

# 公共政策與法律研究中心

## 101 年度研究計畫案期末報告

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：李耀中 講師

研究助理：陳美仁 講師

撰寫日期：中華民國 101 年 12 月

# 目 錄

壹、 計畫背景 .....	1
一、 計畫內容.....	1
(一) 主要問題.....	1
(二) 研究方法.....	2
(三) 計畫目標.....	2
二、 相關文獻探討.....	3
(一) 博物館營運發展文獻.....	3
(二) 產品獲得生命週期文獻.....	4
三、 研究結果.....	11
四、 立法建議與結論.....	20
(一) 立法建議.....	21
(二) 衝擊與效益分析.....	21
(三) 結論.....	22
貳、 計畫工作項目及期中成果 .....	23
一、 預期效益.....	23
二、 會議與出版品摘要.....	23
(一) 研討會.....	23
會議名稱：故宮典藏商業模式運作語文創產品價值鏈.....	23
(二) 座談會.....	24
會議名稱：故宮典藏研究案初期研究方向探索.....	24
(三) 產業訪談.....	24
三、 計畫績效指標及人力投入.....	25
(一) 績效指標說明.....	25
//敬請依研發要求填寫，以利年度報告數據彙整// .....	25
(二) 參與人力簡歷.....	25
參、 附件 .....	26
一、 會議記錄.....	26
二、 活動照片集.....	27

# 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其間的價值定位為何；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。

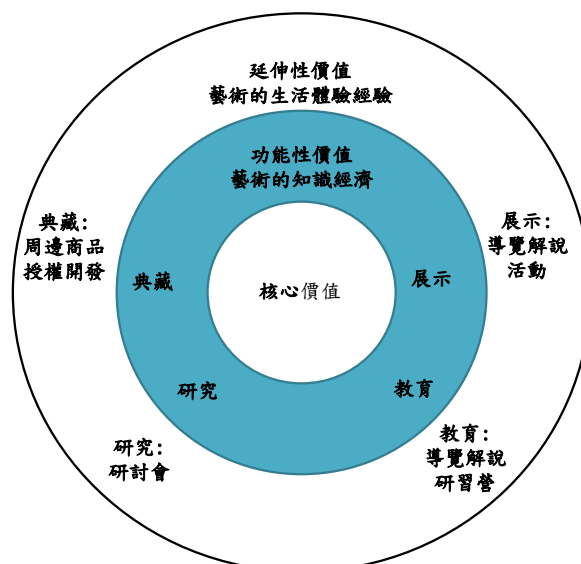


圖 2.1 博物館功能衍生圖

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。<sup>1</sup>

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

---

<sup>1</sup>請參閱自由時報師法古根漢 羅浮宮分館毀譽參半 2007.3.12

化素質的提升，與國際市場的開拓上，產生加值效益。於是，以故宮典藏為核心能耐，探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。

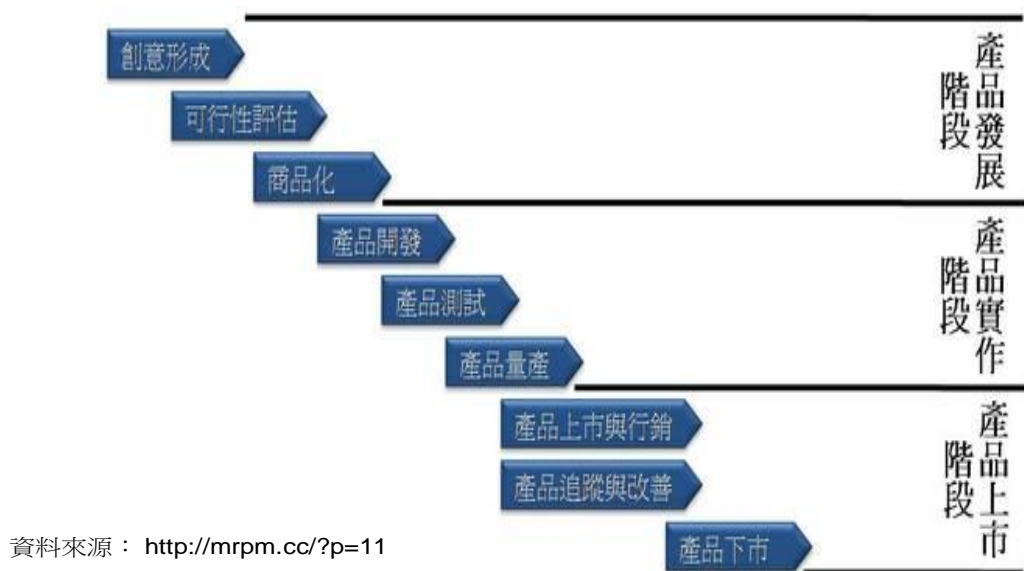


圖 4.1 產品獲得生命週期

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。

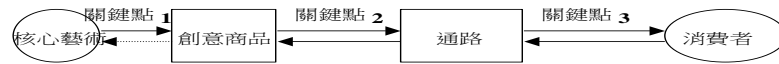
其次，若從文創產品的開發階段，檢視文化創意產品設流程的問題，ICSID 早於1997年會中提出「設計程序三角形」的議題，把產品設計定義為：在設計、市場與製造三者之間，尋求獲得最適化的解決方案（陳文印，1997）。針對此一研究，Leong 和 Clark（2003）認為研究文化產品設計的架構，應從形成文化整合的設計論點出發；Hickling-Hudson（2007）也研究以在地文化為背景下，探討社會文化因素、設計師與使用者間，經由產品所產生的相互關係模式。國內李如菁、何明泉（2009）則綜合博物館與產品設計領域對於博物館文化商品的論述，對博物館文化商品的形成提出新的建議；林榮泰（2005a）根據「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

資料來源：朱宗慶(Dec, 2010) 文化創意產業之展望，文化部。

圖 2.3 文創產業鏈活動

### (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。

### (四) 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。

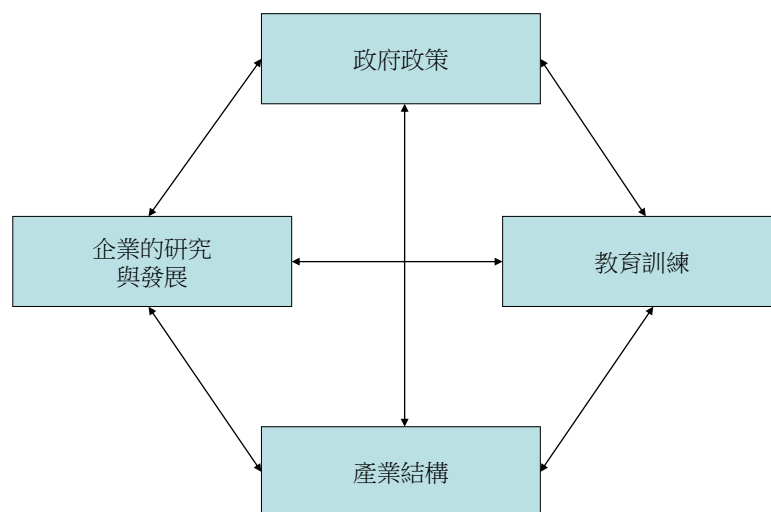


圖 2.41 國家創新系統概念圖

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

### (1) 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。

### (2) 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有的互動關係。**

#### (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相關的活動、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)，而此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。

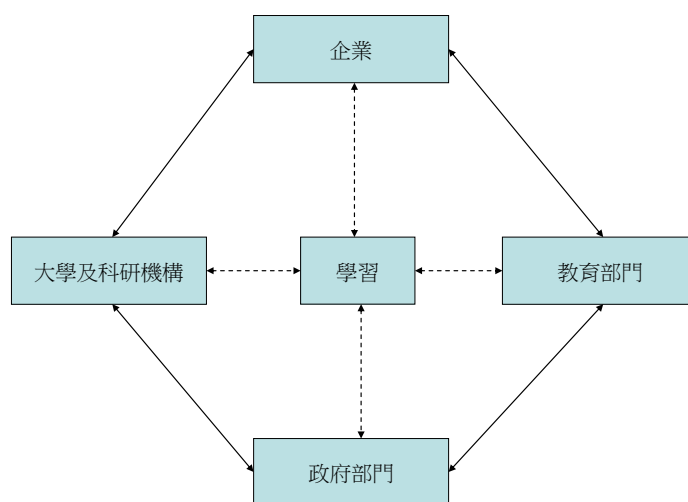
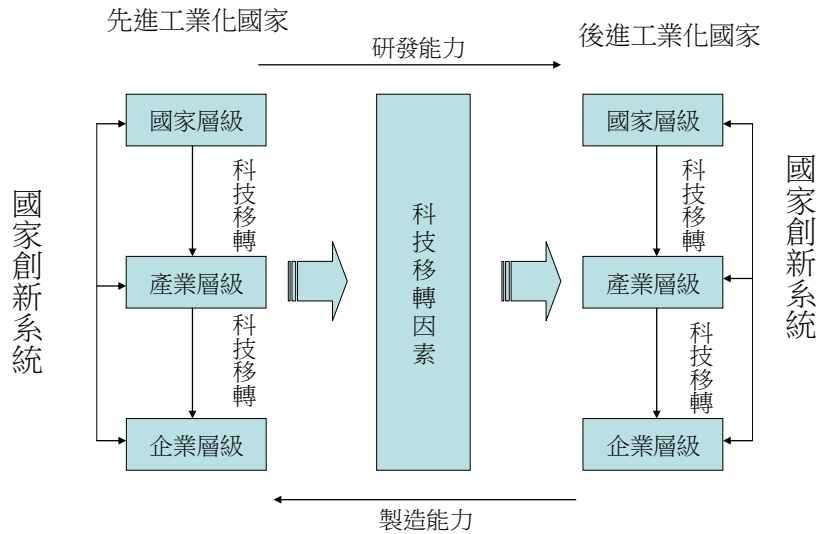


圖 2.25 國家創新系統結構

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



圖二 國際科技移轉與國家創新系統

圖2.6 製造代工經營模式與研發導向經營模式的差異

### 三、 研究結果

本研究係從企業經營的角度，來探討故宮博物院典藏商品商業經營模式之議題，研究中，藉助文獻之探討，擷取企業產業化所需的相關理論模式，以為本研究探討之基礎，然後再藉國內外相關文獻之論述，釐清現階段研究文獻之不足，俾有效建立本研究之立論與績效，有利於故宮經營模式更新，與政府產業政策釐訂之參考。

有鑑於此，以下將針對本研究之設計，從故宮博物院的個體面，以及國家創新系統的總體面等兩個角度，分別說明本研究之相關結論。

#### (一) 個體面-故宮博物院的經營模式與價值定位

依據本研究之訪談結果發現，有關文創產品的獲得生命週期，主要包括：1)素材內容、2)研發設計、3)生產製造、4)通路行銷、以及5)產品服務等五個階段，而其中有關價值鏈活動則包括主關鍵活動與輔助關鍵活動，且整體文創產品價值鏈活動，尚須企業內不同管理職能與政府政策的支援體系等配合，從而次第構成文創產品獲得生命週期、價值鏈活動、企業不同管理職能與政府政策等國家文創產品競爭優勢機制運作圖(圖3.1)。

以下將分別針對圖3.1，從文創產品生命獲得週期與價值鏈、以及故宮博物院的經營管理模式與價值定位等兩方面，分析故宮博物院典藏的經營管理問題的結論，研擬故宮未來經營策略與方向。

#### 1. 文創產品獲得生命週期與價值鏈

圖3.1說明文創產品獲得生命週期、價值鏈活動、企業不同管理職能與政府政策等國家文創產品競爭優勢機制運作圖，而以文創獲得生命週期的：1)素材內容、2)研發設計、3)生產製造、4)通路行銷、以及5)產品服務等五個階段為主軸，而分析發展文創產品的價值

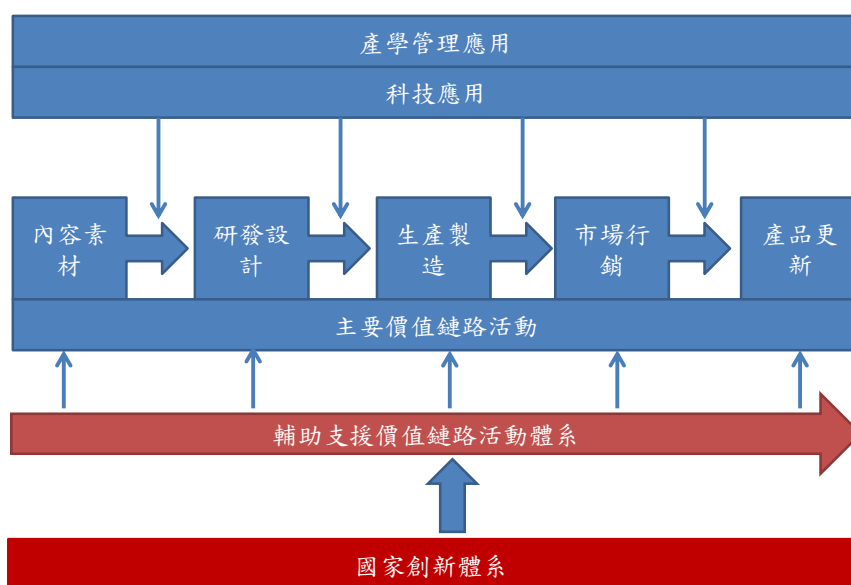
鏈活動。

依據Michael Porter的價值連活動概念，文創產品價值鏈活動可分為主關鍵活動與輔助關鍵活動，其中主關鍵活動包括直接與產品獲得生命週期的五個階段發生關係的企業、政府或個人；而輔助關鍵活動則是指管理面上，有關產(生產)、銷(行銷)、人(人力資源)、發(研究發展)、財(財務)、資(資訊)等不同職能的支援活動所可能產生的價值；而有關政府的國家創新系統的運作機制，則是整個價值鏈活動的指導與支援體系。

是故，依據圖3.1我們可知，不同文創個人、企業、政府等組織，都是此一文創價值鏈活動下的一份子，每一個份子都扮演不同的角色，具有不同的價值活動，而這些不同組織與不同價值活動，可以幫助我們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，確立故宮博物院產業價值鏈，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. 故宮典藏經營模式與價值定位

依據前述有關文創產品獲得生命週期、價值鏈活動、企業不同管理職能與政府政策等國家文創產品競爭優勢機制運作圖之說明，配合本研究針對故宮典藏產品的素材內容、研發設計、生產製造、通路行銷、產品服務等五個文創產品獲得生命週期之訪談，了解故宮博物院的現階段經營模式，以及其現階段經營模式與其價值定位，現擬分別詳細說明如下。



資料來源：本研究

圖3.1 文創產業產品價值鏈路

### (1) 故宮營運模式

依據行銷學 4P 的觀點，故宮的客戶是以外國人為主，本國人為輔，其中本國人購買的又以贈品，贈送外國客戶為主要購買動機；其次，故宮博物院典藏產品的銷售地點，大都以故宮博物院為主要地點，其他則分布於機場與觀光區等地，所以產品銷售末端有限；再來有關價格的問題，則有高中低價位等不同等級的產品，價格定位相當分歧，屬於獨佔產業；最從典藏商品的角度來分析故宮的商品，則會發現故宮典藏商品具有獨佔性，價格取向相當自主，因此商品有專利商標權，銷售必須經由故宮的授權。據此，本研究案故宮產品作

業流程，分析其現階段價值活動創造之營運模式如圖 3.2 所示。

圖 3.2 係故宮典藏商品作業活動流程與價值活動創造者之關係，其中，有關其作業活動流程可知，活動開始於故宮提出典藏內容為素材，民間文創廠商攜回並提出商品設計計畫與產品設計構想，然後由故宮進行評選，評選獲勝之產品則交由企業生產製造，生產製造之商品均由故宮品管限量，最後由故宮負責銷售。

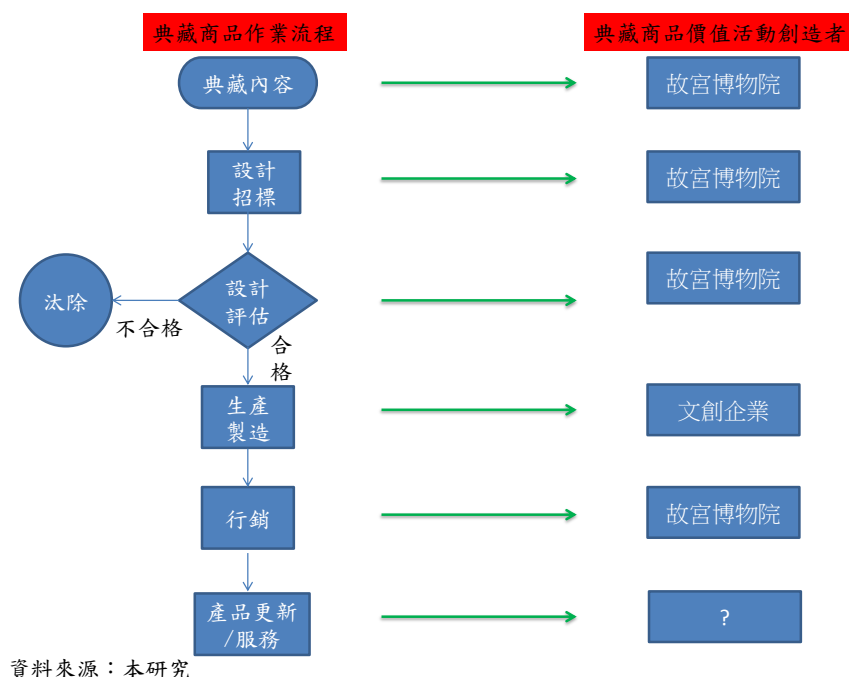


圖 3.2 故宮典藏商品作業與價值活動創造者

## (2) 故宮價值定位

依據圖 3.2 也同時可以看出，故宮在其典藏文創產品生命週期的價值鏈上，其定位基於典藏內容的獨佔性，完全居於主導地位，價值地位分居典藏內容、研發設計評核、以及行銷末端的專有銷售權利，是故宮典藏商品產業化的關鍵角色。

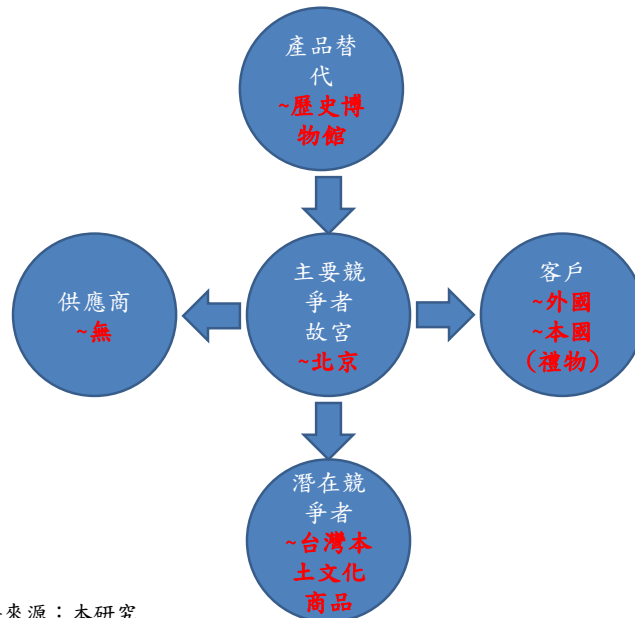
不過可惜的是，按產品獲得生命週期的五大階段來看，產品在消費者手中，尚具有維修、售後服務、產品更新等加值的策略的應用，依據現階段故宮經營模式來看，顯然並未具有此一先進經營的策略性觀念。

## (3) 故宮典藏商品競爭優勢分析

五力分析模型是 Michael Porter 於 80 年代初提出，對企業競爭優勢之研訂具有深遠的影響。按此五力模式所述，本方法可有效的分析客戶的競爭環境，相當適用於企業競爭戰略的分析。據此，此五力分別是：供應商的議價能力、購買者的議價能力、潛在競爭者進入的能力、替代品的替代能力、行業內競爭者現在的競爭能力等。其中，五種力量的不同組合變化最終影響行業利潤潛力變化。

是故，本研究依據五力模式分析(圖 3.3)，發現故宮未來的戰略性研擬，必須從全球的角度，正視中國大陸北京故宮的威脅；善用其典藏為內容素材提供者與行銷品牌的獨一性，配合產品售後的加值服務，有效提升其產業價值。

不過，若從本土化角色來看故宮的經營模式，則本土性文化產品是故宮未來潛在的競爭者；故國家未來在區分中華文化與台灣本土文化的切割時，也就是說，本土性文化產品與故宮典藏文化產品的市場區隔，為未來我國文創產業發展時必須面臨的一個策略走向議題。



資料來源：本研究

圖 3.3 故宮典藏經營模式競爭優勢分析

## (二) 總體面-國家創新系統的機制

總體面的探討係從政府政策與組織機制的角度，來分析國家組織中的「產官學研」等機制功能，其目的係檢討並整備現有文化創意產業的國家創新系統，掌握其「產官學研」知識管理連結環節，以及是否能充分支撐故宮典藏為核心的文創產業與企業經營的功能。

國家創新系統(National Innovation Systems, NIS)是指一個國家內各有關部門和機構間相互作用而形成的推動創新網路，是由經濟和科技的組織機構組成的創新網路。學者 Richard Nelson 的研究中發現，許多國家因具有不同的發展背景，而會產生不同的產業特色，譬如：義大利以時尚服裝為產業基礎、瑞士的鐘錶業、美國的高科技產業、日本的消費性電子產業等，而這些不同國家所讀制發展出來的不同產業競爭優勢，都是因為國家內部有一套獨特的產官學研組織機制，在背後支撐的原因，因此 Nelson 認為探討一個國家的產業發展，勢必要著重在其國家創新系統的研究上。

鑒於台灣是以製造優勢見長，因此，若要發展具有研究發展特性的文創產業，則必須進一步了解，我國家產官學研的創系系統，是否能夠轉型來支撐文化創意產業的競爭優勢發展，特別是以故宮典藏為素材內容的文創產業。是故，本研究你從國家創新系統中的組織機制、政府政策，文創研發機制、文創製造機制等四個面向，逐一分析研究我國「產官學研」體系對文創產業的支撐程度與可能改進的空間等議題，詳述如下。

### 1. 政府政策



從國家創新系統中“官”的角度，審視政府對故宮典藏商業化的影響，即為檢視政府是否有完整的政策來支持。同時，觀察台灣產業經營模式可知，政府對於產業經營模式的催化，扮演極重要的角色，從過去的半導體晶圓產業，到現在的生技產業等，無一部是在政府策略性產業政策的指導下，逐步實現其規模。故觀察台灣文創產業發展的政策面角度，國家層級中各級政府的政策指導支分析，實不可少。

台灣文化創意產業肇始於民國99年2月公布之《文化創意產業發展法》為主要法源，其後更研訂「設置文化創意及數位內容產業園區」與「文化部文化創意產業補助作業要點」等法令，由國家發展基金撥出100億元，以創投方式投資文化創意產業之相關企業，獎勵文化創意及數位內容產業等業者進行國際拓銷，參與國際性展覽等。按該法立法精神旨在為扶植優質與具有潛力之文化創意產業業者，促成文化創意產業之跨界合作，提昇文化創意產業發展品質及競爭力。

依據《文化創意產業發展法》，經濟部也於民國100年七月研訂《協助獎勵或補助文化創意事業辦法》，嘗試分別從研發創作類、人才培育類與經營管理等三方面，獎勵與協助國內文化創意產業的發展。

其次，行政院下轄內政部所頒《社區總體營造計畫》中有關地方自治鄉鎮市的社區營造，也跟地方文化特色的發展，以及地方經濟的繁榮汲汲相關。譬如，新竹古賢社區營造中的飛機博物館，對地方文化特色保存與地方經濟發展迭有助益，即屬一例。

另，鑒於故宮博物院係隸屬於行政院，因此，有關故宮博物院典藏的發展計劃計有，智慧故宮國家型計劃，其內容含括文創環境、文創計畫、數位典藏、數位博物館、U故宮與數位學習等不同計畫，顯現故宮典藏積極推廣應用的功能。

綜觀從“官”的角度來審視我國文創事業的發展，堪稱完備，然而就行政院文化部相關法令來看，並無特別強調有關故宮典藏之事，僅是從一般面向提及文物與博物館的相關法令。但有關故宮典藏產業發展模式之議題，應屬於文化創業產業政策之一環，也為推動文化創意產業發展，與提升臺灣文創產業設計質、量有關，但就政策面來說，故宮與文化部同隸屬於行政院，因此，兩者在隸屬性質為平行單位，政策面相關，但執行面似乎無關連。

## 2. 學術機構

本節係從“學校”的角度，分析探討學術機構對於落實強化我國文創產業之發展，以及故宮典藏商業化之影響程度，為「產官學研」中相當重要的一個關鍵。是故，檢討我國大專院校以文創產業為教育宗旨，並有課程設計與育成中心等機制的院校大約有88所，占全台大專院校165所中約55%。其中，國立大學有21所、私立大學有22所與科技大學45所；另，若以課程/學程設計為單位，則相關文創課程設計約255不同之文創課程；最後，有育成中心且直接協助文創產業育成的學校，公立大學育成中心約19所，私立大學約7所、公立科技大學育成中心6所，私立科技大學育成中心約27所(參閱表3.1)。

表3.1說明我國大專院校大國家文創產業之支持度情形，其中科技大學占比例最高約佔52%，其育成中心也約佔56%。顯示學樹型育成中心對於文創產業之教學實習、研發創新、行銷推廣與青創育成等四大功能知發揮，相當程度的成為國家創系系統中，對文創產業發展的支持力道。

表3.1 我國大專院校學術型文創相關課程與育成中心統計

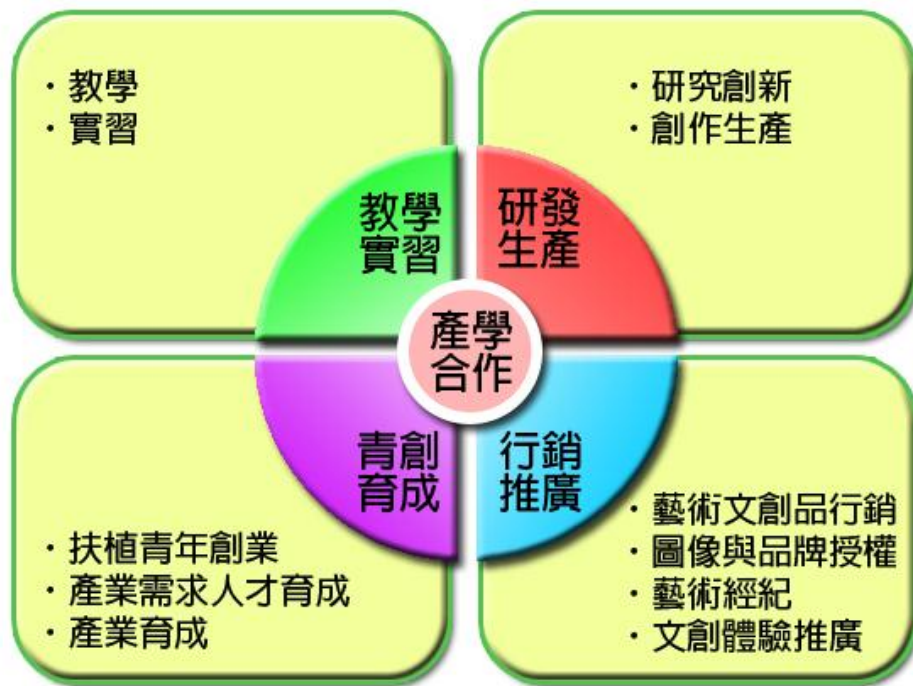
	國立大學	私立大學	公立科技大學	私立科技大學	總計
文創設計	21	22	7	38	88
課程設計	36	55	13	51	255
育成中心	19	7	6	27	59

註：1. 依據教育部民國95年統計資料，全台計公私立大專院校165所  
2. 課程設計數量係以學校科系為統計單位

資料來源：本研究統計

不過，遺憾的是，這些學術型文創產業的課程設計與育成中心，常因學校發的核心優勢，而有不同的競爭策略，譬如，中國科技大學已規劃設計見長，故文創課程偏向社區文化特色的重整，高雄樹德科技大學的優勢偏向數媒，故文創學程設計與育程中心的發展，較著重於文化創意暨數位內容產品之研發、行銷與推廣。職是之故，綜觀我國學術型文創相關大專院校的課程與育成中心可知，其文創產品的發展等機制，並無一體機制運用的設計，且無法充分偕同故宮典藏的內容素材優勢，似有成為台灣地方在地文化或視覺設計等領域輔導機制，針對故宮典藏衍生性產品開發的協助缺憾，誠然為大專院校的未來改進之處。

圖3.3顯示一般大學的學術性文創育成中心的功能，其中，包括研發創新、產學、教育與行銷等包山包海的功能，較缺乏核心優勢，而能夠與故宮發生上下游供應鏈關係的又極少，故如何針對學校核心優勢，將學校資源納入國家研發體系中一體運用的機制，誠屬重要。



資料來源：取自樹德科技大學文創產業育成中心

圖 3.4 學術型文創育成中心之功能

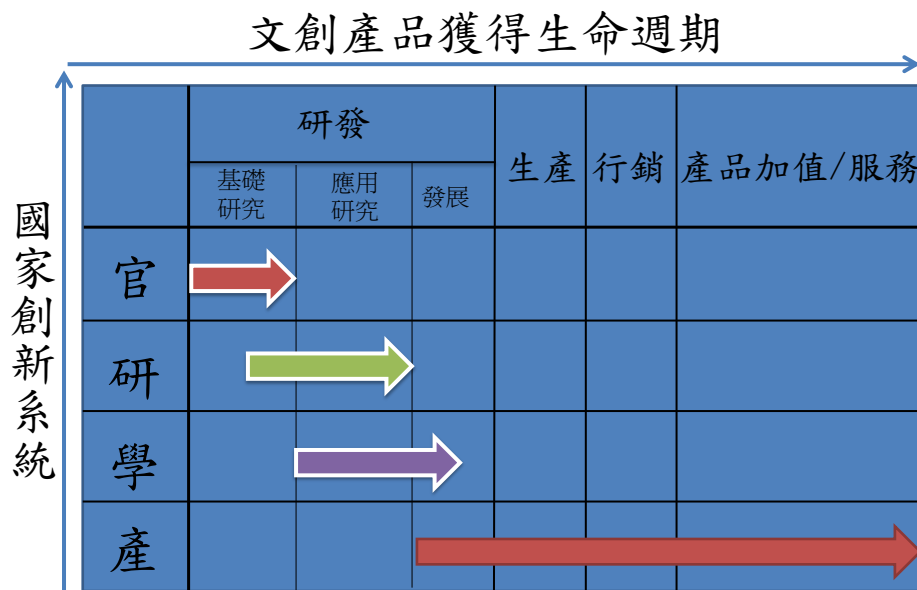
### 3. 研究發展功能與故宮

「研究與發展(Research & Development)」是一個從新概念或新知識的產生過度到產品設計、試製、生產、營銷和市場化的一系列的活動，也是知識成為產品商業化的創造、轉換和應用之過程，為國家創新系統中相當關鍵的一個機制。因此，妥善架構一個國家的「研究與發展」組織機制，對於這個國家的創新體制具有深遠影響。不過，若依據「研究與發展」的特性，「研究與發展」又可以劃分為「基礎研究」、「應用研究」與「發展」等三類，其中，「基礎研究」風險最高與研究期程最長，但利潤最高，而「應用研究」次之，「發展」的研究風險最低與研究期程短，且利潤比較起來最少。

基於我國國家創新系統之發展現況，若要從建設台灣成為華人世界文化創意產業的領導者角色，以及未來以華夏文化為中心的亞太文化創意產業的匯流中心之目標等高度，來檢討我國文創產業的創新系體之機制設計，顯然會受限於原有代工型的國家創新系統模式之限制，顯現台灣是文創產業後進國的特性，使代理與代工，成為台灣文創產業的絕的致命傷，無法凸顯台灣文創產業的競爭優勢(Zen 大，2011)。

因此，檢視台灣目前國家創新系統中有關文創產業的研究發展機制，計包括：2003 年成立國家級設計中心「財團法人台灣創意設計中心」、學術型文創大學、文創園區、以及為數甚多的中小微型文創企業的研發機制，對於標榜利用文創研發設計人才之培育，提升國家競爭力與推動文化創意產業發展，其助益是肯定的。然而整體文創研究發展組織機制設計，是否按基礎研究、應用研究與發展的特性，構建在政府與民間企業的體系中，顯然存疑。反而會落入到過往代工型的國家創新系統模式之限制窠臼中，只重生產製造，缺乏原創性文創產品，無法達到成為亞太文化創意產業的匯流中心之目標。

是故，若依據上述「研究與發展」的特性，並配合產品獲得生命週期的五大階段，來檢視台灣的國家創新系統可知，台灣的「研究與發展」由於偏重製造，因此創新體系較屬於「研究與發展」中的「發展」，屬於研發期短與利潤較小的國家創新體系。未來政府扮演重要角色，應該設計一個著重原創性的國家創新體系(圖 3.3)，使此一體系中的官學研能夠聚焦於風險較大的基礎研究。圖 3.2 說明官應該著重在研發設計中的「基礎研究」部分，政府研發組織與學校，則可視本身之研發能量，可分別選擇著重於「應用研究」與「發展」，至於囿於國內文創中小微型企業的特性，則可針對企業體質著重於風險較低的「發展」、生產、行銷與產品加值/客戶服務部分。如此方能提升台灣設計人才原創能力與加強產業市場競爭力，同時並奠定企業發展自有品牌基礎，提高產業附加價值，達到「Designed in Taiwan」的目標。



資料來源：本研究

圖3.5 我國文創產業國家競爭優勢期望矩陣圖

#### 4. 文創產業與故宮

統計顯示，目前台灣有關文創產業已達到 5 萬餘家，其產值約有 6000 億新台幣，可見文創產業在台灣的發展遠景。不過，文創相關產業種類繁雜，在台灣的文創產業與故宮發生關係的多以設計與生產有關。然而，審視國內這些與故宮文典藏發生供應鏈上下游關係廠商，則發現均為少數。訪談顯示，故宮博物院典藏是一項相當專業的藝術文物鑑賞，因此，按前述故宮現階段經營模式可知，故宮係透過院東哦評選規則，選取合格廠商施以培訓，培訓後廠商可以提交產品設計，作為故宮典藏產品未來產製的藍圖(表 3.2)；其次，由於文創產業在台灣涵蓋甚廣的關係，因此，能真正和故宮典藏發生供應鏈關係的廠商當然就僅限於藝術創作等，少見科技、影視等之參與。

表 3.2 顯示，故宮典藏產製功能現建立在故宮自身的一套評核系統中，參與面並無法擴及全國，因此，對於故宮未來成為建構台灣為文創產業旗艦的策略性角色地位，以及故宮與國家創新體系中「學研」兩機制的構聯，仍有待加強。

表3.2 參與故宮典藏研發之民間文創企業與成果統計

	參與團隊	培訓學員	成果報告	研習成果提案數量 (件)
培訓企業第一屆	14	58	13	126
培訓企業第二屆	12	65	10	61
培訓企業第三屆	18			
培訓企業第四屆	15			

註：1. 參與團隊係主要來自與故宮和衍生產品合作之廠商；  
2. 第三屆與第四屆資訊待更新

資料來源：引自故宮博物院統計

[http://ccp.npm.gov.tw/content/workshop/workshop\\_06.aspx?PageID=2&RTYPE=4](http://ccp.npm.gov.tw/content/workshop/workshop_06.aspx?PageID=2&RTYPE=4)

### (三) 研究結果

本研究對於故宮典藏為核心優勢，有效推展台灣未來發展文創產業的研究，有下述幾項研究結果：

#### 1. 個體面-故宮經營管理

依據文創產品獲得生命週期的五階段價值鏈活動區分來看，故宮典藏具有素材內容提供、品牌行銷、產品售後加值等優勢，如果能夠從此三方面的價值定位，逐一展開研發設計、品牌授權、產品多樣化加值等產業活動，配合國內消費性電子產業的優勢，提出原創性的，以及以故宮典藏為素材的藝術、工藝、媒體、設計等不同文化創意產業的商品，則除了可落實我國「文化產業化」與「產業文化化」的願景外，更可以達成我國成為未來亞太華文化創意的匯流中心。相關故宮核心優勢擬說明如下：

##### (1) 素材內容的獨一提供者

故宮典藏素材內容，除了北京故宮外，應無競爭者，所以，就素材提供的角度來看，故宮典藏的提供適獨一性，沒有競爭者，進入障礙受法律保護，障礙非常高。

##### (2) 品牌行銷的獨一擁有者

同前所述，故宮典藏品牌行銷，除了北京故宮外，也不具備競爭者威脅，所以，就品牌行銷的市場觀點來看，故宮典藏的產品行銷，也是具有品牌的獨一性，競爭者除非獲得授權，否則也很難進入受法律保護的故宮典藏產品。

##### (3) 產品售後的獨一加值者

同樣的，故宮典藏的產品售後加值服務，因其素材內容與品牌行銷的獨一特性，因此，在產品售後的加值服務提供者的價值鏈活動來看，當然也是具備加值服務提供者的唯一性。故宮宜善用此一加值服務的價值鏈活動，來賦予產品永存的生命力，來創造商業價值。

#### 2. 總體面-國家創新系統對故宮經營的支持

鑒於文創產業在台灣發展的萌芽階段，以及我國未來開創台灣為亞洲華文物的研發設計匯流中心，透過政府政策與組織機制的設計，提供人才培育、研發設計、風險基金等協助，實乃必要。不過礙於我國國家創新系統的代工特性，本研究針對我國家「產官學研」創新系統對故宮經營的支持有下述發現：

### (1) 原創性研發設計機制要建立

台灣係屬於科技後進工業化國家，而後進工業化國家在產品原創性的學習進化過程中，大都是從製造著手，此為導致我國國家創新系統的代工特性之緣由。故若欲進一步有原創性的產品開發出現，則需要有一套完整的國家創新體系來支持，而依據先進工業化國家的科技發展趨勢來看，這個創新體系必須著重在「基礎研究」、「應用研究」與「發展」的三個不同階段根基上。

換言之，風險高與投資大的「基礎研究」，由政府出資負責(官)，配合學校或文創園區的設施與人才(學研)，逐步導向「應用研究」與「發展」等風險較低與投資較少的文創商品開發，使文創企業可以藉官學的「基礎研究」結果，就其產業經營資源與規模，著力於風險中低的後續文創商品的「應用研究」與「發展」上(產)，構成一個「政府策略性導引、學研人力支援、產業創造市場」的一個完整文創產品之原創性國家創新系統。文獻中的德國與韓國，都是由政府出資成立國家級的文創基礎研究中心，即為一例。

### (2) 資源集中與管理機制的聚焦

目前我國國家創新體系中有關文創組織設計，其體系相當分歧，有文化部(整合昔日之新聞局與文建會)、經濟部、教育部、交通部、體委會與內政部等部會的參與，而其中以文化部與經濟部為主體。但是，原創性體系的「產官學研」組織機制，必須有資源集中與管理的策略性分配機制，否則極容易產生資源分配缺乏焦點的缺失，因此，國家未來應該明確文創資源的策略規劃，如此，才能構逐步構建下一層次的文創發展體系。

資源集中與管理的策略性機制建立，可以有效導引全台文創園區的設置目標，大故宮文創園區就不會與其它文創園區脫節，且文創園區所結合地方上的學術機構，也能夠聚焦於國家文創的願景。

## 四、立法建議與結論

本研究從產業政策的角度的角度，探討故宮典藏推展文創產業之企業經營與政府政策之相關議題，研究中，按研究計畫之目標，分別從故宮個體經營面與政府政策的總體面兩個面項，研究分析未來如何以故宮典藏來推展我國文創產業，達到架構台灣為未來亞太華文化創意的匯流中心之目的。

據此，有關本研究衍生出之立法/管理建議、此建議之衝擊與效益、以及結論等，將分別詳述如下：

## (一) 立法建議

本研究顯示我國在有關文創產業的立法部分已相當完善，但是對於立法後的管理機制，則缺乏政府一體運作的機制設計，容易流於形式上的資源分配，缺乏文創資源策略性的規劃與分配機制，因此，建構一個以中央政府為主體的「集中管理、有效分配」的文創資源分配管理機制，可以有效導引國家資源至產官學研不同的利害關係者手中，確立以故宮典藏為核心優勢的文創產業指導支援體系。

其次，有效的政府高層管理機制，也可以將文創資源按研究發展的基礎研究、應用研究與發展的不同屬性，分別架構在國家產官學研的國家創新體系中，解決台灣無原創性研發設計機制與資源無集中與管理的策略性機制之缺失。

是故，政府一體運作的管理機制之建議，必須：

1. 建構一個行政院層級的文創資源策略規畫委員會，提出未來我國文創產業發展藍圖，然後再針對故宮典藏在此藍圖中的價值鏈定位，確定產品研究發展方向；
2. 建構一個資源評核的審查機制，分別針對策略規劃後的文化資源，施以評核，有效管理。

## (二) 衝擊與效益分析

有關前述管理機制之設計與運用，以及此一管理機制設計與運用後之衝擊與效益分析，擬分別詳述如下：

### 1. 衝擊

- (1) 囿於文創資源分配的聚焦結果，會產生不同文創產業之不同分配的結果，而違反往昔台灣資源通通有獎的文化；
- (2) 策略性資源規劃的架構文化，需要團隊的學習與適應，需要時間
- (3) 故宮典藏對於國家文創產業的推廣，可能與台灣本土性文化產業之推廣相衝突；
- (4) 大陸未來在中華文物上所積極架構之華文化的文創策略，值得關注。

### 2. 效益分析

基於國家未來開創以中華文化為國家未來文創產業之核心優勢為目標，本研究針對以故宮典藏為競爭優勢的經營模式與國家創系體系指導與支持之探討，顯示唯有加大國家創

新體制的原創性研發資源與機制，透過策略規劃與資源評核的管理機制，可以有效使台灣的代工型國家創新系統轉型，成為一個以故宮典藏為素材內容的原創性創新體系，鈔彈可以將達成台灣以中華文化為文創產品的世界領先地位，同時也可以協助國家創新體系轉型，擺脫代工式的國家產業創新體系。

### （三） 結論

研究結論顯示，故宮現階段經營模式仍有發展的空間，應依據文創產品獲得生命週期的五階段價值鏈活動區分，深根擴大故宮典藏具有素材內容提供、品牌行銷、產品售後加值等優勢，如果能夠從此三方面的價值定位，逐一展開研發設計、品牌授權、產品多樣化加值等產業活動，配合國內消費性電子產業的優勢，提出原創性的，以及以故宮典藏為素材的藝術、工藝、媒體、設計等不同文化創意產業的商品，則除了可落實我國「文化產業化」與「產業文化化」的願景外，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。

其次，政府應正視我國科技發展後進國的事實，體會原創性產品開發的國家創新系統需求，利用資源的「集中管理、有效分配」的策略規劃機制，將資源置放於故宮博物院典藏的優勢之上，利用現有消費性電子產製優勢，開發出具有原創性的文創商品，使台灣中華文物的文創產品，鈔彈可以達到文化利國之優勢，也可以創造經濟效益。



## 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：弘喜董事長王雪芬 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

##### A. 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。

##### B. 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。

##### C. 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 虞彪律師 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) 產業訪談

(1) 辦理目的：故宮典藏產品末端行銷模式

(2) 辦理時間：101 年 12 月 7 日 2:30PM

(3) 參與人員：潘東豫教授 李耀中協同主持人 陳美仁研究助理

(4) 參與人次：3

### (5) 重要結論

A. 故宮產品末端行銷有授權限制

B. 故宮末端消費者客戶種類：國外與本國人，本國人購買以禮品贈外國友人為主

C. 產品價格分歧，高中低都有

D. 產品地點以故宮本院銷售為大宗

### 三、計畫績效指標及人力投入

#### (一) 績效指標說明

//敬請依研發要求填寫，以利年度報告數據彙整//

■量化成效		
指標構面與項目	篇數	說明或附件別
著作成果	論文總計	2
	國內（研討會或期刊）	2 篇數
	國外	篇數
	研究報告（指書籍裝訂成冊者）	本數
	出版品（指經政府出版品管理辦法而發行者；ex.年鑑/白皮書等）	項數 本數
會議	座談會（含論壇）	1 場次(6 人次)
	研討會	1 場次(5 人次)
	說明會（含發表會、展覽活動）	場次(人次)
	產業訪談	1 場次(4 人次)
■其他效益說明（上表無法呈現之預期成果，請填列於下表。）		
其他績效指標	成果	
確認文創產品獲得生命週期與故宮產業價值鏈	計分五階段與故宮的素材與品牌獨一性	
確認我國國家創新系統代工特性與強化原創性 國家創新體系的管理機制	強化原創新文物產品研發機制，架構國家 文創策略規劃制度，使資源聚焦於故宮典 藏素材之核心優勢	

#### (二) 參與人力簡歷

編號	姓名	職稱	最高學歷	聘任期間	總支用經費
1	林惠玲教授	計畫主持人	博士	101/4/01~101/12/31	
2	潘東豫副教授	協同主持人	博士	101/4/01~101/12/31	
3	李耀中講師	協同主持人	博士研究	101/4/01~/10112/31	
4	陳美仁講師	研究助理	碩士	101/4/01~101/12/31	

## 參、附件

### 一、會議記錄

#### (一) 故宮典藏商業模式運作與文創產品價值鏈會議

1. 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

##### A. 確定故宮現行商業模式

寒林故宮董事長王雪芬：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。

##### B. 確定故宮典藏在文創產業價值鏈中的定位

雕塑家 余燈銓 寒林故宮董事長王雪芬：

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。

##### C. 文創產業前端管理中有關研發人才培訓

雕塑家 余燈銓：

- 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) 故宮典藏研究案初期研究方向探索會議

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 虞彪律師 蕭律師 潘東豫教授 陳美仁研究助理

##### (1) 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。

## (2) 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) 產業訪談

1. 辦理目的：故宮典藏產品末端行銷模式
  2. 辦理時間：101年12月7日 2:30PM
  3. 參與人員：潘東豫教授 李耀中協同主持人 陳美仁研究助理
- (1) 故宮產品末端行銷有授權限制
  - (2) 故宮末端消費者客戶種類：國外與本國人，本國人購買以禮品贈外國友人為主
  - (3) 產品價格分歧，高中低都有
  - (4) 產品地點以故宮本院銷售為大宗

## 二、活動照片集



故宮產品銷售訪談(一)



故宮產品銷售訪談(二)



故宮產品設計廠商訪談



雕塑藝術余燈銓藝術創意設計人才育成訪談(一)



雕塑藝術余燈銓藝術創意設計人才育成訪談(二)