

文化+創意+產業

——國立故宮博物院的新使命

林國平 國立故宮博物院文創行銷處處長

【摘要】博物館的經營模式在眾多環境因素衝擊之下，不斷創新；今日的博物館在「知識經濟」中，也扮演著重要的角色。近年來文化創意產業蓬勃發展，世界各大博物館紛紛投入；國立故宮博物院身為我國重要文化資產的典藏單位，自然也承接了這個劃時代的新使命。本文以國立故宮博物院為例，探討博物館發展文創事業之相關議題，並詳述故宮文創事業的發展歷程、現況、與創新作為；最後，以故宮之案例歸納出一些博物館經營文創業務的關鍵成功因素，期能作為博物館產業發展之借鏡，進而從博物館與圖書館之異同分析，對圖書館發展文創事業也提出建議。

關鍵詞：博物館（Museums）；國立故宮博物院（National Palace Museum）；
圖書館（Libraries）；文化創意產業（Cultural Creativity Industry）；
知識經濟（Knowledge-Based Economy）

博物館是人類文明與知識典藏的寶庫與展示的空間，其功能涵蓋了文物典藏、展示、研究及教育等。然而博物館的經營模式，在眾多環境因素衝擊之下，不斷創新；今日的博物館在「知識經濟」中，也扮演著重要的角色。以國立故宮博物院為例，早年的營運較偏重在典藏研究同時兼顧展示，其次是教育推廣，而將文物在產業發展上的應用，多視為教育推廣的延

伸，因而在資源的分配上，相對地顯得薄弱。（註1）隨著文化創意產業的蓬勃發展，世界各國政府都將文創納入重要政策，也因而帶動各大博物館紛紛投入。（註2）國立故宮博物院身為我國重要文化資產的典藏單位，自然也承接了這個劃時代的新使命。因此，其經營理念已經從傳統典藏、展示、研究及教育四大功能，演進到「文化與經濟複合體」的概念。（註3）本文以



國立故宮博物院（以下簡稱故宮）為例，首先探討博物館發展文創事業之相關議題；接著，詳述故宮文創事業發展工作的發展歷程、現況、與創新作為；最後，以故宮之案例歸納出一些博物館經營文創業務的關鍵成功因素，期能作為博物館產業發展之借鏡，進而從博物館與圖書館之異同分析，對圖書館發展文創事業提出建議。

壹、博物館發展文創事業的相關議題

近年來世界各國政府大力推動文化創意產業，轉而帶動各大博物館紛紛投入。面對這個新興趨勢，發展出許多值得討論的議題。以國立故宮博物院為例，我們不禁要問，究竟推動博物館文創事業發展的原動力為何？在推動時究竟有何優勢？是否有建立相當的願景作為藍圖？而推動時面臨了哪些新挑戰？針對這些議題，筆者多年前在一篇討論數位資產行銷的論文中就曾經分析過，在此簡要摘述如下。（註 4）

首先，談到博物館文創事業發展的原動力，當時分析這股推動的力量，首先來自全球發展知識經濟的新趨勢。1996 年，經濟合作和發展組織（OECD）提出了「知識經濟報告」（Knowledge-Based Economy Report），受到各國的重視，從此知識經濟的內涵與影響，成為各國政府、業界與學界關注的重要課題。以往文化推動的工作甚少與產業及經濟效益結合，然就歷史的

觀點來看，文化是知識的累積和傳承，而這些知識成果將成為當代產業最重要的資源，是以目前文化創意產業已成為新世紀知識經濟的主流之一。其次，透過 Michael Porter 提出的競爭力模式，從企業各個競爭力來源面向，都可以觀察到博物館產業整體競爭環境的劇變。面對如此艱困的經營環境，世界各大博物館莫不積極尋求各種有效的解決方案，而藏品數位化及文化創意產業發展，即是其中最受矚目的項目。最後，就博物館本身業務需求來看，由於受到藏品先天材質脆弱、展場場地空間有限、展場開放時間有限、文物資料檢索不易、加值應用不方便等限制，造成了博物館各項業務推廣的障礙，而數位化與文創化為解決這些問題，提供了一個完善的解決方案。（註 5）綜合以上知識經濟的新趨勢、博物館產業整體競爭環境的劇變、及文物典藏數位化與文創化的需求三項的討論，我們可充分了解目前全球博物館產業投入文化創意發展的動力來源。

接下來，值得討論的議題是，故宮在發展文化創意產業方面究竟有何優勢？可以理解的是，故宮除了擁有豐富且珍貴的典藏文物之外，經過多年來的典藏研究，累積了大量的研究成果和數位化的資料；此外，還有優異的組織文化與人才，再加上舉世知名的品牌與營銷體系，這些都是故宮在發展文化創意產業方面的優勢。基



於這些優勢，當年故宮在發展策略上具體描繪出長期的願景：「基於人文與科技融匯的理念，建立博物館數位化的典範，開拓數位內容產業示範案例，打造完整博物館複合經濟體系。」並據以訂定每年的計畫。（註 6）

最後，回顧多年來故宮藏品數位化與文創化工作，可說是順應數位科技進步，並掌握文創事業發展所帶來的發展契機，而其所面臨的挑戰也是前所未有的。這些挑戰包括：在數位化與文創化資金的取得上，必須突破現有公務預算的限制，積極向中央政府爭取專案經費；其次，在預算執行同時，還必須擔負額外的的工作，及面臨層層管考的壓力；再次，在數位化與文創化專業人力的取得及培養上，受限於政府用人制度的規定而無法有效率地運作；參與數位化與文創化相關工作人員有數位落差的問題；跨單位溝通不易；對數位化與文創化工作之願景難以取得共識；數位化與文創化臨時聘用人員管理問題；此外，也發現資訊與文創化專業工作人員的文化素養落差問題相當嚴重。（註 7）上述這些專案執行所面臨的挑戰限於法規與制度，大都還在持續中，但是其成果對於文創事業發展已作出相當貢獻。經過多年的實作，歷經萌芽期的摸索與建立制度，成長期的加速文物拍攝與整理應用；目前已經進入穩定成熟的階段，典藏資料庫的建

立和數位圖像的拍攝都已經上軌道，這些工作為文創產業發展提供大量且高品質的素材。而在文創業務方面，故宮立足於多年的基礎之上，加上數位化與文創化專案挹注的資金與人力，也已建立完善的行政規則，同時也注意到文創人才培育的重要性，因而將故宮的文創業務推進到一個新的世代。

貳、故宮文化創意產業的發展歷程

以今日文化創意產業的定義來看，故宮早年的出版業務，可說是故宮文創事業的濫觴。根據《故宮跨世紀大事錄要》一書所載，在創院的第二年，也就是民國 15 年 6 月，即出版了《故宮已佚書籍書畫目錄》。從書名上來看，應是早期文物清點工作的彙整報告，應該是研究發表的性質，或許沒有銷售推廣的意圖。直到民國 15 年 9 月，當時的善後委員會完成鈐拓《金薤留珍》古銅印譜 24 部限量發行，可算是文創事業的開端。到後來，民國 18 年 10 月創辦《故宮週刊》，民國 19 年 3 月故宮開始全面推展院務；當時故宮文物之出版流傳分為傳拓、刊印兩種，並成立照相室，擴大改組發售室，將出版物集中發售，又於京滬津川廣設代售處、分銷處。（註 8）由此可見，當時故宮文創商品以出版流傳為主，而且也已經有代售分銷的組織建構。此時，故宮文創事業的完整體系，可



謂大致底定。

之後受戰爭的影響，民國 22 年，故宮文物開始南遷，幾經轉折，部分文物於民國 38 年隨中華民國政府播遷來臺，當時暫放於臺中霧峰北溝。雖然缺乏文獻的記載，但根據故宮資深員工的說法，在北溝時期開辦了「故宮員工福利會」（以下簡稱為福利會），可說是故宮博物館商店的前身。（註 9）民國 54 年，在臺北外雙溪復院之後，就已經有文物複製的工作。開館初期，故宮內部尚未有正式的文物複製預算來源，主要是從其他預算中借支。博物館商品最初期的階段是以明信片為主，也有部分文物複製品與出版品。民國 64 年，故宮依預算法編列「國立故宮博物院故宮文物圖錄印製作業基金」（以下簡稱故宮文物圖錄印製作業基金）；自此故宮始有正式的預算，從事印製與複製文物圖錄等平面出版品。此外，福利會也為了遊客購買旅遊紀念品的需要，而設置賣店，除了自營「故宮文物圖錄印製作業基金」統籌出版的複製書畫及特展圖錄等出版品外，亦寄賣廠商製作的商品。之後，福利會開始多角化經營，民國 72 年，院長秦孝儀提出「從傳統中創新，藝術與生活結合」的文創理念。在賣店的銷售方面，除了經銷「故宮文物圖錄印製作業基金」所生產的商品之外，並成立企劃小組擴大邀集廠商研發寄銷紀念品。此外，由於出版組所

發行的出版品多係著重研究或展覽圖錄等學術性書籍，自此也開始自編發行青少年叢書等較淺顯易懂的書籍。在餐廳的經營方面，兼營三希堂茶樓、至善園及上林賦餐廳等院內的餐飲服務。此時，福利會的營業額呈垂直發展的階段，營業額從八千萬一直做到二億元，賣店與餐廳的經營皆呈現蓬勃發展的狀況。（註 10）

民國 90 年，故宮奉行政院指示，組成轉型策劃小組，依合作社法規定辦理轉型，並於同年 7 月 1 日轉型成功。原福利會所經營對外營業之出版品、文物複製品、藝術紀念品等銷售業務及故宮院區之餐飲服務，由故宮依法訂約委託員工消費合作社（以下簡稱為消合社）辦理。同年 6 月，原「國立故宮博物院故宮文物圖錄印製作業基金」，亦經立法院修正通過為「故宮文物藝術發展基金」；即透過印製及銷售故宮歷代文物圖錄，複製銅、瓷、玉器等古物，開發與銷售各項藝術紀念品等業務，來加強文化推展工作。該基金設立後，有關基金產製複製品之相關業務，由當時科技室下的作業基金科負責；基金印行出版品之相關業務，由出版組負責；院區禮品銷售業務，轉由消合社經營。因此，在賣店的銷售方面，消合社則由原來的產銷一體，轉型為僅僅負責銷售的業務，亦即透過向「故宮文物藝術發展基金」進貨，以經銷商的型態來經營。（註 11）



其後，順應數位化的發展趨勢，故宮充分利用電子商務的機制建立故宮電子商城，將行銷通路由傳統實體店面推展到虛擬的網路世界。成立之初，於民國 97 年，先透過招標程序，由漢偉資訊公司承包；三年之後檢討，民國 100 年 5 月收回，由消合社接手經營。由於民國 104 年 6 月 3 日「合作社法」修正通過，故宮委託消合社代辦博物館附設商店法源依據消失，遂於兩個月內解散故宮消合社。此外，因同年 7 月 1 日通過的「博物館法」，未能將國家博物館可依法設置博物館商店納入法條，故宮依政府採購法辦理公開招標，於民國 104 年將北部及南部院區之附設博物館商店服務，分別委託時藝多媒體傳播股份有限公司及寶得利國際股份有限公司辦理。南院附設商店委託商——寶得利公司，於民國 106 年結束營運，轉由北院附設商店委託商時藝多媒體傳播股份有限公司接手營運。（註 12）

目前博物館商店透過故宮文物藝術發展基金委託時藝多媒體傳播股份有限公司經營，其主要營運範圍包含北院、南院、桃園國際機場博物館商店，以及網路商城。而其工作項目除了行銷與販售商品外，也包含店內空間規畫，並配合展覽主題化變化商品陳列，讓商品兼具推廣教育意義。

由以上的發展歷程可見，雖然文創產

業發展是近年的新興政策，但對故宮來說，其實說新也不新，早在民國 15 年就已經有出版書籍限量發行，並於民國 19 年已經開始有分銷通路的布建。民國 38 年來臺後，北溝時期成立福利會；其後，福利會開始多角化經營，到改制成為消合社，打破福利會產銷一體，改由科技室基金科複製文物、出版組出版分工；到民國 97 年修改組織法，才設立文化行銷處，並且於民國 99 年更名為現在的文創行銷處；而於消合社解散之後，將博物館商店與網路商城委外經營。這些年來，步調愈走愈快，在原有的出版品、複製文物、與紀念品之外，開拓了許多創新的產品及各種授權業務，並開始廣建行銷通路；將電子通路從原有的網路商城再推展到國際電商通路 Amazon 及 uDesign，而後也成立故宮精品 Facebook 粉絲專頁強化網路社群媒體行銷。

參、故宮目前文創業務運作情形

目前故宮文創業務運作情形，可以概分為產品與授權服務、通路布建、創意行銷及人才培育四大面向。以下將目前故宮文創業務機制運作情形做簡要的記錄，敘述故宮文創事業發展工作的概況，並列舉近年來故宮在文創事業的發展創新作為。

一、產品與授權服務

目前故宮文創業務在產品與授權服務面向，首先是內部出版的圖錄書籍等編



輯、印製；其次，是與外界以合作開發的模式生產博物館商店商品；再來，是以圖像授權、影音授權、品牌授權、及出版授權等授權服務，與民間業者做更廣泛的交流與合作。

（一）內部出版

出版品是博物館典藏、展覽、教育推廣的延伸，也是重要的行銷工具。故宮依需求由內部的學者、專家組成編輯委員會，負責出版物的內容製作，有效利用故宮藏品圖像印製故宮文物圖錄、學術研究論著、定期性刊物、普及性書刊等。另自行開發衍生性文創出版品，如插畫月曆、賀卡、日誌等，藉以推廣故宮典藏文物與展覽，再由文創行銷處負責印刷與販售。因此，出版品為故宮文物藝術發展基金之重要產品之一。

（二）合作開發

合作開發可說是故宮博物館商店內紀念品的主要來源，是早期文物複製、明信片，及後來廣邀廠商研發寄銷紀念品的延續。藉由每年定期公開徵求國內優良廠商，以廠商設計提案的方式，應用故宮典藏文物的文化元素、數位圖像或文物知識，針對故宮禮品通路銷售需求，進行商品的設計開發。基本上，合作開發製作成本均由廠商自行負擔，且產品之著作財產權應無償讓與故宮，廠商放棄「行使」著作人格權，並且不得自行在外銷售。以民國 104 年為

例，合作之廠商計 140 家，產製商品約 2,753 種。其中最知名的案例，大概就是眾所皆知的「朕知道了」紙膠帶。（見圖 1）目前也打破以往配合展覽推出新商品的模式，主動邀請廠商針對特定事件或節慶來設計商品以符合各種通路的消費者需求。



圖 1：合作開發商品案例，「朕知道了」紙膠帶。資料來源：故宮提供

（三）圖像授權

故宮珍藏近 70 萬件藏品，民眾或廠商可申請利用數位圖像於其產品或是生財器具，達到加值作用，其利用類別可說是包羅萬象。為使藏品圖像授權作業標準化，落實藏品圖像管理機制，故宮於民國 103 年 6 月 3 日公布「國立故宮博物院藏品圖像授權及出版授權利用辦法」；其中，有完整的權利金收費標準表，以及圖像授權注意事項。此類案例，如中華民國郵票，及正隆紙業生產的春風系列衛生紙外包裝紙盒。（見圖 2）近來因應故宮公共化的新

政策，透過 Open Data 專區，將故宮文物中低階圖像開放民眾無需申請，不限用途，不用付費，可直接下載使用。此外，透過國際知名圖像授權代理商，例如，RMN 負責歐洲市場、香港朗智負責亞洲市場、日本 DNPAC 負責日本市場、Art Resource 負責美洲市場，經營數位圖像授權區域代理業務，期望將數位化的文物圖像素材，經過專業包裝、設計，轉化成為數位內容產業及文化創意產業發展的活水源頭。



圖 2：正隆紙業生產的春風系列衛生紙外包裝紙盒。資料來源：故宮提供

（四）影音授權

除了文物圖像之外，故宮多年來利用專案經費製作了許多影片與數位藝術作品，在原來的教育推廣用途之外，亦可授權廠商使用播放故宮影片或策劃主題展覽，如會動的百駿圖（見圖 3）、清明上河

圖、漢宮春曉等影片。於是在民國 97 年 12 月 9 日訂定之「國立故宮博物院影音資料授權使用暨合作開發收費規定」辦理。



圖 3：會動的百駿圖。資料來源：故宮提供

（五）品牌授權

民國 95 年開始，為了推廣故宮典藏文物圖像的加值與利用，提供文化創意產業新動能，故宮決定將故宮品牌，亦即故宮註冊商標，作為授權標的。品牌授權，係指邀請有意經營自有品牌且擁有通路能力的優良廠商，使用故宮註冊商標及文物元素，進行雙方品牌合作。例如，故宮和法藍瓷、藝拓國際《TALES 神話言》的合作，（見圖 4、圖 5）就是利用品牌及商標權，積極創設品牌授權，並搭配數位圖像授權應用的成功模式。在此模式之下，不但為故宮文創商品的開發打開一條嶄新的道路，同時也拓展了故宮文創商品的通路到國際市場，不再受限於傳統的博物館實體賣店。目前故宮品牌授權廠商約有 20 家，共開發約一千多項商品。





圖 4：故宮和法藍瓷的品牌合作。資料來源：故宮提供



圖 5：故宮與藝拓國際《TALES 神話言》的品牌合作案例。資料來源：故宮提供

（六）出版授權

出版授權係針對出版品，打破多年來以故宮為主體的出版概念，開放外界編輯團隊以故宮文物為題材，編輯出版各類出版品，以拓展故宮出版品之樣態，例如：童書、繪本、立體書、電子書、古籍再造等，從而促進博物館教育推廣與文化宣傳。故宮除了提供圖像使用之優惠之外，也提供內容監製審查的服務。操作方式係由業者提交合作企劃書予故宮審核；審核同意後，依訂頒之相關規定，以發行數量與單價核算權利金，相關製作行銷費用悉由廠商負擔。實際案例，如：授權香港商雅凱電腦語音有限公司臺灣分公司出版之《故宮 100 皇帝的寶藏》中、英、日三種版本及《故宮精品導覽》中、英、日、德、韓五種版本。（見圖 6）

二、通路布建

在通路布建方面，目前故宮將北院正館博物館商店、桃園國際機場商店與網路商城，透過故宮文物藝術發展基金委託時藝多媒體傳播股份有限公司經營，其責任除了行銷與販售商品外，也包含店內空間規畫，並配合展覽主題化變化商品陳列，



圖 6：香港商雅凱電腦語音有限公司臺灣分公司出版授權案例，右為《故宮精品導覽》之日文版。
資料來源：故宮提供

讓商品兼具推廣教育意義。此外，還有委託承銷商之布建。由於故宮典藏文物相關之商品種類多元，藉由公開舉辦承銷商評選會議，希望能透過完整的承銷網絡及國際物流，把富含教育意義之衍生性商品及出版品於市場上流通銷售，藉由這些文化創意商品的文物內涵，達到博物館廣大教育推廣之目的。（見圖 7、圖 8）由以上討論可知，故宮的主要銷售通路，就是博物館商店、網路商城、和各地委託承銷商，近來也開始拓展其他的電商平臺，如：Amazon 和 uDesign。





圖 7：委託承銷商台灣手工業推廣中心案例。資料來源：故宮提供



圖 8：委託承銷商臺北捷運商品館案例。資料來源：故宮提供



三、創意行銷

除了上述各項產品與授權服務以及通路布建之外，故宮也透過各種創意行銷的手段來促進銷售量或是營造整體品牌價值。例如，民國 95 年，美國博物館協會謬思獎推廣宣傳類金牌獎《「Old is New」故宮形象廣告》，就是故宮整合行銷透過廣告影片製播的成功案例。此外，也透過參加會展與推廣促銷活動，如台北國際書展、臺灣文博會，於地下書街舉辦故宮曬書節、故宮園遊繪，台南比漾貨櫃市集開設「朕的柑仔店」；也遠赴海外地區參展與推廣，例如，國際性書展與授權展：馬來西亞書展、新加坡書展、東京書展、香港授權展等，提高故宮國際能見度及增加品牌效益。或是參加兩岸文創交流，參與

大陸舉辦之各項文創展及書展，推廣故宮文創商品；也曾經配合文物赴日展，於日本東京國立博物館及九州博物館成立故宮文創精品專區。近來推動更創新的「品牌聯名機制」行銷方案，創造品牌曝光機會，提升雙方品牌價值。例如，「Let's café 與故宮有約，看見古典之美」，民國 105 年 4 月 27 日至 5 月 10 日止，總共印製 2 百萬個杯套，集六款拼出一幅〈清明上河圖〉，可免費參觀〈清明上河圖〉展及導覽、憑杯套至商店消費九折優惠、網城消費贈送〈清明上河圖〉紙膠帶；又，如「故宮 x 7-11」消費滿額贈資料夾活動，與 7-11 合作發行限量文件夾。（見圖 9）此外，還透過社群媒體，運用故宮精品臉書小編，在網路社群創造話題，引導帶動買氣。（見圖 10）



圖 9：「故宮 x 7-11」品牌聯名機制案例。資料來源：故宮提供





圖 10：故宮精品臉書網路社群行銷案例。
資料來源：故宮提供

四、人才培育

文創產業發展，除了要有深厚的文化底蘊與文物資料之外，最重要的還是將這些原始資產轉化的力量，也就是需要大量的設計與美學人才，透過產品的發想與設計，將文物資料轉置入實體的產品中。因此，故宮多年來也結合各方的力量，從事文創人才的培育。早年曾利用「行政院科發基金」可循環利用的機制，有效地啟動

研發能量，並建立即時激勵機制，以達到鼓勵創新研發的效果。在實際的作法上，故宮運用科發基金專案經費，以「Old is New」為主題，辦理國內新銳設計團隊的「Old is New 時尚故宮——Y 世代設計新主張 故宮博物院文化商品創意衍生設計邀請展」；以及和義大利 Alessi 的產品開發合作案，都是成功的案例。民國 99 年，開辦國立故宮博物院第一屆國寶衍生商品設計競賽，（見圖 11）並舉辦「文創產業發展研習營」培育文創人才。這些專案突破了以往研究推廣導向的思維，充分掌握



圖 11：國寶衍生商品設計競賽評選過程。
資料來源：故宮提供

市場脈動結合生活美學的概念，透過產業界與學界的设计人才，將文物內容應用轉化成受歡迎的商品。

肆、故宮文創營收概況

故宮文創業務的營收，依業務性質分別流入故宮文物藝術發展基金和公務預算。書籍、圖片明信片、藝術紀念品及仿製品等傳統出版印刷以及文物複製品販售所得納入基金；近三年，因文創營收而創造的故宮基金年收入，約達 6 億至 7 億新

臺幣。（見表 1）而文物衍生之權益，如圖像使用權、品牌使用權、及出版品編輯製作權的授權收入，則歸入公務預算的歲入；近三年，因文創營收而創造的故宮公務預算歲入，約達 4 千萬到 6 千萬新臺幣之間。

（見表 2）若以博物館商店收入與門票收入相比較，根據民國 103 年到 105 年故宮北院正館的博物館商店收入和門票收入，已經相當接近，兩者在近三年，每年均分別帶來 7 億至 9 億元新臺幣的營收。（見表 3）

表 1：民國 104 年到 106 年故宮文創產值基金部分

年度	銷貨收入	銷售內容			
		銷售書籍 (本)	圖片、明信片 (套)	藝術紀念品 (件)	仿製品 (件)
104 年	6.77 億	148,765	91,754	2,433,136	11,491
105 年	7.28 億	226,568	73,919	2,041,733	11,730
106 年	6.20 億	115,262	48,619	1,721,707	6,122

資料來源：故宮提供

表 2：民國 104 年到 106 年故宮文創產值公務預算部分

年度	圖像授權	品牌授權	出版授權	總計
104 年	13,192,496	38,967,840 包括： 簽約金：3,500,000 回饋金：35,467,840	11,600,449	63,760,785



年度	圖像授權	品牌授權	出版授權	總計
105 年	10,417,399	44,749,388 包括： 簽約金：2,500,000 回饋金：42,249,388	4,986,058	60,152,845
106 年	4,919,880	27,936,997 包括： 簽約金：2,500,000 回饋金：25,436,997	10,783,872	43,640,749

資料來源：故宮提供

表 3：民國 103 年到 105 年門票收入與文創商品收入比例概況

年度	門票收入		商店營業額	
	金額	占比	金額	占比
103 年	7.57 億	47.82%	8.26 億	52.18%
104 年	9.67 億	57.32%	7.20 億	42.68%
105 年	8.81 億	55.72%	7.00 億	44.28%

資料來源：故宮提供

伍、故宮文創業務的檢討與分析

綜合以上故宮文創案例，我們看到故宮在文創業務方面的工作已經如火如荼地展開，在此可以歸納出博物館發展文創事業的幾點成功要素，其中包括了：明確的法定職掌、穩定的組織人力、豐富的文化內容、成功的品牌意象、足夠的市場需求、完整的通路布建與經營、靈活的銷售促進等因素。

回顧過去策劃未來，故宮文創業務未來將導入整合行銷概念，加強產品管理概念，透過產品區隔設計、計畫性管理、產品線的延伸等手段來擴大服務面向。其次，要更加重視品牌價值的建立，拓展品牌授權，創造品牌價值。再者，在通路布建方面，透過實體通路與虛擬通路的同步進行與推展，突破現有以展覽為中心的產品發展模式，以因應新通路消費者的需求。



陸、圖書館發展文創業務之建言

對於圖書館推動文創業務，從以上故宮文創案例所歸納出博物館發展文創事業的幾點關鍵成功要素中，我們可以透過觀察整體圖書館的環境條件，從中就可以發現問題的癥結，進而找到解決的方案。

首先，和大多數博物館一樣，圖書館在組織法令上，多未明確規範文創行銷業務。因此，普遍缺乏法定職掌的確立。目前的文創業務，大多是來自上層的行政交辦；在組織上，多以臨時的任務指派或任務編組從事文創業務，沒有固定的組織與人力。這些問題都會造成文創業務推展上的不確定及難以延續，也因此削弱了員工投入的意願。其次，圖書館的使用者大多是有地緣關係的常態閱讀大眾，或是專業研究人員來收集資料，不像博物館的使用者多以觀光或觀賞文物為主；因此，圖書館使用者缺乏購買相關紀念品的需求。再者，圖書館藏品的同質性高，不若博物館藏品大多具有稀少性與單一性；因此，圖書館比較缺少能夠直接利用來開發文創商品的文化內容。最後，和博物館相同的是，圖書館同屬文教事業，都缺少通路布建及後續持續經營的能力及誘因。

我們可以發現，以上這些都是各圖書館在推動文創業務時，將共同面對的困難與挑戰。藉由上述故宮的案例，歸納出博物館發展文創事業的幾點成功要素，我們

或許可以找到一些突破的方法。首先，要建立法令環境，補強組織法對於各館文創業務的定位；其次，透過組織的布建與人力配置，才能落實業務推動；再者，應多方合作，聯合行銷。從最基本的蒐羅可供創意加值的文化內容開始，推動多館聯合尋找各自特殊的館藏，徵集有特色的內容，搭配來館民眾的日常需求，透過聯合研發產品、聯合生產、聯合品牌、聯合通路、聯合販促、聯合授權，或是建立新的通路，如電子商務；也可以嘗試改變民眾使用圖書館的方式，例如籌辦主題式展覽並創造新的圖書館使用型態，吸引新的使用族群，開發新的消費群。

以上淺見謹供圖書館界參考。

柒、結論

數位化與文創化的趨勢、產業競爭、國家政策與實質需求，推動故宮走向數位化與文創化的新世紀，型塑了「新世紀故宮」的願景。此一創舉，除了為故宮帶來變革與衝擊之外，也為故宮帶來無限的希望與挑戰。故宮擁有豐富且珍貴的典藏文物、大量的文物研究成果，且具有人文薈萃的組織文化及舉世知名的品牌，具有發展知識經濟複合體的優勢與潛力，經過數年的專案發展，已經小有成果。

綜合以上對故宮文化創意產業發展的討論，可以了解故宮文創業務之沿革及目



前各項工作之全貌，進而洞見其未來之發展方向；再透過分析故宮文創產業發展的創新作為，可歸納出博物館發展文創事業的關鍵成功因素，並從中找出關鍵問題點，進而提出相對的解決方案，可作為其他博物館在實施文創業務發展策略時之參考。

最後，從博物館與圖書館之異同分析，提出圖書館發展文創事業應優先強化法令環境與組織環境，才能夠穩健地推動相關業務；同時，基於圖書館的同質性高，應該透過聯合行銷，方能分散風險並得到規模經濟的優勢。

【附註】

- 註 1：林國平，〈故宮數位資產行銷之研析〉，《檔案季刊》，5 卷 3 期（民 95 年 9 月），頁 13-28。
 註 2：朱紀蓉，〈重新審視博物館與文創產業——臺灣的困境與機會〉，《博物館學季刊》，26

卷 3 期（民 101 年 7 月），頁 101-109。

- 註 3：林曼麗，〈讓故宮活起來！林曼麗院長的一席話〉，《故宮文物月刊》，276 期（民 95 年 3 月），頁 4-13。
 註 4：同註 1。
 註 5：同註 1。
 註 6：同註 1。
 註 7：同註 1。
 註 8：國立故宮博物院編輯委員會編輯，《故宮跨世紀大事錄要》，（臺北：國立故宮博物院，民 89）。
 註 9：賴素鈴，〈博物館商店在台灣吸引力一樣〉，《民生報》，民 83 年 12 月 17 日，14 版。
 註 10：陳佳玲撰，〈公立博物館賣店經營之研究——以國立故宮博物院為例〉，（碩士論文，國立臺南藝術學院博物館學研究所，民 93）。
 註 11：同上註。
 註 12：故宮網站新聞專區，「故宮南院 BOT 案宣布雙方終止契約新聞稿」，<https://www.npm.gov.tw/zh-TW/Article.aspx?sNo=04010235>，擷取時間民國 107 年 11 月 28 日。

【訊息】

邀請您護持捐款，支持佛教文化志業

《佛教圖書館館刊》，是一份關懷佛教圖書館經營管理的雜誌。創刊至今，長達二十多年，是一份非營利刊物。邀請您共同為佛教文獻的保存、傳播而努力，支持佛教文化志業的發展。護持捐款，不限金額，歡迎隨喜贊助。

線上信用卡捐款

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

郵政劃撥捐款

帳號：19131030 戶名：財團法人伽耶山基金會

