

内文博创意产业先进 样本借鉴研究

殷玥¹

文物是中华文明的物质表征，文博创意产业的灵感源泉发源于中华文脉，以文物为设计依据的文博创意产品的研发和营销不仅是文化创意产业中一个增长点，也是文化品牌传播的重要推动力，同时可通过产品营销反哺博物馆的文化功能。国内许多博物馆的文博创意产品已打造成为当地的文化品牌与文化名片。近年来，博物馆文创产品因其显著的文化元素与特质，浓厚的文化消费色彩而受到了广泛关注。以博物馆为核心开展的文创产品研发成为了文创产业新的增长点。故宫博物院连续 3 年的“10 亿神话”正体现了故宫的品牌价值。2014 年，中国文化创意产业网首次发起了最具人气十大文创产品的票选，其中半数博物馆研发的文创产品。本研究通过调研国内文博创意发展水平较高的文博单位，结合资料梳理，提供国内先进的样本借鉴。

一、国家及地方政策支持

1、政策脉络

习近平总书记在中共中央政治局第十二次集体学习时强调要建设社会主义文化强国，着力提高国家文化软实力，要“把继承优秀传统文化又弘扬时代精神、立足本国又面向世界的当代中国文化创新成果传播出去”。文博创意产业正是坚持古为今用，以文物资源为主要创意核心，通过适应时代的创新产品，传播优秀的传统文化。2016 年 3 月《国务院关于加强文物工作的指导意见》中首次提出要大力发展文博创意产业，在经营管理上，鼓励“社会资本广泛参与研发、经营等活动”。同年 5 月《关于推动文化文物单位文化创意产品开发的若干意见》出台，提出在确保博物馆公共服务职能的前提下，“实现社会效益和经济效益的协调统一”。2016 年 11 月《“互联网+中华文明”三年行动计划》，提出建立文物信息资源和品牌资源的授权机制，鼓励博物馆“通过总体授权、单独授权、专项授权等，将资源优势转变为市场优势”。为文博单位深度挖掘文物资源价值拓展了新思路。

2、政策亮点

2016 年以来，从国家到地方陆续出台了文博创意发展扶持政策上，江苏、浙江、四川、山东、北京等地陆续都出台了配套政策，在文博创意概念明晰还是体制机制创新上相继有新的突破，为文博创意发展开拓了制度环境（详见表 1），政策支持力度空前。国家文物局也为推进文化文物单位文创产品开发，组织遴选了全国博物馆文化创意产品开发试点单位，共 92 家。先行探索未来发展路径，为文博创意发展拓展了“试验田”，试点研究文博创意发展可复制可推广的经验。

表 1 相关政策集成表

突破	亮点	政策发布
----	----	------

¹作者简介：殷玥，上海市发展改革研究院社会发展研究所。

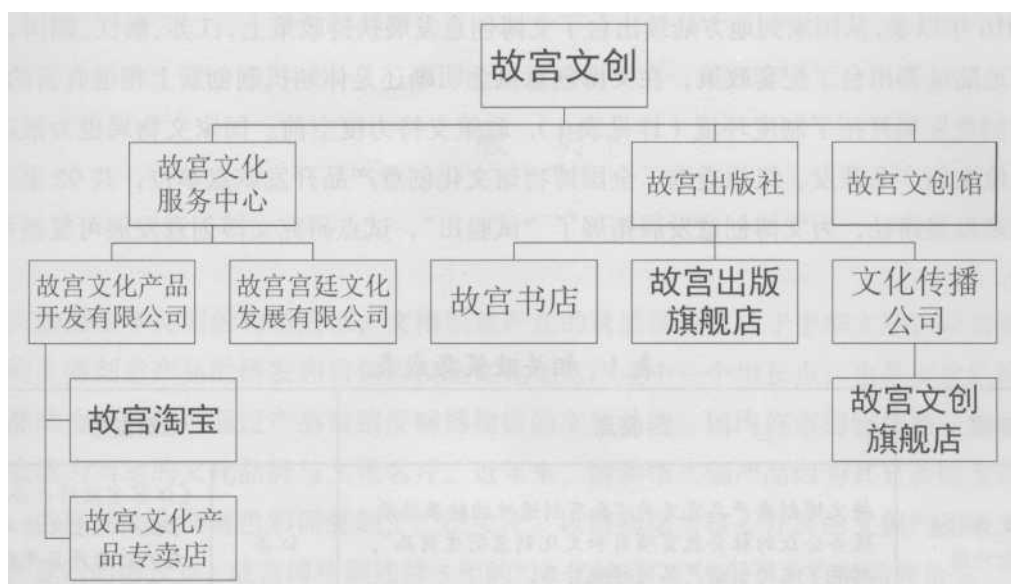
拓宽文博创意概念外沿		将文博创意产品定义为“具有创造性的特展临展、服务公众的社会教育项目和文化创意衍生商品”，拓展了文博创意产品的传统外沿。	江苏	《江苏省政府办公厅关于做好文化文物单位文化创意产品开发工作的通知》
拓展研发模式思路		提出建立文物信息资源和品牌资源的授权机制，鼓励博物馆“通过总体授权、单独授权、专项授权等，将资源优势转变市场优势”。拓宽了研发模式思路。	国家	《“互联网+中华文明”三年行动计划》
体制机制创新	文创收入分配	文化创意产品开发取得的事业收入、经营收入和其他收入等可用于加强公益文化服务、藏品征集、继续投入文化创意产品开发、对符合规定的人员予以绩效奖励等。	国家	《关于推动文化文物单位文化创意产品开发的若干意见》
	人员激励制度	文化创意产品开发取得明显成效的单位可适当增加绩效工资总量。试点单位要认真落实绩效工资政策，不断完善绩效考核分配办法，并对在开发设计、经营管理等方面作出重要贡献的人员予以倾斜。其中北京规定试点单位可从文化创意产品开发取得的净收入中提取 70%及以上奖励开发工作人员。	国家、北京、江苏、四川、山东	《关于推动文化文物单位文化创意产品开发的若干意见》及各地配套政策
	人员兼职制度	试点单位具备相关知识和技能的人员在履行岗位职责、完成本职工作的前提下，经单位批准，可以兼职到本单位附属企业或合作设立的企业从事文化创意产品开发经营活动。	北京	《关于推动北京市文化文物单位文化创意产品开发试点工作的实施意见》

资料来源：根据相关政策整理。

二、国内文博创意产业发展的创新实践

1、文博创意研发的深度校企合作

“三足鼎立”的故宫文化品牌在文博创意研发上较为突出。故宫博物院的文化品牌根据目标市场、研发定位不同，主要有旅游纪念品类、文化产品类以及出版物类三大体系。具体来看，主要有“故宫淘宝”“故宫文创旗舰店”“故宫出版旗舰店”三个电商销售平台以及故宫文化产品专卖店、故宫文创馆、“摘藻堂”故宫书店三家线下商店。



资料来源：根据调研及相关资料整理。

图 1 故宫文创架构示意图

故宫博物院的院企合作融合了院企合资，代工厂合作等多种合作模式。例如，故宫文化服务中心通过与企业合资成立的北京故宫文化产品开发有限公司和北京故宫宫廷文化发展有限公司进行文创产品研发，电商平台“故宫淘宝”与北京尚潮创意纪念品开发有限公司合作运营，线下专卖店则以邀请招标方式选择专业公司进行网店规划以及合作研发。同时故宫博物院在院属的故宫出版社下设文化传播公司，与中书艺莲网络科技有限公司联合运营电商平台“故宫文创旗舰店”。故宫另有隶属于经营开发部的故宫文创馆根据不同主题与不同的专业企业进行合作。从根据故宫博物院相关负责人员处获悉，为故宫博物院提供文化创意产品设计和加工的企业多达 60 余家。

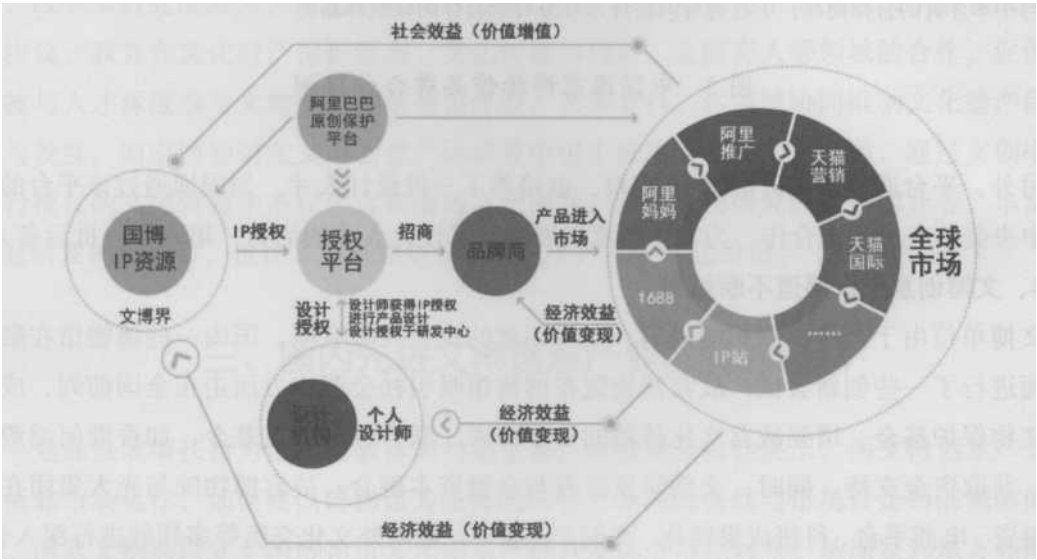
2、多种研发模式融合发展

当前国内文博创意产品研发模式多样，如自主研发、合作研发以及授权研发融合发展等。如故宫文化体系内拥有多个研发团队，针对不同的目标群体及需求进行文化产品研发，主要有院内研发部门、院属企业研发团队，以及合作企业的研发团队。在研发上，以独立研发为主，合作研发为辅，同时通过紫禁城设计大赛等方式激发社会参与。其中院内研发主要由行政经费支持，以随展国礼文化产品为主要研发目标。苏州博物馆以院内研发为主，委托研发为辅，同时与当地独立设计师合作，依托专业文创设计力量拓展研发模式。国家博物馆历经十年发展，经历了从自主研发为主向授权研发为主的转变，目前研发模式为院内研发与授权研发并行，侧重于授权研发，即将馆内文博资源通过平台授权市场力量进行研发，国家博物馆监制把关的模式。

3、基于“IP”授权的文创平台

2016 年，中国国家博物馆（以下简称国博）在天猫旗舰店的筹划过程中，携手阿里巴巴启动了“文创中国”平台的发展计划，签订了战略合作协议。同年 5 月，与上海自贸试验区签订合作协议。三方合作共同打造“文创中国”品牌，集合了“文创中国授权开发平台”及“文创中国大区运营中心”两大功能的“文创中国”平台正式上线。将 IP 授权、设计开发以及生产销售、仓储物流、宣传推广等功能集合于这一统一平台。该平台与阿里巴巴深度合作，阿里原创保护平台对授权平台进行授权保护，阿里巴巴旗下的阿里推广、天猫营销、天猫国际等平台负责营销及推广。

该平台上线以来，国博的天猫旗舰店由平台进行专业化运营，同时积极开拓国博与品牌的合作，如国际知名品牌欧莱雅、肯德基等，实现与这些品牌的和谐发展。



资料来源：根据 2018 杭州文博会中国国家博物馆展区相关资料绘制。

图 2 文创中国平台授权运作模式示意图



资料来源：摄于 2018 杭州文博会中国国家博物馆展区（上左、右为与巴黎欧莱雅及肯德基的合作商品、下左为与中华牙膏的合作商品，下右为与内联升为 G20 峰会合作的鞋款样品）。

图 3 中国国家博物馆品牌合作范例

另外，平台通过国博资源的 IP 授权，也培养了一批设计人才。如国博通过该平台的合作已与中央美院有过数次合作，为文博创意发展激发了设计人才的活力，培育了一批后备人才。

4、文博创意融资渠道不断拓展

文博单位由于自身体制机制限制，文博创意的资金投入有限，国内一些博物馆在融资渠道方面进行了一些创新尝试。故宫博物院在博物馆吸引社会资本方面走在全国前列，成立了故宫文物保护基金，增强故宫文化传播的资金保障；联合社会公益基金，如香港何鸿毅家族基金，获取资金支持。同时，文创研发经营与金融资本融合。故宫博物院与光大集团在固定资产融资、电商平台、科研成果转化、文创产品推广、境内外文化交流等多领域进行深入合作。苏州博物馆在研发融资方面的创新之举是通过淘宝众筹平台进行文创产品项目的众筹，如在苏州博物馆新馆落成十周年之际，向新馆的设计师、建筑大师贝聿铭先生致敬，将贝聿铭设计苏州博物馆新馆的设计理念融入文创产品之中，联合设计工作室推出纪念文创产品，通过众筹平台筹得近 15 万元资金。

故宫博物院 2018 年也开始众筹方面的尝试，并由于其独特而优越的 IP 优势取得了突破性的成绩。2018 年 10 月 24 日，故宫博物院联手专业文创众筹社区——摩点上线了首部解谜游戏书《谜宫·如意琳琅图籍》的众筹项目。该项目上线 24 小时筹集金额已达到 167 万元，项目最终筹集金额也创下了出版业众筹的筹集金额记录，最终筹集金额超过 2000 万元。作为文博创意领域的一次创新尝试，故宫博物院与北京卫视合作上线了国内首个以文创产品研发为主题的综艺节目——上新了故宫，该节目中所展示的研发产品也委托专业众筹公司上线淘宝众筹平台进行众筹。

5、与本地老字号协同发展共塑城市文化形象

近年来，国内许多博物馆开始尝试与本地老字号合作，共同打造城市文化名片。如北京故宫博物院与三禾稻香村开展合作，推出具有文物元素的应时糕点；中国国家博物馆与内联升为 G20 峰会合作推出文物元素鞋款；苏州博物馆也正式推出了与本地老字号乾生元的合作项目。老字号经历史锤炼，不但是坚实的城市本土品牌，也是城市文化的一部分，根植于当地的文化土壤，传承着浓厚的城市文化气息，体现了鲜明的城市个性。同时，老字号涉及多个行业，博物馆与老字号的合作可提供深度融合、覆盖衣食住行等多个日常生活维度的文化消费产品，打造独具城市特色的文化消费氛围。

6、积极开展文博研究拓展文博资源

文博创意产品蕴藏着深厚的文化内涵，文物所代表传承的文化、与其相关的历史典故都是文博创意研发的灵感来源，文博创意产品也应将文物资源的底蕴体现在产品设计里。文博单位以本单位的学术研究拓展文博资源成为当下的趋势。故宫博物院于 2013 年成立了故宫研究院，以学术研究成果为文博创意研发夯实了基础。2017 年又与上海交通大学签署战略合作框架协议，双方在文化遗产保护管理、文化传播与创新、文博育人等领域的合作，促使高校的科技与人才深度参与文物保护和博物馆建设，在多学科、多领域协同推动文化遗产保护的创新与发展。国家博物馆在文博创意产品研发中也十分注重文博研究资源，通过文创中国平台进行授权的文博资源中不仅包含高清的文物图片，还有文物研究的成果简介等，丰富了文博创意研发的资源库，也让文博创意更多地体现了产品的文化价值。

三、国内先进文博创意产业发展的启示

一是加强政策扶持力度，突破体制机制壁垒。博物馆公益性突出，而文博创意产业发展需要依靠市场运作，如何在以博物馆为主体的前提下兼顾公益性与市场性是当前面临的主要瓶颈。国家文物局设立全国博物馆文化创意产品开发试点单位以来，从国家到地方相继出台支持政策，部分省市在绩效考核、人员兼职等方面都有政策突破。上海要打响“四大品牌”，提升城市形象，擦亮城市文化名片，也应在政策扶持上加大力度，突破体制机制瓶颈。

二是充分运用“互联网+”，助力文博创意的文化传播。当前国内多联合电商平台搭建文博创意产品的营销渠道，打通了过去以博物馆作为线下销售主体的地域壁垒，同时也促进了馆藏文物所承载的传统文化的跨地域传播。中国国家博物馆的“文创中国”平台更是构建了一个“互联网+中华文明”的文博创意生态体系，形成了一个挖掘、转化、传播文物文化价值的闭环，以馆藏文物为载体，以传统文化为市场赋能，激发市场活力，培育文博创意产业的有生力量。上海也应充分挖掘“互联网+”手段，畅通文博创意的营销渠道，将科技创新融入文博创意的研发与文化的传播。

三是畅通文博创意产业发展与博物馆公共文化服务双向流动机制。故宫博物院将 90% 的文博创意产品收入投入到博物馆的公共文化服务方面，为博物馆的公益课程等提供了资金支持。文博创意产业是与博物馆公共文化服务高度相关的产业，广义上的文博创意产品，如独有创意的展览等，也是博物馆公共文化服务的一部分，而狭义的文博创意产品同样可以成为博物馆文化服务的延伸。上海可在突破收支两条线的限制，打通文博创意产业发展与博物馆公共文化服务的双向流动机制上寻找突破，允许博物馆试点以一定比例的文博创意产品收入为博物馆公共文化服务提供资金支持。