

博物館授權代理模式初探—— 以故宮×史努比聯名專案為例

■ 毛舞雲

博物館以直接授權為行銷基礎已有多多年，各項業務成果燦然可觀。但在國家政府資料開放政策之下，有價標的無償化，再加上新冠疫情的挑戰，博物館參觀人數減少且消費緊縮，館所授權收入面臨瓶頸。此時博物館下一個可能的行銷機會何在？爬梳既有制度和案例，同時參考國外授權界的實務運作，發現將商業授權業務委外代理之「授權代理模式」也許是新的可能。本文嘗試以國立故宮博物院（以下簡稱故宮）為例，梳理授權代理制度發展脈絡，並以「故宮與史努比聯名案例」具體呈現授權代理模式下的博物館行銷新機會。

授權代理模式的緣起

一、何謂代理

依據我國《民法》第 103 條：「代理為代理人於代理權限內，以本人名義所為之意思表示或所受之意思表示，而直接對本人發生效力之行為。」因此代理商以被代理品牌之名義洽談業務，其洽談結果對被代理品牌產生法律效力。在工商社會業務繁多且分工精細的情況下，代理商普遍存在於各行各業，博物館也不例外，國際上舉凡大英博物館（British Museum）、大都會博物館（The Metropolitan Museum of Art）、維多利亞與亞伯特博物館（Victoria and Albert Museum）等世界級典藏機構，皆將商業授權業務委託代理商經營，並已合作多年。

二、故宮授權代理的起源

故宮的授權代理模式有跡可循，2009 年和法國國家博物館聯合機構（Réunion des Musées Nationaux，簡稱 RMN）簽訂之協議書，即為

代理的嘗試。當時故宮授權 RMN 代理故宮典藏品照片（圖像），期透過 RMN 匯集法國國立博物館的豐富資源，將故宮典藏推廣至歐陸市場。¹（如圖 1）隨後幾年，故宮也分別與美國、日本公司簽訂本質與 RMN 相同的圖像代理合約，² 同樣藉由代理商之力將故宮典藏品推廣至海外。然而這樣以典藏品照片為授權標的之經營模式，在國家資料開放政策（下稱 Open Data 政策）下，³ 有了轉變。

Open Data 政策旨在加強公眾參與、強化公眾監督、推動開放資料的加值應用。⁴ 對身為政府機關的博物館而言，主要目的是讓性質為公共財的文物逐步釋出，以便更多人近用（access），增加博物館與文物之可及性，⁵ 實際做法是定期開放高解析度的文物照片供免費下載，且營利及非營利目的皆可使用。⁶ 這樣強化公眾近用的政策目的值得肯定，但因此短少的授權收入該從何處彌補？除了 Open Data 政策，新冠疫情毋寧對博物館收入衝擊更大：

在參觀者銳減、文創廠商申請紓困，且消費緊縮之際，授權收入仰賴民間動能的博物館，如何創造下一個公私協力的授權新局？新冠疫情延燒全球，Open Data 亦為世界趨勢，也許放眼國際，可以得到新啟發。

經研究全球博物館的授權策略，並實際走訪多個授權市場後，逐漸發現「授權代理」或許能為我國博物館開創出一種新的可能。

授權代理之意義

授權代理，顧名思義即以「授權業務」為代理之標的，其與過去「博物館品牌」與「其他品牌」雙方直接洽定授權之差異點在於：授權代理係博物館授權代理商以博物館的名義對外開發授權相關業務，博物館本身並不直接與其他品牌洽談，如此可在較少人力的情況下槓桿出較大的業務量體，因此為許多博物館所採用。授權代理業務的主要工作項目包括：尋找

代理商、設計授權參考指南（licensing style-guide）、⁷ 洽談合作品牌或 IP、⁸ 以參考指南內的風格及圖案指引為基礎設計聯名商品、商品之製造生產及行銷宣傳等（博物館、代理商及第三方法律關係如圖 2）。

考量海外市場需當地行銷資源，包括製造商、經銷商、銷售通路、物流倉儲等國內市場難以耕耘之能耐，因此目前故宮授權代理之範圍以海外授權業務為原則。由於主要目標為海外市場，故洽談合作之對象即以具國際高知名度的品牌及 IP 為主，以利國際行銷；而在開發博物館與國際 IP 的聯名圖樣（pattern）時，也需根據不同市場的特性及偏好，有針對性地設計圖樣並撰寫相關說明文字，例如日韓市場喜愛可愛趣味的風格，歐美市場則偏好繽紛且有個性的滿版風格。在設計環節中，最關鍵之處在於：如何在 style-guide 將故宮文物適切地依據當地市場喜好詮釋及轉化，又不失原物件之特

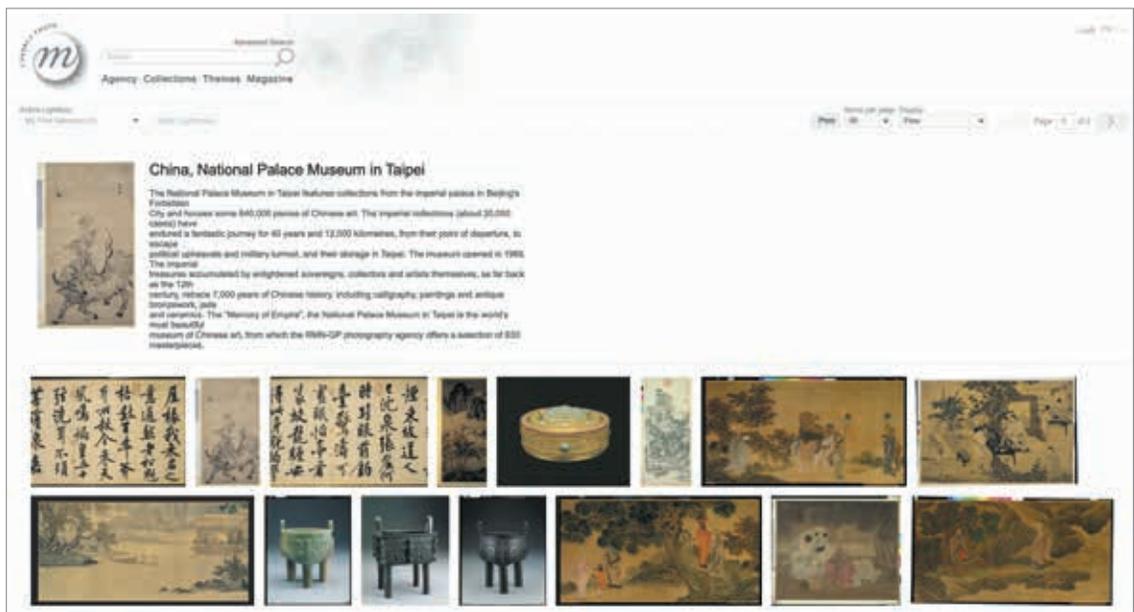


圖 1 RMN 行銷故宮典藏品示意 取自《L'Agence Photo, RMN Grand Palais》：<https://reurl.cc/gQ562z>，檢索日期：2022 年 12 月 20 日。

色，這部分除了考驗代理商的設計能耐，相關藝術史知識及詮釋轉化經驗，更有決定性影響；因為故宮能提供的資源越豐富而具體，來自不同市場的設計師便越能抓住故宮所期待的調性風格，最後產出的成果才能體現出故宮的藝術精神及品牌內涵。⁹

因此在授權代理模式下，故宮授權的標的已不僅是圖像、商標或任何權利及物件的使用權，更重要的是典藏品如何適切而巧妙轉化設計的建議；style-guide 之衍生設計如何「本於文物重點」、「體現文物精髓」、「從新設計能聯想到原文物」，是攸關專案成敗之關鍵，若設計的圖樣看不出從何文物轉化而來（例如設計轉化過頭以至於無法辨別與原文物的關聯），即失去代理特定博物館品牌之意義。

在分潤機制上，由於授權代理模式面對的是國際市場中的品牌、製造商及通路，需有與國際授權市場一致的規則，始有多方溝通協作、互相配合共創之可能，因此對博物館而言，授權代理之分潤係採用國際授權行業普遍接受的方式，也就是以代理商取得之總授權金為分潤基礎。

授權代理模式如何回應 Open Data 政策及新冠疫情之挑戰

一、如何回應 Open Data 政策

當 Open Data 政策大量釋出典藏品照片供免費下載，且營利目的亦可使用時，原本有價的授權標的成為免費下載的自由內容，此時對營利性授權業務而言，單純授權由文物複製而來的原生文化創意資產¹⁰已不敷營利需求，更深度及高門檻的專業，才是博物館的核心資產，也才是博物館在政府開放政策下，更有價值的授權標的——文物知識及適切詮釋的轉化力，已如上述。當然，此種授權標的對任何與故宮合作的文創開發廠商皆屬重要，但對代理商而言更為如此，因為代理商需以博物館名義對外洽談業務，因此對博物館的了解必須更為全面而透徹。

透過各有專精的代理商在不同地區進行博物館藝術行銷，能讓原本對該博物館不熟悉的人開始產生印象，此時免費釋出的 Open Data 可讓該博物館的典藏品、展覽等內容很快被搜尋到，進而成為博物館內涵的展示平臺及線上宣傳管道，藉此讓市場更認識博物館典藏，進而

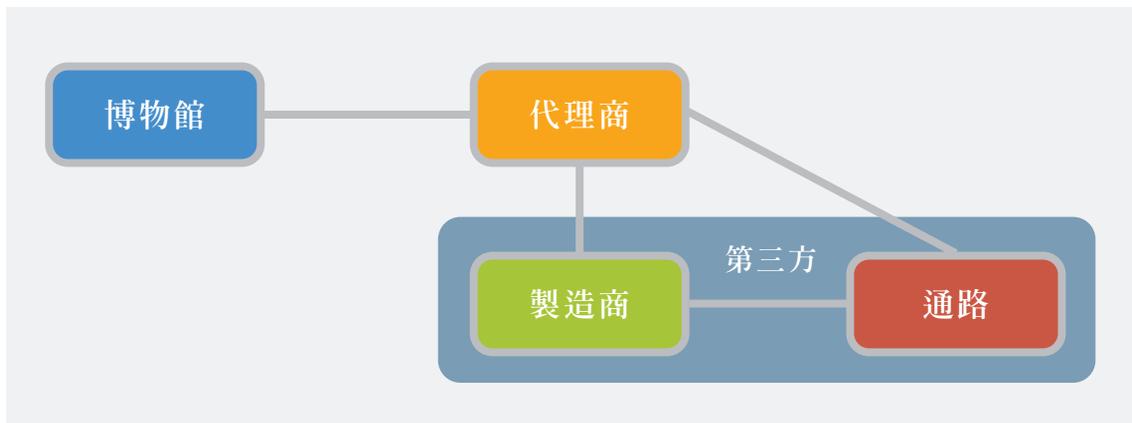


圖 2 博物館與代理商、製造商、通路之契約關係（直線表示契約關係存在）。 作者繪製



圖 3 聯名商品示例：立體口罩、保溫瓶、行動電源、掃地機器人。台灣碩碩網路娛樂股份有限公司提供

增加選擇與此博物館合作的機會，此有荷蘭國家博物館（Rijksmuseum）之成功案例可稽。¹¹

二、如何回應新冠疫情挑戰

後疫情時代博物館觀光客減少，連帶影響博物館商店收入。當仰賴參觀人數及禮贈市場為消費基礎的「禮物」經濟動能趨緩，博物館文創商品若能具備禮品以外的性質，使消費者在沒有參觀博物館、缺乏展覽體驗延續的情境下也願意購買，始有機會拓展出新市場。如此一來，價格親民、人人可用，不以觀光客或博物館參觀者為限的「生活用品」，也許是後疫情時代博物館文創商品的新方向。（如圖 3）其

次，在觀光客減少的情況下，國內市場不應再是唯一考量，更該把市場拓展到其他國家，讓全球喜愛博物館及對博物館創意有所期待的需求都能得到滿足。此時透過國際代理商對當地製造商及通路等市場訊息的了解，打造或提供符合當地市場需求的商品，讓商品流通及品牌行銷範圍更廣，以賺取新臺幣之外的授權收入，便成為授權代理模式的另一價值。

博物館與代理商的合作成果——以故宮 × 史努比聯名為例

一、聯名商品開發

建立授權代理模式後，首先期待透過代理

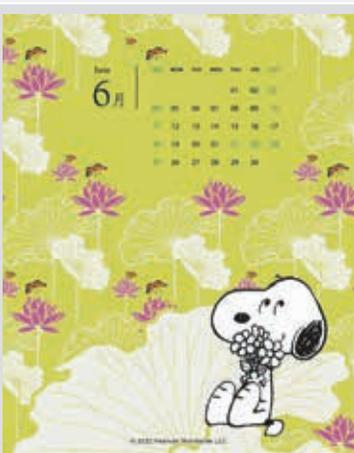
商做出的突破是：尋求與國際知名角色 IP 的合作。和這樣的 IP 合作，能夠擴大故宮粉絲及消費客群，讓過去對故宮不熟悉的民衆透過這些耳熟能詳的 IP，看到故宮及其文物有趣新穎的一面，達到博物館品牌年輕化的目標。秉持著這樣的信念，同時考慮 IP 的知名度、形象及粉絲年齡層，首先選擇與「史努比」合作，讓史努比的童趣與文物結合，提出博物館行銷新主張。

但可想而知地，欲將史努比和故宮文物——兩者迥然不同的 IP 形象巧妙結合，必然遭遇設計轉化上的瓶頸：從文物挑選、如何融合文物與史努比進而打造聯名圖樣、乃至於聯名圖樣

的文案撰寫等產品開發各階段，在每個環節，博物館、IP 方及代理商都有極複雜的考量：以博物館而言，最關心者在於對文物詮釋和轉化的適切性，例如重視代理商對藝術知識的掌握、強調設計需忠於文物本身意義與內涵，太偏離文物形貌的任意式發想則不予採納；以 IP 方面而言，最關心者在於史努比等角色是否以聯名形式出現，而避免成為文物的代言人，因此不但要求角色的動作及表情都保持與圖庫裡的樣貌一致（固定而不可變動），更不能接觸文物或靠得太近，以免被誤會為文物代言；以代理商而言，如何遵守以上故宮與史努比的要求，設計出讓雙方都

表一 文物轉化設計對照表（示意）

作者製表

故宮典藏文物	與史努比聯名後之轉化設計	
 <p data-bbox="177 1203 499 1260">北宋 汝窯青瓷蓮花式溫碗 國立故宮博物院藏 故瓷 016929</p>		
 <p data-bbox="177 1669 499 1726">宋 馮大有 太液荷風 國立故宮博物院藏 故畫 001246</p>		

圖版來源：國立故宮博物院數位典藏檢索系統、台灣碩碩網路娛樂股份有限公司提供



圖 4 敘事型導覽書《史努比故宮尋友記》 聯世界數位創意股份有限公司提供

能接受的聯名圖樣只是第一步，還要同時找到願意合作的產品製造商及銷售通路，才能整合出商品生命週期的全貌，實現聯名商品化。（如表一）由此不難發現，與國際 IP 或品牌的合作成果，是各方磨合下互相妥協而成，因為國際市場中的授權行規已相沿成習，知名 IP 及品牌之授權規範須被圖 2 之第三方遵守，因此主要商業模式趨於一致，一如故宮及史努比都有自己的授權原則與底線，雙方都需要在彼此的底線之內提出要求，這樣的要求才有可能被接受，進而轉化為商品設計的一部分，若過度堅持自身立場，則難以達成強強聯手的效果。

二、出版品開發

在商品之外，為了讓聯名成果更加豐富，也為了讓故宮出版品有耳目一新的呈現，一本別開生面的敘事型（story-telling）導覽書《史努比故宮尋友記》於焉而生。（如圖 4）透過史努比遠渡重洋從美國來臺灣故宮尋找獵犬好友的故事，串起史努比在尋友過程中的文物奇遇。這本書的目的在於開啓博物館導覽新頁，嘗試讓導覽內容脫離典藏品分類介紹或年代排序介紹的傳統脈絡，以輕鬆的「故事」帶領讀者發現博物館和文物有趣之處，希望用「趣味」誘發讀者的好奇心，讓閱讀成為輕鬆的探索之旅，



圖 5 國際授權卓越獎被提名者專屬行銷圖片（最佳品牌獎） 台灣碩網網路娛樂股份有限公司提供

而不是厚重知識的消化過程。另一件和傳統博物館導覽書不同之處在於，此本書的導覽範圍不只典藏品，而是從故宮戶外園區就開始把種種有趣的陳設和特殊的造景都納入書中，讀者可以跟著史努比的步伐，由大門牌坊、到展覽廳、最後到至善園松風閣，由外而內再外，全面探索故宮，讓對故宮的認識不只停留在典藏品，能夠進一步認識戶外空間的陳設與巧思。

三、市場迴響

「故宮×史努比」所重新演繹的文物新形象及東西異文化碰撞，很幸運得到國際市場認可：今年「故宮品牌」以及一系列「故宮×史努比聯名產品」，獲得全球授權業最具指標性，堪稱授權界奧斯卡的「國際授權卓越獎」（Licensing Excellence Award）提名，提名項目為「最佳授權品牌」（Best Licensing Brand）（藝術、設計、博物館類，如圖 5）及「最佳授權商品」（Best Licensing Product）（出版、社會溝通類，如圖 6）。¹²此一獎項的權威性，可從其

他同時被提名的品牌得知：最佳授權品牌獎的被提名者尚包括：羅浮宮（Louvre）、維多利亞與亞伯特博物館（V&A）、英國自然史博物館（Natural History Museum）、安迪沃荷（Andy Warhol）、齊斯哈林（Keith Haring）等；最佳授權商品獎的被提名者則還有：哈利波特（Harry Potter）、樂高（Lego）、侏羅紀公園（Jurassic Park）、披頭四（Beatles）等，皆為世界頂級 IP 及品牌。故宮文創行銷經歷了十多年努力，在奠定基礎並累積了豐富經驗後，終於在國際市場獲得了肯定。

除了獲得國際認可之外，該等聯名商品本身亦取得良好銷售成績：根據故宮商店之官方數據，故宮與史努比的聯名桌曆於 2021 年銷量排行為第二名，僅微幅次於累積數十年設計開發銷售經驗的故宮大月曆，其他聯名的筆記本等紙質品亦為店內暢銷品，而被單獨設置專區陳列。（如圖 7）

2022 年 5 月 23 日晚上在美國拉斯維加斯，

故宮參與了本屆國際授權卓越獎 (Licensing Excellence Award) 的頒獎典禮。最終大會還是將獎項頒給了歷年來授權的常勝軍，不過雖敗猶榮的是，在 800 個參賽項目中，故宮是唯一被提名的東方藝術品牌，而在頒獎典禮現場沒有華人的場合中，當 National Palace Museum 的名稱高掛於螢幕上，以及國立故宮博物院在那

樣西方主導的場域中屹然存在的本身，就已經象徵著一種成就。(如圖 8、9)

結論

我國博物館藝術授權已發展多年，故宮更扮演著領頭羊角色。傳統上，授權機制以廠商提案為動能，長久以來扮演著活化典藏品並創



圖 6 國際授權卓越獎「最佳商品獎」被提名品項：桌曆、出版品、紙質品。台灣碩網網路娛樂股份有限公司提供

造衍生價值的重要角色。但產業發展日新月異，總體環境也持續不斷變化，能夠配合市場脈動及趨勢演變的新模式，亦需同步構思，才能持續在授權產業中保持領先。授權代理在授權產業已發展良久，在異業結合及跨區合作蓬勃發



圖7 故宮禮品店之主題專區 作者攝

展之際，代理商居中協調並協助品牌行銷之角色更為重要，前有大英博物館與 Hello Kitty 聯名、梵谷博物館（Van Gogh Museum）與史努比聯名、紐約大都會博物館與 LINE FRIENDS 聯名等，博物館的代理商皆功不可沒。

不諱言地，新模式有其挑戰：其一、博物館本身需投入大量時間對代理商進行博物館及典藏品轉化設計之教育工作，使代理商對博物館品牌有足夠了解，一來可確保代理商在知識和認知層面足以成為博物館品牌的代理人，二來也確保其所設計出來的新圖樣可充分反應典藏品特色與重點；其二，博物館在專業上需結合藝術、商業、法律及授權實務經驗，體察市場變化，並對市場趨勢有所了解，態度上不堅持絕對最佳解，而願意和代理商互動出相對最佳解，以達國際行銷及大量商品化目的；因為代理商背後還有為數極大的製造商和通路商，尤其海外合作方洽談過程複雜，此時博物館需經常換位思考，以不同角度判斷考量，以促成多方合作順利進行。



圖8 國際授權卓越獎頒獎典禮現場 作者攝

本文相信，授權代理模式值得嘗試，因為代理商的跨國行銷不但能擴大博物館品牌能見度，其深耕特定區域的銷售專業，更可以在國際市場拓展消費客群；如此一來，上述對收入造成衝擊的 Open Data 政策及圖像免費釋出，反



圖9 故宮受「最佳授權品牌」提名 作者攝

而能讓世界上更多人認識博物館典藏品，而達到為博物館宣傳之效；同時在後疫情時代消費緊縮且博物館參觀人數減少之際，代理商對市場的洞察，能夠協助博物館觸及過去那些尚未被滿足的消費潛力客群，尤其是年輕市場及海外市場；在這樣立足本土放眼國際的情況下，授權收入將不僅以我國為限，而能更多元地納入其他國家同樣喜愛此一博物館之典藏品者，同時博物館典藏品也能夠在有意義的轉化設計之下呈現更為可親且年輕的樣貌，對博物館、合作方及代理商而言，可望促成多贏局面。

盼授權代理模式為博物館帶來更多過去所無的機會，在後疫情時代為我國藝術授權揭開新頁。

作者任職於本院行銷業務處

註釋：

1. 故宮提供典藏品照片 1,500 張供 RMN 行銷，RMN 在此範圍向第三人收取權利金後，再定期向故宮分潤。
2. 美國之圖像代理商為 Art Resources、日本之圖像代理商為 Dai Nippon Printing (DNP)。
3. 《政府資料開放平臺》關於平臺 <https://data.gov.tw/about> (檢索日期：2023 年 1 月 12 日)。
4. 《政府資料開放平臺》關於平臺 <https://data.gov.tw/about> (檢索日期：2023 年 1 月 12 日)。
5. 林正儀，〈故宮公共化政策的時代價值〉，《故宮文物月刊》，415 期 (2017.10)，頁 4-7。
6. 故宮首次免費開放中低階圖像供商業使用，參見《國立故宮博物院 Open Data 專區》訊息公告 (2017 年 7 月 7 日) <https://theme.npm.edu.tw/opensource/Article.aspx?sNo=03035834> (檢索日期：2022 年 12 月 20 日)。
7. 授權參考指南在故宮的情境下，指的是以文物為原型，透過重新詮釋和轉化，在特定主題範圍中所設計的一系列衍生圖像，是獨立於原文物的新無形資產。在此指南中，文物的衍生設計在圖樣、線條、顏色及造型等方面都有詳細定義及使用規範，目的在於提供合作方清晰明確且一望即知的文物運用及搭配建議方案，以加速商品設計並減少審查成本。授權參考指南為國際授權產業各品牌相互合作不可或缺的溝通工具，也是所有致力發展授權之品牌的重要資產。
8. IP 意指「智慧財產」，為英文 intellectual property 的簡稱。法律上對於智慧財產有其嚴格定義，但在商業應用面，IP 泛指能夠產生經濟價值的無形資產。
9. 所謂博物館品牌的內涵，本文初步認為係指博物館及其典藏品的知識背景、歷史脈絡及相關研究洞察。
10. 依《國立故宮博物院文化創意資產公共化利用辦法》第 2 條第 1 項規定，原生文化創意資產係指故宮拍攝故宮典藏文物而擁有可合法對外提供利用之典藏文物數位檔案。
11. Joris Pekel, "Democrasting the Rijksmuseum," accessed Jan 12, 2023, https://pro.europeana.eu/files/Europeana_Professional/Publications/Democrasting%20the%20Rijksmuseum.pdf.
12. 《國際授權業協會 (Licensing International)》發布「最佳授權品牌獎」及「最佳授權商品獎」入圍名單 <https://licensinginternational.org/news/licensing-international-announces-2022-excellence-awards-finalists/?fbclid=IwAR01R6BdeJeCZ1n1yeMYRPbe9YdGTKW1vDtI8FQCZuROMIY9fI6kAmalq06E> (檢索日期：2022 年 12 月 20 日)。