



對話 · 品牌的故事

與杜祖業談品牌

■ 編輯部採訪、張閔俞整理

2017年12月，國立故宮博物院北部院區推出了「品牌的故事——乾隆皇帝的文物收藏與包裝藝術」特展，著重於從收藏概念及包裝設計的角度探索乾隆皇帝的鑑賞與品味。極盡巧思的包裝，在設計界、品牌行銷界及參觀民眾間得到了熱烈迴響。更於今年7月24日於南部院區推出「品牌的故事」嘉義限定特展，以饗南部觀眾。配合此次特展，專訪《GQ》雜誌總編輯杜祖業先生，通過其敏銳的品牌經營眼光，分享品牌經營的經驗及對展覽體驗的想法。（圖1～3）



圖1 故宮南院「品牌的故事——乾隆皇帝的文物收藏與包裝藝術」展場 汪正翔攝 均勻製作企劃有限公司提供

經營・雜誌的品牌之道

擔任《GQ》總編輯超過十五年，杜祖業對時尚雜誌的編纂早已從躊躇滿志變得游刃有餘。他談道：「早期我剛接手《GQ》的五、六年間，好像想跟讀者證明什麼，專輯頁數很多、討論範圍很廣，非常希望傳播它的主張。」（圖4）但是一段時間後，「該說的其實都已經說得差不多了，如果繼續用同樣方式，讀者也會質疑還有沒有別招？」於是近年來，他不再像以前那般「用力」，究其原因也與紙本媒體在數位科技時代受到的衝擊有關。他強調：「已經不可能用以前的方式做事，而是必須更巧妙地做出品質，將更多精力花到其他平臺上。」這似乎是面對同業競爭與價值觀變遷時，不得不然的因應之道。（圖5）

一般而言，企業習於買廣告來推銷品牌、增加銷售量，但平面刊物卻很難承受這項成本。杜祖業認為紙本雜誌平衡成本的方式，並非買



圖2 策展人余佩瑾處長向杜祖業總編輯介紹北部院區「品牌的故事——乾隆皇帝的文物收藏與包裝藝術」特展 均勻製作企劃有限公司提供

廣告來增添銷售量，而是成為「對的平臺」，讓其它企業主願意來登廣告。其中的關鍵在於「讓客戶相信能經由你的平臺接觸他們認為對的人」，因此「扮演一個對的平臺角色，勝過賣很多雜誌。且以臺灣市場來看，屬於銷售型的雜誌，品質大多很差」他分享其理想更在於



圖3 故宮南院「品牌的故事——乾隆皇帝的文物收藏與包裝藝術」展場 汪正翔攝 均勻製作企劃有限公司提供

「透過雜誌反映時代性，以及人們十年前後對事情不一樣的觀念。」

事實上，一本雜誌之所以能以平臺角色生存，也與時代背景的轉變密切相關。杜祖業回想過往的廣告市場：「早期的廣告就是買報紙的全版、半版刊登而已，賣報紙的人只是像看板一樣把廣告貼上去。之後很多廣告主發現這樣做的效益不大，他們需要更精準地解決問題。」若說路口舉牌的業主賣的是「地點」，那麼雜誌賣的無疑是「內容」，他舉例：「很多品牌需要的其實是內容。比如說他今天要賣戶外涼鞋，那為什麼去戶外要穿涼鞋？涼鞋不就是平常穿的嗎？但我們會告訴你這雙涼鞋可以穿去溯溪、爬山、健行等等，再找有影響力的人穿著它，消費者自然會認為他也應該要有一雙。這就是內容行銷的方式。」聽其侃侃而談可以發現，內容拿捏的巧妙或許正是一本雜誌生生不息的秘密。

對話・博物館體驗

現今展覽型態隨著新興科技的發展而逐漸多元化，各類多媒體平臺的經營不論成功與否，都說明網路早已是連結社群的重要方式。關於數位科技的應用，杜祖業提出想法：「以展覽而言，曾有不少人嘗試舉辦線上（online）展覽，或是利用各種多媒體如 AR（Augmented Reality，擴增實境）等。但我認為那些東西是完全不可行的，人怎麼可能只透過螢幕就覺得已經看到東西呢？」與之相比，他認為線下（offline）活動雖然到場的參與者較少，擴散效應卻反而可能更大，因為他們是「真正看見、會對你的活動感到開心」的人。因此，「越是在 online 經營的平臺，越需要 offline 活動來印證他在線上做的事情。」

同樣原則也適用博物館展覽，因為「不去現場看展覽，觀眾根本感受不到。」然而博物館的處境亦如雙面刃，乍聽是對的，卻也經常



圖4 杜總編談論雜誌經營理念 汪正翔攝

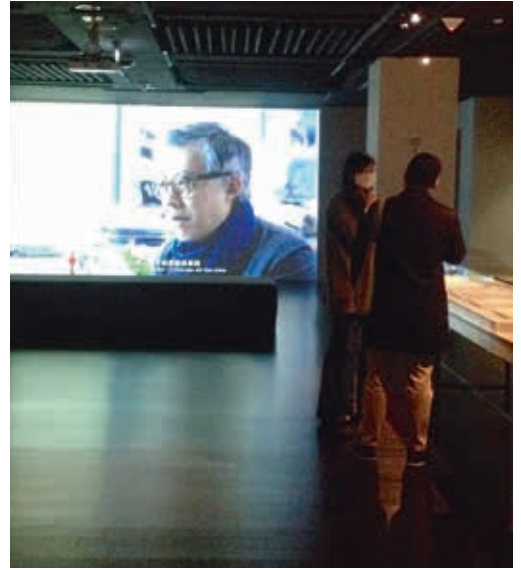


圖5 北部院區展場播放杜總編受訪影片 月刊編輯部提供

被認為是「觀光客或長輩去的」，或是「博物館都在那裡，我幹嘛急著看？」對此，杜祖業認同「時間性」是解決藥方之一：「博物館面對在地人跟觀光客是不一樣的。什麼動力會讓倫敦人覺得一定要去 V&A 博物館？顯然是有個展覽對他來講很重要，而不是其它常設展。」

如果說博物館舉辦特展就像期間限定的概念，用以吸引顧客自動上鉤，那麼積極地宣傳展覽則又是另一回事。他以短、中、長期區分宣傳方式：「口耳相傳的效益屬於中期，需要時間發酵。短期的宣傳則需要更強的手段和活動策劃，人們才會覺得我一定要在這個時間點出現，這種方式如果沒有活動包在裡面就很困難。」長時間的展覽則可用「各種 size 的主題來包裝、製造波段。」若將人們的相互推薦、消息傳遞視為宣傳發酵的關鍵，便十分仰賴網路社群的利用：「這是為什麼大家現在非常重視 KOL (Key Opinion Leader, 關鍵意見領袖) 行銷。這種意見領袖不見得指『大咖』，大咖如果看完展就回家，也沒人知道他去看。但 KOL 的意

見很多人看，並且想跟隨他，這種傳遞效果才是強的。」

「品牌的故事——乾隆皇帝的文物收藏與包裝藝術」特展帶領觀眾從清高宗（1736-1795 在位）的視角，一窺乾隆皇帝如何通過其收藏型塑出風格化的個人品牌。（圖 6、7）如同杜祖業的形容——「品牌還是非常『人』的一件事情。」即便「大數據」的發展在今人眼中看來方興未艾，杜祖業仍舊認為品牌的拿捏相當依靠人為判斷：「當然有名的品牌會跟大數據公司合作，告訴他怎麼供貨、店面怎麼擺設等，但是產品開發最終還是需要一個人把握美學品味，而那個人絕對非常重要。」換句話說，「數字」從來不是品牌最該考慮的事情：「如果你迷失在數字，很可能會偏離品牌的精神，因為『品牌』正是你有，但別人沒有的東西。」一番話簡潔有力地點出品牌不分古今的特質。

毫無疑問地，品牌風格的建立是一種人為過程，但其成功關鍵不單在於外在包裝，更在於內隱之思想脈絡。而收藏，正是窺探此種思



圖6 故宮南院「品牌的故事——乾隆皇帝的文物收藏與包裝藝術」展場 汪正翔攝 均勻製作企劃有限公司提供



圖7 故宮南院「品牌的故事——乾隆皇帝的文物收藏與包裝藝術」展場 汪正翔攝 均勻製作企劃有限公司提供



圖8 清 乾隆 紫檀圓形木座 局部 代表乾隆皇帝的「雙龍捧乾掛」Logo 國立故宮博物院藏

想的捷徑：「收藏本身其實很中性，它是不會改變的東西，但就收藏者和詮釋它的人而言，可以用非常多不同角度來表現。」（圖8）從商品的角度出發，他認為即使品牌並未直接生產多數製品，卻時常將收藏理念「內化」至產品中：「內化就是把收藏的東西經過轉化，將它從符號變成某些更深度的內容到品牌的商品，這是品牌經營成功很重要的原因。」最後，杜祖業以「可長可久」總結理想的收藏，強調「有歷史、有學問、有故事」的收藏才經得起時間考驗。簡言之，如果「品牌的故事」特展讓我們看見一位十八世紀的人物如何運用資源和權力來賦

予品牌永恆的生命，那麼此刻，眼前的杜祖業或許也將透過同樣的道理，持續擦亮他的品牌吧！

張閔俞為本院文創行銷處研究助理

參考書目

1. 余佩瑾主編，《品牌的故事——乾隆皇帝的文物收藏與包裝藝術》，臺北：國立故宮博物院，2017。
2. 國立故宮博物院臉書粉絲專頁，〈「品牌的故事——乾隆皇帝的文物收藏與包裝藝術」前導影片——GQ國際中文版總編輯·杜祖業篇〉，<https://www.facebook.com/npmgov/videos/1518716011545511/>，檢索日期：2018年7月12日。