

方針。博物館學季刊，24(3)。

桂雅文(譯)(2001)。Timothy Ambrose原著。新博物館管理，台北市：五觀藝術管理。

Mottner, S. & Ford, J. B. (2005). Measuring nonprofit marketing strategy performance: The case of museum stores. Journal of Business Research, 58(6).

洪永杰，科技政策研究與資訊中心-科技產業資訊室，2008.02，瑞典Chalmers大學工業管理與經濟學系Ove Granstrand教授。

# 博物館之力

談博物館文創經濟與典藏

The Power of Museum  
On the Museum Cultural  
Creative Economy and  
the Collection

連俐俐 文藻外語大學創意藝術產業  
研究所副教授

## | 摘要 |

觀察博物館研究可以發現，博物館經濟這項議題已經慢慢從邊緣走向檯面，並且越發受到重視。究其原因，乃是因為博物館營運是一件至為具體與現實的事，它的一舉一動無可避免地難以免除經濟因素的干預。正因如此，減少開支與創造新的財源自然成為其中重要的課題。做為自籌經費的重要來源之一，博物館商店的運行與博物館商品的開發也因此廣受重視與討論。台灣亦不例外，特別在政策面的推波助瀾下，文創生產力也成了目前博物館謀取永續發展必要的手段。

綜觀目前博物館商店與商品議題的研究仍存有廣大的發展空間。相關研究可概括為幾大範疇，包括博物館商店營運模式、銷售模式、商品開發與文創、商品行銷等。這類商業內容被研究者歸納於博物館經濟中「博物館對消費端」(M2C)的一類，屬傳統事業，它存在於博物館的歷史久遠，且為博物館所接受；相對於此，「博物館對博物館」(M2M)這類以博物館同儕為對象的新興事業，卻因其爭議性大，鮮少受到學術領域的討論。因此，本研究將透過博物館具體可察的實際經驗為基礎，從博物館經濟的總體面向說明目前這兩大類博物館事業發展的現狀，並且在此架構之上追溯博物館文創之源，探索博物館經濟力與文化創造力背後的關鍵核心，也就是文創發展的根基。究竟博物館文創發展的強弱是創意問題？是意志問題？是行銷問題？還是另有其他關鍵？相關問題的探討即本研究意圖研究與探討的方向。

關鍵字：博物館、衍生商品、文創、收藏

## | Abstract |

Observing museum research studies, it is noted that the discussion of the economic impact of museums has gradually come on the center of stage and received remarkable attention. The concrete and pragmatic perspective of the museum operation contributes to this evolution. Inevitably, every move the operation makes is impacted by the economy. Therefore, decreasing expenses and creating new sources of income have become an important topic among all. As important sources of self-funding, the operation of the museum shops and the development of the museum merchandise are consequently highly valued and widely discussed. Taiwan is no exception. Fueled particularly by the government's policy, the productivity of cultural and creative inventions has now become a crucial strategy for the museums to sustain their development.

The study of the museum shop and merchandise still has plenty of space for development. The related studies can be generalized into categories, which include the museum shop business model, sales model, product development, cultural creations, marketing etc. This type of business con-

tent is classified by the researcher as “museum to consumer”(M2C) in the museum economy and is considered as the traditional business, which has its history and has been widely and well received; on the other hand, “museum to museum“(M2M), targeting its peer museums, is an emerging business. Due to its controversial nature, it is rarely discussed in the academic field. Therefore, based on the concrete and practical experiences in the museums, this study will discuss the current development of both museum business content overall, trace the source of museum cultural creativity, and explore the core behind the museum economic power and cultural creativity - the foundation of the cultural and creative development. After all, is the museum’s cultural and creative development a matter of creativity, will, marketing, or something else? These and related topics are to be discussed in this study.

Key words : museum, museum merchandise, cultural and creative industry, collection

文化創意(以下簡稱「文創」)一詞近年來因為政策的推動下成為文化領域中出現頻率極高的關鍵詞。論及台灣博物館與文創，常常讓人聯想到的就是以創意為發想、文化為實體的衍生商品，因為這類型商品高度吻合政府文創發展方向，因而被視為博物館文創最具體化的表現。在這個議題之下最醒目的標的又當以外雙溪的國立故宮博物院莫屬，尤其是博物院裡人聲鼎沸的商店與琳瑯滿目的文創商品。這般景象往往也是博物館廣受歡迎的徵候之一。法國羅浮宮的情況也相差無幾，其商場規模更是在故宮博物院之上。除了委外經營的羅浮宮商店、書店之外，還不乏餐廳、各式時尚品牌分店等等。但是，這般生機勃勃的情景在商店街出現之前並沒有得到祝福，相反地，還得到了一些文化界知識分子的訕笑以及嚴厲的批評。貝聿銘計畫正式對外公布之後，除了玻璃金字塔被部分衛道人士評為巴黎都市景觀中的異端，是將羅浮宮「迪士尼化」的說法之外(Lang, 2010:62-63)；這座連結地鐵的地下街也曾引起文化人士極大的不滿，怒批「羅浮宮可不是一個大商場！」，並認為這是「錯誤與問題的核心」。(ibid.)時至今日，應該沒有多少人知道它曾在上個世紀八〇年代引起這樣的論爭，恐怕也難以想像一座博物館商場足以引發如此大的騷動。今天，面對博物館商店與商品問題顯然已經少了許多齟齬，相對平和、理性的態度說明的是意識形態上已經出現了明顯的改變。相對於過去博物館對商務的排斥，甚而將博物館商務人士視為「外來者」或是「次等公民」的負面態度(Mc-Nama,2005:24-30)，時至今日形勢大不相同，博物館商務營運已然成為博物館學術論壇議題的中心，這樣的改變具體說明了時代氣氛的轉變。

相較於歐洲面對博物館商店或商務問題上相對審慎、批判甚至反商的情節，台灣相對平和許多，其中最大的理由乃是因為台灣務實的性格同樣反映在博物館營運之上。尤其是在財政相對困難的今

天，合理的開發文化資產的價值，使之成為明日的養分、未來的資本，這樣的概念十分容易被理解、進而接受。再加上，國家政策有意的推動下，博物館作為文化創意產業中「文化資產應用及展演設施產業」<sup>1</sup>的一員，博物館文創經濟順理成章成為發展博物館事業必要的手段。今年年初，這個想法更透過「博物館法」意圖使之合法化，草案中第十條「中央主管機關為推動博物館典藏創意加值及跨域應用推廣，得成立專業法人；其設置另以法律定之。」明確指出中央主管機關對於博物館創意加值十分具體的想法，並藉由英、法兩國「透過市場機制，讓更多利潤回歸挹注博物館，作為博物館常年發展之重要財源」的實際案例說明其想法之依據。然而，博物館法特別就博物館既定使命之外的附屬業務訂定法條，此舉隱然透露了中央對於博物館發展自主經濟的態度。政策刻意的引導之外，另一個影響則是來自於博物館領域。身為台灣博物館文創的標竿，故宮博物院鼎力發展文創事業發揮了一定的示範效果。務實的國民性格、國家政策的主導，以及指標型博物館的示範之下，在台灣，博物館商務幾乎沒有任何質疑的空間，而是一個共同努力的方向。

## 名詞定義

那麼，究竟何謂「文化創意」？由於台灣對於此概念的理解與「文化創意產業發展法」有很大的根源，因此，本研究也援引該法對此產業的定義：「指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。」應用於博物館產業，其中文字所述並無明確的產業形式或方向，倒是就其發展目的給予了十分清楚的說法，首先是創造財富，也就是產業化的結果，以及創造就業機會，其次，則是與博物館使命相通的社會責任，即美育，提升國民

1. 見文創法第三條。

生活環境。因此，很難據此將博物館文創與博物館商品、商店畫上等號，也無法斷然指出，博物館文創即博物館商品的必然關係。

若將博物館視為文化積累的果實，而以創意發展為其形式，經濟為其結果，或許羅浮宮在1992年因應改制為行政法人機構所通過的編號92-1338的法令<sup>2</sup>—「設立羅浮宮公立行政機構」，當中第五條應當可被視為法國國家級文化機構認可的、具經濟效益的作為，也可以做為博物館產業具體面向的依據。依此法之規定，羅浮宮作為公共機構得以—

- 讓予公法人或私人舉辦活動或使用空間的許可。
- 它可以付費之形式執行工作確保服務之津貼，它可以投入資金並成立分支事業。
- 可以進行有利於實踐其任務的商業操作，特別是直接授權的開發或是演講廳的接待或衍生於此而來的活動。
- 只要是有利於其任務之履行，它得以執行任何民法相關之法律行為。
- 它可以獲取和開發所有一切專有的文字資產、藝術或數位資訊，為所有的發明申請專利或以它之名將所有繪圖、設計、商標、產業資產，相應的產品申請專利，以任何適當的方法將得自其活動的知識生產創造價值。
- 可參與或製作影音產品。它可以為其他博物館、地方當局和公共機構，包括國立博物館聯會(RMN)和香榭麗舍大皇宮(Grand Palais)提供科學和技術援助<sup>3</sup>。

由此可見，羅浮宮以創造財富目的並為國家所認可的作為就有：空間租賃、提供收費型服務、成立分支事業、直接授權的開

2. <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=LEGI->

TEXT000006080556, (檢索日期：2014年8月5日)。

3. 2013年修正之版本。

發，演講廳開發與利用、開發一切專有文字、藝術與數位資訊，申請專利並為之創造價值、以及製作影音產品等。該法給予了博物館營商的合法性以及博物館商務基本的雛形，而顯然，博物館商品開發只是其中一類。

當然，不可否認的是，從民眾的角度，博物館消費最具體的展現無疑就是一切以民眾為消費對象(Museum to customer, 簡稱為「M2C」)的經濟類型，又以博物館商店、餐廳與書店為主，都是以商品的形式具體顯現了博物館的商業行為。這一類博物館商務存在博物館領域之中由來已久，也因為商店具體回應了民眾的需要，並且被視為博物館經驗的延伸，且是文化形象的載體等因素因而被廣泛接受。這類的博物館商品「內容的本質，具文化資產與文化概念的特性，並受到智慧財產權的保護，而以產品或服務的形式呈現，包含書報雜誌、音樂、影片、多媒體、觀光…」，其概念幾乎完全吻合聯合國教科文組織對文化創意產業之定義，也因此非常容易致生博物館商品即文創的聯想。然而，博物館文創經濟類型多元，衍生商品只是其中最為人所熟悉、特別充滿創造性的一類。

## 博物館文化創造力

事實上，博物館商品並非新興的產物。文創概念興起之前，另一個形容博物館商品最常使用的詞彙應當是「衍生商品」，關於衍生商品截至目前為止並沒有一個統一、嚴格的定義。歐洲文化資產與博物館衍生商品協會曾經給予以下的說法：「文化衍生商品的產生是根據一段過去、一件藝術品或是一個文化場址。它也可以是特別為了一個文化活動或大型文化事件所設計的物件。」<sup>4</sup> 該定義指

<sup>4</sup>LEBOUTET H.C., « Panorama des produits dérivés », Support documentaire de son intervention au Séminaire Les produits dérivés, à IESA, 6 décembre 1999

出的是，衍生商品並非一般的原創商品，它的存在必須依附另一個既存的文化實體，它是此文化實體的分身或再創造之物。這也是「衍生」一詞的由來。自某物衍生而來的商品，即衍生商品。

這類商品由初期的明信片、複製銅板畫、以及立體的複製雕像已經高度進化，進入了一個嶄新的紀元。其發展與博物館事業創造自主經濟日益強大的需求有關。最終結果也為文創設計創造了新的發展空間。各種新穎、突破性的創意為博物館文創經濟帶來具體的貢獻之餘，同時，也發揮了連結藏品和展覽的知識與故事的功能，延續了民眾的參觀經驗和記憶、滿足了觀眾的消費慾望(辛治寧, 2013:7)。，更重要的，便是文創法中所強調的一提升了人們的生活品質和品味。

經過多年產業歷練，加諸各國博物館經驗交流的頻繁與刺激，博物館商品開發日新月異、生氣勃勃，單以美國大都會美術館一館為例，光是網路商店提供的商品就高達2000項(中國文化報, 2015)；法國博物館聯會<sup>5</sup>2012年年度新品上市的總量可達1000項(RMN, 2012:131)；近年來，中國博物館衍生商品開發也高速成長，以北京故宮博物院為例，該博物院研發的文創產品已有6746種，而上海博物館獨立設計開發的藝術衍生品更是超過1萬種(中國文化報, 2015)。足見衍生商品充滿多樣的可能性，再加諸設計界源源不絕的創造力使得博物館商品百花齊放、精彩異常。綜合實務領域的觀察，可將博物館衍生商品分為以下幾類：

### 1 典藏複製品(reproduction)

自有博物館以來，最早開發的衍生商品就以複製品為大宗，也是美術館裡最常見的商品。一如故宮博物院開發的水墨複製畫、歷

<sup>5</sup>.法國博物館聯會為法國主管博物館商務系統之機構。

代瓷器、銅器、玉器之複製品等，都屬於博物館衍生商品中最常見的品種，其中最熱賣也最廣為人知的，便是故宮三寶中的迷你翠玉白菜、迷你毛公鼎與迷你肉形石。以法國博物館為例，根據法國博物館聯會的統計，2012年，雕塑複製品銷售成績最好的是羅浮宮的「勝利女神」，共921件(含各尺寸)，「米羅維納斯」次之，903件。(RMN, 2012:134)類似的例子還有羅浮宮將1936年考古發現距今約四千年前，埋藏在神廟基座的四只銀杯，製作成鍍銀的金屬杯，俱是老物新作的案例。

## 2. 復刻品

是指將曾經生產或發行過，但已經絕版的商品或著作重新生產或發行。前提是博物館必須擁有商品開發的授權，因此，以書籍、海報類居多。

## 3. 局部複製品

奧塞美術館這些年來發展出一類商品，這類商品並非典型的複製概念，而是擷取自畫作中局部畫面將之轉化為商品的概念，可視為局部複製。例如馬內(Manet)著名作品之一「奧林匹亞」，畫面中赤裸的女子脖子上繫著一條垂掛白色珠貝的黑色緞帶，馬內典型的墨黑色更加襯托出女子白皙的膚色。在這畫面中被獨立成為商品的就是那條繫著珍珠的黑色緞帶。這類型概念可衍生的商品數量十分可觀，商品也引人入勝。另一個廣為人知的案例就是故宮博物院透過設計競賽的模式開發的熱門商品—「朕知道了」紙膠帶，其中文字則是取自清康熙皇帝的真跡。

## 4. 品牌商品

即以博物館視覺系統(CIS)開發出的商品。例如，龐畢度文化中心即以其logo設計了尺、袖釦等。或是紐約現代美術館

(MoMA)，以博物館品牌生產之書籤、小擺件、手提包、裝飾品及馬克杯等。此類型商品訴諸的往往是民眾對博物館的認同度。

## 5. 貼圖商品

這是台灣博物館與特展中最常見的一大類商品，其特色是將圖像貼附在不同產品之上，如T恤、馬克杯等。多半以生活實用性為主要訴求。但因為這類型商品往往是基於成本考量，以現成的、無須再創造與生產的產品為底，透過貼圖方式生產而成。實是文創商品中最缺乏創造力的一類。

## 6. 再創造商品

指以某一收藏或作品為其靈感，經過設計師加工，重新創造之物。以奧塞美術館為例，2013年起又多了一家新的商店，概念與過去商店有別，鎖定以當代藝術家與設計師從十九世紀收藏中取得之靈感再創造之商品。

## 7. 原創商品

事實上，這類商品並不屬於衍生商品，也未必與博物館或博物館收藏有所關連；而是當代藝術家或設計師自創的產品，屬原創商品，來自於創作者個人的創意。這是博物館作為藝術商品銷售平台可發揮的另外一種功能，特別是經營有成的博物館商店，以及受到觀光客喜好的博物館，因為人潮匯集的集客效應，商店遂發展成為有利的據點，產品銷售不再受限於衍生商品概念，而是具藝術性、設計性與相類似的文化特性的原創商品，最知名的典型案例當屬紐約現代美術館的當代設計師商店。其概念便是將商店做為當代藝術家、設計師衍生商品的平台，以「大家都買得起的藝術品」做為商品主要定位。這類型的商品又以現當代美術館最為常見。

上述分類僅是目前文創商品中常見的品種，尚無法涵蓋所有商品總體的面向。饒是如此，以上描述已足以顯現博物館商品多元的風貌，足見，以博物館收藏為養分所激發的文化創造力不可限量，且有取之不盡、用之不竭之勢。

## 博物館經濟力

當然，最能反應產值的證據無非具體的數字。以法國為例，2012年RMN年度商店與書店營業總額達6220萬歐元，較前年5940萬歐元呈現成長的狀態。其中，龐畢度中心更較去年成長三成，幅度最為可觀。其中，羅浮宮營收達1820萬歐元。(RMN, 2012:140)法國博物館聯會為刺激銷售，特別針對特定民眾舉行的「貴賓日」，例如在羅浮宮針對伊斯蘭館所舉辦的活動，單日銷售成績可達110萬歐元(RMN, 2012:142)。而美國大都會美術館2013/2014會計年度統計，光是授權收入即有7000萬美元，禮品類的收入也有7600萬美元<sup>6</sup>。國立故宮博物院的商店收入甚至從2012年開始正式超越門票收入，改變了過去門票為主要收入的常態。

各個成功的博物館商店除了商品可觀的文化創造力之外，銷售模式受到商界的啟發也越發多元、活潑，除了本館內的銷售，積極者可發展線上銷售、館外分店、品牌授權、甚至經銷與代理系統的建立等等，方式同樣不一而足。

一如文創法中所揭示的宗旨，博物館衍生商品同樣「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…」的功能，成功者也確實具有創造財富之效。但，姑且不論這些商業行為對於博物館非營利身分所創造的價值與定義混淆問

6. <http://www.statista.com/statistics/258520/metropolitan-museum-of-art-revenue-support-und-transfers/>

題，創造博物館生機與博物館作為文創產業泉源的角色確實有其利基，而且，如同故宮網站所言，故宮收藏具備文化藝術能量和養分足以體現台灣在全球文化創意產業中「文化國力」和「文化資本」之有利條件<sup>7</sup>，值得妥善的運用與開發。然而，若論經濟力，它卻未必是博物館經濟中效益最高的一類。相較於此類M2C的產業類型，另一種更具爭議性的博物館新興產業，也就是以博物館同業為消費端的產業類型(Museum to Museum, 簡稱「M2M」)以及民間企業的合作(Museum to Business, 簡稱「M2B」)，其經濟效益遠不可小覷，且充滿創意。如上所述的羅浮宮經濟模式便涵蓋了M2C、M2M與M2B三類，甚至可觀察到產業跨領域合作的趨勢。

透過博物館實務領域的觀察可以發現，在眾多博物館商務發展中，最具經濟力的商業模式又以古根漢美術館自上個世紀九〇年代發展的加盟美術館概念最具代表性。這個同樣借自企業發展的經濟模式，一舉將博物館經濟的可能性推至極致，而且挑戰了博物館界對於營利可行的疆界，雖然此舉大大地刺激了文博界對於博物館「商業化」的疑慮；但，毫無疑問的是，這個仿效連鎖商店的經營邏輯確實具有創造財富的具體效果。藉由集中式的行銷管理，不僅可將許多建造成本、經營管銷費用分攤給加盟者，減少對外擴張所製造的開支，並得以此建立一個獨特的博物館聯盟。最重要的是，透過加盟系統，得以一次性地將博物館所能開發與創造的所有商機一次到位，且是長效型的獲利模式：舉凡：M2C類型的文創商品銷售、M2M類型的展覽租借、博物館專業諮詢(展示、收藏、學術、課程、博物館營運、行銷技能與民眾溝通與接待等等)，以及品牌價值分享的權利金等等。對照博物館商店與商品，兩者猶如傳統零售商與加盟式連鎖商店之別，相較之下，博物館商店已屬上世紀的傳統產業，經濟效能遠遠不及後者。因此，縱使這類型操作一開始因

7 [http://ccp.npm.gov.tw/content/workshop/workshop\\_02.aspx](http://ccp.npm.gov.tw/content/workshop/workshop_02.aspx)

其濃厚的資本色彩受到輿論、學界與專業領域齊聲指責，然而，後繼者已經爭先仿效，其中，最引人注目的案例又莫過於法國羅浮宮阿布達比分館，四百億台幣的代價取得羅浮宮三十年品牌授權，創下有史以來博物館最高授權金。很顯然，若文創產業的終極目的是創造財富，那麼在博物館領域之中，目前已知的經濟模式之中加盟系統絕對是經濟效益最大的一類。

## 博物館影響力

雖然為避免主題模糊之故，在此，本研究並不針對產業化、商業化對博物館作為「非營利」機構定義上所製造的論爭。但，這方面問題確實存在。羅浮宮阿布達比分館一開始即受到法國文化界自身強大的批判，近五千人共同簽署了一份抗議信<sup>8</sup>，表達了對此案相反的意見。最終，文化界反商情節終歸無濟於事，它的定案再次說明了當代環境更為務實的共通氣氛。

不可否認的是，羅浮宮阿布達比分館對於法國博物館帶來了可觀的經費挹注。以羅浮宮為例，受惠於這次合作所帶來的收益，得以在傳統的博物館收入，包括政府補助與自籌款(又以門票、商店與贊助金為大宗)之外，建立另一項重要自主經費來源，此即仿效美國私人博物館金融操作系統中的基金設施。這項新的措施使得羅浮宮雖然身為公立博物館，但同樣也能擁有英美博物館財務上的重要利器—永久性基金(endowment)<sup>9</sup>，本金不動，透過金融操作所得做為博物館應用之資金。這項新措施融合了美國法人機構的特長，給予了羅浮宮財源開發上更大的自主性。而這筆基金的母金正是來自阿布達比計畫所得的回饋。對於這筆經費的支配者—羅浮宮而言，多

8. 根據La Tribune de l' Art 網站於2009年5月3日關閉連署網頁後所得之總數。

9. fonds de doation，見 2009羅浮宮年報，頁375。

了這項仿倣美國私人博物館的資金調節利器，綜合了公、私立機構所長，使得現在的羅浮宮猶如進階為「雙核心」、「雙引擎」一般更加強化了它的財務體質，其效益確實不可同日而語，而且更進一步拉大了其他博物館與它之距離。

針對這筆基金質息的運用，有以下三項具體的用途：

1. 硬體空間的整建
2. 庫房、研究與修護中心的興建計畫
3. 便利民眾參觀與教育推廣的開發

由此可見，透過這樣的合作模式取得資金報酬之後，羅浮宮思考的仍然是自我投資，利用這筆外來資金壯大已十分飽足的實力，例如：為了防範塞納河百年大潮進行的庫房搬遷計畫。這項龐大的工程包括了新庫房土地的取得、硬體的興建、搬遷所衍生的一切費用，其可觀之程度難以想像。此計畫之所以得以順利啟動正是多虧了這筆基金的投注。其影響之鉅可見一般。

此外，同樣受惠於阿布達比計畫之賜，「大羅浮宮計畫」得到了二次發展的空間。2008年，法國文化部與羅浮宮共同發表了「大羅浮宮計畫」2020最新規畫，名為「羅浮宮2020計畫」(Louvre 2020)，其中包括目前正在施工或於近期完工的部分工程。從這一點可以充份看出海外擴張計畫為羅浮宮帶來的龐大助益。其中包括第八館— 伊斯蘭館(2009-2012)、以及以接待1200萬人為指標的大廳更新案「金字塔計畫」(2009-2014)已在2009年展開，此外，計畫中還有司芬克斯廳(Cour du Sphinx)、羅馬藝術收藏廳(2015)、卡瑞中庭(Cour Carrée)南翼的法國與英國繪畫廳(2015)、杜勒里花園整建、宮殿年史館(2020)、羅浮宮故事館(2015)、18世紀家具館(2013)等。其規模完全不亞於密特朗發動的第一階段「大羅浮

宮」計畫，不同的是，第一階段的出資者為法國政府，而後者則得力於外來強大的助力。

經濟力與文化國力在此案中表現得淋漓盡致，除此之外，另一個不可忽視的影響層次則是文化影響力的擴張。藉由這項合作，法國輸出的不只是文化資產、博物館專業以及法國的美學品味與價值。特別值得注意的是，阿布達比受英語世界影響很深。因此從博物館專業奠定雙方文化關係，顯然是掌握此地博物館事業話語權的重要機會，甚至是未來美學、歷史、博物館專業學科於此地的拓展。法國羅浮宮學院與歷史悠久的索邦大學(Sorbonne)將隨此計畫進入阿布達比，擔負起博物館教育訓練的任務。這所量身訂做、百分百法國製造的博物館將強化法國博物館在此地的影響力，同時又因為國與國的外交關係確保了羅浮宮第一所海外分館尊貴的地位。顯然，此案例的規模已遠遠超過文創經濟的原始概念，並從單純的商務、經濟問題晉升至外交關係與政治。

## 博物館價值的源頭

縱然羅浮宮阿布達比計畫或者是古根漢美術館擴張政策經濟效益驚人，但無法否認是，並非其他博物館皆可起而效尤。全世界之中具備條件者寥寥無幾。但，其中重要的意義是，透過這樣的案例得以理解博物館世界目前已知經濟最大化的可能性；而它的難度適足以彰顯本研究另一個重要命題：文創價值的本源。

顯然，加盟的難度遠勝於博物館商品與商店的營運，因為它牽涉的是更高一階的品牌建立問題。但無論前者或後者，其經濟力的根源俱來自於相同的基礎，缺乏此基礎，博物館不僅不具開發或創造博物館商機的條件，更遑論品牌價值。與所有衍生商機一樣，衍生商品的創造必須依附於具有光環的實體，之於博物館，此實體便

是收藏、文物等。作為衍生商品中的重要產業尖兵，迪士尼對於衍生商品的定義或許可以帶來一些啟發：「所謂衍生商品是一件利用原創作品、文化資產、品牌、一個真實或虛構人物為次要商業目的所開發的產品或服務，該原則可套用於超越原始領域的一切概念、想法、和品牌。」<sup>10</sup>博物館衍生產品亦然，不同於原創商品的是，它必須依附於收藏、源於收藏，這也是博物館商品之正當性的重要基礎——作為博物館經驗與記憶的延伸。而且，在其定義中，明確指出了為「次要商業目的」與「原始領域」這兩項重要概念。若以「冰雪奇緣」作為說明，它的衍生產品皆來自其原創動畫，動畫為其首要商業內容也是原始領域，而衍生產品則是次要商業目的。就博物館而言，其主要目的與原始領域自是收藏，而衍生商品為次。可見沒有收藏(原創基礎)何來衍生的可能？因此，回歸博物館衍生商機的根源就是原始領域與主要目的：收藏。法國「博物館法」中關於博物館定義也充分彰顯出收藏作為博物館之本的重要性，定義開宗明義說到：「其永久典藏品是由具備收藏與展示價值之物件所組成，且其保存與展示具公眾利益、同時有益於民眾之認知、教育娛樂者，即可視為博物館。」(Cour des comptes,2011:15)一語道盡博物館的真義，博物館為收藏而生的本質昭然若揭。

當然，擁有收藏尚不足以具備開發的條件，也未必就是獲利的必然保證，因為博物館商務除了需要具有特色的收藏為其基礎外，博物館的參觀率、收藏的魅力、商品策略等因素都可能左右銷售的成績。但是，無收藏無衍生條件亦無商機的道理不言可喻。即便為積極發展商機，充分利用博物館資源而以其他非關博物館的文創商品忝為博物館銷售的商品，這樣的做法只是將博物館商店視為寄售的平台，與一般市井中的賣場何異？收藏、專業實力與管理三位一體的關係是當今博物館發展中不可或缺的基本實力，但是，此關係

10. Cf. PLAQUEVENT E, vice PDG de WD Company, cité dans «Ecran total », n°247 -12/11/98

必須是積累、綜合、融通的結果，三者缺一不可，且是收藏+專業+管理超越三的關係。意圖躁進、取巧，迴避收藏，又想以無收藏或輕典藏概念發展文創商機者，營小利而不思博物館之根本，終究難以成就博物館大業。

## 小結

羅浮宮前館長羅森伯格曾說到：「一個博物館如果不購買藝術品，那它就在走向死亡。」(Rosenberg,2014中譯本:39)並認為他在擔任館長期間，最大的快樂是為羅浮宮購買作品。雖然論其收藏數量不及大英博物館、大都會美術館，然而羅浮宮收藏何其傲人，收藏更是件件精品，為世間難得一見之組合。然而，其館長卻仍然認為羅浮宮有必要持之以恆擴充收藏，並將收藏視為博物館畢生的志業，甚至以死亡形容一所不思收藏的博物館。羅浮宮饒是如此，那麼其他博物館又當如何？博物館學者陳媛也曾說過：「嚴格的說，一個博物館若沒有收藏就根本不是博物館。」(陳媛，1990:124)此話同樣發人深省。

收藏是博物館事業之本，放諸博物館商務同樣亦是如此。故宮博物院商店生意鼎盛自是其來有自，也不足為奇。

## 參考文獻

辛治寧，2013，博物館與文化創意產業鏈結的 4 種心態與 1 項關鍵。博物館簡訊 65 期(2013 年 9 月號)，頁7。

子萱(2015/03/14)。博物館衍生品：創造典藏新價值。中國文化報。取自[http://epaper.ccdy.cn/page/1/2015-03/14/7/201503147\\_pdf.PDF](http://epaper.ccdy.cn/page/1/2015-03/14/7/201503147_pdf.PDF)

陳媛，1990，10月。成立博物館的基本條件「上」。故宮文物月刊 91期，頁124。

陳媛，1990，11月。成立博物館的基本條件「下」，故宮文物月刊 92期。

Lang, Jack(2010), Les batailles du Grand Louvre. Les éditions Rmn-Grand Palais. P. 62-63.

Rosenberg, Pierre (2014)。盧浮宮私人詞典(楊浩等譯)。華東師範大學出版。(原著完成於2007)。

RMN, Rapport 2012. P.131-134.

Cour des comptes(2011), Mus é e nationaux apr è s une d é cen-  
nie de transformation.



---

オリジナル・ミュージアムグッズの開発と戦略

— 歴史系博物館の事例から —

---

博物館原創商品的發展  
策略 - 歴史類博物館的案  
例分析

---

小林 克 日本大学芸術学部講師