

公共政策與法律研究中心

101 年度研究計畫案期中報告

計畫名稱：以故宮典藏推展文創產業-產業政策篇

主持人：林惠玲 教授

協同主持人：潘東豫 副教授

協同主持人：李耀中 講師

研究助理：陳美仁 講師

撰寫日期：中華民國 101 年 10 月

目 錄

壹、 計畫背景	3
一、 計畫內容.....	3
(一) 主要問題.....	3
(二) 研究方法.....	4
(三) 計畫目標.....	4
二、 相關文獻探討.....	4
(一) 相關研究.....	錯誤! 尚未定義書籤。
(二) 國內外制度分析.....	錯誤! 尚未定義書籤。
貳、 計畫工作項目及期中成果	13
一、 會議與出版品摘要.....	13
(一) 研討會.....	13
會議名稱:	13
(二) 座談會.....	14
(三) 記者會.....	14
(四) 政策白皮書.....	14
書籍名稱:	14
參、 附件	15
一、 會議記錄.....	15
二、 活動照片集.....	15
三、 政策白皮書.....	15

壹、計畫背景

文化藝術是世界先進國家的發展趨勢，文化力即「軟實力」，文創產業在國外的發展始於英國，其後在歐美與亞洲的韓國，大放異彩；特別是在亞洲的韓國政府，積極採取「文化立國」的戰略，確立文化產業為國家經濟的支柱產業，成效顯著，對國家與地方經濟的提升顯為卓著。我國於 2002 年體認到文化的價值與重要性，將文創產業研定為國家下一階段的策略性發展產業，實踐「文化治國」的理念，建設台灣成為華人世界文化創意產業的領導者角色，成為未來以華夏文化為中心的亞太文化創意產業的匯流中心。

鑒於文化創意產業的源頭來自於文化的內涵，因此，政府以具有世界四大古文明優勢的故宮博物院典藏，規劃為文化創意與觀光產業的素材基礎，嘗試將故宮博物館的傳統靜態典藏功能，轉型並衍生為動態產品的商業價值模式，使故宮文物的典藏與經營功能，不但可提供文化創意產品的設計資料庫，也可以發揮故宮博物館的最大經營績效，達成扮演國內文化創意產業旗艦的角色規劃。有鑑於此，本研究擬針對故宮典藏在文創產業價值鏈中的衍生價值之問題，從產業的角度，分別審視故宮博物院的經營與政府政策的配合等兩個構面，研究分析未來故宮經營策略與政府政策研定之參考。

有關計畫內容與問題、研究方法與計畫目標等，將分別針對研究課題與此一課題所面臨的國內產官學研等計畫背景，分別詳述如下。

一、計畫內容

本研究係從產業政策的角度出發，探討故宮博物院的古文物典藏之商業化衍生價值模式，有關計畫內容概分成兩大部分：第一部份是從個體面的角度，嘗試將故宮博物院視為一個公司，配合產品獲得生命週期的理論基礎，分析與探討故宮文物典藏在此一生命週期其中的價值定位為何；第二部分則是從總體面的角度，審視與研究政府產官學研的創新體系，是否能夠足以支撐台灣文化創意產業，使台能夠成為以華夏文化為內容的創意、設計、工藝、行銷、產業人才培育的亞太文化創意產業匯流中心。

據此，本計畫採取探索性的質性研究方法，利用相關文獻與訪談方式，蒐集有關資料，然後分別針對個體面的博物館經營管理與總體面的國家創新體系規畫，探討故宮典藏的商業化價值模式，達成利用故宮典藏作為我國文創產業發展的核心優勢，提升國家經濟轉型之目標。有關本計畫的主要問題、研究方法與研究目標，擬分別詳述如下。

（一）主要問題

按前述計畫背景與本研究目的所述，本研究擬探討的主要問題如下：

1. 個體面有關故宮博物院的經營與管理問題

其中，有關故宮博物院的經營與管理問題，研究中計畫從博物館的經營管理文獻與產業價值鏈路的方向，分別了解：

（1）文化創意產品的獲得生命週期為何？

- (2) 故宮博物院在此文化創意產品的獲得生命週期鏈路中，其價值定位為何？
- (3) 故宮博物院的現階段經營管理的現況為何？改進措施為何？

2. 總體面有關政府產業政策的指導與支持問題

有關政府產業政策的指導與支持問題中，本研究擬規劃政府產業政策與國家產官學研的運作模式中，嘗試了解：

- (1) 從國家創新系統的理論基礎，研究我國產業政策與機制運作的模式為何？
- (2) 在前述機制模式的運作中，是否能夠達成支撐台灣文化創意產業，使台能夠成為以華夏文化為內容的亞太文化創意產業匯流中心？
- (3) 我國家創新系統的改進空間與建議為何？

(二) 研究方法

本研究係以質性分析方法中的個案研究法為主，針對個案故宮博物院的典藏為分析單元，從個體面的經營管理與總體面的政府政策兩個構面，比較研究如何使故宮「文創旗鑑產業應用重鎮」的關鍵角色，扮演火車頭的功能，“打造台灣華文化創業產業關鍵樞紐”的願景，形塑故宮成為以華夏文化為內容的創意、設計、工藝、行銷、產業人才培育的跨業連結基地，使台灣成為亞太文創產業匯流中心。

研究中，採取文獻分析與專家訪談方法，就本研究問題，蒐集相關資訊，最後透過內容分析法與相關經營管理理論，做成結論，提供故宮博物院與政府政策參考。

(三) 計畫目標

1. 個體面有關故宮博物院的經營與管理問題的計畫目標

- (1) 掌握文化創意產品的獲得生命週期，確立產業價值鏈，以及其各個階段的價值分工，可以為政府推動產業政策之依據與參考；
- (2) 了解故宮博物院在此文化創意產品的獲得生命週期鏈路中，其價值定位；
- (3) 檢視故宮博物院的現階段經營管理模式，以及企業經營實務與模式，透過與西方博物館經營模式的差異分析，研擬故宮未來經營策略與方向。

2. 總體面有關政府產業政策的指導與支持問題的計畫目標

- (1) 了解我國產業政策與機制運作的模式的國家創新系統；
- (2) 國家文化創意產業創新系統之建立，可以作為將來相關政策擬定與實施之重要依據。
- (3) 我國家創新系統機制模式的運作中，如何支撐台灣文化創意產業，使台能夠成為以華夏文化為內容的亞太文化創意產業匯流中心？
- (4) 藉由故宮典藏與政府文創政策的分析，瞭解政府政策的因應與措施，以及改進空間。

二、 相關文獻探討

鑒於從產業政策的度，來研究故宮博物院的產業經營模式，必須考量故宮博物院的官方屬性、故宮文化創意產業旗艦的關鍵角色、文創產業特色與政府政策等相關聯性，故本研究擬從博物館功能與營運模式、文化創意產之產品獲得生命週期與文化創意產品在國家層級中的產官學研等相關文獻著手，逐一審視國內外有關論述，萃取其中關鍵資訊，俾利架構本研究之理論基礎。以下將分別針對博物館營運發展、產品獲得生命週期與產官學研之國家創新系統等三個構面等文獻，研究分析如下：

(一) 博物館營運發展文獻

博物館(Museum)的概念始於西元前，為文化創意產業的一環，長久以來多以典藏、研究、學習等功能為主體的經營模式，主要扮演著文化服務與社會教育的角色，為國家文明與進步的象徵。然而，此一經營模式囿於時代背景的影響，除了顯出典藏、研究與學習等研究教育功能外，多數博物館的經營為政府屬性，且為透過政府的預算支撐，執行其社會教育目標。Fleming (October, 2004)指出21世紀博物館將面臨預算來源、科技與扮演社會更新角色等變革的問題，此舉遂使得近代博物館的昔日功能性角色，開始朝向將大眾公開展示的多功能目標(圖2-1)，且博物館的產業化經營模式的說法，也開始將博物館的經營從非營利時代轉型為營利企業的組織，從傳統的運作方式，開始轉為多元性的企業管理模式(李如菁，2009年)。圖2-1說明博物館已從原有的功能性價值，延伸成為藝術生活體驗的衍生價值，其中，以典藏的功能性價值走向周邊商品開發的延伸性價值，最為博物館經營模式所倚賴。

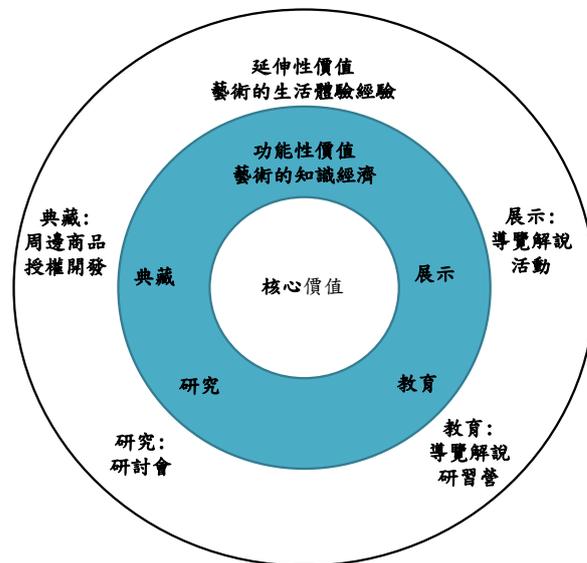


圖 2-1 博物館功能衍生圖

是故，被視為文化創意產業一環的博物館，於思考其衍生性價值與功能時，就應該脫離傳統文化服務與社會教育等技術面的窠臼，以著重市場導向，來回應各類觀眾的欲望和

需求。臧振華(2007)認為博物館功能與價值的擴張，絕不僅是侷限於展示和公共服務的文化殿堂，它必然涵蓋了其它層面諸如產品設計與行銷等工作。此一將有關博物館的營運由傳統運作方式，轉為多元性的企業管理，是將創新與行銷觀念導入博物館經營，延續博物館的生命與價值必要思考模式(梁光余 民92年7月；黃光男 1997年)，歐洲法國羅浮宮與英國大英博物館等國際間重要國家博物館等轉型成功之經驗，即為例證。¹

歐美國家博物館轉型成功的例證，說明了博物館經營的藝術生活體驗的延伸性價值，其中，典藏商品的授權開發也是關鍵。國內文獻顯示台灣博物館文化商品與銷售計有：自行開發、代銷、與廠商合作開發、公開市場採購與授權等五種商業模式(鄧珮芸，2005)，但李如菁等(2009)針對博物館文化商品的形成，認為不論這些模式為何，博物館文化商品的设计應該再思考，有效跨界整合博物館與設計人員間的溝通，以便讓博物館文化商品的開發，更具商業價值。

據此，博物館從市場面來探討創意行銷的策略與作法(Cole, 2008)，即受到科技變革的影響，此一科技變革帶來的資訊科技技術，使得博物館的豐富典藏，可以透過數位化的方式，將博物館的靜態典藏轉型為市場產品創意的內容素材資料庫，從而改變了博物館經營的策略(Lin, 2005)。國內學者項潔(2005)自數位典藏素材的類型與性質內涵出發，提出數位典藏產業的：1)數位內容產業增值素、2)整合性產品、3)文化增值產品與文化創意產業、4)數位產品附加內容服務與5)數位技術軟體及服務等五種應用經營模式；而資策會數位學習中心孔繁芸(2011)也從政府企業與個人的角度，提出我國未來文創產業發展的方向與策略；故宮博物院近年來，也積極針對博物館典藏的數位化作法，將其典藏的數位化按上、中、下游的發展，規劃為數位典藏、數位博物館、以及數位學習和數位內容產業等三個產業層次，使故宮典藏在其數位化的過程中，可以有效地導入資訊科技，架構一個具有“讓各種深具特色的文物能夠有效的增值應用”(張真誠 蔡順慈，2003)。

綜上所述，文獻中有關博物館的個體面經營，大多朝向延伸典藏周邊商品開發、結合數位科技與文創產業，來加大與加深博物館經營的產品線/服務提供，不過，就故宮典藏優勢在文創產業的價值鏈上，可能位列的價值定位，並無述及，提供本研究一個研究空間

(二) 產品獲得生命週期文獻

鑒於文獻中有關故宮博物院的經營模式之研究，少見針對故宮典藏優勢，研究探討故宮在文創產業價值鏈中的價值定位，因此，若能從文獻中一窺文創產品獲得生命週期之論述，再配合故宮營運模式之現況，應該充分掌握故宮個體面價值定位與經營策略。

按前所述，故宮博物院典藏為其優勢，故如何將故宮博物院典藏古文物，視為我國文創產業的素材資料庫，將古文化典藏有效轉換成文創產品/服務，且具有增值效果的經濟模式，其關鍵即在於國內典藏素材的設計、生產、行銷、推廣的能力與誘因，以及如何提供典藏素材擁有者、服務提供者與市場/客戶，一個有利的商業化環境，俾利鎖定目標市場，明確產品定位，以及開發適當的行銷與推廣策略，使故宮典藏產業在知識經濟的發展、文化素質的提升，與國際市場的開拓上，產生增值效益。於是，以故宮典藏為核心能耐，探

¹請參閱自由時報師法古根漢 羅浮宮分館毀譽參半 2007.3.12

討文創產業素材的設計、生產、行銷、推廣的能力與誘因，是與文創產品獲得生命週期息息相關。為有詳細規劃並釐清文創產品獲得生命週期的各個不同階段的活動、特性、需求、組織設定等關鍵因素，成然為本研究的重要目標之一。

「產品獲得生命週期(Product Acquisition Life Cycle)」是探討產品從出生到死亡(From Cradle to Grave)的過程，係從產品全壽期成本的概念出發，置重點於產品開發(Product Development)的設計端，來創造全壽期成本最低，利潤最大的產品開發與設計。此一概念最早源起於美國，其後逐漸為企業界所採用。一般來說，「產品獲得生命週期」概略分為五個階段：1)產品概念發起階段、2)產品科技發展階段、3)產品開發與確認階段、4)產品銷售階段與5) 產品更新/汰除等階段 (潘東豫，2006)，本研究按文創產業特性，將其區分為三大階段(圖3-2)。圖3-2為產品開發生命週期的產品發展、產品實作與產品上市等三階段區分，本研究將針對文創產業的特性，取其創意形成、研發、生產、銷售等四階段區分原則，作為其後持續發展之基礎。

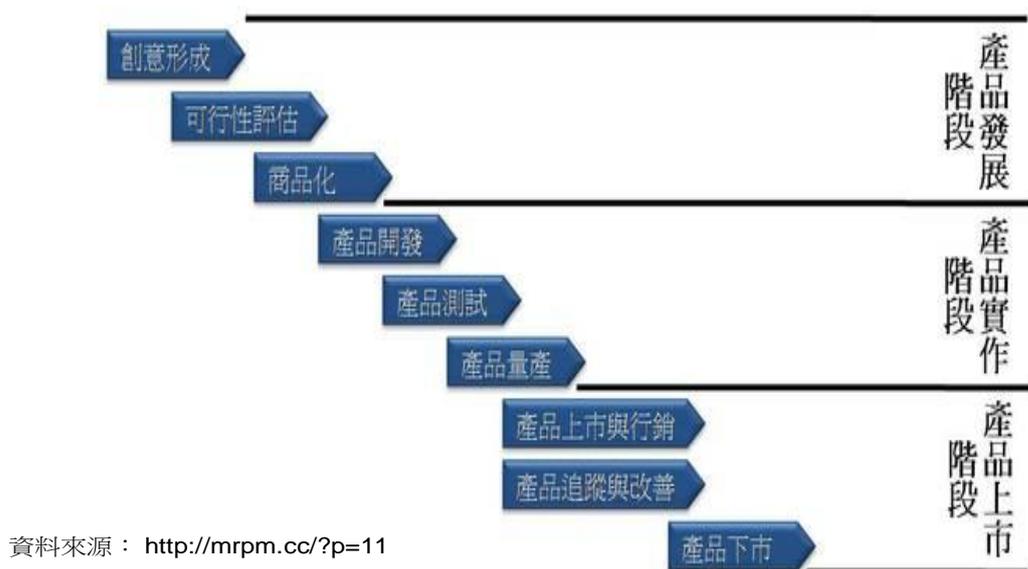


圖 4.1 產品獲得生命週期

文獻中有關產品獲得生命週期的研究很多，透過產品獲得生命週期的研究，可以理解企業組織的價值定位，以及經營策略與模式，因此，就不同獲得生命週期的階段來說，不同的階段，其管理模式應分別由不同專業、不同組織型態、不同管理制度、不同產業與甚至面臨不同組織文化等的經營方式與管理。然而探討文創的相關文獻，發現有關產品的獲得生命週期之研究闕如，大多停留在文創產品設計程序與經營模式的論述階段；其中，國內文化藝術專家朱宗慶(2010)有從產業鏈的角度，詳細思考文創產品的生命週期，並認為內容素材藝術是核心，文創產業價值鏈應該透過內容素材，有效進行創意商品的開發，從而進入通路並接觸消費者(圖 3.3)，因此朱文提出文化創意產業必須思考的工作應為創意商品內容，以及創意開發與具商業眼光的文化創意人才等建議。有鑑於此，架構我國以故宮為核心關鍵的文創產業商業化模式與價值鏈，勢必應先了解產品獲得生命週期，並依據此週期架構，掌握故宮核心優勢在此四階段的價值定位與經營策略。

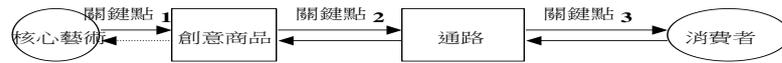
檢視國內文創產業文獻中有關產品獲得生命週期的研究會發現，多有針對設計階段與市場階段的個別性研究，但是對於從產品獲得生命週期一體研究的論述，卻不多見。推敲其因，可能是因為文化創意產業與傳統文化與生活型態，因此在文化產品的開發上，具有獨特的與差異化識別性的產品，所以，過於強調獨特與差異化，使得在全球化的市場競爭中，提升產品獨特性與增加消費者的差異化消費體驗，是產生商業價值的唯一方法，所以文獻中有關文創產品的研究，多偏重於利用文化特色所進行的設計應用（Handa, 1999; Yair, Tomes, & Press, 1999; Yair, Press, & Tomes, 2001）。故依據此一概念，探討文創產品的產品的獲得生命週期，即非常關鍵。國內林榮泰等（2009）針對文創商品開發與擴散的商業模式，以及配合科技變動帶給故宮典藏的衍生性商業模式的契機，即為強調設計階段的管理概念。林文認為有必要掌握文化創意產品的產品獲得生命週期，從而理解故宮典藏在此一獲得生命週期的價值定位，可經由設計「提高價值」，與透過文化創意加值產業，並提升產品的「附加價值」，正是目前需要努力的目標。

其次，若從文創產品的開發階段，檢視文化創意產品設流程的問題，ICSID 早於1997年會中提出「設計程序三角形」的議題，把產品設計定義為：在設計、市場與製造三者之間，尋求獲得最適化的解決方案（陳文印，1997）。針對此一研究，Leong 和 Clark（2003）認為研究文化產品設計的架構，應從形成文化整合的設計論點出發；Hickling-Hudson（2007）也研究以在地文化為背景下，探討社會文化因素、設計師與使用者間，經由產品所產生的相互關係模式。國內李如菁、何明泉（2009）則綜合博物館與產品設計領域對於博物館文化商品的論述，對博物館文化商品的形成提出新的建議；林榮泰（2005a）根據「設計程序三角形」，認為科技產品與文化產品的轉化關鍵是文化因素，而把技術領域轉化為人文領域的重點則是人性因素，從而提出從科技產品轉型為文化產品的不同開發模式。惟綜合目前的相關研究，均偏向理論模式的探討、架構層次屬性、或是提出產品設計的策略等，惟缺乏整體文創產品獲得生命週期的研究探討。

從產品獲得生命週期的行銷階段來看，文獻中探討文創產品與消費者的市場端論述，也甚多，譬如徐啟賢等（2011）曾嘗試以消費者為導向的設計趨勢，就消費者對文化產品設計的期望認、情境故事、產品語意學等適用於文化產品設計的部分，歸納出四個階段與十個步驟的文化產品設計程序的架構，有效的整合了消費期望認知與設計行為的文創產品設計流程。不過，該文所提的文創產品設計架構，較偏於普遍性，缺乏產品產業價值鏈生命週期的因素，因此，在研究故宮文物典藏產品之衍生性價值經營模式時，仍然無法提供明確的產業定位與策略執行方向。

綜觀這些文獻發現，文化產品產業的興起，無法脫離市場，遠離消費者，因此不論是從設計、或從市場與消費者的概念，來探討文創產品的未來時，國內文創產品的設計是一回事，生產與銷售也是一回事，缺乏產品從無到有的整體產品獲得壽命週期之規劃觀念，導致故宮無法從其產業價值鏈中尋得定位的缺憾。

以產業鍊的角度來思考



關鍵點 1：

主要工作——選擇足以成為創意商品的藝術內容
挑戰——兼具藝術與商業眼光之人才培養

圖 3.3 文創產業價值鏈

(三) 產官學研之國家創新系統文獻

研究國家創新系統的主要目的，係以架構未來以文創產業為價值鏈的國家創新系統，作為未來國家推動以文化力為核心優勢的國家競爭優勢藍圖。因為，文創產業是一個創意經濟，而我國多年來架構的代工經濟模式，其國家創新系統是否能夠支持創意經濟模式的文創產業，就值得吾人深思。也是本研究探討國家創新系統的原因之一。

文獻顯示，國家創新體系的理論最早可溯自十九世紀德國經濟學者 F. List(1841)「政治經濟學的國家體系」所提出的國家體系概念。他從國家的角度研究，針對國家的政治、經濟、競爭政策等問題，深入探討，對於後來的技術創新研究者具有重要的啟發意義。此後，國家創新體系的漸進演化，並與技術創新理論具有密切的關係。由於本研究視文化力即是一種科技創新的源頭，因此，透過國家創新系統的架構，可以建構以文化力為核心優勢的文化創意產業國家創新系統。

以下將針對文獻中有關國家創新系統的論述，從國家創新系統的類型、要素與特質等角度詳述國家創新系統的定義，深入探討國家創新系統對國家技術發展模式的影響與相關性，作為其後架構我國文化創意產業國家創新系統的基礎。

(1) 國家創新系統的類型

國家創新系統大體可歸納為兩組不同的理論和解釋：一是以英國學者 Freeman (1987, 1988) 和美國學者 Nelson (1993) 為代表，認為國家創新系統是一種制度，而制度的建立是決定創新系統效率的關鍵。二是以丹麥學者 Lundvall (1992) 為代表，強調「生產者與使用者之間的互動」是技術創新的激勵因素，也是國家創新系統的個體基礎。由於互動的形式包括知識與資訊交流及技術合作，故學習與創新是國家創新系統的核心。

Freeman 是第一位使用「國家創新系統」的觀念來說明和描述日本在戰後整個經濟成長的傑出表現的學者。他在 1987 年研究日本時發現，日本在技術落後的情況下，以技術創新為主導，輔以組織創新和制度創新，只用了幾十年的時間，便使得國家的經濟突飛猛進，成為工業化大國。在 Freeman 的國家創新系統的框架中，國家創新系統的功能是提高國家競爭力，其構成可用圖 3-4 來表示。Freeman 將國家創新系統的概念定義為：公、私部門藉由彼此之間的活動和互動而產生、引進、修改和擴散新技術的網路系統。除了政府政策的作用、企業研究發展的作用、教育和培訓的作用以及產業結構的作用之外，他特別強調在

劇烈的技術變革情況下，將技術創新、組織創新和社會創新結合起來的必要性。創新的成功與失敗取決於國家調整其社會經濟模式以適應技術經濟模式的要求和可能性的能力。

Nelson 在 1993 年主編出版的「國家創新系統」一書中，比較分析了美國和日本等國家和地區的資助技術創新的國家制度體系，並且明確指出現代國家創新系統在制度上相當複雜，它們既包括各種制度因素以及制度行為因素，也包括致力於公共技術知識的大學和研究機構，以及政府的基金和規劃之類的機構。其中私人以營利為目的的廠商是所有這些創新系統的核心，它們相互競爭也彼此合作。Nelson 的研究將技術變革的存在及其演進特點當作研究的起點，將重點放在變革的必要性以及制度結構的適應性上，進而強調了科學和技術發展中的不確定性，並在此基礎上提出了多種可能的戰略選擇。

Carlsson 在 1995 年也發展出「技術系統」方法，並指出技術系統會就其在特殊的技術領域或產業而有所不同。在一個國家內其產業或技術系統對於「國家創新系統」架構和動態的形成具有相當大的影響力；而國家的環境背景則對於產業狀況的調整和績效表現亦有舉足輕重的影響力。有鑑於此，「國家創新系統」和「技術系統」的觀念並非相互獨立，相反地，必須建立兩者之間的互動與連繫始能創造出更有價值、涵概更廣的創新系統方法。

以 Lundvall 為首的一批學者透過深度訪談和廠商的互動，來研究國家創新系統的各個組成部份，Lundvall 認為：技術創新就是一個用戶—生產者之間的相互作用過程，它可以被理解成一個相互作用的學習過程。因此，國家創新系統實際上是一個社會體系，而創新系統中的中心活動就是學習，此一學習不只是一種社會活動，它包括人與人之間的相互作用，也是一種動態的系統，以正反饋和再生產為特徵。Lundvall 將創新系統分成狹義和廣義兩種定義；狹義的定義包括涉及搜尋和探索知識的組織和團體—研發部門、技術研究機構和大學；而廣義的定義則包含所有經濟體制的所有構面和學術機構，且足以影響學習、搜尋和探索—生產系統、行銷系統和財務系統。Lundvall 的特點是強調在生產系統中互相作用中之學習。因此國家創新系統中的子系統應包括：第一，企業的內部組織；第二，企業間的關係（產業結構）；第三，公共部門的作用；第四，大學和研究發展部門等，如圖 3-5 所示。

最後，有關創新這個名詞，Edquist 特別強調它的模糊意義和其廣泛的用途。Nelson 等人傾向採用較狹義的定義，主要是將重點集中在「技術創新」，而 Lundvall 亦試圖尋找非技術創新，特別是學術研究的創新。在他分析日本的創新系統時也同時強調社會創新和教育創新所扮演的角色。

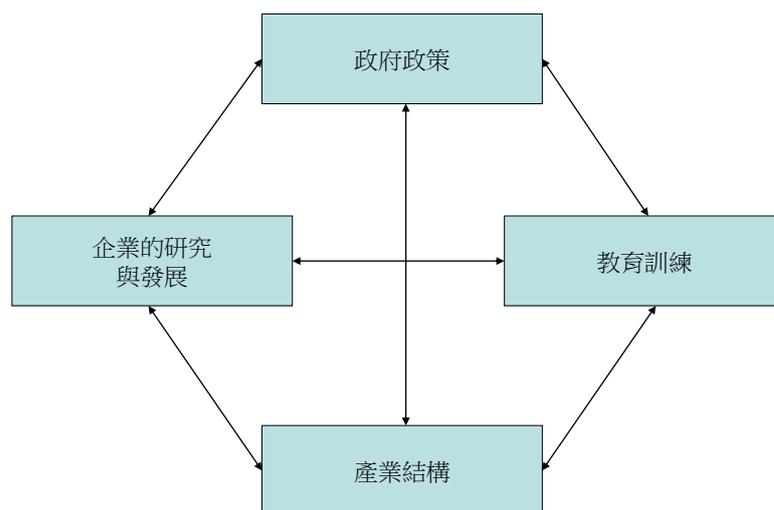


圖 3-41 國家創新系統概念圖

Source: 馮之浚 (2000) “國家創新系統—研究綱要”，山東教育出版社。

(2) 國家創新系統的要素

文獻顯示國家創新系統的構成要素計包括：第一，創新活動行為主體（企業、大學、研究機構、中介機構與政府部門）；第二，創新活動行為主體的內部機制；第三，創新活動行為主體間的連繫和互動；第四，創新政策，指影響創新的各類政策與法規；第五，市場還環境，包括產品及要素市場的配置功能（Luo, 2001；馮之浚，2000）。本研究將依據這些要素規範，作為架構文創產業國家創新系統的基礎。

(3) 國家創新系統的特質

根據 Edquist (1997) 等之研究，國家創新系統的特質主要有三項：

A. 國家創新系統是開放、動態的網路系統，學習過程是網路系統的核心 Lundvall (1992) 認為知識是現代化經濟最基本的資源，而學習是最重要 的過程。由於非線性的網路創新是創新活動的主要來源，故創新內涵取決於互動學習。學習過程是發生在所有的經濟活動中，包括研究發展、教育與訓練、市場銷售和生產活動。在學習經濟中，學習對創新與經濟成長的作用包括「從實踐中學習 (learning by doing)」、「從學習中學習 (learning by learning)」及「從研究中學習 (learning by researching)」。OECD (1997) 強調，各個創新活動行為主體在創新過程中的知識流通 (knowledge flow) 為國家創新系統的重點。

B. 國家創新系統型態視各國發展條件而定，不具最適性

Nelson (1993) 認為，各國發展條件和發展策略不同，國家創新系統自亦互異。由於各國的國家創新系統互異，呈多樣化，故國家創新系統不存在最適性 (optimality)。Lundvall and Tomlinson (2000) 強調應從各國不同類型的創新系統中，「從比較中學習 (learning by comparing)」，以發展本國特色的創新系統。

C. 國家創新系統中的創新涵意廣泛，不僅包括傳統模式的科技產品創新，也包括以製程創新為主的組織創新，以及強調規範遊戲規則與提供創新激勵機制的制度創新。

簡言之，是技術創新、組織創新、制度創新，以及此三類創新活動所存在的互動關係。

(四) 國家創新系統與國家經營模式

文獻中對於台灣近年來發展的高科技產業，多有將台灣價值定位在製造代工的產業經營模式裡，因此，大部分對於台灣未來高科技產業的走向論述，均建議從微笑曲線的兩端向外擴散，也就是說，應該從製造代工的低利潤經營模式，逐漸走向研發與品牌兩個高利潤的經營模式。故檢視此一論述，我們可以理解製造代工的經營模式，即說出台灣國家產官學研的創新系統是一個製造代工的創新系統。是一個強調製程創新的後進工業國家經營模式(Lin, 1986)。

審視其他產業發展成功經驗來看，我國在科技產業發展傲人，其中一個主要原因在於產業界、學術界、民間與政府的集體合作，除具有共識外，更需要產官學研界共同參與(王國明，2002:50-53)。而當國內想要應用故宮典藏優勢，欲從代工經濟轉型為原創經濟的文化產業發展時，對於需要文化本身與其關連的活動、社會、環境與經濟所共合的現象，以及文化政策支持的基礎在於社會的認同與力量(古宜靈、廖淑容，2004:91-111)，即是目前我國文化創意產業正值發展所需的國家創新系統。

據此，本研究擬採取國家創新系統中的：企業間的關係（產業結構）、公共部門的作用與大學和研究發展部門等子系統，針對文創產業的特性，試圖架構一個以創意經濟為發展目標的國家創新系統，其機制運作的關鍵。

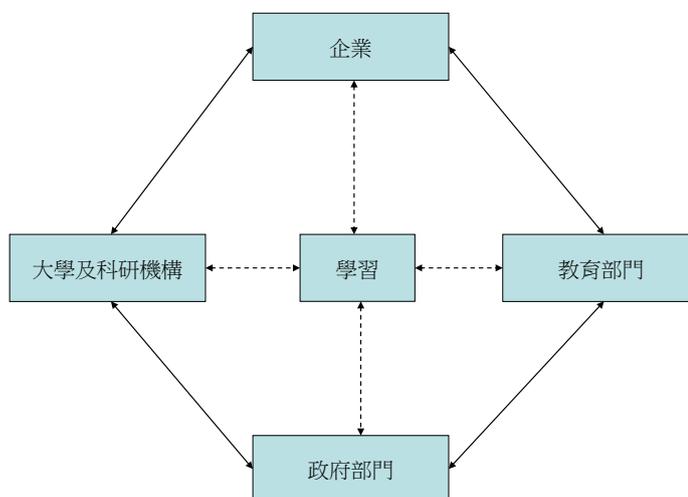


圖 3-23 國家創新系統結構

Source: 馮之浚（2000）“國家創新系統—研究綱要”，山東教育出版社。

錯誤！連結無效。

圖3-6 製造代工經營模式與研發導向經營模式的差異

貳、計畫工作項目及期中成果

一、 預期效益

提供故宮博物院的經營與管理模式，掌握文化創意產品的獲得生命週期，確立產業價值鏈，以及其各個階段的價值分工，可以為政府推動產業政策之依據與參考；並了解政府產業政策的指導與支持問題，使我國產業政策與機制運作的模式的國家創新系統，可以契合文創產業的發展，可做為國家文化創意產業創新系統之建立，可以作為將來相關政策擬定與實施之重要依據。

二、 會議與出版品摘要

(一) 研討會

會議名稱：故宮典藏商業模式運作語文創產品價值鏈

(1) 辦理目的：掌握故宮現行經營模式，萃取文創產業價值鏈與文創產品研發人才培訓

(2) 辦理時間：101年6月12日10:00AM

(3) 參與人員：寒林故宮董事長王雪芬 雕塑家 余燈銓 潘東豫教授 李耀中老師 陳美仁
研究助理

(4) 參與人次：5

(5) 重要結論

1. 確定故宮現行商業模式

現行故宮典藏的經營模式，係以故宮提出典藏作為產品研發的素材，交由文創產商設計產品，設計妥之產品模型，由故宮進行市場評估與審核，審核通過後，由故宮行銷。

2. 確定故宮典藏在文創產業價值鏈中的定位

按故宮現行商業模式可知，故宮在文創產品價值鏈中居於文創素材的獨占與提供、產品市場評估、產品設計評估與產品終端銷售。其間，故宮分別擁有研發素材與品牌行銷等兩大優勢。

3. 文創產業前端管理中有關研發人才培訓

- 文創產品設計人才需要二三十年的訓練
- 設計人才要針對人才的特質需求 不適傳統學術訓練
- 目前文創藝術產品的設計，都侷限在本土市場，尚未朝國際市場開發

(二) 座談會

會議名稱：故宮典藏研究案初期研究方向探索

(1) 辦理目的：問題定義、研究目的與範圍

(2) 辦理時間：101 年 4 月 6 日 4:30PM

(3) 參與人員：林惠玲教授 熊秉元教授 虞葉律師 蕭律師 潘東豫教授 陳美仁研究助理

(4) 參與人次：6

(5) 重要結論

A. 確定研究目的、方向與範圍

自產業的角度，研究探討故宮典藏的經營模式，此一模式涉及故宮本身的經營與政府政策的指導兩構面。亦即從個體面探討故宮的經營模式，以及從總體面檢視政府正檢視政府政策對故宮經營模式的關鍵因素。

研究範圍著重在文創產品獲得生命週期中，有關故宮典藏的價值定位；以及產官學研國家創新系統對於文創產業的指導與配合為何等議題。

B. 確定研究大綱

- 故宮現行經營模式
- 文創產品獲得生命週期與故宮典藏價值鍊
- 產官學研國家創新系統與文創產業經營相關性
- 故宮未來經營模式與策略
- 產官學研國家創新系統的指導

(三) 記者會

(四) 政策白皮書

書籍名稱：

(1) 出版時間

(2) 分送單位

參、附件

一、會議記錄

二、活動照片集

三、政策白皮書

參考文獻

一、英文部分

1. Abraham, M, Griffin, D and Crawford, J (1999) Organization change and management decision in museum. *Management Decision* 37(10), 736-751.
2. Bengt-Åke Lundvall (1992). "National Systems of Innovation. Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning". London: Pinter Publishers.
3. Denise Cole (June, 2008) Museum marketing as a tool for survival and creativity: the mining museum perspective *Museum Management Curatorship*, Vol 23, No. 2, 177-192.
4. David Fleming (October, 2004) "Management Challenges for the 21st Century Museum", ICOM Triennial Conference, Seoul, Korea.
5. FREEMAN, C. (1987) Technology and Economic Performance: Lessons from Japan.
6. Handa, R. (1999). Against arbitrariness: Architectural signification in the age of globalization. *Design Studies*, 20(4), 363-380.
7. Hsiang, J., Chen, H. H., Chen, C. C., & Kuo, C. Y. (2005). An investigation of business models for the cultural digital archives industry. *Bulletin of the Library Association of China*, 75, 63-74.
8. June Chi-jung (October, 2004) "Museums and Creative Industries: a Myth in Taiwan", ICOM Triennial Conference, Seoul, Korea.
9. Janes R. R. (1997) *Museums and the paradox of change. A case study in urgent adaptation*, 1997, Glenbow Museum.
10. Koster E. H. et al. (2007) Maximizing the external value of museums *Curator: The Museum Journal*, v.502, p.191, 2007.
11. Krug K. et al. (2004) Mission, money, and merit: Strategic decision-making by nonprofit managers *Nonprofit Management and Leadership*, v.143, p.325.
12. Kelley, T. (2001). *The art of innovation*. New York: Doubleday.
13. Lin, Tz-Chiang (2005) The Globalization Strategy of Digital Communication in South Korean Cultural Industries, 2005 現代化、全球化與跨文化傳播國際學術研討會。

14. Luca Zan (June 2007) Managerial Transformation in Chinese Museums: The Shaanxi History Museum in Xi'an, *Museum Management and Curatorship* (June 2007), 22 (2), pg. 151-182
15. Nelson, Richard R. (1996) *National Innovation System*, Oxford University Press, New York.
16. Rounds J. (2006) Doing identity work in Museum Curator. *Museum Journal*, v.492 , p.133。
17. Saumarez Smith C (2001) The nation's museums: politics and policies *Museum Management and Curatorship*, v.192, p.187.
18. Yair, K., Press, M., & Tomes, A. (2001). Crafting competitive advantage: Crafts knowledge as a strategic resource. *Design Studies*, 22 (4), 377-394.
19. Yair, K., Tomes, A., & Press, M. (1999). Design through marking: Crafts knowledge as facilitator to collaborative new product development. *Design Studies*, 20(6), 495-515.

二、 中文部分

1. 朱宗慶(Dec, 2010) 文化創意產業之展望，文化部。
http://cci.culture.tw/cci/cci/market_detail.php?c=236&sn=4380
2. 李如菁 何明泉(2009年)，博物館文化商品的再思考：從跨界的觀點出發，設計學報第14卷第4期 2009年12月，雲林科技大學設計學研究所，國立科學工藝博物館
3. 國立故宮博物院藏品數位化工作之概述 行政院主計處
4. 孔繁芸(2011)，國際數位典藏授權與數位經紀機制發展趨勢，資策會教研所數位研習中心，典藏產業組，10月3日，台北。
5. 林奇伯(2008)“峰會焦點5 故宮院長 周功鑫主講 故宮 做文創產業育成中心” 遠見雜誌 2008年12月號 第270期。
6. 林采韻(2009)。4年280億 打造文創6大旗艦。中時電子報。上網日期：2009年5月31日。網址：
<http://tw.news.yahoo.com/article/url/d/a/090531/4/1ke7o.html>
7. 徐啟賢 林榮泰(2011)文化產品設計程序 設計學報第16卷第4期 12月
8. 林榮泰徐啟賢(2012)數位典藏應用於文化產品設計加值之分析 教育與資料研究 地105期，頁39-63
9. 項潔、陳雪華、陳昭珍、郭筑盈(2005)。數位典藏產業商業模式之探討。中華民國圖書館學會會報，75，63-74。
10. 莊育振 楊東翰(民99年)鄧雨賢數位典藏加值應用研究—以文化產品設計為例圖書資訊學刊，第8卷第2期，頁95-123
11. 邱莉玲(2012) 全台文創園區 至少13個，工商時報，7月23日
12. 經濟部技術處(2012) 2015台灣產業發展願景與策略，執行單位：工業技術研究院產業經濟與趨勢研究中心，資訊工業策進會資訊市場情報中心，頁5。
13. 林子強(2005) 數位傳播全球化策略之探討—以韓國文化產業為例，「2005現代化、全球化與跨文化傳播國際學術研討會」，國際跨文化研究協會(IAICS)及文化

大學新聞暨傳播學院舉辦

14. 王莉容 (2005) 文化政策中的菁英論述:從菁英文化到文化論述? 文化研究 第一期 頁 169-194
15. 文建會 (2004) 文化創意政策白皮書 台北市
16. 張家銘 (2006 Dec) 「如何提升公立博物館的競爭力—以博物館的變革為例」史前電子報 第 95 期
17. 曾志超 (2009), 台灣科技產業的問題與對策, 國家政策研究基金會 網址:
<http://www.npf.org.tw/post/2/6142>
18. 田湖月 (2006) 〈國立博物館營運政策之研究:以國立歷史博物館為例〉
19. 林榮泰、宋毓仁 (2002)。全方位設計的人因評估模式。中華民國人因工程學會 2002 年會暨研討會論文集 (頁 247-252)。新竹市:國立清華大學。
20. 林榮泰、林伯賢 (2009)。融合文化與美學促成文化創意設計新興產業之探討。藝術學報, 5 (2), 81-106。
21. 林榮泰、徐啟賢 (2004)。文化創意, 原味十足。設計雙月刊, 120, 88-89。
22. 林漢裕、林榮泰、薛惠月 (2005)。漢字轉換成產品造形的可行性探討。設計學報, 10 (2), 77-87。
23. 徐啟賢 林榮泰(2011 年 12 月) 文化產品設計程序, 國立臺灣藝術大學設計學院創意產業設計研究所, 設計學報第 16 卷第 4 期
24. 陳文印 (1997)。設計解讀:工業設計專業知能之探索。臺北市:亞太。
25. 黃惠穗()促進我國文化創意產業發展之研究:夥伴關係理論之應用 國立東華大學公共行政研究所碩士班研究生
26. 梁光余(民 92 年 7 月) 公立博物館的行銷 博物館學季刊 17(3)
27. 黃光男 (1997 年 10 月) 博物館行銷策略 博客來書籍館 台北
28. 臧振華 (2007 年 12 月) 談博物館行銷 史前館電子報第 121 期
<http://www.nmp.gov.tw>
29. 張真誠 蔡順慈 (2003) 社會教育與資訊科技的結合—國立故宮博物院文物數位化之發展, http://msn.iecs.fcu.edu.tw/~ccc/article/13_information.pdf
30. 蔡順慈(2012)博物館數位化發展的挑戰與機會, 2012 年「第八屆數位地球國際研討會」, 中國文化大學。
31. 鄧佩芸 (2005)。歷史類博物館商店之商品設計策略。未出版之碩士論文, 銘傳大學設計創作研究所, 台北市。
32. 潘東豫 Pier . Abetti (2006) 科技管理實務與應用, 第三章, 文京出版, 台北市。