

公立博物館與國際角色IP之聯名出版初探——以國立故宮博物院與史努比合作《史努比故宮尋友記》為例

Exploring Collaborative Publications between Public Museums and International Character IPs—Taking the Collaboration between the National Palace Museum and Snoopy as an Example: Snoopy's Journey in Search of Friends in the National Palace Museum

毛舞雲

國立故宮博物院行銷業務處

Mao, Wu-Yun

Department of Marketing and Licensing, National Palace Museum

公立博物館的出版品過去以圖錄、畫冊或導覽手冊為大宗，近年隨著出版形式與內容的多元發展，而有了許多不同面貌，其中「與國際角色IP聯名出版」是為一種嶄新嘗試。本文試以實務案例分析的方式，呈現國立故宮博物院與史努比聯名出版敘事型導覽讀物之開發歷程與結果，並以所獲得之啟示，為我國公立博物館之出版業務提出新思維，俾使相關出版有更豐富的發展。

前言

公立博物館經常缺乏預算，卻要不斷創造業務新亮點。那麼公立博物館如何在不出資的情況下和國際知名IP^①合作？又如何透過此種合作發展聯名出版品？進一步，博物館是否有機會透過出版品，將其受眾從博物館迷和博物館參觀者，拓展到對博物館相

對不熟悉的群眾，以達到行銷博物館品牌之功能？本文試以國立故宮博物院（以下簡稱故宮）與史努比（Snoopy）之聯名出版為例回應之。

本文所謂「聯名出版」，係指「博物館品牌」與「其他知名品牌」（本文為角色IP，即character IP）雙方合作，透過兩個品牌特色、個性、內涵等方面的深度交融，

① IP意指「智慧財產」，為英文intellectual property的簡稱。法律上對於智慧財產有其嚴格定義，但在商業應用面，IP泛指能夠產生經濟價值的無形資產，本文主要係指角色類型之IP，即character IP。

雙掛名發行出版品。過去博物館與品牌的聯名合作，多以運用博物館典藏品元素開發衍生「商品」為主；但聯名的產出樣態多元，「出版品」不啻是另一種選擇。與商品相較，出版品對於博物館品牌內涵之推廣或許更有助益，因為出版品能有系統有脈絡地組合資訊及知識，且因附有ISBN號可被永久查找到而能持續存在，不若商品銷售完畢若不再製作即難以找尋；此外，出版品較便於研究討論所參考引用，而讓相關資訊與知識有不斷傳播及更新的机会。因此就博物館品牌內涵之傳播而言，出版品的聯名合作較之於商品，其影響力更為久遠，值得致力於教育推廣工作的博物館投入開發。

故宮第一次嘗試聯名出版，始於和史努比合作之《史努比故宮尋友記》。以下試以此專案為例，分析我國公立博物館如何以不出資方式尋求國際IP合作發展聯名出版品，及在此過程中獲得之經驗與學習。

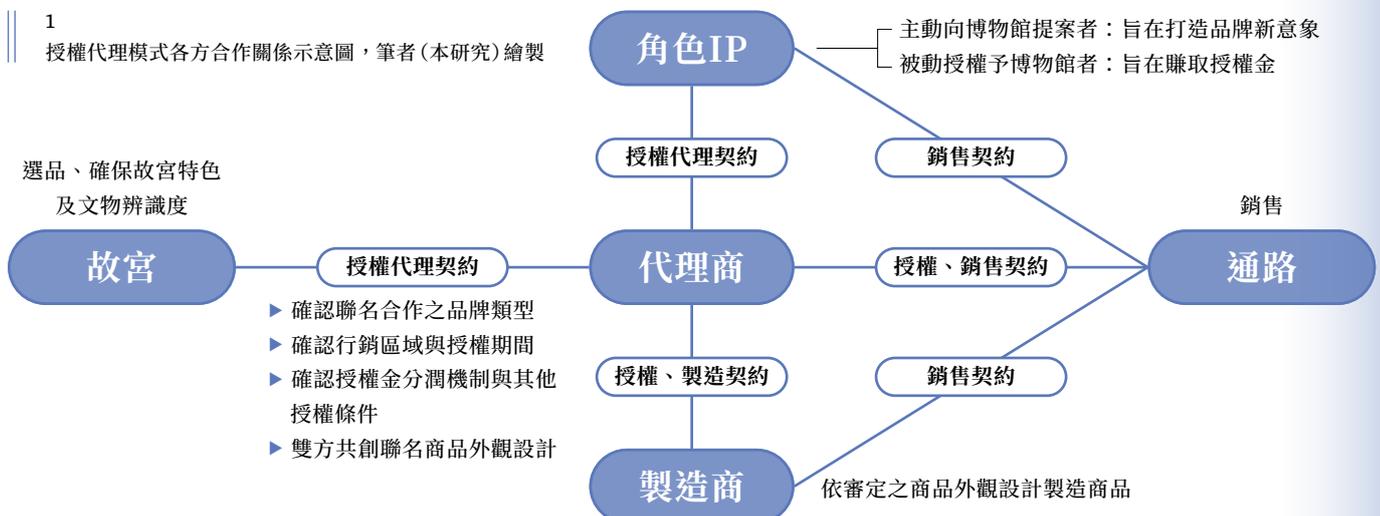
合作模式之探索 —— 授權代理模式之出現

故宮與史努比的合作，始於2021年故宮透過代理

商進行國際行銷的初步嘗試。在國家資料開放(Open Data)政策、兩岸交流緊縮、新冠疫情等因素影響下，故宮授權收入下降，於是開始尋求海外代理商開拓國際授權市場，因而催生出「授權代理模式」，以突破創收瓶頸^②。

「授權代理」係博物館授權代理商，以博物館的名義在市場開拓授權業務及行銷。代理商主要站在市場面，向博物館反饋市場趨勢與消費喜好，與博物館共同發展典藏品之詮釋、轉化與設計，並在獲得博物館授權的條件下，開發製造商及第三方客戶，確保產品有人生產製造及有人購買，於回收所負擔的品牌授權金後，再與博物館分潤。博物館的主要任務為：根據代理商之市場洞察挑選合適開發的典藏品，並提供適切轉化與詮釋的建議，使整體聯名產出能充分反映出博物館典藏品及聯名品牌兩方的特色。以國際角色IP此類型品牌而言，其任務大多為提供角色IP形象，而由代理商或博物館負責設計出兩者品牌結合之意象，最後一切開發成本(包括授權金、產品製造生產成本等)實由製造商買單，並洽定通路銷售，以從終端市場回本及賺取收入。博物館、角色IP、代理商、製造商及通路之合作關係示意如圖1：

② Wendy Wu-Yun Mao, Ryo Hsiao and Huei-Hsien Lin. (2022). From Chinese Artifacts to Inspiring Merchandise. LM Licensing Magazine, 4, 102-104. Available at https://issuu.com/bmsrl/docs/lm_sept2022_eng



由圖1可知，授權代理專案中，主要包括博物館、角色IP、被授權之代理商、製造商及通路這五大角色，而代理商是唯一和所有角色簽訂契約者，可謂轉動整個專案的樞紐。而博物館需要這樣的樞紐，原因在於：代理商長期經營特定區域或特定產業中的品牌、製造商及通路，並與之保持合作關係，較能掌握市場趨勢並了解消費需求，可站在市場價值最大化的立場推廣品牌。此為公立博物館發展行銷所需，尤其欲邁向國際化者，更需深入了解當地市場運作；而當博物館在此缺乏相關資源時，代理商便是很好的助力。

圖1的每個角色各有不同立場及考量，因此需以契約明定合作條件。對博物館而言，主要著重於如何和國際知名角色IP結合，以提升博物館知名度和品牌力，進一步轉化部分角色IP的粉絲為博物館的愛好者；對製造商而言，需負擔自行生產及授權金之成本，因此多以聯名商品的市場性與銷售力評估是否合作；對角色IP而言，其考量多元，通常著眼於最大化授權金收益，亦有期待透過聯名專案轉化品牌形象等，不一而足；對通路而言，純粹以銷售力為合作與否之考量，而代理商則需在各方不同立場下居中協調，找到彼此最大共識並促成合作，以打造出系列聯名商品及出版品^③。

從聯名商品到聯名出版品

故宮之代理商多方洽詢國際知名角色IP與故宮合作之意願，經與故宮討論後，最終決定以「史努比」作為起點，其理由為：(1)史努比具有高知名度，全球皆擁有廣大粉絲，故宮可透過史努比進一步打開國際授權市場；(2)史努比形象正面可愛，且有眾多朋友，《花生漫畫》(Peanuts)裡的不同角色可讓聯名成果的樣貌多元化，並延伸更多故事性；(3)喜愛史努比的群眾面貌多元，不限於特定性別及年齡層，符合博物館無性別年齡服務全世界民眾之旨。

故宮與史努比之聯名系列，初步規劃以開發及銷售「聯名商品」為主，並透過授權代理模式，將該等商品從我國推展到香港、泰國及新加坡等地^④。那麼為何決定衍生製作「出版品」？主要基於以下考量：(1)此次故宮與史努比之聯名專案為故宮發展授權代理模式之首例，且該專案得到國際授權業協會(Licensing International)的高度肯定^⑤，因此希望在已發行的聯名商品之外，進一步與史努比打造聯名內容；(2)缺乏參考案例(reference case)之博物館創意出版品開發不易，為啟發更多不同廠商與故宮聯名出版，並提供具體合作成果之想像^⑥，經徵詢出版業意見後，故宮決定以銷路較普及的博物館導覽書為題材，並加入故事性，

- ③ 聯名成果多以系列化呈現之原因為：取得雙品牌聯名之代理商須負擔兩個品牌的授權金，此高昂之成本需有足夠大量的商品賣出，始足以分擔；且種類豐富的商品對於線上線下行銷及貨架陳列始有優勢。目前授權市場主流的聯名商品為生活用品、文具用品、3C用品等。
- ④ 故宮與史努比之聯名專案分為兩波，第一波為「故宮×史努比之雙品牌聯名」，所開發之商品以生活用品為主，詳參上報(2022年3月23日)。國立故宮博物院×史努比聯名旗艦店開張。瀏覽日期：2023年11月18日，https://www.upmedia.mg/news_info.php?Type=5&SerialNo=128572；第二波為「故宮、史努比、飛龍文具Pentel之三品牌聯名」，Pentel向代理商購買「故宮×史努比」此一聯名品牌，並加以設計圖素開發為文具系列商品，詳參NiusNews 妞新聞(2022年11月21日)。故宮×史努比5款聯名文具。瀏覽日期：2023年11月18日，<https://www.niusnews.com/=P25667e76>
- ⑤ 在故宮與史努比聯名專案，故宮受素有授權奧斯卡獎的國際授權卓越獎(International Licensing Excellence Award)提名為最佳授權品牌(Best Licensing Award)，且聯名商品受提名為最佳授權商品(Best Licensing Product)。同被提名者包括羅浮宮(The Louvre)、維多利亞與亞伯特博物館(V&A)、自然史博物館(Natural History Museum)、安迪沃荷(Andy Warhol)、凱斯哈林(Keith Haring)、哈利波特(Harry Potter)、樂高(LEGO)、侏羅紀公園(Jurassic Park)、披頭四(The Beatles)等，皆為全球首屈一指、具高度代表性之國際品牌。國際授權卓越獎之得獎者係由來自21個國家超過150名評審，從800個申請項目中評選決定，「故宮與史努比之聯名系列」係全球授權獎參賽項目中，唯一以東方文化結合西方文化，轉化內涵並全新詮釋後進入決選者，更是故宮及我國發展文創授權以來首次獲得的國際肯定。詳參毛舞雲(2022)，參與2022年國際授權卓越獎頒獎典禮暨國際授權心得報告[頁10-11]。公務出國報告資訊網，瀏覽日期：2023年11月18日，<https://report.nat.gov.tw/ReportFront/ReportDetail/detail?sysId=C11100429>
- ⑥ 筆者在開發故宮聯名商品及出版品的過程中，了解到我國多數廠商在缺乏參考案例之情況下，對於負擔所有成本開發新專案多有猶豫，擔心開發成果因市場接受度不足而不敷出。為呈現出不同於故宮以往的商品及出版品樣貌、增加參考案例、建立廠商信心，以提高廠商投資與故宮合作之意願，因此故宮決定投入製作《史努比故宮尋友記》。



2

《史努比故宮尋友記》成書樣貌(蹦世界數位創意股份有限公司 提供)

開發《史努比故宮尋友記》，作為聯名出版之參考案例。

編寫此書之決定係在短時間內形成，因為史努比之授權只有2年，意味著前期開發時間越長則越壓縮銷售時間，因此需快速成書上架銷售；但故宮事前並未編列相關預算予以支應，故宮同仁遂決定以自願無酬方式

自行編寫及繪製，並邀請和故宮合作過的智慧導覽公司作為出版方^⑦，透過授權代理模式，由該公司分別向史努比和故宮雙方繳交授權金，以及負擔所有印刷、出版及行銷成本，以求在最短時間內讓《史努比故宮尋友記》出版問世。

⑦ 事實上，故宮曾為此書向過去合作過的諸多出版社提案，然而時值新冠疫情，出版業蕭條，多數出版商無意負擔授權金及所有開發成本，將人力物力投注於市面上罕見且無相似銷售案例之內容。蹦世界數位創意股份有限公司在出版以外之營業項目，當時經營尚有盈餘，故較有意願投入本專案的開發。

出版品內容—— 博物館導覽書之新視野

《史努比故宮尋友記》的故事大意是，住在美國的史努比聽說遙遠的臺灣有一位長相與之相似的朋友，於是帶著他的好友胡士托(Woodstock)遠渡重洋來到臺北的故宮一探究竟。在尋友過程中，史努比及胡士托由外而內地探索故宮的空間及典藏品，最後終於找到他失散多年的好友——郎世寧《十駿犬》中的獵犬「驀空鵲」。

此書嘗試在目標讀者、形式、內容與詮釋角度上做出與傳統博物館導覽書不同的努力。首先在目標讀者之設定，多數博物館導覽書較不傾向預設目標讀者，而以博物館參觀者為主要銷售族群^③，因此在內容編寫上以精選館藏為主，以符合多數參觀者對博物館的基本期待。惟根據文化內容策進院2021年及2022年《臺灣文化內容產業調查報告：圖書、雜誌、漫畫、原創圖像產業》之統計，「兒童青少年書籍」是在小說、政府出版品和考試用書以外，出版數量最多的類型^④，加上筆者多次與民間出版社訪談及到訪書店現場觀察，發現「親子讀者」為目前閱讀市場利基，尤其適合親子共讀的內容，具有較高市場號召力，加上史努比

擁有不分年齡的受眾，因此將《史努比故宮尋友記》的目標讀者定位於兒童青少年、親子及史努比粉絲，希望史努比進入故宮尋友的故事，讓喜歡史努比的朋友也對博物館產生興趣。

在形式方面，為利親子共讀，故將此書分為前後半部：前半部是尋友故事，故宮典藏品隨著故事情節發展逐一出現，以去脈絡化方式進入讀者目光，而非依照典藏品年代或材質等順序出現；後半部則是故事中所有出場典藏品的介紹，輔以趣味小知識，以饜親子共讀之需求。

在內容方面，此書擴大博物館導覽範圍，從故宮館內典藏品擴及館外陳設及建築，讓充滿巧思的博物館外部設計，一併納入讀者視野。例如故事開始於故宮「天下為公」牌坊前，史努比一路看到矗立的華表、守在大門前的石獅子及有趣的投壺垃圾桶，結尾也將找到好友的史努比一行人帶到至善園，感受故宮御花園之美；而史努比在展覽廳尋友過程中所遇到的典藏品，刻意避開所謂的故宮三寶，而以多數民眾較不熟悉，但亦具美學及歷史重要性的物件為主，期拓展讀者對故宮典藏的認識。



3

華表與石獅子迎接史努比來故宮尋友
（《史努比故宮尋友記》，頁6-7）



4

故宮的地理位置引起史努比的好奇(《史努比故宮尋友記》，頁12-13)

在詮釋角度方面，多數博物館出版之導覽書視角來自於博物館本身，而此書則是透過一隻廣受歡迎、來自美國的角色IP史努比(心智年齡相當於小學男孩)在博物館的自由探索，看到傳統博物館視角容易忽略，但對多數參觀者有意義的地方。例如史努比看到守門的石獅子，連結到自己的經驗，發現在美國守門的是狗狗，而在這座博物館守門的是獅子；看到臺灣地圖上故宮的所在位置，發現美國博物館多位於市中

心，而故宮卻在都市郊區被群山環繞等。書中的故事情節也融入了史努比的生活習慣與特色，例如想吃東西之際，史努比竟把乾隆時期染成深褐色的玉璧看成最愛吃的甜甜圈；尋友疲憊之際，就把〈草堂十志圖〉裡的草廬當作自家屋頂躺著休息；看到〈十八學士圖〉的文人優雅地寫書法，便想到自己已經好久沒寫小說了等等，皆試圖從史努比的眼光看待故宮典藏品，希望以「趣味性」啟發讀者對故宮的好奇。

- ⑧ Sara Anne Hughes, *Museum Publishing: Production and Reception of Museum Books*, doctoral thesis at School of Museum Studies of University of Leicester, at 198, Dec. 2010 (available at: https://figshare.le.ac.uk/articles/thesis/Museum_Publishing_Production_and_Reception_of_Museum_Books/10102898)
- ⑨ 詳參：文化內容策進院，《2021年臺灣文化內容產業調查報告：圖書、雜誌、漫畫、原創圖像產業》，頁36、《2021年臺灣文化內容產業調查報告：圖書、雜誌、漫畫、原創圖像產業》，頁47。



5

尋友疲憊的史努比，意外在故宮發現他熟悉的窩（《史努比故宮尋友記》，頁48-49）

史努比方的條件與把關

此書之源頭係由故宮主動洽談出版方，而由出版方向史努比及故宮分別取得授權後再出版，並非史努比主動向故宮提案，史努比方僅授權部分圖庫予本書製作，未有更積極的創作參與。「圖庫」即表示史努比的表情及動作皆不可更動，需以原圖照貼的方式呈現於書中，此為多數國際角色IP之授權方式，屬業界常規，非史努比所獨有¹⁰。此一限制對商品開發或許影響不大，但對故事內容之編寫便產生莫大挑戰：其一，史努比圖庫裡的同一圖樣在書中多次重複，影響閱讀新鮮感；其二，受限於固定的表情與動作，在某

些故事情節，故宮典藏品和史努比的結合度和關聯性不夠緊密，影響內容的合理性與說服力。

除以上條件外，書中出現史努比之處，須通過史努比方審核，全書始能出版，其審核方式秉持著圖庫授權之原則，包括：

- (1) 史努比不得與故宮典藏品有所接觸，以避免成為典藏品代言人（代言費用與圖庫授權費用金額不同）。例如書中提到史努比尋友途中看到〈游魚轉心瓶〉，於是想跳到瓶口把它當作跑步機來運動，但史努比方表示史努比不能站在瓶口，需與文物保持距離，最後只能讓史努比和



6

史努比在故宮遇見懷念已久的自家屋頂，於是決定小憩一下（《史努比故宮尋友記》，頁50-51）

轉心瓶分別於跨頁呈現，淡化了兩者緊密結合的趣味。

- (2) 內容的編寫不能與史努比之出處《花生漫畫》造成混淆，避免讀者認為是《花生漫畫》內容的延續。例如史努比的所說所想，不能以對話框方式呈現，需把象徵對話的泡泡或三角形拿掉。
- (3) 不能改動角色於《花生漫畫》中所設定之特徵，例如胡士托不能說話，只能啾啾叫，因此原本設計給胡士托講的話，全部改為第三人稱的描

述性文字。

- (4) 書中不能提到或影射其他品牌，以避免產生為其他品牌打廣告之嫌，因此原本寫到史努比喜歡喝可樂的「可樂」必須改為汽水，而原本提到猻猻^⑩時希望介紹這隻神獸曾出現於電影「尚氣與十環傳奇」，該電影名稱也被要求刪除。

由於出版審核之嚴格條件，根據代理商回饋，史努比鮮少授權圖庫進行書籍出版，本書是多年來突破之作。

⑩ 因此讀者很容易發現，市面上常可看到許多史努比商品的主視覺圖案（即史努比的表情與動作）大多相同。

⑪ 相當於現代意義的獅子。

銷售成果及市場反饋

整體而言，此書銷售成果與預期有落差，檢討如下。首先在購買族群方面，此書之購買者多為故宮粉絲，基於喜愛故宮典藏品、對故宮的認同及支持故宮的新型態出版內容而購買，單純喜歡史努比而購買的消費者較少；歸納其原因，主要為未上架故宮及史努比之官方通路，亦未上架我國主流書籍銷售平臺，而僅於出版方之官方網站及規模較小之電商平臺販售，使此書曝光面較低，難以觸及目標讀者。而出版方採取上述上架策略之原因在於：各大通路上架費不菲，加上需支付史努比及故宮雙方授權金，出版成本居高不下，故主要於出版方自有的智慧導覽網站通路銷售，輔以小電商平臺分銷。本文發現，於出版方自有之智慧導覽網站創建互動頁面介紹並銷售書籍，雖獨具特色與新意，但確實較難接觸到目標讀者，且僅有出版方而無故宮與史努比方投入行銷，使此書之能見度不足，較不易為目標讀者發現。

在書籍內容方面，根據讀者回饋，此書納入許多知名度較低的典藏品，且內容過於豐富，對熟悉故宮的人而言或許是別出心裁之作，但對不熟悉故宮的人而言則較不易引起閱讀興趣；故建議若希望打入一般民眾或史努比粉絲族群，故事情節宜適度減少，並加入更多知名度較高的典藏品，才更有購買號召力。

最後，在定價分析上，出版方雖免除支付作者及繪者的稿費，仍有故宮和史努比兩方合計之授權金，使本書製作成本偏高，反映於定價，則明顯高於一般兒童讀物與親子讀物，使潛在消費者產生購買猶豫，再加上史努比僅授權十分有限的銷售期間，因此整體銷售成績低於預期。

不過在銷售數字以外，此書的內容獲得肯定：入選為文化部第45次中小學生優良讀物。評審認為：「故宮文物向來給人高貴印象，而透過這本書裡的史努比，可讓文物變得可親」¹²。

《史努比故宮尋友記》對公立博物館出版創新之啟示

出版是公立博物館的常態業務，如何在配合展覽及編輯定期刊物之餘納入創新能量，並締造銷售佳績，聯名出版也許是一種新的嘗試，那麼《史努比故宮尋友記》之經驗或可提供若干啟示：

（一）聯名出版宜尋求有行銷能量的知名IP合作

聯名出版品之開發與製作，除了一般圖文內容生產所需之各項工序外，主題與內容的發想及聯名品牌雙方來回之審核與確認，使得出版環節更加繁複且費時，需專業人力密集投入，相較於聯名商品，需要更多投資；如欲回收投資，則需有效的行銷資源配合。一般而言，知名IP之行銷資源較公立博物館更為豐富且靈活，若有此方面支援，相信可協助提升聯名出版品之銷售。公立博物館未來欲開拓其他聯名出版品者，應將「知名IP是否願意貢獻行銷」納入合作考量。

（二）在讀者可預期的範圍內創新內容

無論是博物館要求在其典藏脈絡中創新，或是角色IP要求維持其外觀造型及個性人設之一致，本文認為，皆是雙方對粉絲負責之展現，藉此保證喜愛博物館／角色IP的讀者，可在其所能想像的範圍中看到新內容，而非全盤顛覆既有認知。《史努比故宮尋友記》的選品策略刻意避免廣為人知的人氣國寶，初衷在於透過故事形塑新的典藏品明星，但實驗下來發現此一構

¹² 文化部第45次中小學生優良讀物獲選書單（以《史努比故宮尋友記》為關鍵字搜尋）。瀏覽日期：2023年11月18日，<https://book.moc.gov.tw/book/>

想與市場認知有間，反而使不熟悉故宮典藏的人卻步於購買。如何掌握有限度的創新，公立博物館宜借重代理商或商業出版社對市場的了解，在雙方充分溝通下共同構思內容，才能有效將博物館內涵打入大眾市場，並進一步向外擴散。

(三) 尋求合適之品牌代理商

由於知名IP主動提案聯名出版之機會可遇不可求，且知名IP各有費用、規則、限制等不同要求，雙方為達成合作共識需付出大量溝通成本，故建議公立博物館可與代理商合作，以代理商對授權市場之熟悉，為博物館洽談出適切的合作對象。開始合作後，代理商亦須時時居中協調，平衡兩個品牌的堅持並促成雙方妥協，才能產出內容適切的聯名出版品。

最後退萬步言，博物館其實並不一定要和國際知名IP或品牌合作，自行發展IP亦無不可。不過借鏡此次故宮與史努比聯名合作的經驗，博物館自行開發角色IP，亦宜以開發出家族或朋友圈為目標，以形成群體生態系，如此每個角色IP之間才能合理發展出彼此的關係，也才能形成較完整的故事脈絡；在這樣情況下，相關衍生內容及商品始能多元發展，進而強化博物館品牌之推廣宣傳。

結論

透過授權代理模式所開發出來的聯名出版品，主要係由博物館邀約、廠商提案、博物館審核、廠商出版所完成，公立博物館本身不用出資，且保留更多來自市場的參與，此種作法除了能夠多元化出版內容，讓來自市場的廠商出資製作及出版，更有機會促進該出版之銷售。公立博物館與國際角色IP聯名出版，雖需投入較自行出版更為龐大的心力，不過其成果也更具突破性，甚至某程度可為博物館之形象加值，值得嘗試。

延伸閱讀資料

- 文化內容策進院(2022)。2021年臺灣文化內容產業調查報告：圖書、雜誌、漫畫、原創圖像產業。https://taicca.tw/uploads/userfiles/research/20231228/2021/2021%20Vol%201.pdf
- 文化內容策進院(2023)。2022年臺灣文化內容產業調查報告：圖書、雜誌、漫畫、原創圖像產業。https://taicca.tw/uploads/userfiles/research/20231228/2022/2022%20Vol%202.pdf
- Sara Anne Hughes. (2010). Museum Publishing: Production and Reception of Museum Books [Doctoral thesis at School of Museum Studies]. University of Leicester. https://figshare.le.ac.uk/articles/thesis/Museum_Publishing_Production_and_Reception_of_Museum_Books/10102898