

運用文化創意活化館藏資源

林志峰 博物館產業研究室主持人暨中原大學室內設計系兼任助理教授

【摘要】博物館在創意產業的發展已經有相當的進程，緣由是為了傳達博物館的訊息，同時也為館所帶來收入。面對日益變遷的公共服務需求，非營利機構提供具教育意涵又有商業價值的產品，是一項挑戰；尤其要思考到這是一個企業體，才有實質專業來推進事業。商品的開發，是從參觀者的需求而來。所以，博物館商店要做到與消費者零距離。館藏屬性的不同，也有不同因應方式設計商品，傳達不同訊息，同樣為館所成功行銷。本文綜合實際操作與國內外的觀察，整理出幾個議題，提供相關非營利機構開發商品參考。

關鍵詞：博物館產業；文化商品；設計靈感

一、非營利機構之營利事業

近年非營利機構陸續發展以服務為導向的零售業，時代變遷下的文化人，這時也要有數字概念。雖然說博物館商店是博物館事業經營中的一環，但是它的營運卻有如企業體一般，不僅要有企業化的觀念，也要有加強競爭力的自我要求。網路發達的今日，加速這個行業的競爭。每個人都可以上紐約的現代美術館（MoMA）的商店網站，MoMA 所屬的產品設計研發

部門，甚至是全世界最活躍的設計商品研發典範。他們定位自己是當代設計生活化的倡議者，強調每一筆購買都是為了支持紐約現代美術館的教育活動。（註 1）

倫敦國家美術館（National Gallery）有很好的商店企業體，國家美術館有限公司（National Gallery Company Ltd, NGC）是國家美術館的貿易部門，其目的是透過商業運作，為國家美術館及其信託基金創造「收入」。NGC 經營美術館商店，這家公



司最初被稱為美術館出版公司，它現已發展成為具品牌形象和蓬勃發展的業務，年銷售總額約為 700 萬英鎊，員工超過 80 人。公司的願景是希望成為世界上最好的博物館公司，並傳達訊息，鼓勵人們參與，以及為美術館營利等（註 2）。走進倫敦國家美術館的本館商店，印象最深刻的是主題清楚；相同主題的商品集中陳列，方便參觀者一次看完相同主題的不同商品，商店陳設定位於博物館展示（Exhibition）與禮品陳列（Display）之間（見圖 1）。

二、以館藏資源作為靈感來源

人們參觀博物館時，用臨摹把館藏的美好永銘在心，現成的明信片是 CP 值很高

的選擇，收藏、送禮兩相宜。明信片還有一個功能，在七、八〇年代，語言隔閡造成博物館參觀不易，紐約大都會美術館前館長湯瑪斯·霍文就建議（註 3），參觀歐洲陌生的博物館時，可以先到商店買幾張明信片。因為只有館藏精品，才會印成明信片。所言甚是，且看完離開時，去買點相關的紀念品，也是好的博物館經驗。所以，許多博物館的商店都設置在入口或出口，可以明顯經過的位置。從臨摹到購買，參觀者的確希望從博物館中帶走記憶。

商品的開發靈感通常源自館所典藏，但像大英博物館的羅瑟塔石這樣受歡迎的，少之又少；關於它的商品，可說是琳瑯滿目（見圖 2）。館藏沒有重寶，可能是

多數人的困境。國立臺灣文學館推廣臺灣本土文學有力，困難的是以文學作為主題的商品開發，並非容易。為鼓勵民眾多寫文章，最好是賣稿紙，又要符合參觀博物館是愉快的，於是設計一款可以重複書寫，又不用寫太多字的「迷你稿紙」，可當成冰箱磁貼或杯墊；推出後，果然獲得青睞（見圖 3）。然而館藏重寶的定義，也不一定是古物。蘇格蘭國立博物館的複製羊桃莉商



圖 1：倫敦國家美術館商店，館藏梵谷「向日葵」自成一區，商品相當多元。

品帶來更多啟示，高知名度也等同好收入（見圖 4）。科學博物館賣出科學原理、戰爭博物館賣打仗時期刻苦的時代感，就可以想見了（見圖 5、圖 6）。



圖 2：琳瑯滿目的大英博物館羅瑟塔石商品。



圖 4：蘇格蘭國立博物館的複製羊桃莉高知名度也等同好收入。



圖 5：倫敦科學博物館的「化學週期表」餐具用品。



圖 3：國立臺灣文學館的藝文商店，可以重複書寫的「稿紙磁貼杯墊」及其他商品。



圖 6：倫敦帝國戰爭博物館推出以戰爭時期為主題的民生物資復刻商品。

博物館的零售業也符合美國人類學家愛德華·T·霍爾 (Edward T. Hall) 提出的高低語境文化概念 (註 4)，其目的是為了根據高低語境的差異來說明世界文化的多樣性。傳達文化訊息的商品，面對來自四面八方的消費者，能與文化消費者零距離就是好商品。行銷全世界的知名品牌「無印良品」(MUJI) 來自於高語境文化的日本，在跨越文化隔閡上，以商品解說符合低語境文化的需求 (註 5)。過去為了張大千開發的高單價瑞士原子筆，便將畫作局部與商品併置在解說板上，讓消費者瞭解商品的靈感來源 (見圖 7)。

商品可以拿來傳達訊息，正好也可以表現國族主義。缺乏國際支持的臺灣，很需要一些國際認同的商品，如總統府紀念品中心就發想一款適合傳達臺灣精神的商品，而且符合年輕人的穿戴品味。2017 年，由英國的十五歲臺灣學生 David Lin，用「This is Taiwan」為主要文字，設計不同象徵的四種顏色手環，相當受到歡迎，很少有商品一次就生產一萬件。一來符合年輕形象，二來低售價填補紀念品中心低價位商品的缺口；更棒的是，簡單的英文字寓意深遠，連外國人和大陸遊客都喜歡「帶著臺灣走出去手環」(見圖 8)。

在參觀完博物館，瞬間決

定購買文化商品的同時，也有不同揣測。有些商品的意涵高深莫測，有的則一目了然。美國行銷專家史考特·魏斯特，就在



圖 7：張大千原子筆解說板上的畫作局部與商品，讓消費者瞭解商品的靈感來源。



圖 8：總統府紀念品中心的「帶著臺灣走出去手環」。

他的暢銷書中點出人們購買商品是出自於直覺（註 6）。他建議零售業者可以做些氛圍營造與引導，尤其是參觀完博物館的當下，能清楚反映展覽內容的越容易引起購買。所以，博物館商店要做到與消費者零距離。

三、文化商品的多樣性與陳設

過去在文化商店能聯想到的商品往往只有印刷產品，時間久了，品項也多了。從幾個方面來看，一是提供知識的出版品，除了書籍，各博物館也出版各式互動光碟及影片。二是複製品，這類商品必須讓消費者知道此商品所代表的背景及淵源，通常附有說明書或保證書，幾乎各博物館都有這類商品。三是衍生性商品，這類型的商品較具競爭性，必須考慮其市場性與實用性價值，通常是具設計感的實用性商品。簡單來說，馬克杯、筆記本、書籤、提袋、冰箱磁貼、原子筆等都是基本款，銷售量最大。以商品主題來說，幾乎只要是埃及展或奧塞美術館印象畫派，永遠都有追求者，商品也很有競爭性；其中，女性消費者喜歡的絲巾、首飾，是高單價的熱門品項（見圖 9、圖 10）。

國際組織「博物館商店協會」登載，紐約歷史學會博物館和圖書館（New-York Historical Society Museum & Library）商品運營總監 Ione Saroyan 在她寫的「聚焦博



圖 9：2017 年臺北故宮奧賽大展，商店中的印象日出絲巾。



圖 10：美國巴爾的摩美術館以收藏印象派作品聞名，博物館裡的絲巾商品。



博物館商店的商品主題」(註 7)，就提出博物館商店的特殊性，強調是和一般商店所不同的，博物館商店的陳設必須有主題式的表現。現今的博物館商店也一改舊時代的擁擠陳設，提出新的購物環境。不僅提供兒童休憩區，同時也提供清楚的視覺訊息，像是解說圖文及多媒體影音等輔助設施，都能受到參觀者的認同。另外，在有小型特展的時段或推出新系列商品時，也應該有特殊的櫥窗設計或陳設來搭配，許多美術館便經常推出以一時期或一藝術家為主題的展覽，這也成為當地人重複上門選購禮品的重要訊息。

四、新世紀的特殊消費行為

事實說明，博物館商店不再僅僅是出售物品，經營者讓博物館體驗增添新的一步，也許是具敘事功能的新消費模式。2016 年，美國總統歐巴馬任期最後一年，華盛頓特區新開「國立非裔美國人歷史和文化博物館」，這裡並沒有著名的收藏品，但透過展示故事線的引導，讓世人感受到尊重族群的價值。來到博物館商店，以非裔美國人奮鬥為主題的商品正向參觀者招手（見圖 11）。經過多次產業革命，在物資不虞匱乏的二十一世紀，消費者迷戀有故事的商品（註 8），運用館藏創造有故事的商品，正是此道。

既然有故事就應該可以開發成商品，

位於臺南的國立臺灣歷史博物館就與一點點創意（註 9）一起挑戰最具困難度的二二八事件七十周年系列商品，首先面臨到商品的使命為何？在初期的腦力激盪會議中，博物館的研究人員似乎太沉浸於展覽的既有觀感，博物館商品設計師必須發揮專業，引導出博物館展覽商品與一般商業用途產品的差異性，既是合理的商品又具備教育意涵，最好是帶有創意性，價位上也能符合市場。其中一款變色馬克杯推出後，引起不小的討論；其設計靈感是因七十年前許多臺籍志士都是滿腹熱誠、勇敢赴義，便想到利用感溫杯遇熱變色的特性，使原本杯身上的人才濟濟，倒入熱飲後，大部分人因「熱情」而消失，與事件之後只留下孤兒寡母與形隻影單的個人，完全符合事件本身（見圖 12）。



圖 11：國立非裔美國人歷史和文化博物館中看到因認同而購買，非裔布偶賣得比白人布偶好。





圖 12：國立臺灣歷史博物館二二八特展推出的「三月洪水感溫杯」。

五、結語

在這個產業觀察到的，多半是少數的大型館所與大規模生產的廠商，小規模市場的需求往往被忽略，有些能反映臺灣文化特色的商品，就是介於家戶生產與工廠之間。以苗栗苑裡蘭草商品而言，近年來透過蘭草學會的推廣（註 10），現在在許多館所都能買到，生產源頭就是和數十年前一樣，由苑裡一帶的家庭婦女用手工編織而成。消費者購買的同時，也幫助了一個原本即將消失的傳統工藝復興。類似的經驗，位於臺南的國立臺灣歷史博物館商店，以臺南後壁生產的「茄芷袋」（註 11）來象徵早期生活，同時喚起大家的共同記憶。為了增加系列商品的多樣性，除了提袋，也設計實用性高的拉鍊萬用袋請他們生產，同樣是使用紅藍綠三色塑膠網來製作；而社區高齡婦女們很高興他們生產的廉價袋子，能在國家的博物館買到（見圖 13）。

雖說博物館商店不是社會企業，但具



圖 13：現在在總統府也可以買得到「茄芷袋」商品。

有公信力，由它來肩負社會公益相當合適。然而公部門的態度會決定這個行業的進展，目前從開發資本的挹注、銷售通路的建構、人才的培育、產業永續發展的決策都不明朗，往後應該還有許多可以進步的空間。

【附註】

註 1：<https://store.moma.org/about-moma-design-store.html>。

註 2：<https://www.nationalgallery.co.uk/control/about-us>。

註 3：湯瑪斯·霍文著；麥斯柯譯，《藝術天才 3 班》，（臺北：大塊文化，2000）。



註 4：高語境文化是人們在長期固定的交際環境中形成的，例如在中國、非洲、拉美等地區生活的人們，彼此間的交往是長期而穩定的，因此交際雙方在進行信息交流時對語言本身的依賴程度很小，他們不必清晰地表達具體信息就能領會彼此的意思。由於高語境文化受傳統和歷史的影響較大，因此一旦形成就具有很強的穩定性。在高語境文化中的人們彼此進行交流時，不必把交流信息完全用言語表達出來，有時可以利用表情、動作、眼神、甚至沉默的形式來傳遞信息。

低語境文化的形成是比較孤立的。例如在美國、英國、德國等地區，人們居住的地理區域比較鬆散，所以他們彼此間的交際是比較獨立的，較少會受到交際環境的影響，也就是說交際環境本身和交流雙方自身所涵有的信息量比較少。交際信息必須通過清晰明確的語言信息編碼來傳遞才能讓交流順利進行。

資料來源：智庫百科，<https://goo.gl/Q1oyv8>。

註 5：增田明子著；徐瑞玲譯，《無印良品 MUJI 式，到全世界都受歡迎的獨特經營術》，（臺北：財經傳訊，2017）。

註 6：史考特·魏斯特，米契·安東尼著；陳智文譯，《愈難賣，愈要說故事》，（臺北：商業周刊，2016）。

註 7：博物館商店協會 MSA 官網文章，<https://www.museumstoreassociation.org/2016/07/merchandise-themes-for-a-focused-museum-store/>。

註 8：川上徹也著；黃立萍譯，《為什麼超級業務員都想學故事銷售：5 大法則，讓你的商品 99% 都賣掉》，（臺北：大樂文化，2016）。

註 9：一點點創意事業有限公司，<http://onedotdot.com.tw/>。

註 10：台灣蘭草學會，<http://www.taiwanlin.org.tw/>。

註 11：茄芷阿嬤工作坊。

參考資料

Petrovski, Leslie, *Cultivating Your Customer Base*, (Museum Store Association, 1999), p.35.

【訊息】

香光尼眾佛學院圖書館心靈 E 站

□ 香光尼眾佛學院圖書館 Facebook

<https://www.facebook.com/gayalib>

為推廣圖書館利用，提供有志學佛者交流的園地，本館於 2012 年 5 月 4 日在「臉書」（Facebook）社群網站，成立「香光尼眾佛學院圖書館」粉絲專頁，邀請您上網閱讀。



□ 香光尼眾佛學院圖書館部落格

<http://www.gaya.org.tw/blog/library/>

這是香光尼眾佛學院圖書館的部落格，願這座虛擬的知識殿堂，開啟智慧的泉源；在這裡尋訪到生命中的善知識，取得終身學習的資源。

