

新鮮跨界—— 故宮品牌文創合作與跨界行銷

■ 洪琬瑜

炎炎夏日到來，正是最有臺灣味的手搖飲料百家爭鳴之時，人手一杯清涼茶飲的季節是當代的飲茶風景。國立故宮博物院（以下簡稱故宮）選在此時，與臺灣茶飲品牌「茶湯會」共同發表了聯名文創行銷合作案，掀起了又一波的話題討論。故宮與企業品牌攜手進行文創合作，已有十餘年的歷史。本文始於故宮品牌授權發展初期，探討歷年故宮以雙品牌模式，進行精品珠寶合作塑造故宮品牌質感、扶植臺灣設計品牌、到更為親近觀眾日常生活品牌合作，其間的策略思維變化過程。

故宮品牌授權之初期發展

2005年故宮與臺灣陶瓷品牌法藍瓷 Franz 共同敲定第一例品牌合作，同年與義大利家用設計品牌 ALESSI 共同召開「東西品牌結合，共創文化新契機」記者會並簽訂合作意向書始，開啟了博物館文創雙品牌聯名的創新合作模式。彼時品牌授權辦法尚未完備，法藍瓷或著 ALESSI 一為國內品牌，一為國外品牌，都是與故宮獨立商議合約，雙方在合作議約的過程較為平等，經過一段時間往復商議履約條件及商業條件，才完成合約簽訂。故宮在進行第一例品牌授權時，自身品牌價值及合作模式均尚未成熟。故宮博物院營運目的本非商業活動，2008年在組織法修訂後，故宮在博物院掌理事項中加入了「衍生利用」和「創意加值」兩項掌理事項，使多元的文創商業活動有了依據。然而，典藏文化創意究竟如何利用，故宮如何建立品牌、如何與商業合作產生價值，在故宮品牌授權

的發展初期，仍帶有探索和實驗的性質。

故宮品牌授權公開徵求須知在2008年9月19日修正公布至今歷經了六次修訂。現行版本《國立故宮博物院品牌授權公開徵求須知》於2017年7月7日修正公布全文十條，並於同年12月1日再修正第五點和第六點。第一至第三次修正的時間差都在半年以內，第五次修訂和第六次修訂的日期亦不到半年。雖然行政機構的特性促使故宮必須把商業合作模式化並且理出公開規則，但是若從品牌授權修訂的效率和頻率來看，可以解讀為對於創新商業模式思維及做法的進步與彈性。對於品牌合作，故宮除了接受申請之外，也主動進行規劃和邀請洽商。

品牌授權徵求須知、契約範本與申請相關文件，透露了故宮對於以品牌授權方式產出文化創意商品對於「文化價值」的基本立場。須知所揭露第一點之目的，概述以此規定進行合作的產品必須是「由本院文化創意

資產所衍生商品」，並於第二點解釋所謂文化創意資產，「指本院有形、無形之圖書、史料、典藏文物及影音資料等資產」的利用。又補充說明「本院利用上開資產或透過相關計畫所研發創作或生產製造之產品及其他相關權利，亦屬之」，例如故宮已運用典藏文物宋代〈定窯白瓷嬰兒枕〉創作出動畫短片「國寶總動員」的國寶娃娃，若以國寶娃娃再進行創作利用即屬之。品牌合作商品的設計端雖然仰賴廠商提案，但是故宮對於產品的創意管理以明文規定的方式對設計提出要求。凡是要掛上故宮品牌的文創商品，必須以故宮文化資產為「創意靈感」、「素材」，進行重新研發設計商品：

文化創意衍生產品：係指以本院文化創意資產為素材，而重新設計、開發、產製具藝術性與生活實用性且有助於文化教育推廣之各類衍生加值應用產品。

（《國立故宮博物院品牌授權公開徵求須知》第二點第二項第二款）

無論商品功能、美感詮釋方式或者創意表現是否在「創意價值」上能夠達標，既是文化資產衍生，商品要必須有助於文化教育推廣，即便如何有助推廣保留了解釋空間。「品牌授權申請流程」說明提案商品要能「透過自有品牌之通路，共同推廣文化創意商品之美，為故宮及合作品牌打開國際知名度」，表達故宮期待文創商品銷售到國外通路係屬國際推廣價值之一。

品牌授權商品應於包裝或說明卡記載該衍生商品係由本院何種文化創意資產衍生設計而來，同時應針對該文化創意資產做一百字以內之說明簡介。（《國立故宮博物院品牌授權公開徵求須知》第五點第八項）

透過文件條文解讀授權合作方式的提案細節第五點第八項規定，必須運用商品說明卡介紹商品所關聯的典藏文物，為故宮補充說明了文創商品如何達到文化教育推廣目的使用的手段。然而，品牌授權合作對於文化推廣的著力之處，遠多於一張說明卡所能載示。

故宮×精品質感

故宮欲憑藉品牌商品，推廣文物之美給大眾，成為生活美學的品牌的目的是，由品牌合作近十年來的發展觀之，每個合作案規劃的合作目的，會依各時期政策目標調整，合作的企業特徵和品牌客群多會與之相符。

品牌授權模式的發展初期，故宮以品牌知名度、國際通路為合作的考量要件，選擇法藍瓷品牌的瓷器合作、在定價策略上採取高價且限量的作法。義大利家用設計品牌 ALESSI 的合作亦循國際知名度與全球通路的要件洽商。就此而言，故宮可以接受初期的定價策略與「推廣」、「大眾化」的理念並不相襯，乃是因為當時故宮生產的博物館商品多為缺乏設計品質的低價商品，並不需要藉由品牌聯名方式再增加類似商品。以品牌授權方式推出高價位帶合作精品，在行銷面上可用以抬升故宮文創的精緻質感，增加博物館文創商品多元性，是另闢蹊徑以追求差異化，把創意生產線擴張到合作公司的做法。

珠寶的品牌合作亦是在初期推升故宮品牌價值策略的一環，藉由創新的商業模式，賦予文化公司更高的創意自由度，共同生產出多樣化的故宮商品。規劃品牌合作的文創行銷處，十分看好珠寶類商品的質感及銷售的營收貢獻，且在美國大都會博物館（The Metropolitan Museum of Art）、大英博物館

(The British Museum) 的珠寶商品區是近年來持續擴張中的零售類別。因此，黃金首飾品牌「今生金飾」、復古設計珠寶品牌「朱的寶飾」、高級翡翠珠寶品牌「富御珠寶」都曾循品牌授權模式推出故宮系列商品。關於品牌授權是否以商業考量優於一切，筆者訪談多位故宮文創處主管及同仁，並不認為文化、創意或產值只能站在對立面思考，有關故宮文創及品牌管理的合作規劃，依不同的合作特質，對故宮而言有不同面向的貢獻，商品銷售產值或博物館行銷、文化推廣的價值，時常是互相轉換的。

故宮 x 臺灣時尚品牌

故宮與流行時尚領域耕耘的臺灣設計師的合作，可溯及 2006 年「Old is New 時尚故宮」專案邀請於巴黎創立時裝品牌的臺灣設計師潘伯勳、簡鈺峰，與故宮合作設計達人系列皮件和飾品。2013 年舉辦乾隆潮展覽，與旅居英國設計師陳劭彥於展覽合作，展出與故宮合作的五套訂製服裝，並且為故宮設計特展主題文創商品，包括兩件服飾類商品。接著是與設計師周裕穎於 2018 年的品牌合作，從服飾系列商品到臺灣手工藝匠師參與服飾製作的紀錄片，於紐約時裝周發表「超



圖1 | 清 玉人與熊 國立故宮博物院藏

脫」系列服飾，在時裝中帶入〈翠玉白菜〉、〈谿山行旅圖〉、〈橄欖核桃小舟〉、〈玉人與熊〉（圖1）等出自文物的符號性創意。故宮雖然以「扶植產業」為合作目的之一，但是與新銳設計師（圖2）、臺灣本土品牌（圖3、4）的合作不僅是資源支持，也是互利共好的關係。故宮為時尚合作案所投入的價值，包括符號性創意的參與、橋接工藝師協助原型開發，共同行銷活動包括參與文博會、國際授權展展出，都是運用故宮價值鏈為新品牌合作的投入。值得注意的是，故宮所選擇投入的三個團隊，均是以擁有國外媒體宣傳

效益並且經營有成的品牌，且為臺灣年輕一代的設計師。故宮看中的是設計師在巴黎時裝周、紐約時裝周的曝光，可以將故宮文物介紹給國際人士，另一方面故宮也是國際品



圖2 周裕穎「超脫」系列時裝：〈玉人與熊〉時裝 JUST IN XX周裕穎提供



圖3 與府城光彩繡莊林玉泉工藝師合作〈玉人與熊〉立體刺繡 府城光彩繡莊提供



圖4 府城光彩繡莊之〈玉人與熊〉立體刺繡作品 府城光彩繡莊提供



圖5 | 傳宋 劉永年 花陰玉兔 卷 局部 國立故宮博物院藏

牌可以為設計師增加曝光。再加上國內媒體對於臺灣之光推波助瀾的報導，這些由媒體面帶來影響力的機會，正是故宮以資源投入，在合作案中向新銳品牌交換為文化推廣價值。

故宮 x 日常生活品牌

談及博物館文創產品合作的意義與價值，據筆者近期訪問故宮文創處主管及同仁，多表示出對於博物館商品文化教育推廣功能的價值認同。文創處處長林國平表示博物館認為所有的文創都是教育推廣的延伸，或者說屬於教育推廣的一種形式。授權科科長高登賢亦認同博物館教育推廣的理念，主張文創是透過商業合作機制去推廣文化的一種方式，希望大眾也可以因為先接觸到故宮文創商品，然後對故宮產生興趣，來故宮看文物。

近期合作案例中，亦有數例屬於大眾日常生活中帶來新鮮感的驚喜合作。例如 2017 年 10 月故宮與 7-ELEVEN 通路進行合作，操作國慶日連假檔期，清明節連假檔期贈送以故宮清代歷史文獻設計元素的國寶文件夾產品，產品附加 QR code 連結展覽宣傳，期待能吸引大眾利用連續假期造訪博物館。故宮希望透過 7-ELEVEN 通路的大眾化及日常特性，用以擴大推廣展覽，由文創品讓民眾產生對於國寶文物的好奇。

把文創商品作為博物館行銷媒介的企劃型品牌合作，還有 2018 年與麥當勞公司自營咖啡品牌 McCafé 的中秋節檔期合作，以院藏傳宋劉永年〈花陰玉兔〉（圖 5）及清楊大章《仿刁光胤寫生》冊〈喬松臥兔〉（圖 6）的書畫圖像為主題，加上幽默字句作為設計杯



圖6 | 清 楊大章 仿刁光胤寫生 冊 喬松臥兔 國立故宮博物院藏

面。(圖7)這兩幅畫作也是趣味性高但原本並未被大眾熟知，合作選用的書畫隨著二十四萬杯咖啡，因日常消費傳遞文物之美到人們手中。故宮與威秀影城洽談合作「故宮帝后餐」，運用故宮典藏清乾隆〈洋彩紅地番蓮花紋轎瓶〉、清乾隆〈琺瑯彩轎瓶〉、清乾隆〈黃地粉彩福壽活環雙耳瓶〉及清乾隆〈霽青描金番蓮紋雙耳轎瓶〉設計為四款圖樣，在「品牌的故事——乾隆皇帝的文物收藏和包裝藝術特展」宣傳期間，與威秀影



圖7 | 麥當勞咖啡合作案杯身設計 方涵儀攝

城進行品牌聯名，合作推出爆米花、飲料杯聯名設計改換飲料食品短期包裝設計，經由影城合作，觸及觀影客群，達到共同宣傳故宮展覽的文化推廣目的。

今年5月故宮最新發表的則是與連鎖飲料品牌「茶湯會」的行銷合作，包括品牌聯名設計於飲料杯身及封膜，飲料杯印刷採用故宮授權圖像為文化創意靈感，加以活用改繪。

合作案視覺主題及整體活動的設計，以故宮典藏的一套清代繪畫圖冊《八段錦》冊（圖8）為文物主題，加上巧思設計，嵌入聯名商品及企業品牌精神後重繪。（圖9、10）

「八段錦」是古人創編的一套健身動作，是中國民間流傳已久的調息養生功法，類似太極拳、五禽戲等帶有動作的鍛鍊法，或有將其歸類於傳統武術或氣功的一種。八段錦有站式和坐式兩種，故宮典藏書畫清代《八段錦》冊所繪，屬於站式八段錦，八幅功法共計圖解十幅，各配一句動作要領的口訣心法。由於繪畫技法平平，一直不受重視，僅在2018年7月「杏林春暖——養生醫療趣味書畫展」中展出一次。正由於這套圖冊並不是大眾熟知的明星級文物典藏，也沒有知名作者可用以作為行銷點。專案團隊以獨特的眼光選用《八段錦》冊作為符號性創意的來源，在品牌行銷面的安排可以看出用心之處。原圖為一套養生功夫，援引「功夫」的意涵，接合到企業製茶的好功夫。創意繪圖稍微修改人物配件及配色、置入企業符號如茶杯商品、梅花圖樣，將八段錦動作圖改繪為「茶功夫」，加上符合企業製茶精神的趣味詞語，兩個品牌深度結合的創意碰撞，成就了令人意想不到的文化新鮮感。



圖8 | 清 八段錦 冊 調理脾胃須單舉 國立故宮博物院藏

聯名合作由博物館行銷面觀之，社群效益包括合作雙方共同於 Facebook 臉書粉絲專頁推送訊息，產品上市時於茶湯會連鎖品牌門市店面同步進行社群行銷拍照打卡，置入此次視覺主題出自故宮《八段錦》冊的文物訊息，鼓勵參加抽獎禮品送故宮門票、到故宮參觀等等。行銷活動的設計，串連線上與線下活動，整合故宮元素與企業元素，同步擴大活動觸及層面。原先並不知名的一件文物，瞬間成為話題主角，文創合作讓故宮每件文物獨特的意義和故事，都有機會被重新發現、創意看待，被大眾認識、喜愛。



圖9 茶湯會合作案以保留書畫線條及人物動作，加以創意繪圖的方式重新設計。茶湯會提供



圖10 茶湯會合作案視覺主題，創意繪圖靈活運用於社群媒體活動行銷。茶湯會提供

這樣的品牌聯名行銷合作，與故宮一般品牌授權模式比較，通常是短期宣傳企劃，行銷故宮的目的重於商品銷售（該類商品不得進入博物館商店銷售），增加了品牌合作行銷的靈活度。企業以改換目標群眾熟悉的品牌產品包裝方式製造新鮮感，實則故宮亦藉由同樣的新鮮感，為博物館形象帶來新意。透過文創與不同性質廠商合作，利用其通路與影響力獲得更大的媒體價值，並且用換來的媒體價值去交換更多社群觸及率及網路聲量，而網路聲量和年輕化的社群正是故宮欲藉品牌授權所達成的文化教育推廣的使命目標。

故宮與茶湯會的最新合作，預期社群網站將掀起一波拍照「打卡」風潮，成為又一個創造故宮形象新鮮感、維持文創熱度的行銷合作佳例。品牌聯名行銷在當代商業品牌操作中常常充滿跨界混搭的驚喜，以此方式進行博物館行銷，對故宮來說仍屬創新且大

有可為。對故宮而言，合作行銷著重目標觀眾群的拓展，希望雙品牌合作案能夠以典藏文物的趣味創想，對年輕族群產生更多吸引力，讓故宮的形象更年輕。

茶可以清心，希望故宮文創也可以由日常生活親近大家的心。

感謝故宮文創處林國平處長暨多位同仁接受訪談，書畫處吳誦芬助理研究員協助校訂文物資料，及兩位審查者提供寶貴意見，特此申謝。

作者為國立臺灣藝術大學藝術管理與文化政策研究所博士候選人