

浅析我国博物馆文创发展对策 ——以北京故宫博物院和台北故宫博物院为例

The Development Strategy of Museum Creation Industry in China: Based on the Competition Analysis of Cultural and Creative Works of the Palace Museums in Beijing and Taipei

李 韦

(上海信谊万象药业股份有限公司, 上海, 201601)

(Shanghai Sine Wanxiang Pharmaceutical Co., Ltd., Shanghai, 201601)

内容提要: 博物馆文创行业是随着文创产业发展而延伸的新兴行业, 是博物馆突破仅依托展品来弘扬文化的窠臼而创造出的新模式, 是其门票之外的新收入点。同时, 博物馆文创既依托于博物馆和藏品本身的文化意蕴, 又具有当代设计所赋予的功能性和创意。我国大陆博物馆文创行业整体的发展水平远落后于国外与台湾地区, 但近年来, 以北京故宫博物院、中国国家博物馆为首的博物馆皆开启了文创衍生品的开发道路并有所成就。文章运用SWOT分析法, 讨论了北京故宫博物院与台北故宫博物院文创的优势、劣势、机会和威胁, 并在此基础上提出对国内博物馆文创的发展建议。

关键词: 博物馆文创 北京故宫博物院 台北故宫博物院 波特五力模型 SWOT

Abstract: Museum creation industry is a new industry that extends along with the development of cultural and creative industries. It is a new way to carry forward the culture by exhibits, and win the new profit point of museums. At the same time, museum creation has its unique attraction compared with other types of creative products: it relies on both the cultural implication of museums and collections, and the functionality and creativity that contemporary design gives. The development of China's mainland museum industry is far behind that of overseas and Taiwan. But in recent years, museums built by the Palace Museum and China National Museum have opened up the development path of cultural and creative derivatives and made achievements. This article discusses the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the Palace Museum and Taipei Palace Museum. On the base of the discussion, the author offers proposal of cultural and creative industry.

Key Words: Museum creative works; the Palace Museum; Taipei Palace Museum; Michael Porter five force model; SWOT

据国家统计局《文化及相关产业分类(2018)》,文化及相关产业是指为社会公众提供文化产品和文化相关产品的生产活动的集合。属于文化产业产品之一的博物馆文创产品在行业蓬勃发展的大环境下应运而生^[1]。博物馆文创产品除具备一般文创产品的共性之外,还具备自身特有的文化内涵,可大致分为以下四个大类:纸质出版物、虚拟电子产品、原创实物类产品和品牌合作产品。

2015年2月9日,国务院发布了《博物馆条例》,其中第三十四条规定:“博物馆应当根据自身特点、条件,运用现代信息技术,开展形式多样、生动活泼的社会教育和服务活动,参与社区文化建设和对外文化交流与合作。国家鼓励博物馆挖掘藏品内涵,与文化创意、旅游等产业相结合,开发衍生产品,增强博物馆发展能力。”^[2]至此,我国博物馆文创才真正被正名,成为作为非营利组织的博物馆需要开展的新业务。本文以博物馆文创行业中的领先者北京故宫博物院为例,对其文创竞争分析为切入点,总结相关经验,为其他在文创领域刚入门的博物馆提供借鉴。

一、我国博物馆文创行业波特五力分析

国外博物馆文创起步较早,例如,不列颠博物院(又称大英博物馆)2001年开放免费参观后,便开始了博物馆文创的研发与销售。

早在1983年,我国台湾地区已开始发展博物馆文创产业,但一直到2013年,台北故宫博物院文创才凭借以雍正皇帝奏折批注手书为元素开发的“朕知道了”文创胶带火遍网络。2013年8月,北京故宫博物院第一次面向公众征集文化产品创意,举办了以“把故宫文化带回家”为主题的文创设计大赛。

2015年国务院发布《博物馆条例》明确了博物馆文创的主要任务,并罗列了政策支持和保障措施^[3]。国家的大力支持是博物馆文创最强大的驱动力。我国博物馆文创因此得以迅速发展。

由迈克尔·波特(Michael Porter)于20世纪80年代初创立的波特五力模型常用于商业战略研究

及行业分析,它将行业中存在的决定行业竞争强度归纳为以下五点:供应商议价能力、购买者议价能力、潜在进入者、替代品和同行业内竞争者。

对于供应商议价能力而言,博物馆文创的供应商分为两种:一是资金的供应商,二是产品方面的外包设计公司和制造商。国有博物馆多作为事业单位,主要收入为国家拨款和个人名义捐款。博物馆规模越大,所属层级越高,所获得的资金自然就越多,在这一方面博物馆文创资金供应商议价能力一般。博物馆文创的制作是全部外包的,目前没有一家博物馆拥有自主生产文创产品的能力,供应商议价能力较高。而设计方面,有外包和博物馆团队共同参与两种,如果设计公司报价过高,而博物馆又拥有自主设计的能力,就会使交易失败,这就导致设计公司议价能力变弱。

从购买者议价能力来看,博物馆文创产品的目标市场为中高端尤其细化为文博文化、物品的爱好者,这一类人群对于价格的敏感度不高,议价能力低。而相对议价能力,虽然博物馆文创产品很多博物馆都有在做,但部分产品受限于馆藏文物的IP归属,对于特定文物衍生品只有唯一一个博物馆才有相关的文创产品,消费者相对议价能力也很低。同时,博物馆文创的行业定价几乎都处于一个统一标准的状态,且售价固定不存在议价可能性。

在潜在进入者这一方面,目前全国博物馆文化创意产品开发试点单位有92家,根据国家统计局《文化事业建设不断加强 文化产业发展成绩显著——改革开放40年经济社会发展成就系列报告之十七》中的数据,截至2017年我国博物馆共有4721个。还有很多博物馆尚未进行博物馆文创开发,且随着国家不断推进博物馆文创行业的发展,试点单位不断增多,潜在进入者增多。

博物馆文创的替代品有价位相差无几的其他类别文创产品价格低廉很多的同类型产品:例如非博物馆文创产品的胶带、笔记本、挂饰等。博物馆文创对于这些替代品而言,具有多一层的文化内涵及文物元素,对于博物馆文创的主要目标消费群体有着不可替代的吸引力,因此这些替代品威胁较弱。

同行业竞争者目前的状态,就如在购买者议价能力方面提及的一样,博物馆文创产品部分受限于馆藏文物IP,皆属于差异化发展。行业定价处于一个相同价位,不存在价格优势。但对一些没有文物IP属性的文创产品,消费者可以选择的余地很大,竞争尤为激烈。同时,国外的博物馆文创产品也瞄准我国可观的市场收益并进入我国市场,加剧了我国博物馆文创行业的市场竞争:英国的维多利亚和阿尔伯特博物馆的文化产品通过互联网在全世界范围内运营,已在我国入驻了“天猫”平台;荷兰梵高博物馆一把有授权的雨伞通过与阿里的合作销售额达到上百万;不列颠博物院的社交平台在发布全球合作信息。

供应商议价能力较低;购买者议价能力较低;潜在进入者数量庞大且行业内企业无法阻止潜在进入者进入市场、威胁较大;博物馆文创独有文化内涵的特殊性使得替代品威胁较低;虽然国内博物馆之间不存在直接的商业竞争、关系平和,但由于国外博物馆的全球化战略瞄准了中国市场、占据市场份额的竞争较为激烈。总的来说,博物馆文创行业总体竞争状况适中,市场利润很可观。

二、北京故宫博物院与台北故宫博物院 文创业务的对比分析

(一) 北京故宫博物院文创概况

故宫文创深度挖掘丰富的明清皇家文化元素,以符合当代人的时尚表达为载体,努力将故宫的建筑、文物、历史融入其中,故宫文创的文化就是故宫博物院的文化,故宫文创的运营理念是运用多种方式传播优秀传统文化,让故宫文化遗产资源活起来,让民众可以把故宫带回家。2018智慧旅游产业高峰论坛上北京故宫博物院经营管理处处长杨晓波公布:截止到2017年12月北京故宫博物院研发的文创产品已达10500种。2019年亚布力中国企业家论坛第十九届年会上时任北京故宫博物院院长的单霁翔公开了2017年故宫文创销售收入达15亿。北京故宫博物院文创的主要类别有文创产品、故宫出版、故

宫壁纸、故宫APP和故宫游戏。其中核心业务是故宫APP、文创产品以及故宫出版。

北京故宫博物院APP有“皇帝的一天”“故宫展览”“胤禩美人图”“紫禁城祥瑞”“韩熙载夜宴图”“清代皇帝服饰”“故宫陶瓷馆”“每日故宫”。这些APP并没有具体的商业目标,主要目的是争取更多关注、传播故宫品牌。

故宫文创产品的销售途径主要分为线下与线上两种模式,线下主要为北京故宫博物院院内设的工艺品商店,但值得一提的是2015年故宫与皇家加勒比国际邮轮签约,故宫的文创产品可在该邮轮上展售。而线上为故宫商城、故宫淘宝以及故宫天猫旗舰店,2008年12月10日,“故宫淘宝”淘宝店上线,起初销售的产品严格意义上来说属于旅游纪念品并不符合文创产品的定义,后经2010年的改革调整定位于主要出售低价可爱风格的小物件文创产品;2016年6月29日,北京故宫博物院联手阿里巴巴,双方就文创产品、出版、票务等签署战略合作协议,故宫天猫旗舰店正式上线,旗舰店业务包括了故宫出版、票务以及不同于故宫淘宝的中高端文创产品。

(二) 台北故宫博物院文创概况

1983年,台北故宫博物院提出“从传统中创新,让艺术和生活结合”,成为我国博物馆文创行业的奠基者,从此之后台北故宫博物院文创产品得以迅速发展。经过一段时间的发展,台北故宫博物院考虑到资金有限而市场需求又大,2015年开始探索和厂商合作之路,慢慢形成了一条文创产品的产业链。台北故宫博物院文创产品的销售渠道可以划分为两种方式:委托承销以及品牌授权商,其中委托承销包括了台湾手工业推广中心、台北故宫博物院员工、消费合作社等多个单位或者部门,而品牌授权商主要包括了在授权模式下,在全球范围内合作品牌专卖店营销台北故宫博物院的文创商品,与此同时,全面地推进品牌授权,制定缴纳销售回馈金以及商标授权金模式^[4]。

（三）两岸故宫文创业务的对比分析

1. 北京故宫博物院与台北故宫博物院文创的关系

台北故宫博物院与北京故宫博物院藏品风格大体一致，但北京故宫博物院藏品保有量更胜一筹。就我国博物馆文创行业来看，台北故宫博物院文创是开创者、奠基者，北京故宫博物院文创起初是其跟随者，但随着国家政策的不断推动、大陆博物馆文创行业市场的不断扩张及北京故宫博物院文创的重新定位，北京故宫博物院文创后来居上。博物馆文创行业整体处于一个平和友好的状态，就台北故宫博物院与北京故宫博物院而言，双方还有互相合作、院长交流的体制。

2. 北京故宫博物院文创SWOT分析

20世纪80年代初，美国旧金山大学韦里克（H. Weihrich）教授提出的SWOT分析法，是指一种综合考虑企业内外部环境因素，从而选择最佳经营战略的方法。S是指优势（Strengths），W是指劣势（Weaknesses），O是指机会（Opportunities），T是指威胁（Threats）。

（1）优势

北京故宫博物院的馆藏多达180多万件/套，其中蕴含的设计元素难以计量，同时，北京故宫博物院整体就是一个巨大的素材库：明清皇家、建筑群、宫闱传闻故事等皆具有唯一性与无法复制性。此外，故宫文创的自主研发团队邀请文物专家学者将文物的文化内涵更准确地融入产品中。

运用新媒体账号进行营销，广泛传播故宫文化，发掘故宫时代性的吸睛点：例如故宫流浪猫、故宫胶带DIY口红外壳、《国家宝藏》带动《千里江山图》文创周边等。从粉丝数量来看，截至2019年2月，新浪微博故宫博物院官方账号的粉丝量为6467699、新浪微博故宫博物院官方旗舰店粉丝量为60924、新浪微博故宫淘宝粉丝量为1065146，远高于其他博物馆微博账号的粉丝量。

在线下，北京故宫博物院将原先布局混乱的旅游纪念品商店改造为文化创意体验馆，以全新的理念重新设计、整体规划，设置了“丝绸馆”“服饰馆”“生活馆”“影像馆”“木艺馆”“陶瓷馆”“展示馆”“紫禁书苑”共8间各具特色的文化创意产品展厅。在线上，淘宝店、天猫店风格迥异，定位明确，牢牢抓住了两类截然不同的顾客群体。

（2）劣势

北京故宫博物院文创实体产品的生产是全部外包给制作商的，对产品质量的把控不够严格，尤其是其淘宝店的低端产品常出现顾客反馈质量问题。同时，天猫旗舰店的热门产品往往一更新很快销售殆尽，但这并不是其故意为之的饥饿营销手段，而是其对于产品热度的错误判断所致。总体来说，故宫文创缺乏一定的质量监控、专业运作产业链与市场预估能力。而且，对知识产权的重视程度还不够，对仿冒盗版产品没有采取相应对策。

（3）机会

国家对博物馆文创行业的大力支持，一个又一个有利政策轮番出台，对于国内品牌效益最突出的故宫博物院来说是绝佳的机会。因文博综艺《国家宝藏》带起的博物馆文创热潮，很多消费者对《千里江山图》、各种釉彩大瓶、石鼓等文物倍加瞩目，故宫文创可以抓住这个机会研发各种釉彩大瓶和石鼓的相关文创产品。此外，随着新媒体的快速发展，手机APP业务将会成为新的文创增长点。

（4）威胁

同时被列为2016年文创试点单位的博物馆有92家，国外博物馆也纷纷用自己的文创产品进入中国市场，我国博物馆文创行业还属于成长阶段，竞争目前还算适中，但一旦进入成熟期，竞争将日益激烈。

3. 台北故宫博物院文创相对于北京故宫博物院文创的优势与劣势

（1）优势

台北故宫博物院文创起步时间很早，相较北京故宫博物院文创拥有丰富的运营经验，对博物馆文创的理解远远超过北京故宫博物院，与厂商合作的产业链

也完整可靠，他们通过衡量自身能力选择符合商业运作的品牌授权与委托销售，避免过多精力投入文创而忽略了其他业务。在知识产权的自我保护方面，台北故宫博物院选择分层定价的授权基本原则，有效地实现了博物馆商业利益与公众教育的共赢。

（2）劣势

馆藏文物数量远低于北京故宫博物院，这就意味着其可开发的文创元素大大受限，同时，台北故宫博物院的建筑也不是古建，对于中外游客的吸引力也不及北京故宫博物院。中国大陆市场的经济利润很可观，虽然台北故宫博物院文创有官网网购业务和赴台游客消费这两个方式来获得大陆博物馆文创的市场利润，但其没有在中国最大的电子商务平台开设网店，购买方式太过繁琐使其占据市场的速度过慢。对自己文创产品没有进行区分，不如北京故宫博物院文创双网店双目标市场来得明确。这就导致台北故宫博物院在占据时间优势和产业链优势的情况下，仍被北京故宫博物院在短时间内反超。

在博物馆数字化文创领域中，台北故宫博物院仅有一款“故宫常设展：NPM InSight”的APP，比起北京故宫博物院多样的数字文创，略微逊色。在APP使用及网页设计各方面，北京故宫博物院的数字化软装都要美观得多。

三、北京故宫博物院文创业务的发展建议

（一）围绕核心竞争力的发展策略

依据北京故宫博物院品牌效益和丰富的文创素材这两个核心竞争力，故宫文创未来发展的要点就是要将核心竞争力的效用发挥到最大，结合特有的丰富文创素材设计并制造高品质的文创产品的同时，创造更多比文物要素更贴近大众的类似于宫猫、明清宫廷历史故事等新素材，完善文创产品产业链并与制造商建立稳固的合作关系，给故宫品牌效益增加更多的光芒，以此培养消费者忠诚度。

在北京故宫博物院品牌效益这一核心竞争力上，团队可以利用多元视角或持续性地拍摄纪录片来吸引更多消费者，同时进一步让故宫文化深入人

心。近年的文物与博物馆热度持续不减，先前《我在故宫修文物》带来的可观收益是可以再度创造的。此外，在官方微博、微信方面的宣传力度可以加大，将北京故宫博物院官方微博微信平台与故宫淘宝、故宫天猫旗舰店联动，开展一些跨平台活动以增加各平台人气，共享资源，例如转发抽奖、分享你与故宫的故事等形式。

在丰富文创素材这一核心竞争力上，北京故宫博物院丰富的馆藏目前作为展品展示在故宫博物院内的总数占比还是很少的，作为文创素材进行再度创作的更是少之又少。部分馆藏受限于其文物保护级别不适合作为展品，但可以作为文创素材来制作产品，满足文博爱好者对于深锁库房的文物的探知欲。关于自主创造的文创素材，除目前已运营成熟的故宫猫及拟人化的淘宝客服之外，要继续对这一方面加大创新，避免现有元素热度褪去后，没有新的内容接替的困境。

（二）继续增强暂时领先要素

北京故宫博物院可以借鉴台北故宫博物院产业链构造及品牌授权的经验，挑选合适的授权方出租自己设计团队非强项的故宫文物IP，高效地获取更多利润的同时保护自身的知识产权。对于山寨产品要及时采取措施以维护自身品牌形象。同时，依托电子商务平台，将双网店双目标市场的暂时优势继续保持，加强电商平台客服服务商铺页面布置等软实力。同时，要以故宫的品牌来吸引更多的顶尖的人才加入，提高设计人才素质，成为自主研发中的佼佼者，同时可以适当提高待遇来增加团队凝聚力，避免人才流失。在营销能力上，依托于不同渠道的不同定位，围绕故宫文化的核心打造类别风格，在电子商务平台作为业绩主力军的同时，加强线下体验，为即将到来的电子商务新零售模式做好准备。

（三）移动互联时代下的新方向

大数据背景下的博物馆文创必须要借助互联网和新技术的平台，充分利用移动互联网时代的特

点,拓宽现有数字化文创,加大对APP研发的投入,结合AR技术和人工智能技术,带给顾客不一样的体验,实现让消费者让文物把故宫带回家^[5]。

数字化博物馆已经是大势所趋,凭借大数据处理技术梳理博物馆中的每一个对象,以技术手段让参观者能够通过电子设备随时随地投入博物馆的参观中,可以借此拓宽APP的功能,增加更多亮点,完善消费者的体验感、既视感。同时,推出娱乐性更高的游戏类APP,拓展新业务,发挥文化传播功能的同时使APP不局限于动态文物展示、历史介绍等常规内容,增加用户操作度、参与度,以拓宽服务对象。

四、我国博物馆文创业务的发展建议

对我国博物馆文创行业的其他博物馆来说,北京故宫博物院文创是一个绝佳的学习典范,它用极短的时间超越了台北故宫博物院这样的行业奠基者,合理挖掘自身优势、利用独一无二的品牌效益

和文化内涵成为行业领导者,又巧妙地细分市场,划分产品价位类别,同时吸引多种消费群体。行业内其他博物馆可以学习其运营方式,挖掘甚至创造专属于自身博物馆所独有的地域特色、文化价值、品牌意识,区别于其他的竞争者以明确自己的定位。例如上海博物馆举办的第三次奇妙夜活动“博物奇趣”就是很好的特色发掘,上海博物馆依托于馆藏优势和上海迪士尼乐园的IP融合,利用馆藏文物元素,创作了一系列中西合璧的文创产品。

在虚拟产品的开发上,要紧跟时代的步伐,依托新技术,时刻准备开发新的内容。在数字化、智慧博物馆大势所趋之下,要根据自身的情况结合消费者的需求,及时更新网站咨询、探索移动端文创内容,在博物馆中也可在不伤害在展文物的基础上适当增加即时互动设施。在进行博物馆文创产品的开发中,注重文创产品的文化内涵体现的同时,也要在实用性和亲民性上有所侧重,抓住国家大力发展博物馆文创的机会,在行业内找到属于自身的位置。

注释

- [1] 车冰冰:《关于博物馆文创产业运营的几点思考》,《沈阳故宫博物院院刊》第十六辑,现代出版社,2015年。
- [2] 《博物馆条例》,中国法制出版社,2015年,第10页。
- [3] 《国务院办公厅转发文化部等部门〈关于推动文化文物单位文化创意产品开发的若干意见〉的通知》,《中国文化报》2016年5月17日第1版。
- [4] 岳妍、李梦婷:《基于博物馆资源的文创产品开发模式研究——以台北故宫博物院为例》,《科技经济导刊》2016年第23期。
- [5] 史倩羽:《浅谈博物馆文创产业》,《文物世界》2017年第6期。