」，主要發展圖像授權和複製畫等衍生紀念品，但是在沒有與廠商合作的行銷

¹⁵⁴鄭閔聲，2010，〈故宮線上遊戲 浪費國庫 2 千萬〉。《中國時報》，2010 年 9 月 17 日，<http://news.chinatimes.com/tech/0,5249,12050902x112010091700396,00.html>。資料擷取時間 2010 年 9 月 20 日。

經驗和規劃下，制定的授權契約較難符合社會和企業界的現實需求。

「杜院長當時對文化創意產業要如何作還沒有具體的概念，在文創的開發與廠商合作方面，故宮現行授權契約的初訂版本，都是出自那時杜院長的決策，而契約內容其實對廠商是不利的。」（訪談紀錄 P01）

在授權標準模式尚未完整的建立，也未有統一契約作規範的情況下，每個專案的產業價值鏈發展模式獨立且無法相互參考，因此對故宮而言，跨越不同領域合作的風險較大，也較難吸引到國內外的廠商參與合作。

「2006 年之前故宮不是以品牌授權跟廠商進行合作，而是以專案處理。契約上很多東西還沒有明確規定，所以廠商需處處詢問故宮的標準在何處？雙方才能慢慢達成共識。現在合作契約上，故宮逐漸往好的地方在改進，契約內容變得更嚴謹。」（訪談紀錄 B01）

（三）數位典藏計畫奠下基礎

2002 年台北故宮參與國科會數位典藏國家型科技計畫，將藏品提件拍攝，後製成為高階的數位檔案，建置數位內容的資料庫，成為發展文化創意產業的重要素材。使用數位典藏的成果讓故宮的藏品以數位化典藏處理，從原本被動展示給觀光客和研究者，改變成可以透過數位博物館的推廣，在網站、多媒體設備以 3D 展示文物系統，主動與觀眾建立互動體驗關係，同時也能提升故宮推廣教育的品質。數位內容亦經過設計加值成為衍生商品，進入大眾生活之中，成為故宮往後重要的經濟來源。

「杜院長任時，文創產業的政策才剛開始發展，數位典藏是很重要的計畫，數位典藏有建置、推廣、加值三個工作，配合這個政策才開展後來的文創行銷策略。」（訪談紀錄 P01）

從以上分析，本文以文創承前階段文創產業價值鏈的示意圖來表示每個活動的優勢與缺失：

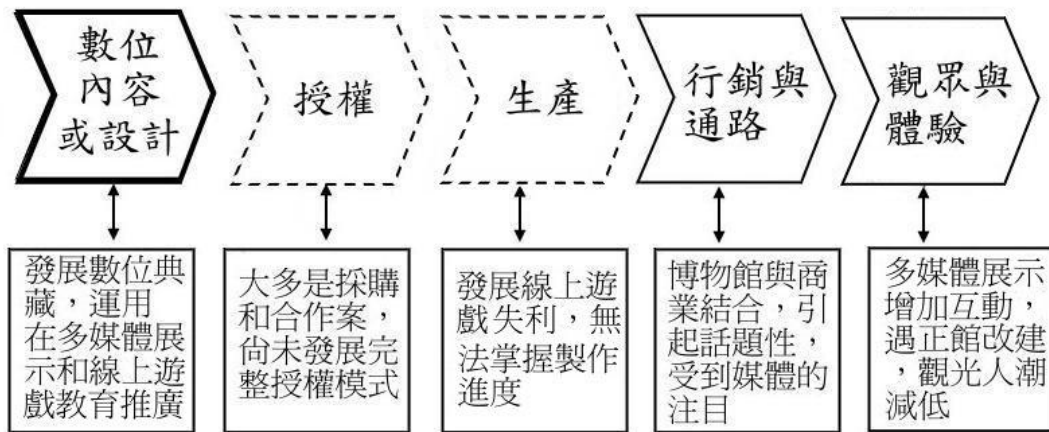


圖 5-2：文創承前階段產業價值鏈示意圖

資料來源：研究者整理

由圖 5-2 中可以發現，故宮在文創策略初期的階段，價值鏈上「授權」和「生產」環節不是還沒建立完善，就是影響力有限，使得產業價值鏈處於不完整的情形。而「授權」環節的不完整，會直接影響到「生產」階段中產品成果的好壞，由於授權契約的瑕疵和執行過程的缺乏經驗，使得故宮無法扮演監督者的角色。圖 5-2 也可以看出，價值鏈上的環節存在互相聯結的現象，但在價值鏈不完整的情況下，上游「數位內容或設計」無法藉由與異業廠商「授權」加值的方式推廣出去，造成產業價值鏈在文創承前階段的中斷，使得下游的行銷通路與顧客體驗成為各自獨立發展的狀況。因此雖然有嘗試性的文創策略，備受媒體注目，但是效果仍然有限。

綜合言之，此時期故宮的文創策略，主要在於先打下數位典藏的基礎，擴充圖檔的資料庫，摸索與文創廠商異業合作的授權流程，並未有統一的文創行銷策略。

二、文創成長時期：2004~2007 年

表 5-2 文創成長時期產業價值鏈分析表

年代	事件	故宮文創價值鏈				
		數位內容 或設計	授權	生產	行銷與 通路	觀眾與 體驗
2004	電影首映會				◎	◎
2005	OLD is NEW 行銷活動	○	○	○	◎	○
2005	電影、紀錄片和廣告	○	○	○	○	○
2005	發展完善授權模式		◎			
2005	設計產業合作系列活動	○	○	○	○	○
2006	統一授權業務窗口		◎			
2007	故宮再啟·震古鑠今	○	○	○	○	○
2007	動畫—國寶總動員	○	○	○	○	○

資料來源：研究者整理

說明：○ 代表對文創產業價值鏈有所幫助

◎ 代表對文創產業價值鏈有重要突破

(一) 跨界行銷推廣藝術教育

2004 年 5 月石守謙接任院長，主張「觀眾本位」的博物館經營，他主張博物館應從觀眾的立場來瞭解他們需要什麼，並結合電腦科技推廣教育。石守謙選擇大眾喜好的休閒活動—電影作為媒介，於同年 7 月舉行以中國唐代所背景拍攝的電影「十面埋伏」首映會和義賣活動，台北故宮第一次打開夜間經營活動的模式，在廣場以豔麗的紅色搭建舞台，同時融合了故宮古色古香的建築和影片中唐朝宮廷富麗堂皇的華貴情境，搭配唐代舞蹈表演吸引影迷來體驗故宮的不同面貌。台北故宮與電影界有了第一次接觸，藉著十面埋伏中唐代影像與同年 10 月「故宮唐朝文物展覽」做聯結，讓媒介加強曝光度，彼此相互行銷。

2005 年台北故宮藉創建八十週年，林曼麗從推廣藝術教育作為出發點，希

望能主動親近民眾，以此為號召策劃「OLD is NEW 時尚故宮」的行銷策略，大膽挑戰新的方向。在推廣教育之前，首先要主動行銷吸引目光，因此整建中的故宮正館雖然用鐵皮圍籬隔開觀眾，但藉由與電影、廣告等數位影像產業合作推出宣傳影片，賦予文物新的故事和視覺效果，引起觀眾對故宮藏品的「想像」，讓古典藝術結合大眾娛樂，吸引民眾前來故宮；接著邀請廠商和學生組成設計團隊，應用創意將故宮文物的元素轉換成文化創意商品，使觀眾的「想像具體化」在生活物品之中。藉著文化創意產業結合行銷活動來推動藝術教育，而「OLD is NEW 時尚故宮」經過許多媒體報導果然吸引大量人潮，讓觀眾發覺故宮真的變有趣了。

「林曼麗老師提了 Old is New 策略是很成功。很多人會解讀 Old is New 方式是為了行銷，但她在幾次講演上強調說，其實做 Old is New 行銷的目的第一是為彰顯台灣的創意；第二是教育的功能。以前故宮是在營運上被動、保守的官僚組織，在故宮正館做翻修的時候，林曼麗希望藉由 Old is New 讓民眾更樂於親近。重點在於希望讓很多的人能夠親近故宮，從當中得到學習的樂趣，所以學習對她來講是很重要的，因為藝術教育是林曼麗的專長，所以她在做行銷規劃跟博物館核心的功能是有接軌的，並對文創產業的政策有很強烈的想法，做了許多授權的開發。」（訪談編號 P01）

2006 年林曼麗接任院長，主張「經濟複合體」。她認為故宮除了主動行銷之外還要打出自我品牌，爭取更多與藝術團體和文創設計廠商合作機會，藉由「創意設計」使中華文化多幾分創作趣味。在林曼麗開放性經營為傳統博物館行銷方式拋出震撼彈，原先在外觀望的廠商看到「Old is New 時尚故宮」帶來的改變與設計衍生物品的成果，開始增加與故宮合作的信心。

「從林院長開始改革創新，因為當時主事者是開放的心態與經

營，邀請文創產業品牌合作。我們看到故宮的改變，也希望參與其中投資文化事業，否則就像傳統博物館，主要以（生產）複製品為主而已。」（訪談編號 B01）

除了繼續推動「OLD is NEW 時尚故宮」行銷活動，2007 年故宮正館改建完成，舉辦「故宮再啟·震古鑠今」慶祝活動。這一次的活動結合日間故宮的北宋特展、夜間表演藝術團體的演出、衍生物品販賣和餐飲休憩等活動，使得故宮彷彿變成了大型遊樂園，既賞心悅目又能滿足口腹與收藏回憶，觀眾可以用一整天時間好好規劃故宮之旅的行程路線，體驗博物館的新面貌。

在此可以看出，故宮在活動期間展示了文化創意產業同心圓的擴散效應，從北宋典藏品的展覽為中心、到表演藝術團體的進駐、衍生物品的開發和休閒觀光等逐漸擴散開來，故宮逐漸發展成為具備「產值」的文化創意產業火車頭。

（二）授權模式和窗口的發展

過往台北故宮尚未發展完整授權模式，與文創廠商合作大都以專案處理，授權契約上仍然有許多模糊地帶。2005 年故宮研擬完整授權模式，發展圖像授權、委託產製和品牌授權，並制訂授權作業須知、修訂權利金的收費規定和合作契約，讓國內外欲與故宮合作的廠商有授權標準可循。

2006 年之前故宮授權部門由出版組和基金科兩個處室負責，出版組主要是出版品的合作授權，而基金科獨立於各處室之外，隸屬於故宮藝術發展基金，主要是負責衍生性商品的授權。但是出版品和衍生性商品的授權內容都涉及到文物圖片或數位圖像檔，加上當時並無統一的授權窗口、作業流程和契約規範，讓欲接洽授權的廠商無所適從。導致在產業價值鏈中，上游內容供應商無法標準化管理授權內容與業務、中下游廠商也會因沒有可依循的授權標準而產生爭議，難以產生信任的合作關係，造成價值鏈的斷裂。

表 5-3 2006 年之前故宮授權業務分工表

	出版組	基金科
負責授權合作型態	出版品的出版	出版衍生性商品
工作描述	徵稿、編務、採購、印刷	禮品開發設計、經銷通路開拓

資料來源：〈國立故宮博物院組織介紹與職掌〉，政府入口網站，
<http://www.gov.tw/OrgInfo/ReadRealFile.aspx?oid=2.16.886.101.20003.20018>

2006 年林曼麗上任後認為欲發展文化創意產業，需從授權窗口的組織改革做起，建立完善的文化創意產業授權窗口。積極突破法令與積習的限制，合併基金科和出版組的業務（附錄三），將有關品牌授權、委外合作開發等業務統一由出版組負責，成立單一授權窗口。¹⁵⁵並依照業務需求重新劃分三個科別，第一科專門承辦授權業務，包括圖像授權、品牌授權；第二科是出版品的編製、印刷和行銷整個流程；第三科為原來的基金科，負責委託產製的開發、廠商接洽和經銷通路的開拓等文物藝術發展基金業務之執行及管理。

「以前基金科與出版組分屬不同單位，均處理商業推廣業務，權責有重疊之處。為解決此問題，讓資訊明確透明，提高廠商與故宮合作意願，2006 年 1 月決議合併兩部門，統一窗口。」（訪談紀錄 M02）

表 5-4 2006~2007 年故宮授權業務分工表

組別	出版組		
科別	授權科	出版科	基金科
負責授權合作型態	品牌授權、圖像授權	出版品	委託產製
授權工作描述	辦理使用院藏文物照片、底片等圖像授權之申請	辦理出版品經銷及合作開發授權之申請事項	委託產製之公告、評選、銷貨及結算；經銷通路開拓

資料來源：研究者整理自國立故宮博物院（2008a）

¹⁵⁵同註 11，頁 201-205。

接洽流程的窗口若是能夠明確定義，價值鏈中各企業與供應商的活動便能夠順利整合，因此整合授權窗口是將故宮文創發展起來的重點因素。

由於台北故宮對於授權和文化創意產業推廣等業務變得愈來愈重要，為了擴展未來的營運，林曼麗積極推動組織條例的修正和組織架構的改革，在 2008 年 1 月公布新訂的「國立故宮博物院組織法」，在架構上由原本的 3 處 3 組 7 室調整成 8 處 4 室。其中將「出版組」轉變成「文化行銷處」，專職負責授權與院內基金運作、文創活動的舉辦等事項，更符合商業加值的業務需求。

「在林院長任內推動下成立了文化行銷處，在一些政府、民間質疑聲浪中，她毅然努力推動組織改革。文化行銷處專責作文創產業的處理，不管是行銷、推廣、廠商合作，對文創的推動有很大的貢獻。」(訪談紀錄 P01)

(三) 創新設計的合作案

2004 年開始，以採購案合作劇情片電影《經過》、紀錄片《歷史典藏新生命》與《盛世裡的工匠技藝》。故宮積極協助影片製作，化被動為主動，將拍電影視為新型態博物館行銷的一環，並獲得國際獎項的肯定，達到宣傳和文化傳承等目的。繼電影《達文西密碼》以法國羅浮宮為背景拍攝獲得巨大成功後，電影和博物館的跨界合作備受媒體矚目，為電影觀眾同時也為博物館觀眾開啟不同的解讀和想像，共同激蕩出創意的嶄新可能。來博物館不再只是欣賞展覽品，而是多了品味空間中的文化流動。

2005 年推出故宮形象廣告，當時有很多廣告是以博物館為背景拍攝，但在台灣卻很少有博物館為自己拍攝形象廣告，在眾聲喧鬧的廣告訴求中，以清新幽靜突圍而出，卻又讓古琴與電子音樂合鳴兼融古今東西情調，讓人耳目一新。

在台灣創意中心的通路與設計產業合作，曾舉辦三個系列活動邀請學生、

設計團隊、國際品牌創作文物衍生商品。其中優秀作品能與故宮合作授權，生產販賣，使故宮週邊商品不再僅限於複製品，開始多元發展。

2007年推出《國寶總動員》3D動畫，榮獲東京國際動畫影展公開徵選作品類首獎。以故宮數位化典藏的內容為基礎與太極動畫公司跨界合作，共同發展原創劇情，在太極公司的網絡下引進優秀創意團隊，打造高科技計畫的畫面和文物的質地。故事出場的60件文物活潑生動，個性鮮明討喜，讓人看完後認識更多文物，使得觀眾對故宮的國寶不再只喊得出「翠玉白菜」，創造更多文物明星，帶來更多商機。

從以上分析，本文以同樣文創成長階段產業價值鏈的示意圖來表示本階段每個活動的優勢與缺失：

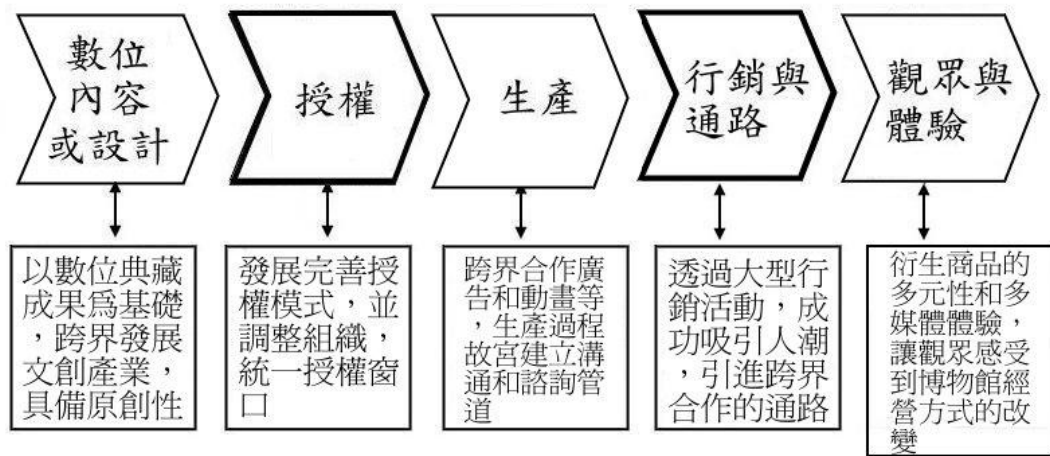


圖 5-3 文創成長階段產業價值鏈示意圖

資料來源：研究者整理

台北故宮在文創成長階段不斷地跨越不同領域作出新的嘗試，開始真正具有文化創意產業的價值鏈產生。在價值鏈中每一個環節，隨著授權模式的發展，演變成完整的文化創意產業價值鏈。石守謙和林曼麗先後主政期，以行銷理念推動著故宮各個部門運作，最大的貢獻在於完善建立「授權」模式和窗口，

使得「數位內容或設計」階段的設計構想能在「授權」活動中能得到溝通和諮詢的機會，並以系列活動「行銷」故宮，讓遊客、媒體關注到不同以往的面貌。

台北故宮在定位與功能上的轉型，行銷成為不可缺少的策略。在「Old is New」和「故宮再啟·震古鑠今」活動中，試著將藝術與其他領域作異質聯結，盡可能結合多媒體科技來傳達與典藏主題有關的知識概念，使觀眾處在一種多元化但目標一致的訊息氛圍中，以求達到傳播與博物館行銷的最大效益，確實在觀眾心中建立起嶄新形象。

但若只憑形象廣告的播映、活動的舉辦、衍生性創意商品的開發製作等作為，效果很難持續，新奇有趣的東西很快就會讓人失去熱情，若沒有新把戲，要如何吸引觀眾再次前來故宮。台北故宮應該藉由文化創意價值鏈的開發，製造出一種「品牌價值」，而這些觀眾的行動不光是在「買」創意的東西，而是讓這些觀眾願意再「到」故宮看展覽，讓這些觀眾體會到趣味背後，國寶真正的「價值」，甚至讓生活在台灣的社會大眾，無不以台北有一個故宮為榮。

如何與觀眾進行有效的價值感傳遞？研究者認為就是需要「原創性」和「想像」。台北故宮發展電影和動畫的原創劇情，在文物身上賦予故事性，使得古物不再只是展覽櫃裡僵硬的物體，而是能驅使觀眾充滿想像的熱情。原創性和想像使得訊息深化在觀眾心中，曾經在某個年代這些古物是宮廷和精品的代表，而現在亦具備著時代的品牌精神和價值，將永遠引領風潮與格調。因此，加入設計讓商品超越圖騰的意義，才是展現創意的開始；而少了說故事的精神，便無法突顯展示的內涵。因此以原創性和想像經營文物資產的品牌價值與管理，這是故宮發展文創最重要的關鍵因素。

三、文創擴展時期：2008 年~迄今

2008 年 5 月周功鑫院長上任後，配合國家的政策對文化創意產業有很大的支持。她一上任即著手調整組織架構，並開辦文創發展研習營推廣文物教育，

積極發展故宮品牌和文化創意商品。不僅如此，並結合學生、表演藝術團體的演出開辦故宮周末夜、夜宴與新韻等行銷活動（表 5-5）。

表 5-5 文創擴展時期價值鏈分析表

年代	事件	故宮文創價值鏈				
		數位內容 或設計	授權	生產	行銷與 通路	觀眾與 體驗
2008	組織架構調整		◎			
2008	故宮週末夜	○	○	○	○	◎
2009	故宮夜宴	○	○	○	○	◎
2009	故宮新韻	○	○	○	○	◎
2009	文創產業發展研習營	◎	○	◎	◎	

資料來源：研究者整理

說明：○ 代表對文創產業價值鏈有所幫助

◎ 代表對文創產業價值鏈有重要突破

（一）組織調整，發展文創

周功鑫有鑑於當時組織法分工不清，任務重疊，依據組織法第五條的規定及台北故宮處務規程設置新的組織架構，由 8 處 4 室調整成 9 處 3 室(附錄四)，文創行銷處底下設四科分別掌理出版品發行、智慧財產權之管理、授權及權利侵害之救濟、衍生加值及產品行銷和管理、故宮文物藝術發展基金管理業務。

表 5-6 2008 年故宮授權業務分工表

組 織	文 創 行 銷 處			
	基 金 科	出 版 科	授 權 科	文 創 科
負責授權 合作型態	委託產製	出版品	品牌授權、圖 像授權	無
授權工作 描述	委託產製之公 告、評選、銷貨 及結算；經銷通 路開拓	辦理出版品經 銷及合作開發 授權之申請事 項	辦理使用院藏 文物照片、底 片等圖像授權 之申請	文化創意產 業管理與培 訓相關業務

資料來源：研究者整理自國立故宮博物院（2009a）

為使作業標準化和提高行政效率，台北故宮調整組織架構和層級後，授權

業務統一由文創行銷處作為單一服務窗口，專門負責文創衍生品的授權和行銷。不同的授權模式皆有所屬的科別負責，一方面便於追蹤廠商生產進度與掌控價值鏈流程，有效掌握審查進度，另一方面避免業務項目過於繁雜，影響效能。並陸續公開各項授權的申請書格式和作業須知，使得故宮與業界的合作關係比較不像傳統約定俗成，或是口頭約定的方式，而有一套明確的依循標準，成為業界授權典範。

2008年台北故宮正式邁入數位化的成熟擴展期，周功鑫宣示著手在未來成立「文化創意發展中心」讓年輕人瞭解甚麼是文化創意。並且開辦「文創產業發展研習營」培育台灣企業設計人才，傑出設計作品將透過故宮授權展示給全世界，發揮藏品數位化的綜效（synergy）¹⁵⁶，擴大既有成果建立數位經濟經營模式。

（三）文創研習營的平台功能與改進

1. 文創研習營的功能

為了降低廠商進入台北故宮文創產業價值鏈的設計門檻，周功鑫於2009年9月開辦第一屆「文創產業發展研習營」，以文物知識教育激發企業的創意，建立教育與跨界互動的平台，培訓更多跨文物藝術領域的設計人才。

「故宮在去年度要求品牌合作廠商去上課，希望能設計出更具有故宮代表性商品，因為企業要如何將文物元素設計到產品上，出現了跨設計與文物藝術人才缺乏的問題，周院長也看到這裡的衝突，她希望連結這一塊，所以創辦了文創發展營，提供文物藝術者的教育訓練。」（訪談紀錄 B01）

有別於大專院校成立的文化育成和產學中心，其課程內容是針對學生或未

¹⁵⁶ 綜效（synergy）是指不同企業進入新的產品領域或市場時，所欲追尋的「合力大於分力之合」的效果。可藉由技能和資源的交互貢獻，使得新的事業可以快速發展，為快速成長的捷徑。參考自 Ansoff, H. I., 1988, *The New Corporate Strategy*. NY: John Wiley & Sons.

來的文創人才進行培育，故宮教學的對象則是國際知名廠商。故宮在產業價值鏈的源頭發揮教育之功能，期望在課堂間發展出故宮與企業、企業與企業之間的信任網絡機制，並以故宮文物元素作為發展台灣特色的文化創意產業之基地。

「他們在去年辦了文創班，鼓勵廠商的設計師來參加，故宮應扮演教育者把文物的知識傳達出去。除了文物的知識，提升審美的觀念。而文創研習營會是個交流溝通的平台，設計師之間會互相溝通。」（訪談紀錄 B03）

在建置平台和培養跨領域人才的願景下，故宮希望廠商能夠以設計團隊的模式參與課程，團隊的成員包含設計師、行銷企劃、財務等各領域專家，依據產業價值鏈的形成過程，組織成創意設計、生產技術、行銷管理等跨領域團隊。在實務操作上，面臨到企業本身沒有以團隊形式在運作，臨時組成的團隊缺乏共識與合作經驗，難以產出優秀的文創商品。不過在第一屆研訓營之後，廠商也肯定以團隊模式進行文化創意商品的開發，增進不同專業的認識，對產業價值鏈有整合的效果。

「文創研習營以團隊進行是很好的概念，但有操作上的困難，因為企業可能原本沒有這樣的團隊與模式，要湊在一起上課且不能缺課超過一定的天數，很難！不過故宮推出這樣的教育活動，開始要求其他企業試著團隊運作的模式，對未來發展是有幫助的。」

（訪談紀錄 B01）

而在設計方面，廠商認為文創研習營的美學感知和文物知識課程，能夠讓設計師更深入典藏物的故事背景和古人的設計理念，從中找到對老東西情感的連結，激發出創作構想。

「我們的設計人員參加課程後有學到東西，從文物所蘊含的知識

中可激發新的設計。如何更深入認識文物，激發設計師創意？給我們故宮文物的知識，藉機去瞭解故宮文物的內容，提供更多材料，設計新的商品，對提供創意構想的產生是有幫助。」（訪談紀錄 B02）

參與研訓的廠商都已經具備自我品牌並擁有獨特的經營方式，這正是故宮內部藝文工作者不擅長的地方。而廠商需要的是吸收故宮藝術的文化內涵、拓展對文物的視野，啟發靈感與巧思將文化轉化成創意商品。在其中，台北故宮以教育者的角色提供平台和素材，也就是「轉化的工具」，讓故宮和廠商在此平台中彼此互相學習和成長。

「我覺得這個策略是對的，如果以一個文化創意的角度來講，故宮願意去作這件事情，能夠鼓勵民間來參與這件事情，這對民間是一件好事。其實我們幾年前就看到包括華碩、明碁，他們都有自己的設計團隊或跟外部設計師合作，無非就是想創造科技產品的美感。產品本身在創意發想的過程，產品還是會受限於本身的特性，每個東西發想的情況不一樣，有些可以非常天馬行空，有些必須要落實商品特性，大公司當然可以忍受商品失敗的次數，但是小公司不太允許這種失敗，產品出去就是要接受消費者的考驗，行的話就是大賣。因此故宮希望我們去提升設計的水準，對設計師是有幫助的。但我們不像某些大公司有能力培養 20~30 人設計團隊，最其碼我們可以參與這個訓練營，與其他企業交流和吸收文物知識，我想這是可以肯定的。」（訪談紀錄 B03）

在 2009 年以前，故宮在價值鏈扮演的角色只作為素材的提供者和授權業務的掌理者，並不涉及設計、生產或經營通路，而「文創產業研習營」的培訓可以增加故宮對授權商品的設計參與和管理程度。在以往品牌授權契約規定，廠商欲與故宮合作必須先準備「產品的樣品」，審查之後才能授權進入價值鏈中，因

此故宮在價值鏈上游階段無法協助廠商在「數位內容或設計」活動的創意發想，僅被動的接受廠商的創意，而此時的溝通平台是在「授權」階段發生，以文創行銷處作專門窗口，商品審查評選作為溝通的機制，個案方式進行討論。

現在藉由「文創發展研習營」所提供的平台，故宮在價值鏈上游提供教育諮詢，協助原創性的討論與發想過程。提供文物的資訊與訓練，管控廠商將創意開發成產品的品質和進度，亦可以促使各廠商之間互相交流，形成獨特的網絡。

在此要釐清的是，並非所有欲申請品牌授權的廠商都需要到文創發展研習營上課，亦可經過每年三次的招標途徑與故宮品牌合作。而故宮文創研習營將是經常性的業務，會逐屆舉辦下去，希望能夠推廣文物教育，發揮故宮的使命與新功能。

「品牌授權合作的廠商和參加文創產業研習營不是必然綁在一起的。其它的品牌要合作的話，可以透過審查的機制。」（訪談紀錄 M01）

2. 文創產業發展研習營所衍生的爭論

台北故宮「文創產業發展研習營」至今已舉辦過兩屆，課程制度與平台功能逐步確立。但在實務運行上，廠商受訓後激發的創意構想欲授權進入故宮文創產業價值鏈的過程時，雙方在理念溝通上產生不同意見。在文創產業發展研習營所發想出的產品，雖然故宮不會限制參訓廠商一定得與故宮接洽品牌授權。但在智慧財產權的歸屬認知上，故宮與廠商之間產生不同的闡述。

台北故宮在邀請學者專家演講、研擬課程和建立研訓制度各方面努力下，於 2009 年開辦第一屆文創產業發展研習營。而第一屆研習營中，故宮主張在課堂所激發出的創意成果，智慧財產權應歸屬於故宮本身，所以在召開授權商品審查會之前廠商需要簽署放棄智慧財產權的同意書。可是在廠商不願意放棄智

財權之下，這些作品最終無法生產並在故宮的通路販賣，接受消費者的考驗，以至難以評估文創研習營產生的商品是否會更加受到市場肯定。

「但關於第一屆上課後做出創意商品，後半段我們設計師是有交出品牌商品，但是必須簽署讓出智慧財產權歸屬故宮所有的同意書才能送審，後來沒有任何廠商願意簽署，所以連商品審查會都沒開，最後這些作品就無法生產，也無法在故宮銷售。」（訪談紀錄 B02）

對廠商來說，以團隊模式從文物知識的吸收到創意設計的激發、財管人員對成本評估到生產技術的研發、行銷規劃到設計包裝，這些以團隊進行的價值鏈活動過程，並從故宮元素發揮出屬於廠商團隊獨特創意的商品，智慧財產權應屬於廠商。而故宮若取得智慧財產權之後，再招標授權出去給原有的或其他廠商負責生產，就失去以團隊模式做出文創商品的意義。

「後端執行面發生一些問題，這是第一次舉辦所難免，以後希望慢慢作一些改善。從廠商的角度來講，它花了人力與時間去做這樣的設計，智慧財產權、著作權本來就屬於廠商。廠商沒有必要無條件的給故宮之後，故宮再把設計轉授權出來給廠商製造，這樣的流程是需要改進的。」（訪談紀錄 B03）

再者，台北故宮建置一個文化創意產業的溝通平台，站在文化創意同心圓的核心部分，應該鼓勵創意的激發和生產，並向外擴散到不同產業造就規模效應，始能出現大量產值，協助民間企業賺取獲利，也能帶動博物館產業發展；不應該將創意構羈留在故宮窖藏。原因在於故宮身為博物館兼公務機關較不擅長「產業」的價值思維與生產運作，且缺乏相關的專業人才，並不需要過於限制產業價值鏈的運作，無法讓創意做很好的開發。

「既然故宮作為一個平台，今天你鼓勵團隊來做設計，設計的團隊和設計師要開發什麼樣的產品，不要給他拘束，讓他們去發

揮，這是比較健康的想法，設計出來智慧財產權當然是屬於設計團隊的。而故宮本身不是一個營利單位，沒有人才和設備去執行和生產。」(訪談紀錄 B03)

在台北故宮與廠商無法達成協議的情況下，使得創意構想無法呈現於大眾市場，失去最初建置平台的意義。既然雙方在文創產業發展研訓營各自付出心力與物力，研究者建議應擬定智慧財產權共享的機制，根據不同廠商的實際研訓情況 (case by case) 決定彼此權益的分配比例，並依循現有的授權模式以定額回饋金分配商品收益。過往可能彼此對於利益與風險分擔的比例想法不一，導致雙方無法相互滿意和信任，因此以共享的機制處理由研訓至產品開發上市的過程，可以為此僵局解套。

研究者於 2011 年 1 月初上網搜尋資料發現，台北故宮在第二屆文創產業發展研習營中已逐步做調整。第二屆課程於 2010 年 5 月開訓至 10 月底結業，台北故宮並於 12 月底舉行「文創產業發展研習營成果展暨跨屆論壇」，邀請第一與第二屆共 26 家參訓團隊將產出的設計成果作一展示，使創意成果曝光於鎂光燈下，讓參觀民眾欣賞。¹⁵⁷ 其次，重新評估文創產業發展研訓營的授權途徑，規定團隊需於課程結束後 3 個月內，就台北故宮現有「圖像授權」、「委託產製」或「品牌授權」等三種授權模式中，至少擇一模式提案進行後續合作，並依照各授權契約規定進行審查。¹⁵⁸ 不同授權模式對智慧產財產權的歸屬和權利金分配等項目有不同界定 (參考第四章表 4-4)，依循原有的授權模式，能減少爭議回歸到單純的契約關係，也能讓廠商考量到不同獲利風險因素來擇定合作方式，使彼此最終能夠回到產業價值鏈的合作之中。

¹⁵⁷ 〈文創產業發展研習營成果展暨跨屆論壇〉，故宮網站，

<http://www.museumcc.com.tw/index.html>。資料擷取時間 2011 年 1 月 3 日。

¹⁵⁸ 國立故宮博物院，2011，〈國立故宮博物院文創產業發展研習報名簡章〉。

<http://www.npm.gov.tw/uploads/2010121703213822826/335000000E-954-20101217-1.doc>。資料擷取時間 2011 年 1 月 3 日。

（三）行銷方式的改變

博物館行銷的理念必須貫串於博物館各個部門與所有展示及活動上，目前為止故宮內部沒有一個正式的、以行銷為主要機能的單位在從事行銷工作，行銷策略主導權大都決定在院長手中，再分配給各部門執行。因此，歷任院長在職時的主張對故宮的發展方向影響甚巨，相應的責任也就非常重。

「故宮的行銷是從院長開始就要懂得行銷，所以行銷要從院長直到每個工作人員都要有這個觀念，建立品牌形象，所以這不是由哪個單位來進行行銷，是全院在院長的帶領下進行。」（訪談紀錄 M01）

2008年3月開始，台北故宮針對不同觀眾族群進行多種嘗試。首先於3月全面實施週六夜間開館，從此故宮成了台北市週末新地標，隨處可見學生族群、家庭成員和情侶穿梭在展覽場館。在11月週六晚間進一步邀請年輕藝文團體表演節目，舉辦「故宮週末夜」針對年輕族群給予表演平台。2009年舉辦「故宮夜宴」針對企業人士提供休憩閒談的地方，而「故宮新韻」針對喜好傳統戲曲的族群，結合戲曲與書畫，並使用故宮本身閒置的文會講堂，重新規劃成為表演空間，增設多媒體設備活化講堂使用功能。這三種行銷活動目的是開發重點觀眾群體的市場，訴求不同的感官以欣賞文物之美。首先藉由「促銷」釋放訊息，以舉辦活動吸引媒體和觀眾的注意，主動散發親和的形象。然後藉由與表演藝術的結合，「週末夜」藉展覽結合藝術表演、「夜宴」為生活飲食結合音樂，而「新韻」則是文物結合戲曲。以不同方式賞析文物，引發出不同的感官知覺，體驗文物的意義和美感，看得出故宮在推廣文物教育的用心程度，同時也能提升故宮本身專業能力。

「行銷有分促銷，促銷是指怎麼利用媒體來行銷，怎樣建立形象，怎樣跟產業結合，這些都是促銷。行銷最重要的是本身專業形象的提升，專業能力的提升，在經營上面就是靠這些東西，好

的形象、好的節目、好的展覽。」(訪談紀錄 M01)

比較第二階段「文創成長時期」與第三階段「文創擴展時期」的行銷方式，前者著重於大型行銷活動和跨界結合，與文創業者合作製造廣告、電影和動畫等專案，但是這些完全超出博物館本身經常業務和專業程度，因此故宮本身沒有統一窗口和專業人才對其提供支援。

第三階段的文創擴展時期行銷方式又回到博物館教育推廣為主，在文物展覽的環境中結合表演藝術團體、飲食和戲曲，在感官環境增加文物的學習。兩者同樣是以文創產業結合行銷，與其探索完全陌生的領域，不如以故宮本身的專業出發，邀請表演藝術團體的演出，結合自身的文物知識作為教育功能的延伸，創造適合博物館自身的行銷方式。

2010年台北故宮開始引進企業界專業管理人才，借重市場人士敏感的商業嗅覺和經驗，避免一般非營利組織體系欠缺的市場經驗。以世界性的故宮品牌將自己和台灣的創意品牌打進國際市場，期許故宮能建構出台灣文創產業與國際合作的平台。

「文創行銷處的基金科兼管行銷方面的事務，現在特別晉用一位企業管理師，負責所有故宮行銷策略規劃，目前在文創行銷處帶領各科做事，希望強化組織內部的行銷機能。」(訪談紀錄 M02)

(四) 品牌授權的通路規模效應

近十年來台北故宮逐漸走進民眾的生活，將文物商品化與生活化的政策取向是對的，但畢竟故宮負有教育與典藏的重任，不是一個營利機構。也正因為這樣的特殊角色，故宮在開發商品的時候必須要有明確的產品定位，創造一個適合的品牌價值。

因此，藉由發展創意設計基地，第三階段的文創擴展期故宮相當注重品牌之間的合作。因為品牌授權的產品藉由企業的通路銷售到全世界，不同範疇的

產業合作會有不同的銷售管道。對故宮而言，品牌授權的權利金收益雖然不及委託產製，但是卻是以全球市場為行銷目標，合作品牌愈多，品牌效益愈增。文創產業發展研習營所開發出來的產品，藉由故宮全程參與，不僅代表廠商也具備著故宮的品牌價值，隨著通路其影響力也將行銷至全世界。

「就算回饋金只要 1%，如果一件東西在全世界賣一年有 100 億，交給國庫就 1 億，這樣量是很大的。這個平台是經常性的業務，我們不斷去培養各種大品牌或普通品牌，下一期我們要訓練科技發展 3C 產品和電腦，這時候又是面向全世界的品牌行銷。」(訪談紀錄 M01)

透過嚴格的授權流程，創造出能夠代表故宮藏品的多樣性衍生商品，產生容易連結的品牌意義，更加展現博物館的效用。塑造故宮的單一品牌、持續不間斷的傳播品牌價值定位，授權產品多元且層次分明，使各類消費者容易認可衍生品的價值。配合與不同的廠商合作品牌授權，通路從價格較低的食物到價格較高的產品，形成多元廣泛的通路策略，全面接觸不同目標市場，成為拓展形象的利器。

「發展完善的授權部分是很必要的，我們要讓提供的產品是多元化，觀（民）眾的選擇性是多樣，既然要跟生活結合，當然就要跟很多廠商合作，授權模式要制定詳盡，廠商與故宮合作的可能性才會高。」(訪談紀錄 M01)

從以上分析，本階段如以文創擴展產業價值鏈示意圖來表示，其各個活動的優勢與缺失，如圖 5-4：

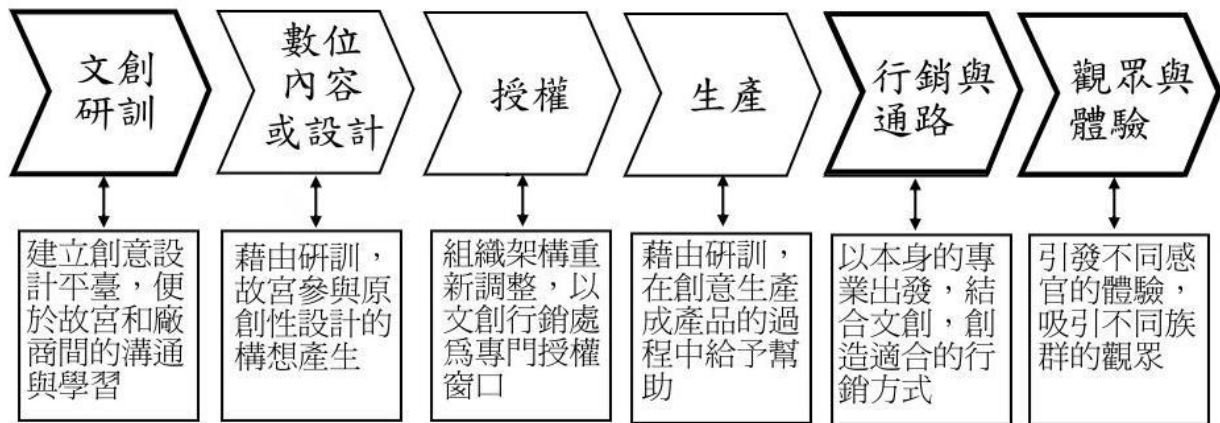


圖 5-4 文創擴展階段產業價值鏈示意圖

資料來源：研究者整理

從圖 5-4 可以發現，「文創發展研習營」可為故宮文化创意產業園區的設立暖身，透過這個平台的媒合機制，希望能連接價值鏈上各階段的行為者，並促成故宮與企業、企業與企業之間的合作機會。在此也奠定故宮在文創潮流中教育推廣的地位，累積豐富創意元素和廠商網絡，使整體產業鏈的模式更加完整。

而台北故宮在發展文化创意產業需要扮演什麼樣的角色？在訪談過程中，部份廠商和學者認為故宮不需要對文創產業價值鏈的運作過於強勢和要求，例如在智慧財產權歸屬和審查門檻上給予創意更多彈性評斷和擴散運用的空間。

「藝文機關他們能做的事情就是去作一些把關，而不要去做太多的關心，這對於企業來說是比較健康的。」（訪談紀錄 B03）

「在價值鏈上，我們覺得故宮不應該過於涉入的原因在於身為國家機制提供很多授權給廠商，其實是要讓民眾獲利，可以協助廠商獲取利潤，所有故宮的典藏品都是公共財，所以對合作的廠商來講可以從當中得到利益。……故宮介入創意與生產活動，這些作為不是故宮本身所擅長的，那為什麼不讓商業組織來執行？」

（訪談紀錄 P01）

研究者認為台北故宮仍應主導整個文創產業價值鏈，做好上游數位內容教育者和中游授權階段的管控者角色，承載發展文化創意產業的使命。在產業價值鏈上，博物館應發揮本身展示、教育、娛樂和研究等功能，建置各種教育平台推廣文物的知識開展創意，使得典藏品能夠在衍生商品轉換上正確使用，避免參差不齊的品質破壞自身形象。但在嚴謹的過程之中還要有開放的態度，故宮在執行面上應該逐步放寬授權契約和審查門檻，不只接受大型資本的企業參與，亦需開放給中小型企業授權資格，或建立不同管道使個人工作室和大學相關系所學子也能夠參與，定期規劃舉辦設計競賽平台，譬如2010年10月故宮舉行文創商品設計競賽，歡迎大專院校學生及團隊參與，讓創意有發揮的舞台。從而可帶動大中小產業進入故宮所引導的文創產業價值鏈，開發多樣化價格和樣式的產品，不僅能符合不同觀眾的消費需求，增加更多權利金回饋給國庫；亦讓不同廠商皆能成長獲利，造就新一代台灣的文創產業大軍。

台北故宮身為全國第一和世界知名的博物館，做為文創的火車頭要如何協助文創產業價值鏈的發展？受訪的業界與專家學者認為首先可透過本身的高度和優勢，積極前往外國與國際知名博物館合作策展，帶領品牌廠商進駐，開拓國際的通路，擴展故宮文創產品的藝文消費市場。在國內，故宮可以透過行政機關的協調，積極爭取在政府管理的窗口和平台增加曝光機會，例如護照內頁設計添加故宮珍品底圖，既可宣揚文化，也可增強防偽功能。或在機場、港口、車站之大廳或通道佈置不同主題之故宮館藏，既能賞心悅目，也可以引起遊客逐一探訪的樂趣。

「故宮透過自己本身的位階，跟國外的博物館合作，的確會在當地造成很大的風潮，以這樣的角色來講，他們只要當火車頭去開拓就可以，不一定要去協助廠商生產，廠商自己要努力，自己跟緊在火車頭後面，廠商會有比較有目標。故宮扮演走出去的管道，他們已經在做了，但還沒有這麼快。再來一個是橫向的互

動，跟國內主要官方的窗口和管道合作，譬如我們最近發現香港機場，闢一個空間專門給香港設計師發揮，現在桃園機場只是擺一些精品而已，很多空間是浪費了。一般企業或設計師不可能有錢去租攤位來擺，政府因為跨單位協調的問題，常常使得政策無法落實，或者求助無門，政府部門之間的中間環節不打通，是不可能協調好的。」（訪談紀錄 B03）

而擴展藝文消費市場上需從培養民眾對美感的欣賞開始，過往台灣美學教育基礎不足，使得民間和企業、金融機構如銀行、創意投資基金等對文化創意產業充滿疑慮，消費與投資相對保守。故宮應發揮本身的博物館功能，以行銷活動結合文化創意產業引起民眾參與藝文活動的興趣，利用各種教育活動增進民眾對文物的認識，擴大文化活動的參與者，培養紮實的文化消費能力，如此才會滋潤到文化創意產業的發展。

「身為國家博物館應有更多核心的使命，他要扮演的角色應是培養國民欣賞文化資本為首要的任務，而不是輔導文化創意產業。讓更多的學生和更多觀眾來認識你故宮，這才是首要的工作。當你文化消費愈高時，整個國家文創產業才能發揮。從故宮做文創的火車頭，回到博物館本身的功能才對。」（訪談紀錄 P01）

政大校長吳思華認為：「企業經營策略思考核心本質應是以消費者的需求為前提創造新的價值，提升產品本身的價值，才能夠擁有競爭優勢。」¹⁵⁹現代的博物館經營也要借鑒企業經營的思維，雖然有受訪者不太認同故宮兼營文創火車頭的角色，我們不妨視其為善意的提醒，因為經營策略的成功基礎在於價值的創造，對於台北故宮而言，如果沒有創造出觀眾需要的價值，再多活動宣傳和創意商品，最後仍然會失去趣味，不敵時間的考驗。台北故宮本身即具備許多價值優勢，但過往太過依賴這些優勢，而使得經營策略過於被動和保守，而近

¹⁵⁹吳思華，2002，《策略九說：策略思考的本質》。上海：復旦大學出版社，頁 39。

年來文化創意市場的快速變動，故宮必須創造出新的價值來吸引觀眾的目光。而故宮發展的文創策略創造不同族群交流的平台，無論是學生表演的平台、廠商與故宮交流的平台、企業人士休憩談話的平台，已經成功塑造故宮的自我價值與品牌信任。



第二節 故宮發展文化創意產業的 SWOT 分析

在這一節研究者以 SWOT 分析法，論述故宮發展文化創意產業本身的優勢與劣勢、外在環境的機會與威脅，以此分析找出確切之問題所在，並在結論一章給予政策建議，以協助組織經營得以更具績效。

一、優勢 (Strength)

(一) 品牌價值

台北故宮有著全世界最好的中華文化文物典藏品，而顛沛流離的文物遷徙過程更增添故宮獨特的歷史意義，藝術與歷史的雙重價值成就台北故宮成為國際知名的品牌。故宮的品牌魅力吸引國內外觀光客的人次，帶進龐大文化觀光的效益，也使其文化商品的通路具備龐大商機。

(二) 數位典藏

故宮於 1998 年即開始文物數位化的工作，建置圖像典藏資料庫，供給民眾、學術使用，以此為基礎籌備數位博物館和數位影片行銷，例如動畫、3D 影片達成推廣教育目的。並以數位內容為素材授權給廠商開發增值文創商品，建立對外公開的數位內容市場，引導具故宮特色的文化創意產業價值鏈的產生。因此數位典藏的工作對博物館產業的形成具有極大助力。

(三) 廠商與故宮形成資源互賴關係

在授權合作上，台北故宮提供典藏文物的資源、通路與品牌商譽吸引廠商合作，而廠商提供身為公務機關的故宮所缺乏的資金、生產技術與國際市場，以資源的依賴性角度論述，故宮與合作廠商在不同資源上形成高度的互賴關

係。而故宮透過授權契約制訂權和審查裁量權，對廠商具有一定的控制力，驅使廠商提供穩定的商品品質與貨源。

（四）文化創意授權窗口與教育平台

成立「文創行銷處」為專門窗口，分科受理不同的授權模式業務和發展文化創意產業的未來籌備事項，使授權行政流程透明化與建立諮詢管道，發展廠商與故宮之間的信任網絡關係，使廠商有管道可循。

台北故宮具有推廣教育的使命，並為台灣第一座提供合作廠商教育訓練的博物館，推動「文創產業發展研習營」提供企業界學習的平台，以藝術教育提升業者對文物的認識，刺激設計者創意的產生，增進博物館相關產業的品質與內涵，激發具有故宮特色的創意商品，形成雙贏局面。

文化創意產業自然的發展，需要以藝術文化、美感與創意的養分為基礎，透過教育與推廣，讓人們在消費的過程中獲得生活品質與精神性情的提升，形成良性的回饋，始能擴增文化經濟的消費潛能。而教育工作為台北故宮本身擅長且合適的領域，舉辦展覽教育民眾正確的文物知識，為培養學子的文化素養與美感，台北故宮可以與學校教師結合，設定不同的教學資源組合，提供小學到大專院校的教師進行種子研習，讓故宮文物知識與藝文活動融入學校的課程設計之中，在課堂中提升學子文物鑑賞力，從教育過程開始打下文化與審美基底。

「文化資本的培養才是整個文創產業發展的根源，.....文化部門應該鼓勵學生參與文化藝術。文化部門的本質讓很多人願意親近、參與文化藝術，讓文創自然的發展。」（訪談紀錄 P01）

二、劣勢 (Weakness)

(一) 人員訓練不足

台北故宮身為公務機關，面臨人員編制與聘用的限制。故宮發展文化創意產業涉及到契約制定、品牌行銷、商品開發等面向，而人員大都是人文或藝術學術背景，缺乏跨文化行銷與產業領域的商業思維的人才。

(二) 文創產業價值鏈門檻過高

前面說明台北故宮具有對產業價值鏈的控制權與審查裁量權，但故宮位於產業價值鏈前端的非商業性藝術機構和公家機關，欲整合靠近中、後端的產業發展，可能會產生角色與功能上的衝突。首先博物館若自行要發展文化創意產業會有很多困難和令人質疑的地方，因為產業發展是屬於商業性操作，對故宮來說原非自身擅長的領域，所以需要引進外界廠商的設計能力、資金與技術。博物館推廣文物行銷與數位典藏增值應用是勢在必行，但在其中應避免過於嚴苛、干預，造成雙方不對稱的權力、不均衡的關係，阻礙產業合理的發展。故宮應在形象與商品品質的維護下，放寬授權的門檻、契約締約條件與創意接受度，讓文創產業能茁壯發展。

授權門檻標準過高情況，使得欲申請品牌授權的中小型企業或個人團體無法進入故宮文創產業價值鏈，在創意構想沒有發揮的舞台之下，亦可能使文化創意人才出走或改與他國博物館合作。

(三) 國家公務預算的限制

故宮每年編列公務機關預算，需要受到立法院的審查，而一年所得的授權權利金與商品收益大部分也需要繳回國庫。而故宮文物藝術發展基金的收益雖可回流作為本身的教育活動、商品服務的運用，但也需要受到政府部門與規章所監督，無法彈性運用在文創產業的發展。

「故宮成立文化行銷處專門作文創的生意，常常在強調有幾億的收入和多少觀光客、陸客，但故宮現在每年賺的幾億元大部份最終只是繳庫而已，無法作為教育學習和研究的提升，不只是故宮本身，很多博物館賺的錢最後都是要繳入國庫。」（訪談紀錄 P01）

三、機會（Opportunity）

（一）國家重視文化創意產業

近年來文化創意產業已被政府視為未來的新興產業，並積極協調過往以製造和代工為主的產業轉型和升級，希望結合文化創意建立企業品牌，而故宮身為文化與文物重鎮，又為國際知名品牌，在這個潮流中成為文創產業帶領者的角色，備受政府重視。

（二）開放陸客來台觀光

2008 年陸客來台獲得擴張，兩岸開放成為未來主要趨勢，台灣文創產業原本規模不大的市場在擴大觀光旅遊的效應下有開拓的空間。陸客來台大多會到故宮參觀，在參觀的過程將文創商品和觀光感想帶回大陸，如此不但擴展台灣文化創意產業的知名度，也讓更多人看到故宮的獨特性。

「我們也看到陸客這個機會，我們本身對產品的優勢也很有信心。……因為過去故宮來訪的客人，大都是以日本人為主，再加上國內的人，但在開放陸客來台之後，現在連東南亞的一些華人都很瘋故宮的產品，給廠商帶來一些意想不到的效果（商機）。」（訪談紀錄 B03）

（三）建立院外公司

台北故宮目前的體制與人員編制較不適合主導產業的發展，但若尋求國外博物館的產業經驗，成立院外公司，引進行銷規劃人才與創意總監，負責數位

圖像的授權、主動找廠商合作、主導文化創意商品的開發和經營博物館商店，並將盈餘回流到博物館教育、研究以及營運使用。故宮本身不需要干涉商業行為，可專心發展博物館的功能，而公司賺的錢是為了讓博物館能夠服務更多的民眾，提供更多的學習、形塑認同的功能。因此，成立院外公司是故宮發展自己特色的文化創意產業，且可避免角色與功能衝突的選擇機會。

「國外博物館也有許多這樣的例子，英國為例，維多利亞與亞伯特博物館底下有一個商業公司，專門負責文化商品的開發設計、談授權和賣店的經營。與故宮不同的是，維多利亞與亞伯特博物館還是做本身善長的東西，而館外的公司做商業性的營利，這公司清楚知道自身的目標是爲了提升博物館功能而賺錢。」(訪談紀錄 P01)

四、威脅 (Threat)

(一) 國內外博物館積極追趕

全球化風行之後引發一些國家開始重視文化創意產業的發展，尤其是鄰近的韓國、日本在文化創意產業上的耕耘，使台灣各界多所矚目文化創意產業的發展，而中國大陸迅速崛起，對台灣經濟有所助益也帶來競爭壓力。台北故宮把文化創意成功推出之後，對文藝界造成蠻大的衝擊，國內和大陸許多博物館皆以台北故宮作標竿，欲趕上故宮的腳步，紛紛發展商業授權機制。

「不管是上海博物館、瀋陽等都認爲台灣的故宮做得非常好，針對文化創意這塊。台灣內部也有其他博物館也在學習故宮，包括北美館、歷史博物館等。」(訪談紀錄 B03)

在國內，許多博物館積極效仿故宮的經驗，並避免在體制和預算上的限制與干擾，尋求發展博物館文化創意產業更好的方式，欲成立院外公司或法人化，讓授權更為彈性。

「國內某博物館現在仿照台北故宮，三個月前他們開始準備成立院外公司，變成法人化，也慢慢在動、在改變，這種變化對廠商來說是很開心的，在傳統包袱下無法執行的事情，公務人員體制、政黨輪替或職務調動，現在用另外一種變通方式，才能促進文創產業運作。」(訪談紀錄 B01)

在國外，中國政府也大力提倡文化創意產業，大陸一些博物館憑恃著龐大政府資源邀請台灣的文化創意廠商進行講座與合作，且大陸有廣大內需市場為後盾，易於進軍全球市場，亦可能造成原本與台北故宮合作的廠商出走，帶來兩岸博物館產業的競爭與消長壓力。

「因為大陸看到台灣的成功案例，所以大陸從去年有兩大產業，其中一項是文創產業，政府提供 890 億人民幣，所以很多大陸單位都要拿錢。……我們現在做西安博物館（的生意），他們就有組織團隊希望跟我們合作，吸取我們的經驗運作品牌授權商品。而北京故宮與我公司進行講座文創產業合作三天，使企業變成教育者角色，吸取台灣過往經驗。像北京故宮現在開始成立一家院外公司，直接跳脫這些公家機關的困境，雖然官方機關改變比較慢，但他們真的有在做，有開始就很棒了。」(訪談紀錄 B01)

綜合本節的分析，台北故宮發展文創的內外環境、優劣勢、威脅或機會，摘要如表 5-7：

表 5-7 故宮發展文化創意產業 SWOT 分析

	對達成目標有幫助	對達成目標造成阻礙
內部組織	優勢	劣勢
	<ol style="list-style-type: none"> 1. 故宮文物典藏與品牌歷史價值； 2. 數位典藏形成文化創意產業發展的素材； 3. 故宮與廠商具有資源互賴的關係； 4. 建立授權溝通窗口和教育平台。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 故宮跨領域人員短缺和訓練不足； 2. 故宮過於主導文創產業價值鏈的發展； 3. 國家公務預算的限制。
外部環境	機會	威脅
	<ol style="list-style-type: none"> 1. 政府重視文化創意產業的發展； 2. 開放陸客來台造成文創消費效益； 3. 建立院外公司尋求體制上的改革。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 國內外博物館積極效法故宮經營模式，造成競爭壓力。

資料來源：研究者整理



第六章 結論

第一節 研究發現

本研究主要藉由故宮所引導的文創產業價值鏈的創意設計、授權、生產、行銷和通路等活動，評估故宮在不同階段發展文創策略的特色與演進(表 6-1)。首先回溯本文的研究問題。第一，在台北故宮發展文化創意產業的過程中，主政者在不同時期扮演著關鍵的角色，形塑出三個階段的文創策略發展特色。在文創承前時期(2000年~2004年)，從杜正勝上任後提出文化結合商業的概念，使台北故宮從原本展示文物的被動、封閉角色到主動嘗試跨界合作，希望尋找創造文化經濟效益的途徑。在國家政策推動與資助下，台北故宮於2002年執行「數位典藏國家型科技計畫」，藉由文物拍攝轉化成數位化圖檔，建置資料庫，並在文物增值項目中，故宮嘗試選擇與線上遊戲異業合作，以多媒體和網路的方式推廣文物教育，但是因為授權模式和流程尚未建立、缺乏專業人才的經驗，使得故宮無法在生產創意商品過程中執行監督者的角色，該線上遊戲的開發與投資結果不歡而散。但數位典藏所建立的圖像，則成為創意發想的內容素材，奠定故宮日後發展文化創意產業的基礎。

在文創成長時期(2005年~2007年)，石守謙、林曼麗主張觀眾本位和經濟複合體，博物館應主動經營滿足觀眾多元性需求，發展文創策略和主導跨界合作，積極行銷。發起「OLD is NEW 時尚故宮」和「故宮再啟·震古鑠今」大型行銷活動，邀請電影、廣告、設計、數位內容和表演藝術的專業團隊合作，創造台北故宮嶄新體驗。並逐步制定不同授權模式和授權窗口的組織改造，使企業有管道正式進入故宮的文創產業價值鏈中。但對於故宮來說，舉辦大型跨界行銷活動不僅耗費人力物力，而且新奇有趣的東西很快就會讓人失去熱情，效

果很難持續，需要提升觀眾的博物館經驗和內化成自我興趣，營造出「品牌價值」。

2008年起台北故宮邁向文創擴展時期，周功鑫積極創造古物新價值、建立品牌形象，以不同消費族群為目標，將文物結合音樂、戲曲表演提供故宮新韻、夜宴、週末夜等多樣化行銷活動。修改授權契約和建立作業流程吸引各廠商主動與故宮合作，並回歸以博物館教育功能為主，推動企業為教育對象的文創產業發展研習營，建立創意發想和溝通平台，在此時期產業化過程中故宮扮演監督、輔導和協助的角色，引導出故宮的文創產業價值鏈。但是在產業化的過程中，故宮文創策略的發展與執行面上，故宮與廠商出現不同調的價值取向，顯示雙方行為者各有不同的主張與期望。

表 6-1 故宮文創策略各階段的發展特色

時期 面向	文創承前階段 (2000年~2004年)	文創成長時期 (2004年~2007年)	文創擴展時期 (2008年~迄今)
主政者經營方向	文化結合商業的概念	觀眾本位、跨界結合成為經濟複合體	打造典藏新活力，創造藝術新價值、博物館產業化，建立自我品牌
故宮角色	被動、封閉到嘗試	主導經營和行銷	監督、輔導和協助
企業角色	配合國家政策	受邀與故宮合作	主動爭取授權合作
文創策略特色	發起文物結合商業的概念，以數位典藏作為基礎，嘗試與企業跨界合作。	以大型活動結合電影、廣告與設計產業主動行銷。	不同觀眾取向的行銷策略、發展教育功能企業的文創產業研習營。
轉變關鍵	國家推動數位典藏計畫，打穩與文化創意產業授權合作的基礎	主政者主導大型行銷的創舉引發各界和媒體關注；建立完善授權模式和窗口使企業進入故宮的產業價值鏈中。	建立文創溝通與教育平台，使故宮引導文創產業價值鏈的發展。

可能缺失	缺乏統一授權模式和跨領域人才，難以執行監督的角色。	投入大量人力物力跨界舉辦行銷活動，使民眾具有短暫的新鮮感，而未營造出品牌價值。	在執行面的過程中，在創意構想、授權等活動上，出現不同的價值取向，使得故宮與廠商出現溝通與協調的落差。
------	---------------------------	---	--

資料來源：研究者整理

第二，故宮發展文創策略的脈絡揭示了產業化在執行面的複雜性。台北故宮在產業化的過程中為了有章法可循，在商品開發的策略上發展出三種主要授權模式，即「圖像授權」、「品牌授權」和「委託產製」，引廠商透過授權合作進入故宮文創產業價值鏈中的生產、行銷、通路等不同階段，不同的授權模式因應博物館與廠商之間不同的主張與期望。從授權進入門檻來看，在故宮授權契約較高標準下，廠商必需具備一定資本、設計人才、技術和生產線的掌握，始得有資格進入審查門檻至價值鏈。在這些條件限制下，中小型設計團隊可能無法踏入故宮授權門檻，縱使有好的創意構想也無法發揮。

在商品審查的過程，故宮與廠商可能對「創意構想」各持不同價值認知，造成溝通落差，這主要涉及精緻藝術與流行文化的爭辯，故宮關注藝術價值是否會被破壞，而廠商則關注創意是否受到市場客人的喜愛，形成不同價值觀的拉扯。但是文化創意產業的運作應該建立在尊重這兩種文化差異性的基礎上，融合產業發展要有文化思維、藝文活動兼顧行銷販售，而不是堅持兩者之間的對立。因此故宮從摸索建立起單一的溝通、平台和授權窗口，培養雙方長期的信任網絡。

第三，為了主動培養跨領域設計人才，故宮成立文創產業發展研訓營，希望以教育者的角色增加對授權商品的設計參與，以及對價值鏈運作加強管理。但首次推動的結果，因為故宮與廠商在「智慧財產權」歸屬上無法達成共識，使得最終作品無法呈現於大眾市場，失去創建培訓平台的意義。文創產業發展需要

以人文思維互利共享的信任態度來取得不同價值間的妥協，因此以彈性的協商機制調整雙方權利義務的分配關係，創造雙贏互利的合作條件，才能不斷推進並提升文化創意產業的發展效益。

第四，品牌授權商品的著作財產權益歸屬廠商所有，但若廠商需要再授權商品，仍需經故宮本身的同意，才能使用衍生著作財產權，此部份尚未有清楚明確的定義。而故宮的創意內容是靠授權模式將文化教育從核心推廣出去成為產業，從上游創作者或是內容供應者，以及中間的企業或代理商，再擴散到行銷國際，使價值不斷擴散。因此，文創商品的再授權需要及早定義，才能發揮文化創意產業的特性，將具備中華文化的創意商品以不同形式傳播出去。



第二節 政策建議

一、放寬授權契約與多層次合作對象

台北故宮應在商品品質的維護下逐步放寬授權契約和審查門檻，使進入資格能夠降低，讓大中小型廠商與設計團隊有不同途徑可以進入產業價值鏈，不同的創意皆以故宮為平台激發出新的商品並開創更寬廣的市場。帶動大中小型產業進入故宮所引導的文創產業價值鏈，開發多樣化價格和樣式的產品，不僅能符合不同觀眾的消費需求，亦能增加國庫收益，同時可以扶植文創產業茁壯，增加就業人口。

二、搭建文創創意平台，開創文物美學設計大賽

台北故宮在產業化的過程中已發揮本身展示、教育、娛樂和研究等功能，其扮演的角色是以藝術文化、美感與創意的養分為基礎，透過教育與推廣，讓人們在消費的過程中獲得生活品質與精神性情的提升。未來，故宮更應向下紮根，積極培養青年學子的文化素養與美感，亦可與學校結合，提供小學到大專院校的教師進行種子培訓，讓故宮文物知識與活動融入學校的課程設計之中，在課堂中提升學生文物鑑賞力和藝術設計的潛能。

不僅如此，建立經常性的創意平台定期舉辦和設計競賽活動，可使個人工作室和大學相關系所的學生也能夠參與故宮的文物設計構想，期許故宮能成為支撐華人文創設計大賽的重要推手。

三、加強博物館人員的訓練

發展文化創意產業除了建立平台與溝通窗口，也需要拓展部份博物館人員在企業經營的訓練。現今博物館除了研究、保存及教育等基本功能，更擴展到企業化經營和跨產業合作，諸如品牌行銷、商品開發等。因此鼓勵相關人員專

業進修、或招攬企業專才、創意總監組成專業顧問，以加強故宮文創行銷的專業能力，並且應積極向人事主管機關爭取員額與職系的調整，以健全博物館經營。

四、考慮成立院外公司

台北故宮在國家公務預算和人員編制、訓練限制下，發展產業化的過程中可能會形成角色衝突和溝通限制，難以大展身手，或可借鑒國外博物館的產業經驗，成立院外公司。院外公司可引進行銷規劃人才與創意總監，負責數位圖像的授權、授權、主導文化創意商品的開發過程和開拓博物館通路。由院外公司來推動文創產業，將能貼近市場脈動變化，避免公務機關過多的束縛與本位主義，而公司的盈餘回流到博物館作教育、研究、營運使用，故宮本身則可專注發展博物館的基本功能。



第三節 研究限制

一、訪談意見的不足

本研究欲從故宮管理者、產業經營者和學者三方的觀點，來觀察故宮發展文創策略和執行過程中，是否引發不同行為者有各自立場的主張，原本預期訪問故宮專家3位、專家學者3位和廠商3家。但在邀訪的過程，實際訪問到故宮專家2位、學者1位和廠商3位的意見，因此能提供的訊息，觀點可能不盡周延。後續研究建議，在邀訪過程時可考慮以滾雪球抽樣¹⁶⁰的方式延伸取得適合的受訪者，但需要注意受訪者代表性與立場問題，期能蒐羅更多面向的意見。

二、疏忽參觀者的意見

本研究以產業價值鏈中活動來觀察不同階段故宮發展文創策略的優勢與可能缺失，但是忽略觀眾體驗的部份。探討故宮發展文化創意產業，應貼近、瞭解觀光客對故宮行銷活動的轉變、文創商品的接受度等看法，強化對消費者研究，可使文創商品更能經得起市場的考驗。後續研究建議，此部份可以藉訪問故宮員工消費合作社與廠商，歸納分析主要客源階層、最受消費者歡迎的商品和最易成交的商品訂價等不同類型，輔以消費者的回饋意見，將對故宮未來在文創策略與行銷模式的制定會更有幫助。

¹⁶⁰ 滾雪球抽樣也稱為偶遇抽樣，在研究者難以找出特定母體成員時，可以向母體的少數成員徵詢其認識的成員以找出樣本。在滾雪球抽樣產生的樣本，其代表性可能令人質疑，不過卻可滿足探索性研究之目的。



參考書目

一、中文

- 文建會，2004，《2003年文化創意產業發展年報》。台灣：經濟部文化創意產業推動小組。
- 文建會，2006，《2005年文化創意產業發展年報》。台灣：經濟部文化創意產業推動小組。
- 文建會，2008，《2007年文化創意產業發展年報》。台灣：經濟部文化創意產業推動小組。
- 文建會，2009，〈文化創意產業發展法方案〉。台灣：經濟部文化創意產業推動小組。
- 文建會，2010，〈文化創意產業發展法草案總說明〉。台灣：文建會。
- 文化大學育成中心，2002，〈文化創意產業國際人才延攬、進修及交流規畫報告〉。台灣：行政院建設委員會。
- 丹麥文化部、貿易產業部著，李璞良、林怡君譯，2003，《丹麥的創意潛力》。台北：典藏藝術家股份有限公司。
- 石守謙，2005，〈改變中的觀眾—以故宮為例談博物館的世紀挑戰〉。收錄於國立歷史博物館編輯委員會編，《2005年博物館館長論壇》。台北：國立歷史博物館。頁202-208。
- 交通部觀光局，2006，〈臺閩地區主要觀光遊憩區遊客人次月別統計〉。台灣：交通部。
- 交通部觀光局，2007，〈臺閩地區主要觀光遊憩區遊客人次月別統計〉。台灣：交通部。
- 交通部觀光局，2008，〈中華民國97年來台旅客消費及動向調查〉。觀光局，<http://admin.taiwan.net.tw/indexc.asp>，資料擷取時間2009年6月2日。
- 行政院，2010，〈文化創意產業發展法〉。文建會文化資產總管理處籌備處，http://www.hach.gov.tw/hach/download.do?fileName=/d_upload_chmp/cms/file/A0/B0/C0/D0/E0/F872/a1f04824-11ce-4d47-9096-99d21108d1fe.doc，資料擷取時間2010年2月3日。
- 米復國，1989，〈博物館最大的蒐藏品〉。《博物館學季刊》3(3)：21。
- 朱宗慶，2003，〈振興文化環境 考驗朝野智慧〉。《中國時報》，2003年5月6日，文化論壇版。

- 朱立群，2009，〈山寨國寶，仿古娛今〉。《光華雜誌》，2009年10月。頁76。
<http://www.sinorama.com.tw/print.php?id=%202009109810076c.txt&table=0>，資料擷取時間2010年4月12日。
- 何兆武，2001，《中西文化交流史論》。北京：中國青年。頁3。
- 何來香、黃韻瑾，2007，〈故宮再啟·震古鑠今〉。《故宮文物月刊》292：111-115。
- 那志良，1966，《故宮四十年》。台北：台灣商務印書館。
- 杜正勝，2000，〈故宮願景—致故宮博物院同仁的一封信〉。《故宮文物月刊》209：11。
- 杜正勝，2003a，〈變革的時代談台灣博物館永續經營之道〉。收錄於國立歷史博物館編輯委員會編，《危機與轉機：新世紀的博物館 2003年博物館館長論壇論文集》。台北：國立歷史博物館。頁147。
- 杜正勝，2003b，〈博物館與國家社會的發展〉。《故宮文物月刊》246：4。
- 杜正勝，2004，〈博物館自主之道〉。《故宮文物月刊》253：4。
- 吳思華，2002，《策略九說：策略思考的本質》。上海：復旦大學出版社，頁39。
- 宋兆霖，2006，〈略記故宮八十年來的重要海外展覽活動〉。《故宮文物月刊》277，108-126。
- 李天鳴，2005，〈院史沿革：傳承與延續〉。收錄於石守謙編，《導讀故宮》。台北：國立故宮博物院。頁6-11。
- 李靜芳，2007，〈符號學在臺灣博物館教育研究與實踐上的應用：閱讀國立故宮博物院〉。《博物館學季刊》21(4)：56。
- 李順德，2010，〈砸兩千萬 故宮線上遊戲閒置〉。《聯合報》，2010年9月15日，<http://udn.com/NEWS/NATIONAL/NAT1/5849813.shtml>。資料擷取時間2010年9月20日。
- 李宛真，2010，《文化創意產業、國家與藝術家：華山創意文化園區的分析》，台北：政治大學國家發展研究所碩士論文。頁80-89。
- 周功鑫，2008，〈承擔使命·開創未來—周功鑫院長談話錄〉。《故宮文物月刊》304：1-3。
- 周功鑫，2009，《故宮南院與志工服務》。《故宮文物月刊》320：6。
- 周功鑫，2010，〈國立故宮博物院與文創產業〉。《研考雙月刊》34(1)：77-79、

- 林政弘，2005，《台灣地區博物館經營管理策略》。台北：國立編譯館。
- 林曼麗，2006，〈讓故宮活起來！林曼麗院長的一席話〉。《故宮文物月刊》276：5-13。
- 林曼麗，2007，〈故宮林曼麗院長 2 月 8 日於故宮新建工程落成啟用典禮致詞稿〉。故宮新聞稿，2007 年 2 月 8 日。
<http://enews.npm.gov.tw/enews/nmpmpaper/NPM00001/PID00101/html/2007feb1-03.html>。資料擷取時間 2010 年 7 月 16 日。
- 林國平、謝俊科，2004，〈博物館產業電子化—以國立故宮博物院為例〉。發表於「2004 電子商務與數位生活研討會」，台北：台灣電子商務學會主辦，2004 年 3 月 26 日。
- 林國平，2007，〈綜觀人文科技融匯的故宮數位計劃〉。《故宮文物月刊》28：113-121。
- 林白苧，2007，〈向世界感動發聲，故宮形象廣告〉。《故宮文物月刊》288：110-119。
- 林奇伯，2008，〈峰會焦點 5 故宮院長 周功鑫主講 故宮做文創產業育成中心〉。《遠見雜誌》，2008 年 5 月。頁 307。
- 柯鴻圖，2005，《當代設計家檔案》。中國：黑龍江科學技術出版社。頁 145。
- 金景芳，2003，《周易全解》。台北：韜略出版社。頁 14。
- 柳婷，1999，《廣告與行銷》。台北：五南圖書公司。
- 秦孝儀，1998，〈整合七千年文化大系，開創華夏文化新境界〉。收錄於《二十一世紀博物館的新視覺：博物館館長論壇》，國立歷史博物館編輯委員會編，台北：國立歷史博物館。
- 高子羽，2003，〈故宮神器活現 典藏文物變虛擬寶物！〉。《數位時代》，2003 年 10 月 15 日，<http://www.bnext.com.tw/article/view/cid/0/id/6052>。資料擷取時間：2010 年 4 月 15 日。
- 凌美雪，2004，〈故宮投資拍電影 打開山洞庫房〉。《自由時報》，2004 年 11 月 23 日。<http://www.libertytimes.com.tw/2004/new/nov/23/life/art-1.htm>。資料擷取時間 2010 年 5 月 4 日。
- 凌美雪，2005，〈王小棣穿梭故宮拍片 探討國寶新氣象〉。大紀元新聞網，2005 年 3 月 2 日。<http://www.ga.epochtimes.com/b5/5/3/2/n832372.htm>，資料擷取時間 2010 年 4 月 26 日。

- 馬立懿、廖信、張書禮，2008，〈數位典藏發展之探討：以數位出版業者之觀點〉。《中華印刷科技年報》2008：439。
- 陳李綢，1996，《個案研究》。台北：心理出版社。頁 4。
- 陳和琴，2001，〈Metadata 與數位典藏之探討〉。《大學圖書館》5(2)：1-10。
- 陳希林，2001，〈杜正勝：減少政治干預 故宮宜改變定位〉。《中國時報》，2001年 12 月 4 日。
- 陳郁秀，2004，〈文化創意發展計畫〉。收錄於文建會 case 網路學院編《文化創意產業》。台灣：文建會。
- 陳斌華、裴闖，2004，〈訪臺北故宮院長石守謙：讓館藏文物獲得新生命〉。新華網，2004 年 9 月 20 日，
http://big5.xinhuanet.com/gate/big5/news.xinhuanet.com/taiwan/2004-09/20/content_1997796.htm。資料擷取時間 2010 年 8 月 26 日。
- 陳盈珊，2005，〈故宮創舉 國寶現身線上遊戲〉。《中國時報》，2005 年 1 月 13 日，<http://www.taiwanus.net/news/news/2005/200809120000101741.htm>。
資料擷取時間：2010 年 4 月 15 日。
- 陳向明，2009，《社會科學質的研究》。台北：五南圖書公司。頁 15。
- 陳淑芬，2009，〈周功鑫：籌設育成中心 以時尚故宮推動文創〉。中央社，2009 年 3 月 12 日，http://www.etaiwannews.com/etn/news_content.php?id=890406&lang=tc_news。
資料擷取時間 2010 年 8 月 26 日。
- 許月禎，2008，《台灣私立博物館所面臨之行銷問題與因應策略》。中正大學行銷管理研究所碩士論文。頁 4。
- 國立故宮博物院，2007，《時尚故宮 數位生活》。台北：國立故宮博物院。頁 18-23、30-34、201-206。
- 國立故宮博物院，2008a，《96 年年報》。台北：國立故宮博物院。
- 國立故宮博物院，2008b〈97 年度單位決算總說明〉。台北：國立故宮博物院。頁 11。
- 國立故宮博物院，2009a，《97 年年報》。台北：國立故宮博物院。
- 國立故宮博物院，2009b，〈註冊商標授權廠商商品化使用（品牌授權）案公開徵求須知〉。台北：國立故宮博物院。
- 國立故宮博物院，2009c，〈97 年度施政績效報告〉。2009 年 6 月公告，台北：國立故宮博物院。頁 19。

- 國立故宮博物院，2009d，〈98 年度單位決算總說明〉。台北：國立故宮博物院。頁 10。
- 國立故宮博物院，2010a，〈國立故宮博物院珍貴動產衍生(文化創意)產品管理及收費規定〉。2010 年 10 月修正發布，台北：國立故宮博物院。
- 國立故宮博物院，2010b，〈98 年度施政績效報告〉。2010 年 7 月公告，台北：國立故宮博物院。頁 4、17。
- 國立故宮博物院，2010c，〈98 年年報〉。台北：國立故宮博物院。
- 國立故宮博物院，2011，〈國立故宮博物院文創產業發展研習報名簡章〉。
<http://www.npm.gov.tw/uploads/2010121703213822826/335000000E-954-20101217-1.doc>。資料擷取時間 2011 年 1 月 3 日。
- 國立故宮博物院文物藝術發展基金管理會編，2008，〈文物藝術發展基金附屬單位決算〉。台北：國立故宮博物院。頁 12。
- 國立故宮博物院文物藝術發展基金管理會編，2009，〈文物藝術發展基金附屬單位決算〉。台北：國立故宮博物院。頁 12。
- 張譽騰，1996，〈生態博物館的規劃理念與個案之解析〉。《博物館學季刊》10(1)：7-17。
- 張譽騰，2003，〈博物館大勢觀察〉。台北：五關藝術管理公司。頁 22-23。
- 張彥文，2005，〈故宮開竅，要做國際精品品牌〉。《遠見雜誌》，2005 年 12 月號。
- 張凱程，2007，〈供應鏈下 OEM、ODM 契約之研究〉。台北：世新大學法律研究所碩士論文。頁 11-12。
- 程銘劼，2010，〈“台北館現旅遊紀念商品”集中亮相文博會〉。《北京商報》，2010 年 11 月 25 日。<http://news.163.com/10/1125/01/6MA4ULR900014AED.html>。資料擷取時間 2010 年 9 月 26 日。
- 項潔、陳雪華、鄭惇方，2002，〈數位典藏之產業前景探討〉。發表於「2002 年經濟部技術處學界科專非技術領域學術研討會」，台北：中華經濟研究院，2002 年 9 月 5-6 日。頁 435-447。
- 項潔、陳雪華、陳昭珍、郭筑盈，2005，〈數位典藏產業商業模式之探討〉。《中華民國圖書館學會會報》75：63-74。
- 黃榮村，2002，〈部長序言〉。收錄於國立歷史博物館編，《文化·觀光·博物館：2002 年博物館館長論壇論文集》。台北：國立歷史博物館。頁 4。
- 黃琇凌，2004，〈建築無圍牆博物館的銅話故事—談博物館數位學習與「故宮 e

- 學園」青銅器課程〉。發表於「2004 年第一屆博物館資訊管理學術暨實務研討會論文集」，台北：國立故宮博物院主辦，2004 年 11 月 23 日。頁 3-4。
- 黃玉珍，2005，〈神器活現 Online 故宮文物加持〉。《經濟日報》，2005 年 9 月 6 日。
- 黃慧敏，2005，〈藝術家詮釋故宮新生命 歷史典藏新生命首映〉。大紀元新聞網，2005 年 3 月 1 日。<http://www.ga.epochtimes.com/b5/5/3/1/n831149.htm>。資料擷取時間 2010 年 4 月 26 日。
- 黃慧敏，2007，〈故宮再啟震古鑠今系列報導之三〉。大紀元新聞網，2007 年 1 月 2 日，<http://www.epochtimes.com/b5/7/1/2/n1577028.htm>。資料擷取時間 2010 年 7 月 26 日。
- 黃光男，2007，《博物館企業》。台北：藝術家。頁 61。
- 黃靜菽，2008，〈博物館的網路資訊服務—故宮全球資訊網〉。《故宮文物月刊》302：124。
- 楊國樞、文崇一、吳聰賢、李亦園，1989，《社會及行為科學研究法》。台北：台灣東華圖書公司。頁 134-140；259-266。
- 楊裕富，1998，《國內近期廣告設計的創意分析：兼論傳播學科對視覺傳達設計的影響》。發表於「第六屆廣告暨公共關係學術與實務研討會」，台北：政治大學廣告學系主辦，1998 年 10 月 16 日。
- 經濟部，2009，〈創意經濟新商機〉，《文創速報》，2009 年 2 月，台灣：經濟部。
- 葉芷娟，2010，〈培育台灣軟實力 故宮辦免費創意培訓〉。《台灣醒報》，2010 年 7 月 9 日。
- 漢寶德，2000，《展示規劃：理論與實務》。台北：田園城市文化。頁 6-8。
- 鄭呈皇，2003，〈故宮國寶變身線上遊戲武器！訪談杜正勝院長〉。《商業周刊》，2003 年 10 月 13 日，頁 124。
- 鄭思宏，2004，〈顛覆生活美學—「數位內容」的延伸--藝術授權業〉。《電子商務時報》，2004 年 12 月 30 日，<http://www.ectimes.org.tw/Shownews.aspx?id=6604>。資料擷取時間 2010 年 9 月 26 日。
- 鄭閔聲，2010，〈故宮線上遊戲 浪費國庫 2 千萬〉。《中國時報》，2010 年 9 月 17 日，<http://news.chinatimes.com/tech/0,5249,12050902x112010091700396,00.html>。資料擷取時間 2010 年 9 月 20 日。

- 蔡昭儀，2004，《古根漢效應》。台北：典藏藝術。頁 1-5。
- 蔡文婷，2005，〈故宮新視野—故宮博物院院長石守謙專訪〉。《光華雜誌》，2005 年 10 月，頁 82。
- 蕭新煌，1990，《中華民國文化發展評估與展望》。台灣：文建會，頁 69。
- 龍瑛，2007，《博物館創新經營研究：以故宮與 Alessi 異業結盟為例》，台北：國立台灣師範大學教育學系在職進修碩士班論文。
- Burger, Peter 著、蔡佩君、徐明松譯，1998，《前衛藝術理論》。台北：時報文化公司。
- Babbie, Earl, 李美華等譯，2004，《社會科學研究方法》。台北：時英文化公司。頁 467-469。
- Hill, Liz 著、林潔盈譯，2004，《如何開發藝術市場》。台北：五觀藝術管理公司。頁 12。
- Kotler, Philip and Armstrong, Gary 著，方世榮譯，2004，《行銷學原理》。台北：台灣東華圖書公司。
- Kottak, Conrad Phillip 著、徐雨村譯，2005《文化人類學：文化多樣性的探索》。台北：桂冠書局。頁 83。
- Neuman, W. Lawrence, 王佳煌等譯，2006，《當代社會研究法》。台北：學富文化公司。頁 62、634-635、639-640、753-757。
- Porter, Michael E. 著、李明軒等譯，1996，《國家競爭優勢》。台北：天下文化出版社，頁 62-64。
- Rentschler, Ruth 著、羅秀芝譯，2003，《文化新形象：藝術與娛樂管理》。台北：五觀文化公司。頁，48。
- Urry, John 著、葉浩譯，2002，《觀光客的凝視》。台北：書林文化公司。頁 19-20、206-208。
- Young, James Webb 著、許晉福譯，2009，《創意的生成：廣告大師私家傳授的創意啟蒙書》。台北：經濟新潮社出版。

二、英文

- Ansoff, H. I. ,1988, *The New Corporate Strategy*. NY: John Wiley & Sons.
- Amin, Ash and Thrift, Nigel, 1995, "Globalisation, Institutional —Thickness and the Local Economy". in *Managing Cities:the New Urban Context*, edited by Healey,

- P. et al. Chichester:John Wiley & Sons Ltd Press. Pp.101.
- Caves, Richard, 2000, *Creative Industries Contracts between Art and Commerce*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.Pp.vii-ix.
- DCMS. , 2001, *Creative Industry Mapping Document*. Department of Culture, Media and Sports. London: Auther.
- Hawkins, Delbert I. , Best, R.J. and Coney, K.A. ,1998, *Consumer Behavior : Building Marketing Strategy*, 7thEd., Boston: McGraw-Hill.
- Howkins ,John , 2002,*The Creative Economy : How People Make Money from Ideas*. New York : Penguin.Pp. xii-xiii 、 17-18.
- Kenneth R. Andrews, 1980, *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, Ill.: R. D. Irwin.Pp.69-71.
- Liu, Jim, 2006, “Understanding Creative Industries - Cultural Statistics to Support Public Policy-making”. *the Global Alliance Team* . UNESCO. Pp.3-4.http://portal.unesco.org/culture/en/files/30297/11942616973cultural_stat_EN.pdf/cultural_stat_EN.pdf
- Porter ,Michael E.,1985, *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*. New York:The Free Press.Pp.45-46.
- Patton ,Michael Quinn , 1990,*Qualitative Evaluation and Research Methods*. 2nd ed. Newbury Park, Calif. : Sage .Pp. 280-283.
- Sternberg, Robert J. and Lubart, T.I. ,1999, *The Concept of Creativity: Prospects and Paradigms in R.J. Sternberg, Handbook of Creativity*. NY: Cambridge, Pp.3-15.
- Throsby, David., 2001, *Economics and Culture*. Cambridge, U.K., New York :Cambridge University Press. Pp. 35; 112-113;128-129;144-147.
- UNCTAD, 2008, *Creative Economy Report 2008:The Challenge of Assessing the Creative Economy:Towards Informed Policy-making*. United Nations.
- Yin, Robert K. ,1989, *Case Study Research : Design and Methods*. Thousand Oaks, Calif. : Sage, International Education and Professional. Pp.10-18.

三、網路資料

- 〈文創產業發展研習營成果展暨跨屆論壇〉，故宮網站，
<http://www.museumcc.com.tw/index.html>。資料擷取時間 2011 年 1 月 3 日。
- 〈本會簡介〉，中華民國博物館學會，<http://www.cam.org.tw/big5/about2.htm>。資

料擷取時間 2009 年 12 月 03 日。

〈合作開發與委外經銷〉，故宮網站，

http://www.npm.gov.tw/zh-tw/administration/foundation_01.htm。資料擷取時間 2010 年 12 月 25 日。

〈多媒體下載〉，故宮網站，<http://www.npm.gov.tw/zh-tw/downloads.htm?catno=5>。

資料擷取時間 2010 年 8 月 25 日。

〈全球思考，在地行動〉，《遠見雜誌》，

<http://www.gvm.com.tw/Board/content.aspx?go=cover&ser=9865>。資料擷取時間 2010 年 2 月 3 日。

〈台灣創意設計中心首頁〉，<http://www.tdc.org.tw/about01.htm>。資料擷取時間

2010 年 7 月 7 日。

〈北京故宮星巴克 難敵民怨撤出〉，大紀元新聞網，2007 年 7 月 16 日，

<http://www.epochtimes.com/b5/7/7/16/n1774050.htm>。資料擷取時間 2010 年 11 月 7 日。

〈改建前後各院區面積對照表〉，故宮網站，

http://www.npm.gov.tw/zh-tw/administration/renovation/initiative_01.htm。資料擷取時間 2010 年 8 月 26 日。

〈知識經濟〉，國家圖書館，

http://www.read.com.tw/web/hypage.cgi?HYPAGE=/subject/sub_economy.asp。資料擷取時間 2009 年 11 月 13 日。

〈故宮線上精品〉，故宮網站，<http://www.npmeshop.com/>。資料擷取時間 2010

年 9 月 13 日。

〈故宮器物資料庫檢索系統網站〉，故宮網站，

<http://antiquities.npm.gov.tw/~textdb2/NPMv1/sindex.php>。資料擷取時間 2010 年 7 月 13 日。

〈商品專區〉，統一星巴克網站，

http://www.starbucks.com.tw/products/starbucks-card/products_starbucks-card_new.jsp。資料擷取時間 2009 年 11 月 12 日。

〈國立故宮博物院組織介紹與職掌〉，政府入口網站，

<http://www.gov.tw/OrgInfo/ReadRealFile.aspx?oid=2.16.886.101.20003.20018>。資料擷取時間 2010 年 11 月 17 日。

〈國家地理頻道 故宮博物院 首度攜手合作 故宮「Old is New」即將躍上國際舞台〉，故宮新聞專區，

http://www.npm.gov.tw/events/96events/ngc/index4_ch.html。資料擷取時間 2009 年 10 月 12 日。

〈當 young people 遇上故宮 故宮週末夜表演藝術活動開鑼〉，故宮新聞專區，

http://www.npm.gov.tw/zh-tw/administration/services/news_02.htm?docno=356
。資料擷取時間 2010 年 10 月 16 日。

〈「經過」電影首映記者會暨茶敘〉，故宮新聞專區，
http://www.npm.gov.tw/zh-tw/administration/services/news_02.htm?docno=66&pageno=11。資料擷取時間 2010 年 4 月 28 日。

〈線上購物〉，頑石創意網站，<http://www.brightideas.com.tw/首頁/tabid/36/Default.aspx>。資料擷取時間 2009 年 11 月 17 日。

〈3D 虛擬文物展示系統網址〉，<http://tech2.npm.gov.tw/da/3d/index.html>。資料擷取日期 2010 年 3 月 12 日。

〈ALESSI〉，ALESSI 台灣區總代理網站，<http://www.alessi.com.tw/>。資料擷取日期 2010 年 3 月 20 日。

〈CIS 介紹〉，<http://www.atlaspost.com/landmark-1269670.htm#ixzz0qQ0KcyO9>。資料擷取日期 2010 年 6 月 10 日。

〈Museum〉，Wikipedia，<http://en.wikipedia.org/wiki/Museum>。資料擷取時間 2009 年 12 月 15 日。

〈ICOM〉，國際博物館協會官方網站，<http://icom.museum/>。資料擷取時間 2009 年 12 月 16 日。

〈Old is New 成果與運用〉，故宮網站，
http://www.npm.gov.tw/hotnews/oldisnew/index3_3_ch.html。資料擷取時間 2010 年 3 月 8 日。

〈「Old is New 時尚故宮-Y 世代設計新主張」〉，文化創意產業專屬網站，
http://www.cci.org.tw/epaper/newsflash_detail.asp?newsflash_sqno=36。資料擷取時間 2010 年 5 月 6 日。

〈「OLD IS NEW 時尚故宮」90 秒形象廣告暨新銳設計精品發表記者會〉，故宮新聞專區，
http://www.npm.gov.tw/zh-tw/administration/services/news_02.htm;jsessionid=8C9410E9851C4B48B3544BE9A594118D?docno=60&pageno=13&fp=true。資料擷取時間：2010 年 4 月 21 日。

〈SWOT analysis〉，Wikipedia，http://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis。資料擷取時間 2010 年 1 月 23 日。

〈SWOT analysis〉，businessballs.com，
<http://www.businessballs.com/swotanalysisfreetemplate.htm#SWOT%20analysis%20inventors,%20origins%20and%20history%20of%20SWOT%20analysis>。資料擷取時間 2010 年 1 月 23 日。

附 錄

附錄一

訪談對象與訪問時間

	編號	服務單位類型／職稱	時間
國立故宮博物院	M01	台北故宮／院長	2010/08/17(10:45~11:15)
	M02	台北故宮／處長	2010/08/17(11:15~12:00)
廠商	B01	XX 公司／執行長	2010/11/03(19:00~20:40)
	B02	XX 公司／品牌業務代表	2010/11/16(14:00~14:40)
	B03	XX 公司／總經理	2010/12/02(10:30~11:40)
學者	P01	XX 大學／副教授	2010/12/15(13:30~14:30)

資料來源：研究者整理

附錄二

圖像授權定額制收費標準

二之一、書籍、報紙、雜誌、期刊等出版品非全部使用故宮圖像者

授權費用以新臺幣計算（含稅價）

數量 位置 與尺寸		1	4,001	8,001	12,001	16,001	20,001
		4,000	8,000	12,000	16,000	20,000	以上
內頁	1/8 頁	1,600	1,900	2,100	2,200	2,400	2,600
	1/4 頁	1,800	2,200	2,300	2,500	2,700	2,900
	1/2 頁	2,500	3,000	3,300	3,500	3,800	4,000
	3/4 頁	3,200	3,800	4,200	4,500	4,800	5,100
	全頁	3,600	4,300	4,700	5,000	5,400	5,800
	跨頁	5,900	7,100	7,700	8,300	8,900	9,400
封底/封底/書衣		7,200	8,600	9,400	10,100	10,800	11,500
書腰/書盒		10,000	12,000	13,000	14,000	15,000	16,000
浮水印/ 書眉/書背		1,600	1,900	2,100	2,200	2,400	2,600

資料來源：國立故宮博物院（2010a）

二之二、廣告文宣類

授權費用以新臺幣計算（含稅價）

發行數量	每張影像價格
1~500	6,000
501~1,500	8,000
1,501~3,000	10,000
3,001~5,000	13,000
5,001~10,000	16,000
10,001~25,000	22,000
25,001~50,000	29,000
50,001~100,000	36,000
100,001~250,000	43,000

資料來源：國立故宮博物院（2010a）

二之三、產品包裝類

授權費用以新臺幣計算（含稅價）

發行數量	每張影像價格
1~1,500	10,000
1,501~5,000	16,000
5,001~10,000	20,000
10,001~25,000	27,000
25,001~50,000	35,000
50,001~100,000	42,000
100,001~250,000	54,000
250,001~350,000	64,000
350,001~500,000	83,000
500,001 以上	價格另議

資料來源：國立故宮博物院（2010a）

二之四、裝潢佈置類

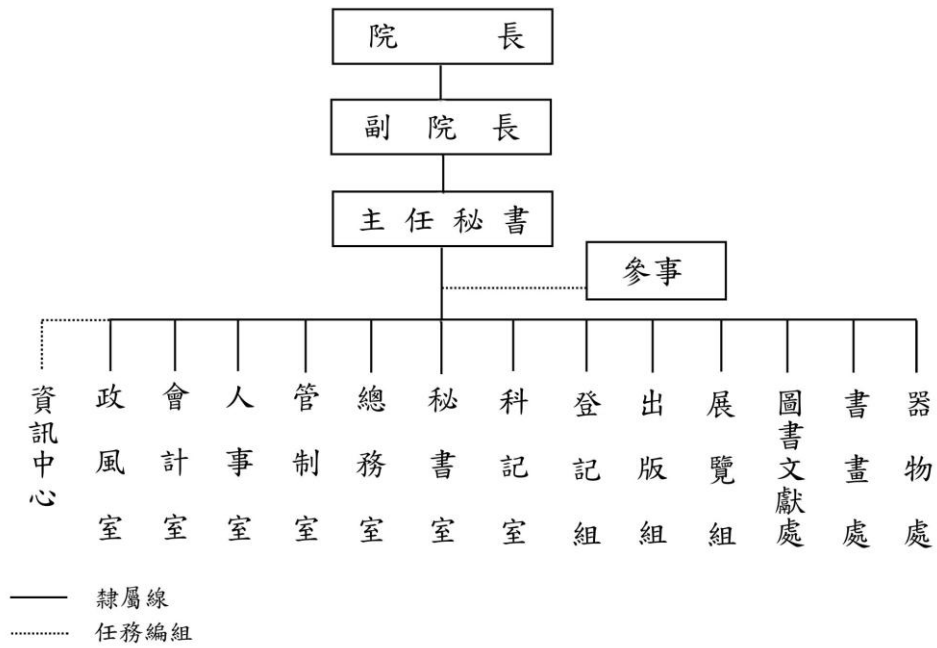
每年授權費用以新臺幣計算（含稅價）

裝潢佈置種類	每張影像價格（新臺幣）
劇院、展演或展覽場地之佈置	6,000
旅館飯店或餐廳之裝潢	9,000
商業攤位或購物商場之裝潢	18,000
大型廣告看板、招牌、車廂廣告	20,000

資料來源：國立故宮博物院（2010a）

說明：區域連鎖店裝潢佈置之計收標準，台灣地區按表定收費標準之 1.5 倍計收；境外區域按表定標準之 2 倍計收。

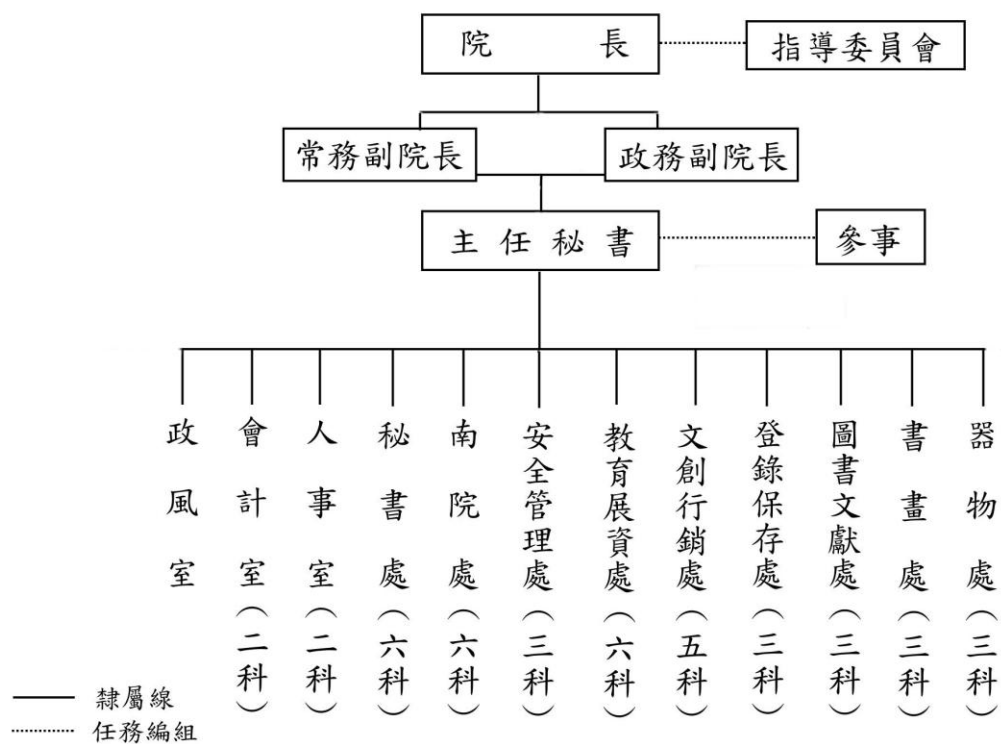
附錄三



2008年以前台北故宮的組織架構圖

資料來源：研究者整理自國立故宮博物院（2008a）

附錄四



2008年11月之後台北故宮的組織構圖

資料來源：研究者整理自國立故宮博物院 (2009a)