

後疫情時代博物館品牌聯名機制的轉型—— 以國立故宮博物院品牌授權為例

■ 杜逢瑀

「新冠肺炎」自 2019 年底開始，對全球造成巨大影響。其中對於被視為二十一世紀最重要的產業之一的文化產業或文化創意產業，更是影響甚鉅，本文將介紹國立故宮博物院（以下簡稱故宮）的品牌授權機制如何在這波疫情中因應疫情的不確定、簽約授權廠商反應之意見以及為加快商品開發速度所做出的回應，轉型以迎接後疫情時代的重新佈局。

博物館與品牌

博物館起源甚早，早期的博物館始於富裕的個人、家庭或藝術機構的私人收藏品，十七、十八世紀的歐洲出現了第一批公共博物館。儘管美國博物館協會（American Alliance of Museum, AAM），國際博物館協會（International Council of Museums, ICOM）對於博物館的定義不盡相同。但兩者不約而同的將博物館認定是：不追求營利，以教育為主的非營利機構。然而時至今日，全球博物館已進入全新運籌的時代，博物館的功能與經營策略也隨著時代不斷的修正更新。非營利，並不表示博物館可以不食人間煙火，完全不需為「賺錢」這檔事煩惱。相反的，近年來，國內外的公私立博物館無不面臨經費短絀的窘境。在如此惡劣的大環境下，即使是被定位為「非營利機構」的博物館，也無不絞盡腦汁，或是以場地租借、招攬會員等方式開拓更多的財源。

品牌化，是海內外大小博物館近幾十年的共同趨勢，將館藏極力開發成各項有形或無形

衍生商品的方式，最廣為被各博物館採用，一方面期望在有限的補助經費之外增加收入，更可藉由各種類型的文創商品，進而提升人民品味、創意、整體生活素質與環境。行政院也早於 2002 年就將文化創意產業發展列為國家重點發展計畫，並於 2010 年通過《文化創意產業發展法》。

博物館品牌形塑，正好可藉由自身豐富的館藏及文化底蘊，搭上全球發展潮流，充分發揮其文化附加價值，然而品牌的建立並非一朝一夕，需透過長遠的規劃與實踐方能達成，希冀藉由文化產業思考的力量形塑出文化恆久的經濟價值，創造社會財富與就業機會。

國立故宮博物院品牌授權機制簡介

國際大品牌，靠一己之力在全球能開展的通路實屬有限，因而早已擺脫單打獨鬥的商業模式，不同品牌之間的互相合作已經成為常態。例如 2021 年初 GUCCI 與 DORAEMON（哆啦 A 夢）合作，推出包括皮夾、包包、衣服、



圖1 ALESSI「清宮系列The Chin Family」系列 作者攝

鞋子等一系列的商品。又例如，樂高 × 任天堂 = 互動版超級瑪利歐，結合了數位科技技術與傳統樂高積木，成為具有高度社交、互動的新遊戲。強強聯手、異業結盟，往往能吸引更多的客群，開創出一加一大於二的效能。

國立故宮博物院自 2005 年起邀請經營自有品牌卓然有成、擁有成熟產品線與國內外通路之優良企業，使用故宮之註冊商標及文物元素與故宮進行品牌合作。當年，故宮同時與東西兩大品牌：臺灣的法藍瓷 Franz 以及義大利品牌 ALESSI（圖 1）進行雙品牌合作。當時的品牌合作授權機制並未成熟與完善，是採用分別議約或是簽署合作意向書的方式進行合作。之後為了使品牌授權常態以及制度化，2008 年故宮修訂組織法時，將「衍生利用」以及「創意加值」

加入了組織法後，依據《國立故宮博物院文化創意資產公共化利用辦法》訂定了現在使用的「國立故宮博物院品牌授權須知」（以下簡稱該須知）。使得故宮之後的「品牌授權」、「合作開發」等文創商業或活動有所依據。¹ 現行機制共有十二條，² 詳細規範了：授權標的、收取費用之項目及繳交時間、提案受理方式與時間、廠商資格、評選作業實施方式、授權期限與方式、專案授權方式等與品牌授權相關的問題。在 2021 年 6 月須知修訂前，基本規定如下：

- 一、商標選項僅開放一個。（樣式詳表一）
- 二、簽約金 50 萬元、履約保證金 20 萬元
單一費率，先繳費始得簽約。
- 三、每年限定四次公告徵件，分別為 3 月、6 月、9 月以及 12 月。



圖2 琉園爭艷、幽香、志高、謙譽琉璃小盤。 琉園提供

表一 須知修正後可選擇之商標

作者製表

商標選項	備註
 國立故宮博物院 NATIONAL PALACE MUSEUM	2021年6月修正前 唯一選項
 故宮精品 National Palace Museum Shop	新增
故宮三希堂	新增
	新增

隨著該須知的建立，近年陸續增加與許多不同品牌的合作，跨越了不同的產業類別。包括與黃金首飾品牌「今生金飾」合作推出以玉齋戒牌為靈感來源的黃金飾品，與華人水晶玻

璃品牌「琉園」合作了許多大大小小適合各種空間的琉璃藝術擺飾與生活用品。（圖2）也跨足時尚業，2018年起與臺灣著名設計師周裕穎合作推出一系列包括眼鏡、服裝、口罩等商品，並於紐約時裝周發表以〈翠玉白菜〉、〈谿山行旅圖〉、〈橄欖核桃小舟〉等文物為創意設計而成的「超脫」系列服飾，獲得廣大的迴響。當然最大宗的品牌授權品項仍是以日常生活用品為主，例如複製畫、餐具、文具等。至2021年6月30日止，於故宮通路銷售之品牌授權商品已達1,618項。於疫情影響之下，2021年1至6月，銷售排行榜前十名當中（表二），品牌授權商品當中就有四項為由藝拓開發的「八吉祥刺繡平安符」系列（圖3）、另三項為鋼筆



圖3 藝拓「八吉祥刺繡平安符」系列 藝拓提供

表二 國立故宮博物院 2021 年 1 月 1 日至 6 月 30 日暢銷商品

作者製表

商品名稱	授權類型
天后香水	合作開發
八吉祥刺繡平安符·寶瓶(藍)	品牌授權
八吉祥刺繡平安符·寶瓶(白)	品牌授權
金番花鋼珠筆禮盒—黑金	品牌授權
金番花鋼筆禮盒—黑金	品牌授權
八吉祥刺繡平安符·綜合款(藍)	品牌授權
金番花鋼珠筆禮盒—米玫金	品牌授權
天后安瀾刺繡鑰匙圈	合作開發
八吉祥刺繡平安符·勝利幢(白)	品牌授權
天后安瀾刺繡隨身福袋	合作開發

表三 國立故宮博物院品牌授權須知修正歷程

作者製表

修正日期	修正內容
2008年9月19日	修正公布全文7條
2009年2月28日	修正公布全文7條
2009年8月20日	修正公布全文10條
2015年3月30日	台博文字第1040003121號函修正公布全文10條
2017年7月7日	台博文字第1060007273號函修正公布全文10條
2017年12月1日	台博文字第1060013117號函修正第五點及第六點
2021年6月1日	台博行字第11000004702號函修正全文

或鋼珠筆系列。顯示出，在疫情不明、人們對未來充滿不確定感的時節，具有吉祥平安寓意的商品，最容易獲得青睞。防疫當前具有防疫功能的商品，也會是消費時的首選。現在雖是強調電子無紙化的時代，但近年來文青反而追求手寫文字的溫度，喜歡親筆書寫卡片和信件，因而具有質感的鋼筆或鋼珠筆禮盒，也成為熱銷商品。這些暢銷商品，顯示出掌握市場脈絡、即時做出反應，才能在消費緊縮的時期仍能產出符合市場需求的商品獲得營收。

後疫情時代「國立故宮博物院品牌授權機制」的轉型

國立故宮博物院品牌授權機制現行版本為2021年6月1日全文修正公布實施。該須知自2008年9月19日修正公布之後，歷經多次修正；COVID-19（新冠肺炎）於2019年末於中國湖北省武漢市首次被發現，隨後在2020年迅速擴散至全球各地，形成全球大流行，一直到2021年的現今，疫情仍未停歇；截至2021年7

月17日，全球累計確診案例已經超過1.89億，死亡人數逾400萬人以上。全球在疫情影響下凡事充滿不確定性、消費市場急速緊縮，傳統消費習慣巨變，對全球經濟的衝擊自不在話下。由於疫情影響，故宮博物院商店營收自2020年起營業額受到衝擊；2020年度營業額較2019年度下滑82.75%、2021年1～3月營業額新臺幣24,389,815元整，較2020年同期40,842,953元下滑約40.2%，更較2019年同期137,404,164元下滑約82.2%。2021年4月營業額雖然較同年3月回升29.3%，但我國自2021年5月15日起疫情升至三級警戒，故宮也經歷了史無前例的首次全面閉館停止對外開放的情形，博物館實體商店也隨之暫停營業。考量未來至少一年內疫情仍具不確定性，本次修正須知主要從減輕廠商負擔、增加品牌授權合作時間靈活度、調整徵件期限、增加授權商標選項以及增加授權品項等面向為著手，所作修正如下。（歷次修正時間詳表三）

表四 商標授權權利金可採分期付款支付方式，繳交金額及期限。

作者製表

期別	繳交時間	註冊商標 一個	註冊商標 二個	註冊商標 三個	註冊商標 四個
第一期款（接獲通過審查通知）	30 日內繳交	2 萬元	5 萬元	15 萬元	20 萬元
第二期款（簽約當年 12 月 31 日結算）	次年 2 月 15 日 前繳交	16 萬元	30 萬元	40 萬元	50 萬元
第三期款（第二年 12 月 31 日結算）	次年 2 月 15 日 前繳交	16 萬元	30 萬元	40 萬元	50 萬元
第四期款（第三年 12 月 31 日結算）	次年 2 月 15 日 前繳交	16 萬元	30 萬元	40 萬元	50 萬元
總計		50 萬元	95 萬元	135 萬元	170 萬元

一、增加多商標提供選擇

此次修正之前，故宮提供之商標只有一個選項（樣式詳表一）。考量故宮品牌合作銷售通路遍及海內外，以及故宮註冊在案可使用的商標並非僅限於原先使用之註冊商標，³並對未來市場通路以及商品多元化有所展望。因此於此次修法新增了「三希堂」、「故宮精品」，以及單純獸面紋圖樣的商標，供合作廠商可依照自身海內外不同通路的需求，以及產品性質自由選擇。

二、簽約金調整為多商標有折扣且可分期付款、履約保證金調降。

「國立故宮博物院品牌授權」所收取的費用計有：「商標授權權利金」，一個商標新臺幣 50 萬元。「商品銷售權利金」，視商品種類，每件商品收取售價的 2% ~ 10% 不等以及履約保證金。此次修正的最大突破為，原本廠商於簽約後，即需繳清全額商標授權金新臺幣 50 萬元，考量疫情影響，許多廠商營收大受影響，一次繳清 50 萬元，實為不小的負擔。修正後，

商標授權權利金，改為可分四次繳交，對於品牌廠商的負擔瞬時減輕許多。而履約保證金是三種費用中，唯一在合約期滿後且無續約，廠商無違約或待補正事項後無息歸還，原本設定為新臺幣 20 萬元，此次亦調整下修至 10 萬元。簽約後，新品牌廠商本來需一次繳交 70 萬元，經此次修正，最低只需繳交 12 萬元即可，如此的調整，相信更能吸引有廠商的合作意願。（繳交方式詳表四）

三、增加商品品項及餐廳所提供之餐飲商品

以往故宮授權商品，侷限於文物複製品：例如複製畫、等比例縮小之陶瓷器、青銅器等複製文物，及文物衍生之文化創意商品：例如文具用品、生活用品、以及各類擺飾用品等。餐廳、飲品等餐飲需求類商品，過去並未納入「品牌授權」的範疇。此次修訂最大的變動之一，是將餐廳所提供之餐飲商品、食品等品項獨立表列，納入品牌授權範圍。以餐廳或餐飲空間來說，現今故宮所提供的餐飲空間計有：獨棟的故宮晶華（圖 4）、位於故宮正館一樓的



圖4 故宮晶華 作者攝

閑居賦、正館四樓的三希堂人文空間（圖5）以及位於圖書文獻大樓的富春居。上述餐飲空間是以BOT方式經營或是以政府採購法招標而來。未來，隨著新故宮計畫，故宮現有場館將逐一進行整修，配合整修後會有新的餐飲空間釋出，此次須知修正亦是配合之後新空間的釋出，將餐廳所提供之餐飲商品、食品等新增為品牌授權獨立的品項，且考量其與一般商品不同的特性，權利金與拆帳比亦有不同。期待隨著新空間的釋出，故宮可與不同的品牌合作，營造更優質且有特色的餐飲環境與餐點品項。

例如澳洲雪梨歌劇院（Sydney Opera House），就有提供一邊品嚐下午茶，一邊聆聽歌劇的文化饗宴。這種無形的文化商品，在參觀者心中植入的文化因子，其潛移默化的作用，更甚於有形的文創品。

四、開放全年收件隨到隨辦，簡化審查程序。

須知修正前，每年只有四次徵件時間，分別為3月、6月、9月以及12月。如此規定，使得開發商品的時效性受到限制，也使得廠商若錯過了徵件期，就必須再等三個月的時間，才能送件。在現今瞬息萬變的社會，大大減損



圖5 三希堂人文空間 羅心慧攝

了投資的效益以及開發潛在品牌合作廠商的靈活度。為了與時俱進，增加廠商合作意願以及提升開發商品的靈活度，修改為全年收件，隨到隨審。在瞬息萬變的後疫情時代，許多措施可能都是以月或週為單位滾動式的檢討，全年收件隨到隨審，才能充分掌握社會趨勢，適時反應，開發出符合市場需求的商品。

五、新增短期專案合作

品牌授權原先規劃的合作期限是以三年為主的長期合作模式。然而現今的商業模式常常是以半年或是更短，如以季為單位。國際許多

知名品牌的強強聯名也多以「快閃店」的方式進行。有鑑於此，此次修正須知時，特別納入了短期專案的合作模式，合作期限短至六個月長至二年，都可選擇以專案的模式進行合作。商標授權權利金也隨合作期間的縮短下修。如此的改變，使得有意願與故宮合作的品牌，可以有更多的選擇，例如「畢業季」、「開學季」、「考生季」等針對特殊族群的專案行銷活動（圖6），都可以用短期專案授權的模式，先試試水溫，若所得效益良好，之後可以再申請簽訂三年的長期合作合約。此項改變，對於品牌



圖6 光緒15年 《殿試策》 國立故宮博物院藏 故宮155385 「欽定一甲第一名」很適合贈與考生

表五 專案辦理品牌授權，權利金及履約保證金之收費方式。

作者製表

申請對象	政府部門、 公營事業單位、 公法團體	政府部門轉介 之 產官學合作案	民營事業單位、 私法人團體、 私人企業之企業合作行銷專案
品牌授權權利金			
商標授權權利金（簽約金）	0 元（免繳）	0 元（免繳）	6 個月→ 62,500 元 1 年→ 125,000 元 2 年→ 250,000 元 （詳甲方之品牌授權公開徵求須知第十點第六款）
商品銷售權利金比例	3%	5%	2% ~ 10%
履約保證金	5 萬元	10 萬元	6 個月→ 12,500 元 1 年→ 25,000 元 （詳甲方之品牌授權公開徵求須知第十點第六款）

商與故宮可說是雙贏的局面。詳細專案合作收費方式請詳表五。

六、新增紓困方案

修正前，該須知並沒有針對若發生特殊重大事件時的振興紓困方案。此次修正，特別增加「嚴重特殊傳染性肺炎防治及紓困振興方案」，明定了《嚴重特殊傳染性肺炎防治及紓困振興特別條例》⁴ 實施期間日止⁵ 於故宮通路免貼雷標不計收商品銷售權利金。日後若還有類似特殊重大事件發生，亦可以此條為依據，共體時艱，對故宮合作的品牌夥伴進行故宮通路免收權利金的讓利。

結論

博物館品牌，透過聯名企業合作強強聯手建立自己品牌的特色並得以永續經營，已成不可避免的趨勢；為能帶動不同領域人士跨足文化產業，創造多元層面的文化生活美學，亦應思考架構更友善彈性化的機制以擴增產、官、學界的品牌聯名合作機會，將典藏文物衍生研發更多元的文創商品分享給大眾，並採「文化、創意、產業經營」三合一，將博物館所擁有的文化內容，透過品牌授權及自行開發的機制結合產業，形成完整的文創產業鏈。希冀在創造博物館營收的同時，更能帶動不同領域人士認同博物館品牌，提供多元層面的生活美學。

作者任職於本院行銷業務處

註釋：

1. 國立故宮博物院的授權機制分別有：合作開發、圖像授權、出版授權以及品牌授權。本文討論範疇為品牌授權機制。
 2. 詳細條文請參考「國立故宮博物院品牌授權公開徵求須知」<https://www.npm.gov.tw/Article.aspx?sNo=03006386>（檢索日期：2021年8月8日）。
 3. 詳細請參考《智慧財產局商標檢索系統》https://twmsearch.tipo.gov.tw/OS0/OS0101.jsp?l6=zh_TW&isReadBulletinen_US=true&isReadBulletinzh_TW=true（檢索日期：2021年8月8日）。
 4. 條例內容詳《全國法規資料庫》<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=L0050039>（檢索日期：2021年8月8日）。
 5. 目前為至2022年6月30日，施行期間屆滿，得經立法院同意延長之。
-