

“文旅融合下博物馆文创的探索与实践”

学人笔谈

刘辉 朱晓云 李峰 王文军 李博雅

杨蕾 邱莉 陈瑞近 邱永生 卢小慧¹

【摘要】 博物馆文创是博物馆服务公众与社会、传承文明、传播文化、增强自身服务和造血功能的重要途径，也是实现“让文物活起来”“讲好中国故事”的重要方式。近年来国家出台多项政策促进博物馆文创工作的开展，促使博物馆文创工作进入一个全面发展阶段。博物馆文创专家们围绕文旅融合下文创工作的发展方向和策略、文创试点工作的经验梳理与细化，从文创资源整合、文创开发和设计、文创运营推广、品牌合作、IP 授权等不同角度作了探讨，为今后一段时期内我国博物馆文创工作发展的业务实操和理论体系建设创新了思维、指明了方向。

【关键词】 博物馆 文创产品 文创开发 文创运营 馆企合作 服务公众

【中图分类号】 G260 **【文献标识码】** A

故宫博物院文创发展之路

刘辉

（故宫博物院故宫文化创意研究所副所长、编审）

2010 年 10 月 1 日，故宫博物院（以下简称“故宫”）“故宫淘宝”正式上线；11 月 15 日，故宫发布此消息，几百家媒体竞相报道，一时成为新闻热点。当时故宫的领导和负责淘宝运营的文化服务中心都有些紧张：关于这种创新的举措，外界如何评价？博物馆是否应该如此大张旗鼓地推广文创产品？如果说，“故宫淘宝”的上线是博物馆文创第一次向全社会亮相发声，那么十多年之后的今天，鼓励博物馆文创发展已经成为博物馆工作甚至国家文化产业政策重要的组成部分，成为全社会关注的潮流之一。作为博物馆文创的开拓者之一，从 2010 年迄今，故宫文创工作是飞速发展的十年，也是不断开拓、探索、提升、转型的十年。

一、从追求品类数量转向提升品质内涵、细分市场、满足不同客户需求

2010—2013 年，故宫解决了文创产品从无到有、从品种单一到品类丰富等问题，游客可以从线下或线上购买具有故宫特色的文创产品。2013—2016 年，随着微博、微信等新媒体的兴起，故宫文创通过“萌萌哒”的方式与年轻人互动，让博物馆揭下高冷的面纱，以更轻松活泼的形象走入大众生活，引起了广泛关注。2016 年以来，故宫文创呈现出全方位、精品化、体系化的发展特点，在文创产品的品种、数量已经足够丰富后，故宫又将工作重点转移到产品品质和文化内涵的提升上来，从实用性、文化性、设计性以及高质量等多方面考虑，筛选适合的文创产品，并形成主题化、系列化文创的研发。从销售端而言，线下店铺改

作者简介：王文军原为文化和旅游部恭王府博物馆文化创意与经营部主任。

造提升环境，进一步改善购物体验，增强了故宫特色的文化调性；线上店铺则针对不同平台以及客户群进行市场细分和多方位布局，从“故宫淘宝”大众喜爱的亲切可爱实惠到“故宫天猫旗舰店”博物馆特色的文化担当，再到微信客户端“故宫文化创意馆”的高端精品战略，各有侧重点。对于故宫这样拥有巨大流量和不同层面客户需求的全民博物馆和世界文化遗产地，文创产品的市场细分有利于吸引不同的客群，提升销售业绩，扩大影响力。

二、从以产品为核心转向综合文化产业布局

在推进文创工作体系化建设的同时，故宫文创部门积极配合科研、展览等博物馆核心工作，联手打造知名知识产权（intellectual property, IP），围绕 IP 全方位开发文创产品。除了实物产品外，数字化产品和教育类产品的比例也不断上升，将文化消费与文化教育、文化传播紧密结合起来。同时，故宫文创通过 IP 授权的方式赋能产业发展，这方面较为成功的尝试有“千里江山图”“清明上河图”“海错图”等系列主题的文创产品。

2017 年，“千里江山——历代青绿山水画特展”在故宫午门开幕。通过综合宣传推广，《千里江山图》走出专业艺术史圈，被广大观众了解、认识和喜爱。借着展览的热度，故宫推出了一系列以“千里江山”为主题的系列文创产品，一直持续热销。2018 年故宫与腾讯 NEXTIDEA 平台合作，推出了“古画会唱歌”项目，以“千里江山”为素材创作了项目主题曲，掀起国风音乐高潮；2019 年故宫与网易公司合作，推出了《绘真·妙笔千山》国风游戏，迄今苹果与安卓平台下载量均超过千万；2019 年 12 月，故宫与凤凰科技合作，推出了“千里江山 3.0”多媒体交互展览，为澳门回归 20 周年献礼，并陆续在南京、重庆等地展览，促进了地方文旅发展；2021 年故宫与东方演艺集团合作，推出了舞蹈诗剧《只此青绿》，入选“建党 100 周年精品工程”，国家大剧院首演爆满，并在全国 18 个城市巡演了五十余场。而“清明上河图 3.0”将数字化展览与剧场体验、文创销售、儿童教育结合起来，形成了多种文化场景，代表文化和旅游部入选“改革开放 40 年成就展”，并在香港展出，此后落户到青岛等地。“海错图”不仅有图书、文创产品，还有“表情包”、科普展览、教育课程等多种形式的呈现。

越来越多的文物藏品在科研、宣教、展览、文创等部门的共同努力下走入大众视野，成为文创不可或缺的素材，而随着时代的发展，文创的内涵和外延不断扩充，在综合文化产业的道路上越走越快。文创可以有各种各样的载体和形式，图书、产品、展览、教育、视频、音频、游戏乃至文化空间运营、文旅项目等，都可以纳入“大文创”的概念；同一内容的传播形式和途径越广，就越有社会影响力和经济收益。故宫一直大力提取挖掘自身文化和藏品资源，做好文创发展规划，加大部门合作，培养知名 IP，并以开放的心态建设综合文创体系，获得了社会效益和经济收益的双丰收。

三、制度建设和组织架构是文创发展的基本保障

近年来故宫文创发展较为迅速，首先得益于国家政策的倡导和支持。党的十八大报告指出：文化产业要成为国民经济支柱产业，是建设社会主义文化强国的重要组成部分；2016 年，文化部（今“文化和旅游部”）等四部委印发了《关于推动文化文物单位文化创意产品开发的若干意见》（国办发[2016]36 号）等文件。一系列重大文化战略推动了故宫乃至全国博物馆系统文创事业的发展。而故宫能够迅速反应、顺势而为，也有自身动力和组织结构等方面的原因。首先，博物馆文创有效发挥了“把博物馆带回家”的宣传教育功能，是博物馆社会责任和影响力的重要组成部分、博物馆资源活化的重要途径以及文创工作最重要的价值所在；其次，故宫作为公益二类事业单位，有自收自支的压力和积极创收的意愿，文创收益是博物馆自有资金的重要补充和来源，院领导也较重视文创工作；最后，相比其他博物馆单一的事业管理体制而言，故宫拥有故宫文化服务中心、故宫出版社等下属企业，企业的市场化运营、收入分配的社会效益和经济效益双向考评，均有利于激发企业员工的积极性，不断推进文创工作发展。

虽然文创有商业属性，但作为公益性文化事业单位，故宫始终把社会效益放在第一位。如何平衡好社会效益与经济效益之间的关系，是故宫文创工作面临的极大挑战。2020 年故宫组织各业务部门专家成立了文创产品审核委员会，在产品投产前作最后的把关，考察其是否存在知识性、常识性、导向性错误，保证内容传达的正确性和精准性；为保证合作项目顺利开展，故宫成立

了合作项目审核委员会，既广泛邀请财务、纪检、法律、经营等部门参与，又严审合作方资质并考察其社会声誉，讨论合作方式，排除商业风险，把握政治方向，初步决策合作项目是否可以推进。这两个委员会保障和促进了故宫文创工作安全平稳的发展。

四、实践与学术并重，提升文创研究理论水平

故宫文创工作不断探索前进，文创团队也积累了从产品到市场、从文化到商业、从设计研发到产业链管理、从知识产权到合作授权等方面的大量先进的实践经验。受博物馆同仁、文化和旅游部等相关部门、高校以及科研机构的邀请，故宫文创团队多次与相关机构开展科研课题合作和教育培训工作。2020 年底，在故宫研究院下设立了故宫文化创意研究所，由常务副院长担任所长，将经营管理处（今“文化产业处”）、文创事业部、资料信息部（今“数字与信息部”）、故宫出版社等几家涉及文创研发和经营的部门组织在一起，对多年的文创工作实践进行理论的梳理和总结，既希望对自身有所提升，也希望对业界同仁有所启发，为我国文化产业发展作出一份贡献。目前研究所已与清华文化创意发展研究院联合举办了“海南文创周”的“博物馆文化创意分论坛”，承担了院级科研课题“故宫文化创意课程”，并与相关政府、高校以及科研机构洽谈长期合作，以期将实践、科研、培训一体化考虑，让故宫文创在学术和理论研究上迈上新台阶。

在国家政策支持和院领导的重视下，故宫文创不断探索，在前进中发现问题和解决问题，迎接一个又一个新的挑战，经验在实践中越发丰富，制度在实践中逐渐完善。我们相信，所有博物馆文创同仁都会用无限的创造力和饱满的热情投入文创事业，为中华优秀传统文化遗产的创造性转化和创新性发展承担起历史和时代所赋予的重任。

互联网经济下关于博物馆文创的思考

朱晓云

（中国国家博物馆经营开发部副主任、副研究员）

“博物馆文创”这一概念从大而论，可指围绕博物馆馆藏知识产权（intellectual property, IP）而形成的文化创意产业，其中涵盖广播影视、动漫、音像、传媒、视觉艺术、表演艺术、工艺与设计、雕塑、环境艺术、广告装潢、服装设计、软件等领域的创意群体；从小来看，则单指可量产、可销售的以博物馆馆藏、建筑、品牌等为元素经二次开发而形成的文化创意产品（以下简称“文创产品”）。为避免主题过于分散，本文主要以后者为讨论对象。

大约在 20 世纪 80 年代，西方博物馆卸下“殿堂”的包袱，开始拥抱商业化。当然，与其说这是博物馆的文化自觉，不如说是公共财政支持力度减弱、博物馆资金自筹比例增加所导致的不得已而为之的抉择。尽管如此，博物馆与博物馆商店之间很快形成了互为支撑、相辅相成的良性互动，博物馆商店逐渐成为各馆的标配，所售商品小至不到一美元的明信片，大至上千美元的首饰、挂毯、雕塑，不一而足。公众在这里可以以实物的形式带走一点点博物馆记忆，从而使此次文化之旅成为圆满的闭环。

较之西方，中国的博物馆文创起步虽晚，但步子却迈得很大、很快。无论从产品品类、销量，还是从供应链覆盖、受众规模等，都不亚于甚至超过了部分西方发达国家的水平。究其原因，除了国家对于文化产业发展持续大力地推动以外，最大的助力来自互联网经济。从供应链角度而言，互联网的海量数据便于博物馆在寻找设计机构、供应企业时有更多选择；从销售角度而言，大批博物馆将文创商店从线下拓展到线上，消费人群从博物馆的围墙内扩展到世界各地；从传播角度而言，自媒体时代信息裂变的速度完全颠覆了原有的信息传播概念，博物馆的优秀文创产品一夜之间成为“网红爆品”的例子并不鲜见。但互联网在博物馆文创发展过程中的强烈印记感，对于博物馆和博物馆文创来说，既是机遇，也不乏挑战。

首先，互联网在一定程度上弱化了博物馆文创消费的场景感。西方博物馆大多选择在官网开设线上店铺，因此文创与博物馆之间的联系依旧紧密，产品与展览之间的逻辑一目了然。但在我国，线上店铺基本依赖于大型网购平台，博物馆作为店铺主体与

海量同类型店铺（礼品、日用品、食品）进行无差别竞争，博物馆内的场景化营销优势在互联网上却几无用武之地。如何实现线上线下联动，将文物、展览、学术成果与文创产品有机结合是对博物馆的巨大挑战。

其次，互联网营销环境更容易出现同质化产品。大数据会将产品的受欢迎程度以最快捷的方式忠实呈现，好卖的商品一目了然。绝大部分博物馆并不具备自主研发、自主生产的能力，这部分工作通常由具有设计能力的供应商完成。处于市场前沿的供应商可在第一时间将热销款的设计推荐给博物馆，于是在某一时期，我们很容易发现同质产品出现在各大博物馆的线上天猫旗舰店中。如何保持博物馆 IP 的独特性，建立与竞品的差异化是博物馆文创面临的核心课题。

再次，互联网产品迭代速度快、容错率低的特性给博物馆提出更高要求。“互联网是善忘的”，出新率是一家线上店铺维系受关注度的决定性因素之一。这就要求博物馆与不同门类、不同方向的供应链伙伴合作，不断推出新品。以中国国家博物馆（以下简称“国博”）为例，每年的新品在 200 款库存管理单元（stock keeping unit, SKU）以上。与此同时，互联网的公开用户评价机制对产品宽容度更低。博物馆特别是国有博物馆具有与生俱来的公信力，这也是其产品会受到消费者信赖的重要因素。珍视信任，对每一款文创产品的质量、文案和售后高度负责，是博物馆文创工作者的基本素质。然而在日益庞杂的产品体系面前，如何确保每一款产品、每一种工艺都能严格把关，做到万无一失，是对博物馆文创工作者的极大考验。

2011 年国博在新馆落成后就开始建立自己的现代化文创团队。在此后的十年中，国博文创与中国大多数博物馆类似，伴随互联网时代的到来，走过了文创事业的积累期和发展期：从单一的馆内销售到线上线下双渠道销售；从完全依靠自主研发到供应链外移、多样化社会合作的开发模式；从产品开发、品牌授权业务线并行到产品为授权铺路、授权为产品赋能的新阶段。在这个过程中，国博文创团队一直在接受着互联网的考验，也由此形成了一些思考。

第一，在互联网时代，博物馆文创要“内容为王”。单纯的文物复刻、纹饰贴花已经不能满足消费者的需要。博物馆文创若想万千竞品中立于不败之地，比任何时候都要修炼“内功”、提高自身竞争力。博物馆作为文创产品的内容提供者，要更善于将文物背后的知识、最新的学术成果加以梳理、整合，与优秀的设计机构合作，并用大众乐于接受、便于接受的形式输出。国博文创自 2019 年开始推出《国博日历》，至 2022 年将推出第四本，已经形成一批稳定忠实的顾客群。关于 2022 年的《国博日历》，国博改变了以往单纯展示 365 件文物单体的方式，另辟蹊径选取了 2019—2021 年国博 12 个重要专题展览中的 30 件精品文物，一方面从展览的角度重新诠释文物，另一方面让这些凝聚了策展团队无数心血的优秀展览以日历的形式得到保存和广泛传播，同时在一定程度弥补了部分观众因新冠肺炎疫情无法亲临现场的遗憾。此外，受到《人民日报》官方微博推荐的“《博乐·元宵行乐》互动解谜书”则是国博文创与专业团队合作，以国博馆藏画作《明宪宗元宵行乐图》为元素，经过近两年时间精心打磨，通过年轻人喜爱的解密书形式，将明中期的社会、政治、经济、军事和历史人物高度浓缩于一部游戏的匠心之作。

第二，在互联网时代，博物馆文创要“术业有专攻”。作为品牌持有方，博物馆需要以 IP 思维确立和经营品牌。通过对本馆历史、藏品特征的提炼，挖掘其独特性，摸索形成符合品牌调性的产品系列，确立品牌个性，从而增强品牌的市场竞争力。同时，博物馆要不断提高知识产权保护与品牌自我保护意识。不仅要保护自己，也要警惕不侵犯他人的权益，这其中既包括产品形象，也包括包装设计，甚至宣传品上的字体。多年来，国博深耕文创品牌“国博衍艺”，逐渐形成较成熟的品牌使用规范和对外授权体系。尽管如此，这些规范依旧需要随着市场的发展、合作模式的多样化而不断调整和完善。此外，针对日益复杂的知识产权保护需求，国博还拥有一支知识产权和授权专家团队为国博提供专业服务。

第三，在互联网时代，博物馆文创要开放共赢。如果说博物馆文创部门是整个产业链条的一环，那么其最大的使命应该是发挥桥梁作用，通过文创，使大众在爱上博物馆的同时也对优秀传统文化、传统美学进行梳理并准确传递给设计机构，使之被合理巧妙转化，融入现代生活，形成具有新时代风貌的中国当代审美，从而进一步夯实国人的文化自信。为此，博物馆要保持开放的态度，尽可能与有实力的专业机构展开多层次、多形式的合作，借助社会力量实现博物馆资源的立体转化。国博在 2019 年发起举办了首届“国博青年文创体验营”，邀请来自北京、香港、澳门的近十家设计师事务所，围绕遴选出的 15 件重点馆藏文物进行开放式设计，入选作品推出“国博衍艺×设计师”联名款。五十余位各领域设计师在国博进行了为期三天的参观、培训和交

流，国博邀请专家进行专题授课、梳理历史脉络、详解文物背后的故事。此次体验营以开放的方式拉近了青年设计师与博物馆之间的距离，真正为设计师提供了国家级平台资源，调动了设计师的积极性和创造性，沉淀形成了下一批可长期售卖、广受观众好评的文创产品。

博物馆文创将承载着古老历史的博物馆与激荡着新鲜思想的创意产业相结合，其发展虽无前例可循，但这种未知恰恰意味着无限的可能。作为博物馆文创工作者，我们唯有把握时代脉搏、勇往直前，方能不负时代所托。

关于博物馆文化创意发展的实践与思考

李峰

（上海博物馆副馆长、副研究馆员）

近年来，博物馆领域的文化创意发展热潮不断升温，各地博物馆提取、应用馆藏文物资源自行设计或委托开发的文化创意产品（以下简称“文创产品”）越来越多地进入公众视野、进入流通市场，“博物馆文化创意”成为社会热议的话题，也是业界的重大课题之一。在这样的背景下，提取利用馆藏资源，通过各种方式“让文物活起来”成为上海博物馆（以下简称“上博”）新一轮发展的核心内容，而全国各地博物馆也都积极以博物馆文创的形式挖掘文物故事、传递历史智慧。

一、博物馆文创的再认识

目前提及“博物馆文创”，人们往往首先联想到在博物馆内出售或通过其他销售渠道购买的具有馆藏文物元素的商品，但许多博物馆开发的产品其实还存在着等同于“艺术衍生品”或“旅游纪念品”的情况，将博物馆文创产品简单视为重要藏品的附属衍生，无法传递其真正具有的系统性的文化内涵。

“博物馆文化创意”的本质在于利用各种载体与手段对具体文化元素创新或再创作，涉及博物馆工作的方方面面，具有博物馆知识产权（intellectual property, IP）的创造性劳动都应纳入此列。成为全国首批博物馆文创试点单位后，上博就创新性地提出了“大文创”发展计划，其目标在于形成整体化的综合研发，拓展博物馆文创外延，实现完整的产业链。因此，上博对内结合文创产品、文创活动和文创服务等三方面内容，从实体与虚拟两个领域出发，使文创工作深入至博物馆教育、宣传、展览、出版、文博科技、“互联网+”等各项工作。

在具体做法上，2017 年上博举办了“大英博物馆百物展：浓缩的世界史”，不仅推出了 180 余种系列文创产品，还为贴合沪上风行的白领下午茶热潮，首次尝试推出以“吃”为主题的原创文创食品，如以埃及猫神“芭丝特”（Bastet）和守护神“伊西斯女神”（Isis）卡通版为原型开发的曲奇饼干、拉花咖啡、3D 巧克力、彩喷白巧克力片蛋糕等。除此之外，上博在基础性、常规性的公众教育活动以外，推出了分众教育项目。以亲子活动为例，上博共开发了 9 种 82 场原创课程，并与上海音乐厅合作举行了“百物之声——上海博物馆亲子音乐会”演出。在三个月的展期内，上博的文创总营业额达 1700 万元，媒体报道近万条，收到了良好的社会反响。

二、博物馆事业与企业的界定

文创产业所具有的经济活动特点使得博物馆的日常运转和管理蒙上了一抹经营的色彩，这是在实际工作中难以回避的问题。对此，我们必须指出，在利用馆藏资源传播历史智慧这一点上，博物馆的许多工作同时涉及公共文化事业和文创产业范畴，其事业性质是普及性的、具有保障属性，而产业性质是选择性的、具有经营属性，两者之间互为补充和不断丰富。开展实际工作的关键点是厘清博物馆与文创产业之间的关系以及博物馆文创的经营方式。

2016 年上博正式挂牌成立“文化创意发展中心”（以下简称“文创中心”），这是上博关于机构调整的一次重要尝试，也是对于文创工作的一次顶层设计，其首要工作便是厘清企事业单位的不同职能。文创中心作为上博的一个职能部门，立足于全馆的工作层面，完善文创工作法律保障体系，组织协调馆内其他相关部门，整合行业资源和社会资源，统筹规划并推进开展上博文创发展工作。原有的艺术品公司实行人员、财务、法务等方面的独立管理，并进一步由全民所有制企业改制为有限公司，从而以专业的姿态参与市场化运作。在具体做法上，文创中心授权艺术品公司开展博物馆 IP 的再创造，从这个角度而言，公司开展文创工作的模式与上博同社会企业或其他组织合作的模式基本相同，但艺术品公司受文创中心监管，因此能更好地以社会效益为先开展工作，并回馈博物馆。

目前，上博的文创研发模式主要是对海量优质 IP 资源的深入挖掘与授权，探索与多业态间的融合与交互。除了艺术品公司外，上博文创开发的合作对象包括企业、高校和社会组织等，并在单项授权的基础上尝试双向授权，如 2018 年，上博与美国华特迪士尼公司（The Walt Disney Company, TWDC）合作开发了 6 大类 66 种文创产品，一举夺得上博天猫旗舰店的销量冠军。近年来，伴随着各省市博物馆文创发展实施意见的出台与落地，上博正式以馆藏文物 IP 授权为核心开展博物馆文创的增值发展，列明了包括科研能力转化、特别展览收费、增值性社会教育、全媒体产品、出版物等文创项目清单，并围绕这一清单积极争取做大做强博物馆文创，在税收减免、绩效增量等方面试点扶持举措。

博物馆作为文化与艺术的殿堂、传播历史与科学的课堂，典藏文物所蕴含价值在于其是人类发展的最好见证，为人类提供了自我审视的绝佳角度，其吸引力无可比拟。随着公众自我意识的不断提高，越来越多的公众不仅选择走进博物馆，更渴望在博物馆中获得与自身相匹配的文化体验。换言之，现在博物馆工作者所面对的公众不再是单纯的观赏者和受教者，而是一个个与文物背后故事产生互动的参与者。这种对博物馆的阐释方式提出的更高、更新的要求就是上博不断寻求创新创造的原动力。

基于此，上博已经走在了文创试点发展的道路上，并在国家文物局和上海市文物局的指导下取得了一定的成效和经验。然而，我国博物馆文创产业的理论研究与实践探索才刚刚开始，今后的发展有赖于各博物馆文创工作的实践与思考，未来任重道远。

文旅融合形势下恭王府博物馆的文创开发

王文军*

（文化和旅游部恭王府博物馆党群工作处处长、馆员）

2018 年 3 月，第十三届全国人民代表大会第一次会议表决通过了国务院机构改革方案，此方案的一大亮点就是将文化部与国家旅游局两个部门整合为“文化和旅游部”，新机构的设立标志着文化与旅游两大版块相结合，也就是大众所说的“诗与远方”有机充分的融合。

恭王府是目前北京唯一一座按照清朝王府规制整修并向社会公众全面开放的清代王府建筑群。文化和旅游部恭王府博物馆（以下简称“恭王府”）作为管理这一清代王府建筑群的机构，既是“国家 5A 级景区”，也是国家一级博物馆，同时也是“国家非物质文化遗产展示保护基地”和第二批国家重点文物保护单位。基于上述属性，恭王府更具备大力推动文旅融合的动力与条件。

回顾恭王府文创开发和经营的发展路程，可以看出：恭王府之所以能够一直处于文博系统文创发展的第一梯队，得益于较早探索出了一个适合自身发展的、具有恭王府特色的开发和经营模式。恭王府充分发掘了中国传统文化中“福文化”这一大众题材，结合自身的有限馆藏（即“福”字碑）以及相关题材影视作品，开发出了“福”字系列文创产品。恭王府绝大多数文创产品都围绕“福”字这一元素开发设计，并将这一元素上升为恭王府最具代表性知识产权（intellectual property, IP）。

以往受市场以及消费文化的影响，恭王府的文创产品具有非常明显的旅游纪念品的特征，如寓意简单明了、设计与材质一般、包装简单、售价低廉等。彼时为了满足旅游业态的需求，恭王府商店的柜台也根据旅游团队的游览习惯设计与布置，即每个柜台的商品基本雷同，以满足团队游客在最短时间内购买具有恭王府特色的旅游纪念品的消费需要。

随着经济发展水平及大众审美水平的提升，人们的出游方式也发生了本质性转变，如参团旅游人群从一二线城市迅速扩大到三四线城市以及广大农村地区，收入较高人群的出游方式转向出境游、自驾游、自由行等方式，旅游消费主力人群也转为“80后”“90后”。众多景点的旅游纪念品因为千篇一律、性价比比较低、寓意雷同等问题而陷入滞销状态，聪明的商家迅速转向富有创意、价格适中、材质环保、包装独特、工艺精良、具备“伴手礼”性质的商品。近年来，故宫博物院的文创产品不断成为“网红爆款”，不仅吸引了大众的眼球，也让故宫博物院以及与之合作的机构取得了很好的经济效益。加之国家出台了多项政策促进博物馆文创工作的开展，促使博物馆文创工作进入全面发展阶段。处于文创发展大潮中的恭王府，既不能置身事外，更不可能无动于衷。

在文创大发展的热潮中，逆水行舟，不进则退。“福文化”系列产品从面世至今已将近二十年，受众也从“40后”“50后”发展到“60后”“70后”。而作为当下消费主力人群的“80后”“90后”甚至“00后”，他们的成长伴随着中国改革开放的不断深化，其思想观念、消费理念都发生了翻天覆地的变化，他们的喜好是什么、兴趣点在哪里，这些都是文创工作者要认真研究和思考的问题。此外，进入21世纪的第二个十年，互联网已成为大众日常生活不可或缺的必备条件，人们的消费模式有了颠覆性的转变，电商与自助购物、移动支付成为人们消费的主流形式。基于以上两点变化，“福文化”文创产品从寓意、表现形式、文化题材、材质、营销模式等各方面都作了较大幅度的转变。

通过考察故宫博物院、上海博物馆、南京博物院等博物馆的文创产品以及线上的“网红”文创产品，可以看到：复古不失新潮、形式与内容并重等特点已逐渐成为当下文创产品的发展趋势。这些又恰恰是当下年轻人尤其“80后”“90后”所喜欢和追逐的。因此，恭王府在开发文创产品时，首先考虑如何把文化元素的寓意和内涵有机地附加在产品中；其次考虑产品经营所使用的推介文案。恭王府结合重点人群的行为方式、兴趣爱好和消费习惯，从设计思路、生产管理到营销方案等作了全方位的调整，主要包括以下几方面：（1）在产品设计上，兼顾文创产品内容、寓意与外形。文创产品更多地是一个文化元素的载体，一方面注重产品的内容与寓意，产品设计要让人一目了然，即寓意更加表象化；另一方面注重为外形补充新潮元素，如色彩更加鲜明化或多样化以及推出更加时尚的包装设计。这样不仅提升了文创产品的整体形象，还方便购买者携带，同时也把购买者变成博物馆的“广告代理人”。（2）在生产订货时，采用单批次、少数量订购，不断依据销售情况调整批次、数量，这也改变了以往所追求的大数量、低价格的生产习惯。（3）在产品营销方面，推介人员在准确把握产品的内涵与特征的基础上推出能够吸引大众购买产品的文案，并通过良好的表达和沟通能力，让大众被产品吸引，进而乐于将产品带回家。

恭王府着力打造了“福文化”“王府文化”“溥儒艺术作品衍生品”三大系列文创产品。打造思路如下：（1）持续深挖“福文化”的内涵，结合当下年轻人的喜好特点，开发出更直观、外形更吸引人的文创产品，将“福文化”引向年轻一代。（2）恭王府拥有的馆藏文物有限，可供研究、提取的文化元素也有限，恭王府利用现有的古建筑资源深入挖掘王府的建筑文化元素（如窗棂、建筑彩绘图案、古典家具等），并结合国家大力提倡的非物质文化遗产项目，提取与古建筑、家居装饰等元素相关的内容，开发出以“王府文化”为主题的系列文创产品。这些产品既有价格相对低的小物件，也有做工更精细的、更具浓厚传统文化特色的纺织品或高档家居用品（如仿古家具等），覆盖面广。（3）鉴于恭亲王后裔——爱新觉罗·溥儒在诗、书、画等方面才华出众，恭王府联合国内文博机构，利用相关馆藏举办“溥儒艺术作品展览”，深挖展品可供开发的元素，推出“溥儒艺术作品衍生品”系列文创产品。此外，恭王府还结合年轻人的消费习惯，着力开发适合“自助售卖机”销售的文创产品。

在具体的开发实践中，恭王府注重处理好以下三方面的关系：设计作品、文创产品、商品三者之间的关系，普通产品与特色商品之间的关系，知识产权保护与文创开发设计之间的关系。通过处理好这三方面的关系，从文创产品的设计思路、生产管理到营销方案等的全方位调整，恭王府试图改变大众多年以来对恭王府文创根深蒂固的印象，使“福文化”“王府文化”“溥儒艺术作品衍生品”成为带动恭王府文创事业发展的三大支柱，共同推动恭王府文创工作迈上新台阶。

（*注：作者原为文化和旅游部恭王府博物馆文化创意与经营部主任。）

馆企合作驱动下陕西历史博物馆文创产品的品牌化发展

——以《陕博日历》为例

李博雅

（陕西历史博物馆文化产业部副部长、馆员）

陕西历史博物馆（以下简称“陕博”）文化产业经过十余年的发展，基本形成了自主研发、合作开发、授权开发三种模式共同支撑的文创产品开发体系，三种模式各有所长、互为补充。自主研发这种传统模式曾为博物馆文创产品研发的主流。当时缺乏社会资本的投入，而博物馆则能对产品设计、生产制造等环节熟悉放心且全程监管、把控，愿意但只能独自投入资金，与此同时也承担着全部风险。

这种情况下，即便博物馆的创意设计准备充分，资金的缺乏也往往成为制约博物馆文创产品量产、系列化开发的首要难题。而若量上不去，价格就很难降下来，产品虽外观优美、实用性强，但仍缺乏市场竞争力。因此在现阶段，受限于资金、设计团队、生产下游等多方面因素，陕博多采用合作开发与授权开发这两种模式。授权开发又伴生了被授权方对文化元素提炼、创意、表达不精准与不到位，缺乏行业自律与法律诚信等问题；伴生了授权方对产品质量把控不严、对产品销售渠道方式监管不力等问题。相比之下，合作开发模式的优越性较为明显：企业与博物馆共同投入和承担风险，参与产品开发的各个环节。这种模式经过实践证明是最稳妥、最高效的双赢模式。

博物馆不仅要开发文创产品，还要做大做强文化产业，产业化路径下的产品开发—资金筹措成为实现产业发展的先决条件。2016年，文化部（今“文化和旅游部”）等四部委印发的《关于推动文化文物单位文化创意产品开发的若干意见》（国办发〔2016〕36号，以下简称“《意见》”）给出了办法。

《意见》提出了“鼓励文化文物单位与社会力量深度合作”“拓宽文化创意产品开发投资”以及“鼓励和引导社会资本投入文化创意产品开发，努力形成多渠道投入机制”等多项举措，为博物馆面临的资金困境破题，馆企合作模式应运而生。馆企合作模式主要用资本匹配资源，这既满足了企业对于文物知识产权（intellectual property, IP）的需求，又解决了博物馆的资金短缺问题，博物馆资源和社会资本得到了充分的对接和深度的融合。博物馆资源的范畴十分宽阔，囊括文物资源、IP资源、专家资源、市场资源等一系列资源。

以陕博为例，其市场资源就由线上市场与线下市场组成，2018年以来，陕博与陕西英集文化传媒有限公司合作，打通了京东、天猫、淘宝以及“历博文创”官方微博、微信、官网全网六大入口，全年访客量达到200万人次；而陕博全年280万人左右的博物馆参观量其实也是庞大的线下市场，因此一年近500万人的市场规模足以吸引社会资金与之匹配。2019年“双11”当日，陕博天猫旗舰店销售额约50万元，截至2021年11月，陕博各类网上店铺的总访客量超过2000万人次、总销售额达2200万元。

2017年陕博与陕文投集团陕西华夏文化创意有限责任公司（以下简称“华夏文创”）展开战略合作，由此开启了《陕博日历》等文创精品品牌化的进程。陕博负责撰稿与文物资料授权，华夏文创负责项目投资与日历发行，双方共同宣传推广，共同打造与运营《陕博日历》品牌。这种“资源+资本=产品”理念下的文创产品开发模式开创了“馆企合作1.0时代”。

2017年，陕西第一本中英双语文博日历——2018《陕博日历·大唐长安》试发行，日历基于馆藏的唐代特别是盛唐时期的珍贵文物，再现了大唐长安的盛世美景。作为馆企合作模式下诞生的首批产物，约30000册日历仅在一个月內就被抢购一空。华

夏文创专门开设“陕博日历”微信公众号，已连续五年将日历内容同步更新到公众号。自此，全国乃至世界各地的文博爱好者都可以突破时空的限制，在线上品读陕博日历带来的风采和知识。

2019《陕博日历·丝路辉煌》依托陕博在2017年举办并于2018年荣获第十五届“全国博物馆十大陈列展览精品推介精品奖”的“长安丝路东西风”展，将收录文物的范围扩展到西北5省区的17家文博单位，展现了始于汉代的中华文明通过丝绸之路与世界文明交流互鉴的生动历程。销售量突破35000册，2019《陕博日历·丝路辉煌》的成功发行也标志着《陕博日历》向品牌化迈出了关键性的第二步。

2019《陕博日历·丝路辉煌》发行仪式结束后，陕博召开了“西北博物馆文化产业协同发展座谈会”。会上，陕博倡议成立“西北博物馆文化产业联盟”（以下简称“联盟”），得到了西北地区各博物馆代表的积极响应。联盟致力于将陕西优质的文化企业推介给丝绸之路沿线的各家博物馆，让陕博实践成熟的“馆企合作”模式走出陕西。这也为解决西北地区博物馆文创发展缺少资金和创意的问题提供了具有针对性的解决方案，“馆企合作”模式得到了西北地区各博物馆的广泛认同。

2020《陕博日历·彩陶中华》是“彩陶·中华——中国五千年前的融合与统一”展（以下简称“彩陶中华展”）的重点配套文创，日历项目团队秉承《陕博日历》自诞生以来就坚持的知识性、学术性、趣味性、观赏性和功能性等原则，将收录文物的时间从一千多年前的唐朝（2018年日历）、两千多年前的汉朝（2019年日历）上溯至五千年前的史前时代，收录的文物范围更是扩展到了全国20个省区直辖市的50家文博单位，展现了五千年前中国史前文化互动交流的壮阔图景。《陕博日历》续写了品牌化进程，再一次让古老的文化在当代获得新生。

2021年适逢西安何家村窖藏发现50周年，2021《陕博日历·花舞大唐》依托于陕博“大唐遗宝——何家村出土窖藏文物展”，从上千件窖藏文物中挑选了最具代表性的三百余件，其中就包括三件现藏于中国国家博物馆的唐代何家村窖藏文物。作为践行“让文物活起来”的重要举措，何家村窖藏不仅为陕博文创产品的开发与实践提供了不竭的养分，还让陕博由此打造了原创大IP品牌——“花舞大唐”，形成了四百余款涵盖家居、服饰、首饰、食品等品类的文创产品矩阵。陕博携手“东方密语”品牌，在西安咸阳国际机场T3航站楼设有“花舞大唐”文创主题店，“花舞大唐”IP正式迈出了国际化第一步。

作为陕博正在筹备的“玉琨·九州”展览的重点配套文创产品，陕博与华夏文创策划了2022《陕博日历·玉琨九州》。日历以玉器为载体，以每天一件文物、每月一个主题的形式，解读玉器的功能、时代特征、分布区域和制作工艺等文化内涵。日历将与展览互为补充，让公众更好地了解玉器文化所体现的中华礼制文明，在中华民族多元一体格局的赓续传承中生生不息。

习近平总书记强调“要教育引导广大干部群众特别是青少年认识中华文明起源和发展的历史脉络，认识中华文明取得的灿烂成就”。《陕博日历》从2018《大唐长安》、2019《丝路辉煌》、2020《彩陶中华》、2021《花舞大唐》到2022《玉琨九州》，通过对中华文明起源的探究、对中华文明发展历史脉络的呈现和对中华文明灿烂成就的描述，不再仅仅是一件文创产品，而且是博物馆携手社会资本共同讲好中国故事的一个典型示范。

此外，2019年以来，基于馆企合作这一平台，陕博与合作的近二十家企业共同开发出950款兼具文化性、艺术性、实用性的文创精品。更多跨界融合的创意元素、品牌宣传策划及销售方案在馆企合作的平台上诞生，如“盲盒”“彩妆”等时尚潮品进驻陕博文创商店，陕博联合百胜中国开设了“花舞大唐”必胜客博物馆主题餐厅、“丝路辉煌”肯德基博物馆主题餐厅，陕博文创产品登陆寺库奢侈品平台。

值得一提的是，2019年6月，陕博牵手“东方密语”，让百余款“花舞大唐”主题文创新品以T台走秀的形式在博物馆序厅作了“花舞大唐·创意来自典藏”主题文创展演，馆内讲解人员担任模特，将“用品”“文具”“首饰”“服饰”四个主题篇章赋予诗意，以沉浸式的T台走秀为现场观众带来全新的视听体验，堪称文创盛宴。此项文创展演活动在腾讯直播的观看量突破了150万次。不同领域的跨界合作给博物馆观众与文创消费者带来了全新的体验，也为馆企合作提供了新的合作思路，陕博文

创的馆企合作正式迈入了“资源+资本=品牌”的“馆企合作 2.0 时代”。

在全球新冠疫情常态化的背景下，博物馆面临多重挑战。陕博大力推进馆企合作文创发展模式，积极探索线上线下融合发展新态势，在坚持守正创新中不断推陈出新，打造文化 IP 矩阵，丰富文创产品种类，创新博物馆公共文化功能新思路。通过打造兼具文化性、艺术性、实用性与体验感的文创产品与文化活动，让更多的社群感受到博物馆的魅力、关注博物馆和爱上博物馆。

博物馆文创“让文物活起来”

——以湖北省博物馆文创开发中的编钟演奏为例

杨蕾

（湖北省博物馆市场部副主任、副研究馆员）

2014 年 3 月，习近平总书记在联合国教科文组织（UNESCO）总部发表的演讲中提出：“让收藏在博物馆里的文物、陈列在广阔大地上的遗产、书写在古籍里的文字都活起来。”国家也相继发布了《国务院关于推进文化创意和设计服务与相关产业融合发展的若干意见》（文产发[2014]15 号）等一系列推动文创发展的指导性文件，极大地促进了博物馆文创工作的开展。“让文物活起来”随之成为这一新局面持续发展的关键词和原动力，生动体现了文博单位从“以物为本”到“以人为本”的转变。博物馆由重“物”转向重“人”，其服务性功能得到前所未有的重视。在做好文物保护、研究和展示的同时，讲好中国故事就成为“让文物活起来”的关键。湖北省博物馆（以下简称“湖北省博”）对馆藏经典文物曾侯乙编钟作了复制，并开发了七大类百余个品种的文创系列产品，它们既体现了藏品原型的价值和精髓，也具有保护、研究和实用价值。

一、文物保护与文物展示的被动需要

复制博物馆经典藏品或依据其文化元素开发文创产品，一直都为博物馆所重视。这类复制品从传播效应、市场价值、文化价值等方面都体现出“文创产品”的性质，可纳入“文创产品”市场予以定位和规划。作为湖北省博的“镇馆之宝”之一，曾侯乙编钟是公元前 5 世纪中国青铜文明的集中体现，在历史文化、冶金铸造、物理声学多方面的成就令人赞叹，而它最为杰出的音乐律学成就若按照普通的文物陈列则无法让观众领略。其复制系列是在保护原作、研究制作技术和展示“声”“形”等各种需求的促动下推出的。湖北省博在最初展示编钟时就配有编钟演奏的一小段录音，但这种聊胜于无的简单展示方式既不能体现编钟的音乐性能，又无法完全满足观众的好奇心。

对此，湖北省博筹措资金，由湖北省博、中国科学院自然科学史研究所、武汉机械工艺研究所等六家单位组成“曾侯乙编钟复制研究组”；1983 年 1 月，复制了 36 件（上、中、下各一组）编钟，并通过技术鉴定；1983 年 9 月，全套编钟复制成功；1987 年，湖北省博设置了编钟演奏厅，让观众在欣赏编钟复杂高超工艺的同时，对曾侯乙编钟卓越的音乐性能也有了切身的体验。湖北省博从保护和研究文物、完整展示文物的初衷出发，使复制的曾侯乙编钟实现了展演结合，在当时开创了博物馆文物陈列的先河，不仅受到观众的欢迎，也促进了曾侯乙编钟复制件的展演交流。

二、观众市场和展览交流的主动追求

在展览中增加编钟演奏的设想起初曾遭到许多人反对，反对者认为博物馆是研究和展示馆藏文物的高雅场所，而演出则是文艺团队的专长。但在实践中，编钟演奏不仅受到观众的欢迎，还得到博物馆同行的好评。湖北省博遂于 20 世纪 80 年代末正式成立编钟研究室和编钟乐团，以研究促演奏、以演奏促展览。

编钟乐团在成立之初只有六七位演奏员，且演奏员多由馆内讲解员培训而成，演奏水平有限。但随着对演奏员的培训和展演次数的增多，演奏水平逐渐提高，这种文物展演的新方式使编钟乐团受到文博界尤其是海外博物馆的关注。编钟乐团的展演让编钟“活起来”，并与展览形成良性互动，例如编钟乐团曾随展览出访了日本、新加坡、美国、德国、法国等国，并与美国波士顿交响乐团（Boston Symphony Orchestra）、荷兰交响乐团（Holland Symphony Orchestra）等合作演出，既促进了文化交流，也收到了观众的好评，为主办方带来巨大的经济和文化效益。编钟展演的成功和巨大魅力使湖北省博意识到编钟展演是体现中国文化自信的有力工具之一；而馆方对编钟演奏的认识，也经历了从服务展览、服务市场到承担国家使命的转变。这既是编钟展演实践的结果，也是“让文物活起来”的重大收获。

三、问题与前景

编钟乐团的展演虽取得了一定的成绩，但仍有一些需要努力的方向。限于体制、管理和学术研究等方面的不足，主要有以下几方面问题。（1）演员待遇较差。目前编钟乐团有演员近三十人，均为音乐专业人员，专业修养较高，编钟乐团几乎可与专业文艺团队相媲美。但编钟乐团演员多被归为市场营销和服务类人员，属于劳务派遣关系，与从事学术研究、藏品保管等人员的待遇差距较大。（2）乐器、服装采购受限。服装和乐器是展演的物质基础，但现有体制的采购方式是低价中标，使得乐器和服装的采购受到限制，在一定程度上影响了乐团的展演质量。（3）缺乏激励机制。目前馆内的激励机制尚未拉开明显的档次，没有真正发挥激励作用。

鉴于此，目前湖北省博正在加强与谭盾等世界著名音乐家的合作，以进一步推广编钟文化；同时对编钟的展演曲目、演员培训、演出作品作了系统规划。编钟展演既是曾侯乙墓相关文物展览的延伸，也是“让文物活起来”的具体表现。当下的编钟演奏似乎难有进一步的发展空间以满足人们不断提高的审美要求，但随着新技术、新媒体的发展，编钟展演应该寻找与之融合发展的新途径。在演员、硬件、机制等方面的问题逐步解决后，编钟展演一定会成为湖北省博乃至整个湖北文博行业践行“让文物活起来”的标杆。

独树一帜的广西壮族自治区博物馆文创产业

邱莉

（广西壮族自治区博物馆文化创意产业研究中心主任、副研究员）

广西壮族自治区博物馆（以下简称“广西博物馆”）文创产业自开创以来一直坚持走特色之路，在全国博物馆文创中可谓独树一帜。广西博物馆的文创产品既具有独特的地域文化特色，也具有浓郁的民族味道，并有着鲜明的时尚表达，在独具匠心的创意设计中兼具实用性，让人在直观感受到广西文化魅力的同时也体会到广西深厚的历史文化内涵。广西博物馆文创产业的发展具有如下几方面特色。

一、“精准扶贫”与博物馆文创产业相结合

为助力文化精准扶贫、拓展和延伸博物馆文化产业发展的内涵和服务功能，广西博物馆以民族文化为支点，立足国家特色产品重点项目“桂绣”，联合地方政府、企业和社会组织传承民族技艺，并以农村为试点带动特色产业发展。广西博物馆充分发挥自身优势，深挖广西优秀传统文化的精髓，传承发展中华优秀传统文化，引导广西全区尤其是老、少、边、山、穷等地区的妇女通过织绣解决就业问题。

为推进广西民族手工艺文创产品向新方向和新领域发展，广西博物馆在田东县、龙州县、昭平县的边远村落开办了多个培训班，如“传承技艺唤醒记忆——文化技能扶贫暨广西少数民族传统织绣培训班”，开发能够凸显广西少数民族特色的文创产品，

助推广西特色文化产业的发展与壮大。广西博物馆通过多部门联动的“文化技能扶贫”致富模式，既可以解决农村妇女的劳动致富等问题，又能有效保护与传承广西的少数民族非物质文化遗产。如少数民族妇女的“桂绣”作品《仕女图》（仿馆藏张大千画作《仕女图》）和《鱼虾图》（仿馆藏齐白石画作《鱼虾图》）等深受观众喜爱。

二、与台湾地区共同打造“共建民族文化产业研究基地”

为进一步促进海峡两岸的文化交流与合作，加强我国各地民族文化的联系与互动，以及积极推进民族文化产业的发展，广西博物馆与台湾花莲县秀林乡秀林社区发展协会、广西织绣发展研究会合作，以“资源整合、优势互补、共创发展”为原则，签订了《“共建民族文化产业研究基地”合作意向书》，共同建立民族传统文化技艺复振及创意产业发展研究基地，开展广西与台湾花莲县民族工艺的考察、培训与研发等方面的交流与合作，积极推进关于文创产品的深度合作研发。双方就寻找“壮太合作”（广西壮锦与台湾太鲁阁族织锦）的交集点展开深入研究，并于2017年4月举办了“桂花与壮太——壮族太鲁阁族锦历史文化展”；同时，双方还合作研发了多款文化产品，推出了壮太斜背包、围巾、钱包等文创产品。

三、创建“文创市集”和“文化创意空间”

广西博物馆首创博物馆“文创市集”，以促进文创成果转化，推进文创产业发展。广西博物馆成功举办了包括“品味广西：2017三月三首届文创市集”“智慧历史创意生活”——2017年5·18“国际博物馆日”、“庆国庆迎中秋文创市集”“迎新年——2018元旦文创市集”“桂台手牵手同庆三月三：2018年文创市集”等活动。博物馆文创市集是发展文创产业中跨界融合的一个非常重要的尝试，具有非同寻常的意义：通过搭建交流平台，促进了文博单位、文化企业、高校、民间艺人之间的互通互助；汇聚创意人才，点亮不同领域文创爱好者、从业者的创意理念，激发创意灵感，激励多出作品、出好作品；传播优秀文化，让创意进入市场，让艺术走进生活，让大众对文博单位的文物元素有了更形象的认识、对优秀民族文化的内涵有了更深入的了解。这一系列创新活动引起了社会各界的关注，多家媒体对此作了专题报道，吸引观众近万人，实现了文创作品的转化和市场化推广。

此外，广西博物馆创建了“文化创意空间”，打造全国博物馆首屈一指的创意交流平台。2017年5月20日，广西博物馆“5·18国际博物馆日”文化创意系列活动之一的“文化创意空间”举行了隆重的揭牌仪式，并正式对外开放。文化创意空间集文化传承、文化体验、文创等多种功能于一体，是博物馆文化产业发展的一种新尝试和新载体，搭建设计者与百姓之间文创交流的平台。同时，文化创意空间充分发挥了广西博物馆作为一级博物馆的示范和引领作用，带动广西区域内文创产业的发展和创意设计水平的提升，加快实现了博物馆文创产业的结构调整和优化升级，从而形成了文创产业全方位、深层次、多领域的融合发展格局。文化创意空间还成功举办了文创讲堂、沙龙、研讨会以及“广西大学生优秀文创产品路演”等活动，汇聚了诸多文创设计精英，孵化了更多特色鲜明的广西文创品牌，从而提升了广西文创在社会的影响力。

广西博物馆努力研发凸显浓郁地域特色、极具生活化的巧妙设计以及拥有亲民的实惠价格的文创产品，让文创产品不仅走进百姓家庭、走向全国，而且迈出国门。如广西博物馆文创产品在与“东盟”国家的文化交流中扮演了十分重要的角色，2018年广西博物馆文创产品应邀参加“驻泰中国大使馆春节系列活动”和第65届“泰王国外交使团文化展会”，赢得了国际友人的好评。

当下，在博物馆文创产业蓬勃发展的浪潮中，广西博物馆将积极寻求社会力量参与文创产品的研发、生产和经营，建立优势互补、互利共赢的合作机制，促进博物馆文创产品开发的跨界融合。广西博物馆正通过与多家企业签订文创产品合作研发协议，利用博物馆的文化资源，结合企业的资金优势、生产条件和市场营销体系，共同开发文化符号鲜明、做工考究的系列文创产品，打造博物馆文创品牌，讲好广西故事，传承中国文化。

苏州博物馆文创开发与经营的实践与思考

陈瑞近

（苏州市文物局副局长、苏州博物馆馆长、研究馆员）

文化创意（以下简称“文创”）产品的开发与经营是博物馆业务的重要组成部分，也是博物馆作为公共文化服务机构提升服务水平的主要方式之一。作为一家地级市博物馆，苏州博物馆（以下简称“苏博”）的文创产品经历了从“无”到“有”、从紧抓管理模式到注重产品转型升级的发展历程，十年间已研发一千多款原创产品，销售额实现了连续三年 50% 以上的增幅，多款产品获奖并走红媒体和网络。苏博在文创产品开发与经营方面的探索可为各地博物馆相关工作提供借鉴。

一、产品研发转型升级

经过多年的探索，苏博通过对文化元素的提炼与灵活应用，推进产品转型升级，在坚持自身文化特色的创作过程中，进一步探寻传统文化的当代表达，推出了一批又好卖又叫好的文创产品，实现了经济效益与社会效益的双丰收：“文衡山先生手植藤种子”被誉为“最具生命力的文创产品”；“国宝味道秘色瓷莲花碗曲奇饼干”登上了《人民日报》，网友竞相购买；“山水间置物座”在淘宝众筹上线 1 小时内即筹得 5 万元……深藏于博物馆的文物通过文创产品真正火了起来，这皆源于苏博一直以来在文创产品研发中不断转型提升的理念和做法。

1. 做好定位——城市文创的引领者

市场的认可度是文创产品成功与否的重要指标之一，然而在普通的商业属性之外，博物馆文创产品也担负文化传承的历史使命。博物馆的文创产品不应仅仅是迎合市场，还应满足更高的文化与艺术层面的消费需求，不论在审美意趣还是产品设计方面，都能对消费者和产品市场发挥引导和启发作用，使博物馆扮演引导城市文创方向的重要角色。

2. 关注品质——创意、设计、情怀缺一不可

苏博在文创产品研发中注重艺术性与功能性的完美结合，有针对性地以“文艺青年”为目标群体，逐渐形成精细、雅致的产品风格，打造具有区域特色、江南文化韵味的文创产品。不论产品的造型和售价，苏博文创始终坚持以“创意、设计、情怀”为三个基本要素，坚持“四不做”——不做贴图式的产品、不做复刻品、不做牵强附会的产品、不做华而不实的产品，坚持立足于文物元素的创意转化和设计表达，讲好文物背后的故事。

3. 扩大参与——研发生产与 IP 授权两手抓

在开展自身文创产品研发工作的同时，苏博不再关起门“自娱自乐”，而是开始借助外力。2017 年，苏博以知识产权（intellectual property, IP）授权的模式与“阿里巴巴”公司合作，组织了“型走的历史——把博物馆穿在身上”线上主题活动；联合知名服装品牌推出了 24 款以苏博文物和建筑元素为题材的时尚服饰。在为期三天的活动中，网页点击量超过 300 万，苏博不仅获得了 IP 授权的收入，更扩大了文化影响力。苏博也以此为契机先后与苏州百年老字号“乾生元”、“周大福”珠宝、东家 App 等多个品牌达成授权合作事宜，大大提升了文创工作的社会参与度。

二、经营管理模式尝新

合理的组织管理制度是业务工作顺利开展的基础。一直以来，苏博为谋求机制创新，不断突破事业单位在管理上的一些思维惯性，将文创产品的开发、运营与市场接轨，逐步实现产业化运营，通过机制的变化让创意创新成为一种必然。

1. 独立成立班组开展运营

苏博很早就意识到文创工作与普通服务业的差异性，自 2013 年起就将该项业务工作从办公室分离出来，成立独立业务小组并直接向馆部汇报工作，扁平化的管理和新的工作模式使文创工作能够轻装上阵，迸发出了新的活力。

2. 依托企业载体进行产业化运营

2008 年 5 月，苏博与其主管部门苏州市文化广电新闻出版局（今“苏州市文化广电和旅游局”）的下属企业苏州市文化经济发展总公司合作，成立苏州市博欣艺术品有限公司。依托博欣公司这一载体，苏博文创的运营以市场化的视角，遵循市场化的思路，积极参与到市场竞争中，努力实现从事业化运营到产业化运营的转变。

3. 建立新的用人及分配机制

苏博在对文创人才的聘用方面采取了两大举措：一是通过内部竞聘的方式鼓励馆内年轻人积极应聘文创负责人的岗位并组建文创团队；二是制定文创团队内部（下属关联公司）绩效考核制度，将绩效与文创产品的研发、销售成绩挂钩，真正实现多劳多得、少劳少得。新的用人和分配机制使得文创团队的工作热情高涨，文创工作呈现良性发展的态势。

三、对博物馆文创的思考

近年来，不论是国家层面还是社会层面，均对“博物馆文创”给予了特别关注。从《博物馆条例》的颁布到《关于推动文化文物单位文化创意产品开发若干意见》正式公布，从《国家宝藏》的热播到《国家宝藏》文创产品的上线，不难发现，博物馆政策制定者、博物馆从业者、博物馆受益人、大众媒体、普通公众对“博物馆文创”都从各自的角度提出了要求、表达了想法。作为一家地市级博物馆馆长，笔者也对博物馆文创提出自己的思考。

1. 博物馆文创只有明确并坚持自身的特色才有出路

在着手开展博物馆文创产品研发的过程中，首先要做好调研工作，一方面梳理文化资源，另一方面调研市场需求。通过科学的手段系统地确定文创产品的研发规划、设计风格、品种类型、受众人群等；同时，还要结合地方特色和文化特点开展文创产品的开发工作。不同地域消费者的购买力、购买偏好、审美意趣一定有所差异，这就要求博物馆的文创产品能够体现出鲜明的特色和风格，从而与博物馆产生进一步的情感连接。

2. 博物馆文创是品牌塑造和文化传播的绝佳载体

博物馆作为公益性文化机构，其文化传播功能具有一定的限制性，观众在参观结束后，往往只能带走体验和记忆。文创产品无疑是博物馆在文化传播上的一个绝佳载体，除了可以满足作为商品的基本功能需求外，还实现了博物馆的文化信息传播功能，给予购买者一种感性认识和心理层面上的满足。不同于必须在博物馆保管、展示的文物，文创产品可以被带走、被触摸、被使用。

因此，当博物馆拥有一批优秀的文创产品时，购买者的情感会被激发，并且会将之投入到博物馆中，他们很有可能从一名普通观众转变为博物馆的核心观众，甚至有可能因之前购买了文创产品而促成了博物馆的参观行为。如果把博物馆也视作一个需要经营和维护的品牌，那文创产品的购买和传播对于博物馆而言是一种半径更大、作用更强的品牌传播和塑造的手段。苏博自 2011 年开设天猫店铺至今，在文创互联网销售平台已拥有 40 多万粉丝，超出苏博官方微博、微信的粉丝数总和，每日访问店铺的人数近 2 万，是博物馆线下参观日均人数的 2.5 倍。

3. 博物馆文创的长效发展需要进一步完善经营机制

博物馆文创的长效发展需要更多地与市场接轨,在达到一定规模后势必需要商业化的运营和管理。因此,若没有一套完善的经营机制,就不足以支撑博物馆文创的长效发展,这其中包括财务制度、人事制度、仓库管理制度、门店管理制度、授权管理制度、稿费支付制度等一系列配套制度和企业资源计划系统(Enterprise Resource Planning, ERP)管理系统。

南京博物院文创的探索与实践

邱永生¹ 卢小慧²

(1. 南京博物院文化创意部主任、研究馆员; 2. 南京博物院文化创意部副研究馆员)

2020 年是全面建成小康社会目标实现之年,2021 年是全面建设社会主义现代化国家新征程的起步之年。2021 年 5 月,文化和旅游部等九部委发布《关于推进博物馆改革发展的指导意见》(文物博发[2021]16 号,以下简称“《意见》”)。作为博物馆纲领性文件,《意见》开篇就提出“为深化改革,持续推进我国博物馆事业高质量发展”。同年 8 月,文化和旅游部等八部委联合印发《关于进一步推动文化文物单位文化创意产品开发的若干措施》(文旅资源发[2021]85 号,以下简称“《措施》”)。《措施》指出:“文化文物单位按照要求推动文化创意产品开发,取得了一定成绩,但也面临试点政策落实没有完全到位、激励机制有待完善等问题。”

毋庸讳言,今天的博物馆在为社会发展作出巨大贡献的同时,还存在着诸多问题和困难,需要我们克服解决。为此近年来,南京博物院(以下简称“南博”)始终在积极探索和实践博物馆高质量发展的新方法、新路径和新机制。在确保文创开发公益性和非营利性的前提下,南博在创新文化创意(以下简称“文创”)开发方式、健全激励机制、搭建文创平台等方面作了重点探索和实践。

一、创新文创开发方式

《措施》明确鼓励试点单位结合自身情况,创新开发方式,吸引社会力量参与文创产品开发。好的文创产品能够更好地促进博物馆高质量发展,在南博,博物馆文创产品包括原创展览、教育服务项目、文创衍生商品三部分,三者相互结合、互相促进。南博鼓励原创策展、丰富陈列内容,开发教育产品、提升服务能力,创意衍生商品、打造南博品牌,探索知识入股、把握劳动创造,同时利用互联平台、拓展文创领域。因此,我们将文创衍生商品理解为博物馆展览和服务的延伸。

在正确理解非营利、公益性要求的基础上,南博除了开设非营利性文创商店“博雅汇”外,文创设计人员积极跟进每一个大型原创展览,参与到策展团队工作中,与策展人保持交流、沟通,结合展览的重点和公众服务活动的特点,开发设计出能够体现中华优秀传统文化和地域文明特色的文创衍生商品。南博开发的文创衍生商品具备三个特点:深入挖掘馆藏文物资源,传承江苏地域文明,兼具观赏性和实用性。在这样的开发模式和理念指导下,2016 年以来,南博相继开发出上百个系列、一千多种文创衍生商品,其中“大雅斋”“丝雨江南”“翎静芳馨”等系列更得到了社会的广泛关注与认可。

2016 年“法老·王——古埃及文明和中国汉代文明的故事”展的观众人数达 31 万多,配合展览开发的文创衍生商品多达 84 种;2017—2018 年跨年展览“走进养心殿——大清的家园天下”的观众人数达 14 万人,文创衍生商品的销售数量达 3 万余件;2018 年“穆夏——欧洲新艺术运动瑰宝”展有 41 个系列、384 种文创衍生商品,销售数量达 24 万余件。展览的文创衍生商品收入超过了展览的门票收入,既扩大了博物馆的传播能力,又兼具了社会效益和经济效益。

为深入发掘和利用南博馆藏文物资源,提升博物馆服务效能,创新博物馆文创开发方式,2014 年以来,南博举办两年一次

的“博雅杯·南京博物院文化创意衍生产品创意设计赛”，通过向社会广泛征集创意设计作品，开发出具有南博特色的文创衍生商品。2019年，由江苏省委宣传部牵头、南博承办，在原有赛事项目基础上新设立“博物馆文化创意设计大赛”。该赛事面向全国征集依托长三角及大运河沿线文博资源创意设计的文创产品，内容涵盖原创性特展临展、社会教育项目和文化创意衍生商品三大类。上述赛事的获奖作品著作权除署名归作者之外，其他著作权均归南博和组委会所有。这些赛事在更大范围内吸引社会关注中国博物馆，参与博物馆文创开发，通过博物馆系列文创产品及服务，更好地传承江苏地域文明、弘扬中华优秀传统文化。

二、健全激励机制

事实上，《意见》中已提到“健全激励机制”这一问题：“博物馆开展陈列展览策划、教育项目设计、文创产品研发取得的事业收入、经营收入和其他收入等，按规定纳入本单位预算统一管理，可用于藏品征集、事业发展和对符合规定的人员予以绩效奖励等。”同时提出：“合理核定博物馆绩效工资总量，对上述工作取得明显成效的单位可适当增核绩效工资总量，单位内部分配向从事这些工作的人员倾斜。”《措施》则在《意见》的基础上进一步提出“健全收入分配”，并对收入、绩效工资、奖励等提出具体办法。

2017年，南博制定了《南京博物院文化创意开发激励办法（试行）》（以下简称“《办法》”）。《办法》开篇即对“文化创意开发”的目标、资源、措施和机制作了规定：基于南博院藏文物资源，“以本院人力资源、知识产权和江苏地域文化为依托，开发原创性、创意性文化产品、文化服务和文创商品”。

也就是说，南博健全激励机制首先建立在创新文创模式基础上，文创产品的开发是南博展览和服务的延伸，是南博履行社会责任的重要内容。在此背景下，规范收入管理，“文创开发项目产生盈利的，盈利总量的50%以上应用于支持本院事业发展的需要”，“部分盈利可以作为对项目组的奖励，该奖励不受本院年度绩效核定总量限制”。同时，南博积极落实奖励措施，针对不同文创开发种类制定不同的奖励分配标准。

这些关于收入规范管理、奖励分配标准的规定正是南博对《措施》中提到的“健全收入分配”的探索与实践。基于这种积极而有意义的探索与实践，2016年以来，南博共举办了14场不占用财政资金的、向观众收取低票价、高质量的收费展览。与此同时，配合这些展览，针对不同公众群体，南博举办了近500场社会教育活动，开发了近150个系列、1000余种文创衍生品，从而使创意成果更好、更紧密地服务社会、服务公众。

三、搭建博物馆文创平台

《措施》提出，“搭建展示推广和交易平台。制定文化文物资源数据化采集行业标准，推动文化文物单位数据资源互联互通。支持文化创意产品开发行业组织发展，促进市场主体资源共享、渠道共用，联合打造具有社会影响力的文化创意产品品牌体系。2012年以来，南博积极搭建各种博物馆文创平台，向社会展示、推介博物馆优秀文创产品。

2012年9月，南博成立“江苏省博物馆商店联盟”，该联盟采用连锁运营模式，在省内13个地级市的博物馆开设博物馆商店，以统一的品牌形象进行设计包装，整合开发全省馆藏文物资源。这些博物馆商店空间既是博物馆展览和服务的延伸，也兼具了社会效益和经济效益。

2017年，南博向江苏省文化厅（今“文化和旅游厅”）、财政厅申报了文化发展专项资金，在调研长江经济带博物馆的文创产品基础上，整合长江经济带博物馆特色鲜明的文物藏品资源，通过资源共享、优势互补的方式，打造长江经济带博物馆文创产业平台，并在2018年举办了“同饮一江水——长江经济带博物馆文创平台精品展”。

2019年11月，南博与上海博物馆、浙江省博物馆和安徽博物院在上海成立“长三角博物馆文创联盟”，整合三省一市博物

馆文创资源，在统一的框架下打造新型一体化博物馆文创产业平台。

通过这些探索与实践，作为博物馆文创工作者，我们希望向公众表达这样的愿景：在新时期、新阶段，南博愿继续以推陈出新的创新精神和兼容并蓄的开放胸怀，积极推动博物馆文创产品开发，在推进博物馆事业高质量发展、均衡发展的同时，汲取中华民族优秀文化养分，弘扬中华优秀传统文化和探索地域文明，展示人民美好生活，并让它融入我们的生活，让文物真正“活起来”。这是我们的使命，也是我们的愿景。