

# 博物館品牌規劃與行銷初探— 以國立故宮博物院為例

郭鎮武、林國平

(故宮博物院文化行銷處科長、故宮博物院展示服務處處長)

## 摘要

博物館在台灣文化創意產業的發展藍圖中至為重要，同時肩負著文化內容提供者以及文化產業示範者的雙重任務。博物館原具有教育、展示、收藏和研究的多重功能，但在文化產業全球化的潮流中，更被賦予了多元經營的想像與期待。博物館發展至今，早已超越了以往狹隘單一的文化保存功能，提昇至文化經濟複合體的層次。台灣博物館的數量至今已近四百家，由於經濟的成長和政治的自由，大部分的公私立博物館是在最近二十年設立的。無論何種營運型態，博物館提供的服務越多經費負擔越沉重，同時相關的政府補助卻愈來愈少，令博物館不得不思考該如何為自籌經費，而博物館衍生商品的營收就成了顯而易見的經費來源。博物館結合文化創意產業已是世界的潮流，相關博物館衍生商品附加價值亦非常可觀。故博物館應思考如何走向以文化內容的創造為核心，通過市場化和產業化的組織，大規模提供文化產品和文化服務之知識經濟形態，也就是從硬體製造，轉型為規模不大、個人產值高的精緻文化產業，應為博物館行銷人員思考之課題。本文乃以國立故宮博物院在此面向的實務經驗彙整探討博物館品牌規劃與行銷之策略性作為。

**關鍵字：**文化產業、文化創意產業、文化行銷、博物館行銷

# **An Empirical Study on Evaluating National Palace Museum's Business Strategy**

**Chen-Wo Kuo , Quo-Ping Lin**

**(Section Chief of Marketing and Licensing Department, National Palace  
Museum Chief of Exhibition Service Division, National Palace Museum)**

## **Abstract**

Museums are important to Taiwan's cultural and creative industries as a role of cultural content providers as well as cultural presenters. Due to this position in the cultural and creative industries and the trend of globalization, the traditional functions of museums, namely education, displaying, research and collection, have been expanding to cover more diverse areas in order to meet their economic and business strategies. As we can see, the development of museums has already exceeded the traditional single and narrow cultural function of preservation, and has upgraded into so called a complex of cultural economic. Currently, there are about 400 museums in Taiwan, and most of them are established in the last 20 years. No matter what type of operation, public or private, they are facing the funding issue because of government subsidies are decreasing. Therefore, museums have to think about how to self-financing in order to sustain the operation and remain the quality level of service. It is expected that the results of our research would not only provide our practical experience, but also provide points of reference which are related to the entire museum brand planning and marketing strategies.

**Key words :** Cultural industries, Cultural and creative industries, Cultural promotion,  
Museum marketing

# 壹、數位典藏為行銷之基礎工程

## 一、前言

國立故宮博物院（以下簡稱故宮）典藏世界一流的中華瑰寶且為歷史悠久的國寶，具有無上之文化價值，而品類繁多，收藏珍貴藏品總數亦已超過六十五萬件。在數位典藏國家型科技計畫第一期計畫的推動下，已建立起中華文物數位化典藏的雄厚根基。因此，故宮除了擔負起收藏、維護的任務，於推出文物展覽同時，也出版相關圖錄和研究著作，寄望中華文化得以紮根茁壯。除了看不盡的展覽之外，故宮的圖書館還有豐富的藏書和史料，開放大眾充分利用。在各種條件相互配合之下，故宮一方面推展學術研究，一方面也推廣社會教育。

故宮文物的推廣無分遠近、也無分國內外，不僅複製文物向世界推廣，原件真蹟也同樣飛越重洋，進行國際文化交流。因故宮展覽空間不足，每次展陳數量未及百分之一，且受限於必須到院參觀。故宮近年來建立相關數位典藏系統與數位博物館，正可彌補無法親睹現展作品之不足。而利用數位典藏圖像資訊的加值應用，達到無遠弗屆所產出的成果，對於文物之展覽、研究、教學、出版、管理等，亦可增進效率及效果，對於文物典藏的利用，亦可產生無比的價值。<sup>1</sup>

而前述之數位典藏計畫，即在利用最新的資訊科技，將珍貴的文物加以拍攝、掃瞄後，產生數位檔案，並利用數位檔案永不失真、可重覆拷貝及多樣化呈現的特性，一方面達到永久典藏的目的，另一方面更可將故宮文物廣傳全世界。另外，由於故宮文物屬世界一流的文物，乃無價之寶。為此，在數位典藏過程中，對於文物的攝影及掃瞄等工作，技術都需與世界接軌，以達到完美典藏之目標。

而奠基於第一期數位典藏計畫完成之成果基礎，在精進之數位技術與後續計畫的資金、人力挹注之下，將可幫助故宮文物達到全面數位化的目標。繼往開來，如何能將這些龐大的數位資料轉化為在教育推廣、商業等方面具有價值的資產，需要對數位典藏的進行通盤檢視，從最原始出發點思考數位典藏的真正價值及目的。

## 二、背景

博物館在臺灣文化創意產業的發展藍圖中至為重要，肩負著文化內容提供者以及文化產業示範者的雙重任務。博物館原具有教育、展示、收藏和研究的多重功能，但在文化產業全球化的潮流中，更被賦予了多元經營的想像與期待，例如與文化觀光產業結合，博物館成為旅程的目的點，帶動文化消費等等。國際案例

<sup>1</sup> 林國平，「綜觀人文與科技融匯的故宮數位計畫」，**故宮文物月刊**（台北），286期（2007）頁112-124。

如西班牙畢爾包的古根漢博物館（Guggenheim）分館，便為當下博物館以文化創意產業帶領城市復興的最佳典範。博物館發展至今，早已超越了以往狹隘單一的文化保存功能，提昇至文化經濟複合體的層次。

近年來政府大力推動文化創意產業，並規劃將視覺藝術、音樂與表演藝術、工藝、設計產業、出版、電視與廣播、電影、廣告、文化展演設施及休閒軟體等，涵括成為台灣十大文化產業的範疇，並納入「挑戰 2008—國家發展重點計劃（2002 - 2008）」項下，可看出政府極力推動本土文化產業的決心。加上各類產業別也致力在文化創意著手研究與發展，使自己的產品內容富含人文藝術精神，以精緻生活體驗為概念，進而為品牌建立全新的形象。

台灣博物館的數量從 1980 年代的不到一百座，增加到接近四百座，<sup>2</sup>由於經濟的成長和政治的自由，大部分的公私立博物館是在最近二十年設立的。無論何種營運型態，博物館提供的服務越多經費負擔越沉重，同時相關的政府補助卻愈來愈少，令博物館不得不思考該如何為自籌經費，而博物館衍生商品的營收就成了顯而易見的經費來源。

### 三、限制

隨著知識經濟時代與數位內容產業之興起，無形資產的重要性已逐漸凌駕於有形資產之上，擁有最多智慧資產的國家或企業也相對的具有強盛的競爭優勢。而在知識產權越受重視之同時，企業與機構亦應重新檢視其塵封多年的智慧資產，盤點後賦予新時代之價值。

目前行政院國科會所推動之數位典藏國家型科技計畫，正是扮演將塵封多年的各典藏機構之智慧資產重現光明的計畫。透過大規模的文物典藏資料的數位化工程，經由拍攝、掃描、建立 Metadata 等標準作業流程，正風起雲湧的激勵全台各典藏機構，將無形資產提供給外界了解與運用。

但無可諱言的，國科會推動數位典藏計畫之初衷，其實是站在文化保存與學術運用之角度進行設計，各典藏機構包含行政院文建會所產生之數位典藏內容，均是基於非營利、教育目的而作為運用之範疇，對於數位內容後端之增值應用授權機制，並未深入了解與思考後續應用之利基點，亦即各單位先以預算進行數位化工程即可，相關增值應用則列為後續處理之業務，流於為數位化而數位化，故上述二單位計畫執行至今，立法委員及產業界均呼籲，各典藏機構應加速建立數位典藏內容之增值利用機制。究其實，數位典藏內容之增值應用與流通，相關授權之程序與辦法亦應透明化，以鼓勵並協助產業界進行合作與應用，甚至提供顧

---

<sup>2</sup> 張譽騰，「博物館法的用與無用」，**博物館大勢觀察**（台北，五觀藝術管理，2003），頁 13-43。

問資訊的角色方為上策。

## 貳、藝術授權為應用之本

### 一、藝術授權之興起與原因

談到授權，產官學界可能會直接連結法律，並以相當複雜之權利義務關係來思考。其實只需要了解幾個簡單的要素，任何人都可具備初步之授權概念。當藝術家創作作品後，即擁有法律所賦予的二項權利，一為著作財產權、一為著作人格權，著作人格權無法轉移，著作財產權則可移轉授權，授權方式可為重製、改作、發行等移轉他人之權利。依據著作權法規定：「著作人於著作完成時享有著作權。」，不必作任何登記或申請（原創主義），與專利權及商標專用權必須申請獲准註冊才能享有者（登記主義）不同。因此藝術家自創作完成之日起就享有著作權，直到法律保護期限為止，目前兩岸著作權保護期限均存續於著作人之生存期間及其死亡後五十年。

瞭解著作權觀念後，可知其實授權是授其著作財產權之衍生權利。例如消費者到畫廊去買一幅畫，消費者僅取得了這幅畫作的所有權，惟如未取得作品之「著作財產權」，則不可複製該作品。如果取得畫家的作品「著作財產權」，並未擁有該作品，則仍可以複製該作品。由於消費者普遍誤解，以為花錢收購畫作後，就可隨意自行複製成任何衍生產品，其實都是非法重製的侵權行為，將不為法律所允許。

如前所述，由於初期數位典藏機構在進行文物典藏品數位化工程時，多未思考到後續之加值應用層面，因此在推動國內數位內容產業及文化創意產業時，常會有窒礙難行之處，也就是因為授權之處理程序及訂價機制未臻完善，故雖有極豐富之數位內容，也只能徒呼負負，無法創造有效經濟產值。而故宮於 2006 年 7 月修正通過施行之圖像授權收費辦法，其實就是為解決上述瓶頸問題，參考法國國家博物館聯合會(RMN) 收費標準及參詢國內相關領域企業意見，所擬訂出來的極為多元與廣泛的授權處理規定，這套規定不但可讓所有典藏機構參考學習，更是把當初國內所有推動數位內容產業商業化應用之行政部會最頭痛的授權訂價機制予以擘劃釐訂，故宮之經驗值得大家觀摩並分享（附錄）。

此外，即是大家較不注意的代理商中介角色（Agent），由於經濟型態的多元化，尤其數位內容產業之發展，因為網路之運用，常有新穎的商業模式誕生，藝術創作者（Licensor）較不擅於處理商業加值之發展與運用，故國內外均有協助創作者之授權代理中介業者，於取得藝術創作者著作財產權移轉合約後，協助藝術創作者進行相關重製、再授權等行為。通常會針對被授權商（Licensee）的產

品種類、使用範圍、使用年限、使用用途等進行詳細規範，以界定釐清相關權利義務。但不論何種角色，重點在執行授權以成爲藝文內容與商業運作的中介媒合者。而代理商擅於應用各產業成熟完整的經濟機制，以 B2B 形式獲取長期循環抽成回饋利潤，協助被授權商提升企業形象，快速建立產品差異，並回饋應有智財報酬予藝術家。

由於歐美智慧財產權觀念行之多年，且授權產業發展齊備，因此全球藝術授權消費零售市場每年能夠創造上百億美金市值，計授權予家居布料、家用品、文具玩具、五金等幾乎涵蓋 365 行之各類產業，顯示國際企業積極結合藝術，讓精緻產品實際深入全球普羅大眾生活，創造企業、消費者、藝術家多贏契機。

## 二、博物館衍生商品規劃策略

美國博物館商店協會主席巴索克（Beverly Barsook）曾指出「博物館賣店」具有博物館教育體系延伸的作用，且能藉以提升世人生活美學，開創博物館新體驗經濟效應，因此博物館是積極性的知識產業，英國一年的觀光收入有 540 億英鎊，美國有 720 億美金，而法國國家博物館聯合會(RMN) 一年來自創意行銷部的收入有 6 千 1 百萬歐元，故宮約爲 2 億台幣。同爲全球前五大的故宮博物院與美國大都會博物館營業額相差近 33 倍，差距達到新台幣 43.4 億元。<sup>3</sup>分析二者之營收結構，主要營收差距主因，即在授權複製衍生品的種類數量。

由於自 SARS 後，故宮參觀遊客數目已逐漸上升，如果一個遊客在故宮甚至台灣其他觀光景點有新台幣一萬元左右的消費，就立即產生極可觀的收入。不只故宮提供國庫龐大之收入，更可振興台灣文化觀光業，所以故宮是可以擔任一個知識經濟主體，以及文化產業的龍頭。故宮近年之施政重點即以活化故宮資產、打造複合經濟體，提升競爭力作爲推動願景，就是希望博物館不再只是一個古董，要把它當成一個文化生產的機制，以及生活美學與創意設計之基地，並能夠帶動台灣文化創意產業及數位內容產業的成長。

論館藏件數或品質，故宮館藏超過 65 萬件，與美國大都會、法國羅浮宮、英國大英博物館和俄羅斯隱士館並稱全球五大博物館，國際人士皆了解台灣有個世界級博物館。然而財務報表兩相對照之下，故宮年營收 1.35 億台幣，大都會博物館扣除捐款贊助之後的實際營收則達 1.32 億美元，以新台幣兌美元匯率約 34 元爲計，大都會營收爲 44.88 億新台幣，相差故宮超過 33 倍。顯示美國大都會博物館除館藏雖多故宮 3 倍，但其商業操作模式的確值得故宮深入了解以及效法。

---

<sup>3</sup>郭奕伶，「文化新富人登場」，**商業周刊**（台北），848 期（2004），頁 84-90。

另外，再深入探討兩者之營收結構比例，故宮門票收入佔全年營收 60%以上，複製文物紀念品營收則佔不到 20%；大都會博物館門票收入卻佔不到 20%，其他收入多來自衍生品、會員費等。也就是大都會博物館靠本業賺的是小錢(策展門票)，而業外收入才是大都會博物館的金雞母(諸如文物複製品、紀念品、會員費等)。此外，由其分散於美國和其他地區共 32 間之博物館賣店之商品品項而看，從窗簾、傢俱到限量設計的珠寶等，各式文物複製品和紀念品就超過 2 萬種，每年達 3,200 萬美元以上營收，相當於新台幣 11 億元，關鍵點就在於授權，以及為其產品說故事 (story-telling) 的力量。<sup>4</sup>

故宮擁有豐富的經典館藏，及專業學術研究的人才，若未能有效延展館藏展品的後續效益，則僅徒留保護文化資產的被動功能，而缺乏更廣泛更務實的主動擴展。除了透過常見的策展展覽，若能善用藝術授權的模式，相信故宮國寶將不僅止於富麗堂皇的展覽場所，而能深入到全球各地喜愛東方台灣文化的國際友人居家生活。

### 三、博物館商店之組織定位

由於博物館商店受當代社會生活品味結合消費行為的影響，成為參觀者博物館體驗的一部份。博物館商店是博物館整體形象的一部份，參觀者在博物館商店內的消費行為，成為自身擁有博物館相同品味的認同行為，博物館體驗在參觀者擁有並使用博物館商品的期間仍可持續；而博物館藉由商品的販售行為加強了持續的博物館體驗並且轉換成實質的營收，財務上支持更多元的博物館服務項目，亦支持博物館永續營運的目標。再者，由於為博物館所託管的典藏文物實為無可替代的文化資產；博物館典藏文物之歷史精神、文化意義、造型美感不應被僅僅視為古物保存，應努力跨出寶物樓的形象，思考如何將典藏文物轉化為當代文化商品，藉由博物館商品延續參觀者的博物館體驗，同時延續博物館形象深入至當代生活之中，進而帶動文化創意產業發展風氣。

博物館商店如何緊扣博物館整體形象，進行博物館商店「文化商品創意」與商業空間視覺陳列的整合，並配合商業運作機制及靈活的國際行銷策略，讓博物館商店與博物館相輔相成達到永續經營的目標就成為現今博物館營運亟需努力的重要課題。博物館屬於非營利組織，有別於商業組織以獲利分配股東為目的；博物館商店以販賣文物出版品及衍生商品之營收利潤挹注博物館年度預算並支持博物館非營利功能為經營目的。是以博物館商店為博物館整體營運之重要環

---

<sup>4</sup>郭鎮武、徐孝德，「閣樓上的林布蘭-漫談知識經濟時代之藝術授權」，*故宮文物月刊*（台北），289 期(2007)，頁 100-107。

節，非但不可或缺，其性質亦完全迥異於營利為目的之商業組織。博物館出版品及衍生商品之開發和博物館教育研究及博物館作為文化品味的領導者的角色高度相關，研究開發符合博物館精神、經過當代設計重新包裝的文化出版品及衍生商品至為重要。博物館文物出版品及衍生商品之銷售則在無形上支持博物館整體形象，有形上以利潤回饋博物館的營運經費，成為博物館自籌財源的一大助力。

博物館出版品及商品開發流程與企業產品開發相似，必須符合其組織本身的使命與形象精神，才能建立一致的品牌形象。不僅如此，產品開發流程必需建立在良好的商業運作體系下，商品本身的設計、產製、品管及行銷，都直接或間接的影響消費者購買意願，產品優劣以及博物館商店服務品質都將影響消費者對品牌的印象。

由於近來文化觀光、社會教育及休閒遊憩的觀念普及，除一般成人消費族群外，消費年齡層明顯降低，於是，博物館商品的目標消費群應以大眾（mass）作為出發，根據目標族群的不同多元化發展文化商品，並做適當的區隔，但如此一來，在價格、消費對象區隔因素限制下，博物館商品的開發與定位也就更顯困難。

博物館對於社會大眾而言，有著神秘難以接近的高貴特質，與常民生活有所距離。雖然博物館後來盡量披上平民、社會群眾的色彩，但時至今日，不少消費者仍視購買博物館商品是一種高級的消費行為，倒不是因為其價格的高不可攀，而是其文化形象難以理解或認同，其中以博物館商品中的典藏複製品最為代表。因典藏複製品通常都蘊藏著精緻文化，欲理解其背後的文化意義，或是體認歷史所累積的珍貴之處，本來就是需具有一定的知識水準。而且該類商品形式具文化特殊性，本身不具實用性，且複製品獨特的美感及僅供收藏展示的特質，皆導致社會大眾的難以親近，而使其消費認同度一直無法成為社會主流。另一方面，複製品由於開發不易，並要兼顧品質標準與限量發行的種種限制，加上市場銷售反應不佳，典藏複製品與社會大眾市場距離也與日俱增。

與典藏複製品為精緻文化的代表商品對照之下，比較能與大眾文化貼近的博物館商品應是「典藏文物衍生紀念品」。一方面博物館的衍生紀念品採用了觀光紀念品的形式，配合博物館典藏的文化內涵，企圖使參觀者以擁有商品延續博物館的參觀行為，為博物館帶來周邊效應。另一方面，典藏文物衍生紀念品可以打破典藏複製品的價格及實用性限制，使文物影像可廣為傳播。由衍生紀念品的製造販售過程中，我們可以看到文化工業的影子，該類商品以大量製造、重複設計、降低成本，使文化衍生商品普及大眾。但是，可惜的是在現成工業製品上印刷不同的文物圖像的文化層次過於淺薄，本質上改變不大，並不能代表博物館成為成功的典藏文物衍生紀念品。再者，如博物館商店空間櫥窗陳列與商品視覺規劃未能引進專業流於制式，商品空間無法作為博物館形象的延續，亦無法凸顯商



品價值，<sup>5</sup>致使當下博物館商品給人「觀光工藝品」的廉價印象，削弱消費者對博物館商品的興趣。不論今天博物館的經營型態如何變革，社會大眾對博物館仍寄予厚望，博物館主要在實踐其傳統使命之際，應思考如何以博物館商品作為現今文化創意衍生商品的示範，如何藉由文化商品提升社會大眾生活美學、消費文化的品味。因此，典藏文物衍生紀念品需要重新被重新審視，並重新操作由內而外連貫的研發、整體包裝與行銷。

## 參、故宮之商業模式

### 一、授權方式與流程

由於藝術授權可應用於日常生活中，如何具體應用於加強企業整體形象、提升產品競爭差異、吸引潛在客群眼光的商業運作附加價值，必須是有創意且具有市場競爭力、市場區隔且具發展潛力的產品，再加上良好的行銷通路，方能將簡單的「數位檔案」煥化為高價值之商業產品。

故宮近年實務運作所歸納的類型，計有圖像授權（衍生性商品）、合作開發授權（出版品）、品牌授權及委託產製（代工生產衍生性商品）。而授權應用範圍可涵括商品、通路、品牌以及形象，類型不一，極為複雜。而除了以上列舉方式，不同的授權商又會依據品牌差異設計其他更多元的授權方式。再者，產品授權流程議約完成時，是為授權的開始，而非專案的結束。授權單位需與被授權商簽約後需進行多次溝通，且提供必要之審核及協助，最後甚至會一起討論共同行銷造勢之曝光策略。各階段流程可分解為：設計送審、打樣送審、產品包裝、防偽標籤製作、通路規劃、行銷策略與推廣、權利金回饋結算等。

### 二、故宮授權業務經營現況

目前故宮處理商業授權之單位為文化行銷處，其下共分授權科、影音加值科、出版科、基金科等四科，分別處理圖像授權、品牌授權、影音加值合作授權、出版品印製授權，以及衍生商品之開發授權，並各有其商品銷售型態及通路規範。由於商業策略不同以及適用採購法之不同，對於廠商之遴選機制亦各有其推動方法。至於其授權商品之標示與回饋國庫收益部份，亦依其性質不同而有其應用範圍之不同，為使各界了解其詳細內容，依其業務性質簡要定義說明並製作表格如下，以供了解：

---

<sup>5</sup> Timothy Ambrose, 桂雅文譯,「博物館與觀眾」,《新博物館管理》(台北,五觀藝術管理,2001),頁 71-94。

### (一)圖像授權（衍生性商品）：

由於近年來文化創意產業之復甦，尤其國際間博物館經營型態之轉變，包括典藏文物數位化之建置及新興授權模式之發展，故宮以往之收費規定未能與時俱進，不符合時代潮流。故為因應故宮國際化目標之邁進，並符合國際商業交流之授權模式，經參酌 RMN 收費標準（RMN，The Réunion des Musées Nationaux 法國國家博物館聯合會之簡稱；其為統合包括羅浮宮在內 32 個法國博物館之授權機構），並匯集知名藝術授權廠商之意見，審酌國際慣例及業界標準，修正「國立故宮博物院珍貴動產衍生品管理及收費規定」，規劃有定額制與比例制之收費標準，依使用目的不同及合作程度做合理分級收費，為台灣地區首創。此規定業已於 2006 年 7 月 26 日正式實施，目前已為國內各博物館及相關館舍施行圖像授權業務之經營典範與最佳範例。

圖像授權業務可區分為營利或非營利，非營利之使用限於教育推廣或學術研究，收取費用最低。營利使用則依其訂有售價與否，決定其收費方式，如無訂定售價之使用方式，例如廣告、宣傳品、裝潢佈置使用且其成本預算為新台幣 300 萬元以下者，每張圖像收取新台幣 9100 元。如有定售價，則按其產品之數量、售價，依合約收取權利金。

無論其使用方式為何，均需填寫申請表，也必須簽訂文物影像使用契約，廠商可隨時提出申請。2006 年全年度國內、外圖像授權權利金共達約新台幣 480 萬元，2007 年達新台幣 500 餘萬元，2008 年 1 月至 6 月份達新台幣 293 餘萬元，相較 2005 年僅收入 238 餘萬元，對提高國庫之收益亦有明顯之助益。

### (二)合作開發授權（出版品）：

合作開發授權出版品業務，亦係由廠商主動向故宮提出相關合作企劃，故宮則提供文物圖檔、文字資料等，供廠商運用。其招商合作模式，則依故宮所訂定之「國立故宮博物院授權合作開發出版品須知」與契約，對不特定個人、機關團體或廠商長期公告徵求。廠商之出版品上應標示「國立故宮博物院監製」等字樣，並依圖像資料收費標準表核計權利金。

### (三) 品牌授權：

故宮除積極行銷典藏圖像外，另一重要任務為提昇故宮的國際品牌市值及運用知名品牌的全球既有通路，故宮主動尋求國際品牌經驗豐富廠商異業結盟，授權廠商製作含故宮註冊商標且具一定水準之典藏文物仿製品、藝術紀念品，並自行行銷海內外（即品牌授權），在供需雙方互利互惠的原則下，創造品牌授權加值運用的最大效益。從 2005 年起至 2008 年 6 月，已有 9 家國內外知名廠商與本

院品牌合作，截至 2008 年 1 月至 6 月為止，授權權利金之收益約達 400 萬元，由此可見，文化創意產業之市場潛力及故宮推動授權業務成功之證明。

#### (四) 委託產製（代工生產衍生性商品）：

委託產製為故宮委託廠商製造衍生商品，由故宮賣店進行販售。此商業模式須依政府採購法第 20、21 條，辦理公開選擇性招標程序，每年辦理四次採購公告，建立合格廠商名單後，依個案辦理招標，並由審查會議審查其商品企劃與設計，審查通過後方能簽約及生產。其適用規定則為「國立故宮博物院委託產製作業基金各類文物複製、做製品、藝術紀念品須知」辦理。其商品以故宮名稱、商標做為標示，不可載明生產廠商名稱或商標。如須應用圖像，則收取單張圖像應用費每張新台幣 1,200 元，同廠商契約期限內一張圖像第二次以上之使用，則以 8 折計價。

表 1：故宮授權業務模式對照表

內容說明 業務項目	負責 科	商品銷售型態 及通路	廠商遴選機制	授權標示	國庫收益	管理 程度
					基金收益	
圖像授權 (衍生商品)	授 權 科	1.營利及非營利使用。 2.廠商自有通路於院外銷售。	依本院「國立故宮博物院珍貴動產衍生品管理與收費規定」及「國立故宮博物院藏品圖像資料收費標準表」，開放給不特定個人、機關團體或廠商向本院提出使用圖像之申請。	1.商品上僅標示被授權廠商名稱或商標（不能使用故宮商標），並以雷射標章做防偽處理。2.應以明顯易於辨識之方式，於其商品、包裝、容器上標示「國立故宮博物院(台北)藏品」	依圖像資料收費標準表核計權利金 基金收益: 無	低 度
出版品授權 印製	出 版 科	1.營利及非營利使用。 2.廠商自有通路於院外銷售。	1.依本院所訂定之「國立故宮博物院授權合作開發出版品須知」與契約，對不特定個人、機關團體或廠商長期公告徵求。	1.出版品上僅標示合作開發廠商名稱或商標，並以雷射標章做防偽處理。 2.應於出版品上標示「國立故宮博物院監製」等字樣	依圖像資料收費標準表核計權利金 基金收益:無	中 度
OEM, ODM (即授權 生產故宮 衍生商品)	基 金 科	透過基金通路（6折批銷）於院內及有契約關係之經銷商銷售。	1.授權OEM或ODM廠商生產故宮名義之衍生商品。2.或依政府採購法公開招標程序買斷產品。3.或依政府採購法選擇性招標程序建立合格廠商名單後，依個案辦理招標。(採購法§20、21)。4.依本院所訂定之「國立故宮博物院委託產製作業基金各類文物複製、做製品、藝術紀念品須知」辦理產品設計審查等相關事宜	1.國立故宮博物院產製。 2.以故宮名稱、商標做為標示(不可載明生產廠商名稱或商標)。	收取單張圖像應用費1,200元；同廠商契約期限內一張圖像第二次以上之使用，以8折計價。 基金收益:1.依「國立故宮博物院委託產製作業基金各類文物複製、做製品、藝術紀念品須知」收費 2.委託產製衍生性商品定價20%	高 度
品牌授權	授 權 科	1.廠商自有行銷通路於院外銷售。 2.廠商可自行洽詢其他故宮相關之經銷點協助代售，代售佣金請逕洽各經銷商辦理。 3.由故宮委辦消合作社直接洽商雙方寄銷(代售)事宜	依政府採購法辦理「國立故宮博物院註冊商標授權廠商商品化使用」招標案(選擇性招標)，每季對外公開徵求品牌授權廠商。	1.同時載明故宮註冊商標及被授權廠商名稱、商標。 2.並應以明顯易於辨識之方式，於其商品、包裝、容器等上標示「國立故宮博物院(台北)商標授權製造」等字樣。	1.按公開招標結果依約繳交簽約金(每一系列商品為新台幣50萬元)，另權利金由廠商自提回饋條件。 2.每家廠商得使用10張圖像，每張圖像的收最低應用費1,200元，如超過10張，則超過部分依故宮相關收費規定辦理。 基金收益:無	高 度

資料來源：本研究整理

## 肆、故宮商品競爭分析

故宮收藏品為中華文化、東方文物之精髓，為海內外遊客必到之地，每年國內外參觀人次總計約一百五十萬至兩百萬人次，為國內外首要文化地標之一，極具國際知名度，為「巨星級博物館」。<sup>6</sup>所典藏文物逾六十五萬件，近年來配合國家數位典藏計畫，新攝高解析文物數位圖檔可作更靈活的加值運用。加上現有商品合作開發廠商高達五、六十家，文物出版品及典藏複製品、衍生紀念品已將近三千品項，具自行開發及量產能力。以上為故宮優勢可加以利用；惟考慮劣勢面如故宮文物出版品、文化商品經銷管道有限，造成消費者採購不易。文物出版品多透過與故宮簽約之經銷商行銷，經銷管道不易大幅拓展；文化商品委外開發居多，品質參差不齊，多為觀光紀念品，商品質感或功能均無法與業界品牌具有同等競爭力。另制度上無法與時代脈動結合，無專門專業之行銷部門亦無契約自由，需受相關政府採購法與審計法規約束，在推動整體設計行銷工作上無法與業界同步等，此均為故宮需面對與逐步解決之問題。

## 伍、結論與建議

目前文化創意產業在全球產業快速掘起，跨界合作已成為當代藝術設計發想的趨勢，尤其博物館自身擁有豐富的文化資產，如果把握機會與設計、藝文、時尚界等創意交融，開創出獨具摩登風尚氛圍的文化商品，可作為博物館行銷之利器。意即如能加強文物展覽、博物館商店與文化商品三者的互動，打造文化氛圍濃厚的消費環境與博物館整體參觀體驗相輔相成，定能讓參觀者留下不可磨滅之記憶。

另外，從實務經驗得知，數位典藏衍生商品與行銷最大的問題是關於智慧財產權的保護，有法源作為授權基礎，是絕大多數公立博物館所必須具備的規範，相關授權法源之引用，常須累積經驗後方能處理完善，所以故宮行銷授權人員之聘用，較傾向於晉用具備法律專長之人員。此外，多數博物館常陷入迷思，以為數位化後即可加值利用，賺取合理之利潤，其實數位化並不等於將文物作加值利用，因為加值利用將牽涉到更複雜的授權機制與商業模式。雖然數位資產已經成為未來具有潛力的新貨幣，但是數位資產的價值仍需要透過市場機制予以認定。唯有自由市場交易的機制，方能決定數位資產是否具有商業價值。

總結本研究各項立論觀點與實務推動經驗，如國內公立博物館或相關館

---

<sup>6</sup> Bruno S. Frey 著，蔡宜真、林秀玲譯，「巨星級博物館：經濟分析」，**當藝術遇上經濟**（台北，典藏藝術家，2003），頁 60-79。

舍，如欲進行衍生商品之行銷規劃與策略制定，可依循下列二項建議，進行先期之評估。而由於國科會之數位典藏國家型科技計畫已提供極為廣泛之數位化技術規範，各館舍可依其標準模式進行數位化工程，自然即可與國際技術接軌，此不須再贅述。二項建議如下：

### **一、建議規劃設立智慧財產權部門**

典藏數位化與後續增值應用，牽涉諸多智慧財產權之相關問題，如從業人員或無專責單位處理權利義務關係，則履約爭議將恐會限制授權業務之發展。嚴重甚至會受相關法規之處罰判決，故如能有專責機構進行法源之依據與釐清，一切關於授權契約爭訟事項皆由專業人才負責。對於未來授權應有極大之幫助。國內典藏機構對於智慧財產權法領域如著作權法、商標法、專用法、營業秘密法等，欠缺認識與理解，因此在執行層面遭遇相當大的挑戰。因應智慧財產的未來趨勢，典藏機構必須建立一套智慧財產權之管理模式，確保獲得合法之授權，也確定自己取得合法權利。

另外，典藏機構亦必須建立授權法源規定，實行權利管理措施。在數位化物件進行授權時，也必須注意著作權的歸屬、衍生產品的授權、授權金之談判與契約之審核。如典藏機構智慧財產權受到侵害，也必須建立一套完整的侵害追訴制度流程，以維護自身及合作廠商之權益。

### **二、發展文物商品化授權業務策略**

數位典藏一項重要的商機是數位化圖像的增值應用。將典藏文物從傳統的展示教育研究用途，賦予文物歷史典故元素，與商業界合作，利用種種增值方案，使典藏文物貼近人們的生活，此為文化創意及數位內容被認為新興有潛力之產業，而文物的商品化蘊含著龐大的商機，典藏機構無法逃避文物典藏將面臨愈來愈開放的腳步，尤其現行之商業模式複雜多元，各式衍生商品之商機無限，但是如無配套之授權機制，因地制宜，依據商業模式進行授權合作，則增值效益不大，故如何在商業機制中尋求最佳化之授權合作方式，將是典藏機構推動衍生商品商業策略不得不思考的問題。

## 參考文獻

- 林國平，「綜觀人文與科技融匯的故宮數位計畫」，**故宮文物月刊**（台北），286期（2007），頁 112-124。
- 張譽騰，「博物館法的用與無用」，**博物館大勢觀察**（台北：五觀藝術管理，2003）頁 13-43。
- 郭奕伶，「文化新富人登場」，**商業周刊**（台北），848期（2004），頁 84-90。
- 郭鎮武、徐孝德，「閣樓上的林布蘭-漫談知識經濟時代之藝術授權」，**故宮文物月刊**（台北），289期（2007），頁 100-107。
- Timothy Ambrose 著，桂雅文譯，「博物館與觀眾」，**新博物館管理**（台北：五觀藝術管理，2001）頁 71-94。
- Bruno S. Frey 著，蔡宜真、林秀玲譯，「巨星級博物館：經濟分析」，**當藝術遇上經濟**（台北：典藏藝術家，2003）頁 60-79。

## 附錄：

### 國立故宮博物院珍貴動產衍生品管理及收費規定

中華民國 95 年 7 月 26 日台博版字第 0950005747 號令修正發布

- 一、 國立故宮博物院（以下簡稱本院）為推廣全民藝術文化教育、宣揚中華文化及妥善管理使用本院藏品圖像資料之衍生品，特訂定本規定。
- 二、 本規定用詞定義如下：
  - （一）本院珍貴動產：指由本院負責管理與典藏具文化性、歷史性、藝術或稀有性之公有古物、藝術品、圖書及史料等（以下簡稱本院藏品）。
  - （二）本院藏品圖像：指由本院攝製之藏品外觀或材質等有關之底片、照片、數位圖檔或其他圖像資料。
  - （三）衍生品：指利用本院藏品圖像所生產或製作之應用產品。
  - （四）使用人：指使用本院藏品圖像之自然人或法人。
  - （五）權利金：指使用人向本院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市場終端價格及數量所佔比例定之。
  - （六）售價：指衍生品公開發行或銷售時，所成交之市場終端價格（含稅價），以新台幣計算。
- 三、 使用人使用本院藏品圖像收費方式如次：
  - （一）學術團體或專家、學者、學生基於教育推廣或學術研究等非營利用途使用本院藏品圖像者，本院酌收定額制權利金。
  - （二）基於營利用途使用本院藏品圖像者，本院依其用途收取定額制或比例制權利金。
  - （三）政府機關以非營利用途使用本院藏品圖像者，得基於公務互助及對等原則，採免費或優惠計價方式辦理。
  - （四）與本院有互惠關係之海內外博物館、美術館、圖書館得以對等原則優惠。
  - （五）使用人因相同之出版品再版，向本院申請時，定額制權利金得按初版權利金之 8 折優待；比例制權利金則按初版權利金酌減 1-2 %。
  - （六）使用人申請之本院藏品圖像若需特別提件拍攝並經本院核准者，定額制權利金得按原標準加 2 倍收取；比例制權利金則酌增 1-3 %。
  - （七）本院基於委外合作開發案，得視廠商開發能力、產品性質、銷售通路等情況酌減權利金 1-5 %。
- 四、 本規定權利金收費標準表由本院擬定，發布後實施；修正時，亦同。
- 五、 使用人使用本院藏品圖像，需以書面提出申請，並載明下列事項，經本院審查同意後，簽訂契約為之：
  - （一）基於非營利目的使用時：應敘明用途、使用藏品圖像名稱；  
若為公開發行者，尚須敘明重製發行數量、語文別發行地區及使用期限等。
  - （二）基於營利目的使用時：應提送書面企劃案，並敘明用途、使用藏品圖像名

稱、重製發行數量、語文別、發行地區、售價、使用期限等，同時提供保證金或覓定具充足履約保證能力之中華民國籍保證人或主營業所設於中華民國境內之保證商號為連帶保證，經本院審查同意後授權使用之。

- (三) 本院有權對使用人申請之本院藏品圖像，為使用範圍或數量之限制。
- (四) 申請用途所屬類別及營利或非營利之目的或行為，以本院之認定為準，於本院收費標準表未規定者，除該收費標準表有類似可比照之項目者外，應另行議約辦理。
- (五) 收費標準表所訂權利金數額，本院保留另定價格及拒絕接受申請之權利。
- 六、 使用本院藏品圖像，須於圖版旁註明「國立故宮博物院藏品」等載示；製成品完成後，須贈送本院樣品兩份供參。
- 七、 為確保使用人依約履行，於契約簽訂時，使用人須支付本院履約保證金（相當於權利金之 20-50%）。若無違反契約相關規定者，於使用人依約履行期滿時無息歸還。履約保證金之具體額度及繳付方式，得參酌使用人之信用狀況，依個別契約規定辦理。
- 八、 使用人使用本院藏品圖像時，若有下列各款情事之一時，本院有權隨時終止使用，已繳交之權利金或其他費用不予退還，並於 2 年內不得再申請使用本院圖像：
  - (一) 違背國家法令。
  - (二) 危害社會善良風俗。
  - (三) 實際使用情形與書面申請內容有所不符。
  - (四) 未經本院同意擅自移轉第三人使用。
  - (五) 使用本院藏品圖像，未敘明圖像來源，或未為適當標示。
  - (六) 其他有足生損害於本院權益之事實或行為者。使用人若因前項情事致對本院造成損害時，本院得請求使用人賠償之，其屬可歸責於使用人之故意或過失所致之第三人侵害本院權益時，亦同。
- 九、 本院藏品圖像底片或數位圖檔借用期限，國外最高為 4 個月，國內最高為 3 個月，必要時得申請本院同意延長一次，並以 2 個月為限。
- 十、 使用人申請使用本院藏品圖像，應本善良管理人之注意妥善保管使用，其屬可歸責於使用人之故意或過失所致第三人侵害本院權益時，使用人應負損害賠償責任。
- 十一、 使用人若未向本院提出申請或未經本院同意即擅行使用本院藏品圖像時，本院得依法請求損害賠償外，並得請求使用人支付相當於權利金 10 倍或查獲商品總價 50 倍數額之賠償金。惟使用人雖有違反本規定情事，然於本院或司法機關查獲前即向本院補提申請者，本院得酌情從寬處理。
- 十二、本院藏品圖像得結合本院註冊商標以專案依規定授權使用人商業化使用。
- 十三、本院得將藏品圖像資料之授權或同意使用業務依規定委託法人或團體辦理。



附表：

國立故宮博物院藏品圖像資料收費標準表

壹、 定額制權利金

申請用途		收費標準 (新台幣/每張)	圖像規格	備註
非營利使用	學術團體、專家、學者 (含學校學生)	400	1.底片 4*5 2.數位圖檔 3.數位圖檔之提供規格如下： (1) 非營利使用以 3-20MB (100-800 萬畫素)為原則， 如有其他需求，另行議約。 (2) 營利使用以 20-70MB (800-2500 萬畫素)為原 則，如有其他需求，另行議 約。	限於教育推廣或學 術研究使用
	教科書	經教育部審定者		
		其他		1200
	電視電影播放	100/秒		
廣告、宣傳品、裝潢佈置(例如宣 傳小冊、DM 傳單、海報、樣品、 日曆、月曆、郵寄廣 告、信用卡…… 等非有個別售價之產品)		9100		廣告宣傳預算成本 金額達 300 萬(含) 以上者，另行議約辦 理。
其他定有售價之營利性使用		按產品之數 量、售價，依合 約收取權利金		權利金支付標準如 第二項(下表)

貳、比例制權利金

一、 書籍、報紙、雜誌、期刊等出版品

(一) 出版品係全部使用本院圖像資料者(5-15%)

數量 售價	2000 以下	2001   5000	5001   10000	超過 10000
	300 以下	9-12%	7-10%	5-8%
301-600	10-13%	8-11%	6-9%	專案議約
601-1000	11-14%	9-12%	7-10%	專案議約

1001-2000	12-15%	10-13%	8-11%	專案議約
超過 2000	專案議約	專案議約	專案議約	專案議約

(二) 出版品非全部使用本院圖像資料者，每張圖像資料以新台幣 3600 元計費。若依上述標準表比例計費，權利金數額較低者，得比照上述標準辦理。

## 二、小型生活用品（文具用品、娛樂用品、食品、化妝品、餐具用品等）1-11%

數量 售價	2000 以下	2001   10000	10001   20000	20001   50000	50001   100000	超過 100000
100 以下	5-8%	4-7%	3-6%	2-5%	1-4%	專案議約
100-1000	6-9%	5-8%	4-7%	3-6%	2-5%	專案議約
1001-5000	7-10%	6-9%	5-8%	4-7%	3-6%	專案議約
5001-10000	8-11%	7-10%	6-9%	5-8%	4-7%	專案議約
超過 10000	專案議約	專案議約	專案議約	專案議約	專案議約	專案議約

## 三、大型生活用品（傢俱、寢具、衛浴設備、家電等）3-15%

數量 售價	500 以下	501   2000	2001   4000	4001   6000	超過 6000
5000 以下	9-11%	7-9%	5-7%	3-5%	專案議約
5001-10000	10-12%	8-10%	6-8%	4-6%	專案議約
10001-30000	11-13%	9-11%	7-9%	5-7%	專案議約
30001-50000	12-14%	10-12%	8-10%	6-8%	專案議約
50001-100000	13-15%	11-13%	9-11%	7-9%	專案議約
超過 100000	專案議約	專案議約	專案議約	專案議約	專案議約

## 四、資訊科技類（電腦、通訊等）2-14%

數量 售價	500 以下	501   2000	2001   5000	5001   10000	超過 10000
3000 以下	8-11%	6-9%	4-7%	2-5%	專案議約
3001-10000	9-12%	7-10%	5-8%	3-6%	專案議約
10001-30000	10-13%	8-11%	6-9%	4-7%	專案議約
30001-50000	11-14%	9-12%	7-10%	5-8%	專案議約
超過 50000	專案議約	專案議約	專案議約	專案議約	專案議約

## 五、電視、電影、影視出版（CD-ROM、DVD、CD、影碟、錄影帶等）3-15%

數量 售價	1000 以下	1001   5000	5001   10000	10001   30000	30001   50000	超過 50000
200 以下	11-13%	9-11%	7-9%	5-7%	3-5%	專案議約
201-500	12-14%	10-12%	8-10%	6-8%	4-6%	專案議約
501-1000	13-15%	11-13%	9-11%	7-9%	5-7%	專案議約
超過 1000	專案議約	專案議約	專案議約	專案議約	專案議約	專案議約

\*附註：未定有售價者，原則以 300-1000/秒計費。

六、有價票券(郵票、電話卡、餐券、交通票卡、樂透彩券、電子票券、紀念票、紀念幣等)15%

數量 售價	1000 以下	1001   5000	5001   10000	10001   30000	30001   100000	超過 100000
100 以下	11-13%	9-11%	7-9%	5-7%	4-6%	專案議約
101-1000	12-14%	10-12%	8-10%	6-8%	5-7%	專案議約
1001-5000	13-15%	11-13%	9-11%	7-9%	6-8%	專案議約
超過 5000	專案議約	專案議約	專案議約	專案議約	專案議約	專案議約

七、藝術品、精品(琉璃、水晶、珠寶、玉器等) 3-17%

數量 售價	100 以下	101   500	501   1500	1501   3000	3001   10000	超過 10000
1000 以下	11-13%	9-11%	7-9%	5-7%	3-5%	專案議約
1001-3000	12-14%	10-12%	8-10%	6-8%	4-6%	專案議約
3001-10000	13-15%	11-13%	9-11%	7-9%	5-7%	專案議約
10001-30000	14-16%	12-14%	10-12%	8-10%	6-8%	專案議約
30001-50000	15-17%	13-15%	11-13%	9-11%	7-9%	專案議約
超過 50000	專案議約	專案議約	專案議約	專案議約	專案議約	專案議約