

天主教輔仁大學圖書資訊學系碩士班

碩士論文

指導老師：陳冠至 博士

國家圖書館文創商品營運模式研究



研究生：陳威龍 撰

中華民國一〇五年一月

私立輔仁大學圖書資訊學系碩士班  
論文口試委員會審定書

陳威龍 先生之碩士學位論文

國家圖書館文創商品營運模式研究  
Research on the Operation Model for Cultural Product of  
National Central Library

經本委員會審議合格，特此證明。

論文口試委員

鄭恒雄（召集人）

鄭恒雄

張圍東

張圍東

指導老師

陳冠至

陳冠至

系主任

黃元鶴

黃元鶴

中華民國 105 年 01 月

## 謝辭

能夠完成學位論文，特別要感謝指導教授陳冠至老師。在學生完全毫無研究方向迷惘之時，指引了學生研究題目，並一路悉心指導文獻蒐集方向、論文寫作等，提供學生欠缺思慮的研究視角，逐步地編修論文直至完成本研究。老師說過讀研究所就是培養成為學者的歷程，從研究過程磨練查找資料、文獻分析、探討問題癥結的能力，最後得出一個有根據、有助益的研究成果，這便是踏進學術領域的第一步。往後研究任何議題或投稿學術文章便熟能生巧，具備論述與評論的能力，對議題便能舉一反三，進而發現更多可能。令原本對論文感到陌生與恐慌的學生獲得莫大的鼓勵。冠至老師對所有學生視如己出，不厭其煩地指導學生，學生歷歷在目。雖然老師自己的研究與課務都相當繁忙，卻不忘時刻關心學生的論文進度以及面臨何種障礙需要提點，為的就是深怕耽誤學生的前途。老師亦不斷地激勵學生莫妄自菲薄，只要論文能夠維持進度按表操課，老師有信心學生都能順利的完成論文，通過碩士的考驗往下一個階段前進。如此教育熱忱，學生萬分榮幸能夠在冠至老師的指導下度過一個充實的研究所求學歷程，由衷感謝冠至老師的悉心栽培。

在此，亦感謝口試委員鄭恒雄老師與張圍東老師對學生的提攜。兩位老師都是業界與學術界成就非凡的學者，能夠邀請到兩位老師擔任學生的口試委員，實為冠至老師對學生的看重。鄭老師與張老師亦提供了學生許多寶貴的研究建議與論文格式上的指正，令學生得以一面檢視自己在研究寫作上的缺失，一面完成學位論文。學生在未來就業與學術研究上，必定謹記老師的敦敦教誨，不負老師所望。

陳威龍 謹誌於  
天主教輔仁大學圖書資訊學系碩士班  
中華民國一〇五年一月

## 摘要

圖書館的存在並非為了商業利益，就理論上而言，圖書館是不受景氣影響、自主管理且不斷成長的有機體。然而實際上，在母體機構提供的經費短缺與支出成本提高的情況下，非營利組織最常面臨到的問題之一便是經費不足，使得非營利組織必須結合商業模式以求開源，圖謀自身之永續經營。一般說來，圖書館事業屬於非營利組織之一項，囿於非營利組織的先天定位，在進行商業行銷活動的時候，必須確保圖書館非營利本質的前提，來推行經費籌募的各項策略。

以圖書館涉及文化創意產業所進行的研究而言，目前國內的相關成果可謂寥若晨星，因此，本研究實屬前瞻性研究，企圖開發此一領域，為國內圖書館經營文創商品作一階段性的觀察與結論，並提出具體建議，以提供國內圖書館未來規劃文創商品經營模式的參考。本研究採用的方法以質性研究之深度訪談法為主，另以文獻分析法為輔，旨在提取文獻未涉及之必要研究素材以協助研究之進行，同時整合圖書館過去進行文化創收的經驗，透過現存大量的非營利組織與博物館文創商品行銷經驗，漸進地認知現代圖書館透過文創方式來募集經費的可行性，以及過去實務上運作模式的優缺點；同時，也探討圖書館進行商業活動的原則與合理性，並比較分析圖書館與博物館等非營利特性的同異之處，進而體認文化创意商品對未來圖書館從事行銷與創收活動的重要性。

關鍵詞：文創商品、非營利組織、圖書館經營、圖書館行銷

## Abstract

The existence of library is not only providing the service at a profit, theoretically the library is an organism which will not be affected by the economy distress and also with an ability of self-management. However, as a matter of fact, under the situation of lacking of the fund from mother organization and also each cost / expense becomes higher, this nonprofit organization faces the most common situation – “lack of fund” issue. This situation forced the nonprofit organization has to combine some business models for earning the fund, and try to keep it as sustainable operation. Generally speaking that the library is one of the nonprofit organization, due to the limit of concept for nonprofit organization, while proceeding the business marketing, people has to ensure that the “library is not for profit” as the main idea for moving forward each strategy on collecting the funds.

Speaking of the study which is mainly focus on the connection between library and culture creative industry, the related result in local is as few as morning star. Therefore, this study is a prospective study which will help to develop this area and also provide the concrete suggestion as a reference of local libraries’ management. The suggestions came out from observing and concluding the result of culture creative piece management in local library. This study is mainly using the method of qualitative research, and also using the documentary analysis as a minor support. The main purpose is drawing out the important material that haven’t been included in the documentary in previous as an assistance of this research; at the meanwhile, integrating the experience of library proceeded the culture creative before, and also throughout the large amount of existed marketing experiences to continually acknowledging the possibility of modern library collecting the fund through culture creative way, and the pro / con during the previous operation model. At the same time, this study also includes investigating the principle and reasonability of a library proceeding the business model; and also analysis the similar / difference of nonprofit organization between library and the museum, so as to realize the how much is the importance of Cultural Products to the library marketing and income-generating

activities.

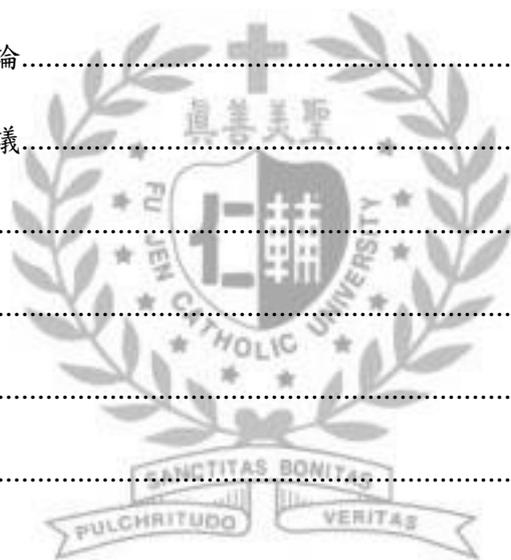
Keyword : Cultural Products ; Nonprofit Organization ; Library Management ; Library Marketing



# 目次

論文審定書 .....	i
謝辭 .....	ii
摘要 .....	iii
目次 .....	vi
<b>第一章 緒論 .....</b>	<b>1</b>
第一節 研究動機.....	1
第二節 研究目的.....	3
第三節 研究問題.....	5
<b>第二章 文獻探討 .....</b>	<b>7</b>
第一節 圖書館之友.....	7
第二節 非營利組織.....	9
第三節 文創商品.....	11
<b>第三章 研究設計 .....</b>	<b>14</b>
第一節 研究步驟.....	14
第二節 研究範圍與限制.....	15
第三節 研究方法.....	16
<b>第四章 國家圖書館文創商品營運模式 .....</b>	<b>18</b>
第一節 現行法規.....	18
第二節 國家圖書館文創商品營運模式分析.....	21

第三節 合作出版&數位資源授權合約分析 .....	27
<b>第五章 綜合分析 .....</b>	<b>32</b>
第一節 整體因素.....	33
第二節 內在因素.....	37
第三節 外在因素.....	39
第四節 小結.....	41
<b>第六章 研究結論與建議.....</b>	<b>43</b>
第一節 研究結論.....	43
第二節 政策建議.....	45
參考文獻 .....	48
附錄一 .....	55
附錄二 .....	57
附錄三 .....	59
附錄四 .....	64



## 表格目次

表 四-1 受訪者列表.....	18
表 四-2 國圖文創商品開發與販售作業適用法規.....	18
表 四-3 國家圖書館自行開發文創商品營運模式流程表.....	26
表 四-4 廠商申請數位資源授權利用流程表.....	27
表 四-5 數位影像使用費（每張/件）.....	30
表 四-6 書目/索引使用費（每筆）.....	31
表 五-1 國家圖書館文創商品相關業務內外因素之編碼表.....	32



# 第一章 緒論

印度圖書館學家阮甘納桑 (S.R. Ranganathan) 於 1931 年提出「圖書館學五律 (Five Laws of Library Science)」中的「圖書館是成長的有機體 (Library is a growing organism)」，與美國學者克福特 (W. Crawford) 和高曼 (M. Gorman) 於 1995 年提出的「圖書館學新五律 (Five New Laws of Library Science)」中的「眺望過去、展望未來 (honor the past and create the future)」，這兩項法則的目的，都是在宣揚圖書館必須面對不同時期大環境的瞬息萬變，以及來自四面八方的環境力量迫使下，求取動態平衡 (廖又生, 2011)。諸如此論，正切合了圖書館隨著時代環境不斷成長的現象，而圖書館經營文創商品，便是其中之一。藉由利用各種媒介，主動行銷、盡可能推出與民眾日常生活相關之產品或服務，藉以發展圖書館的魅力 (林文睿, 1997)。

圖書館經費短缺，已然是長期以來的固有問題；而圖書館實行有償服務，亦是世界性的趨勢 (沙仲民, 2000)。誠如眾所周知，圖書館一直具備著非營利組織的身份與特質。然而，今日的非營利組織，基於營運成本的考量，尤其是自行創收的重要性日益增加，使得許多可以藉由商業活動進行推廣與行銷的方法，因而越來越值得業界關注。基於圖書館屬非營利組織之一種，加上營運經費相當有限，面對日趨沉重的各項推廣業務，以及不斷深化的服務目標，在籌措經費上必須廣闢門路，透過各種方式來募集資源。吳政達 (2009) 提到，圖書館經營創收活動需要充分發揮圖書館優勢資源的功效，依靠創意發展具原創性的文化內容產業。因此，圖書館經營文創商品，實在具有深遠的意義，而不能單純地僅以商業行為視之。本文即擬以國家圖書館為例，深入地認知圖書館各種文創商品的經營架構與模式，觀察並瞭解圖書館經費創收的全部歷程，進而探討文化创意商品與圖書館結合的重要性與合理性。藉以瞭解國家圖書館文創商品經營模式的優長與劣勢。最後，再推出客觀的結論與建議，提供日後圖書館業界於經營文創商品時的參考。

## 第一節 研究動機

我們在探討圖書館的各種經營面向當中，一直存在的問題便是經費短缺的因應方式。除了母體機構或政府部門撥付的經費外，其中常見的創收來源即為罰款收入、收費服務、銷售

及特殊活動、捐贈、圖書館贈款基金、募款等進項（梁伶君, 1998）。然而，隨著經費的刪減與館藏資源採購成本的不斷提高，以及各項推廣或提升服務費用的擴增，使得圖書館經常得面臨經費不足的窘境。事實上，圖書館需要取得穩定的、足夠的經費，才能有利圖書館服務的穩定發展，所以，積極拓展圖書館創收及多管道經費來源，將是一條解決問題的重要出路（袁紅梅, 1998）。為此，本文一方面回顧過往有關圖書館經費籌措的方法，一方面探討更有效充份利用館藏資源的衍生價值，探索獲取經費的文創商品經營模式。

其實，創收的概念來自於圖書館自行籌募經費，亦即廣義的募款活動。圖書館募款的主要作用，在於能夠補充圖書館原本編列經費的不足，尤其是募款所得和編列的預算不同，於核銷使用上，它的靈活性較高，所以在行政處理上，可以靈活運用（凌公山, 1992）。但必須注意的是，圖書館的募款活動設計，不應只是以籌募經費作為主要目標，而是應當活用行銷功能，將典藏資源更加地擴大並深化，使圖書館提供更多元化的服務（黃惠美, 2003）。觀察國內過去主要的經費募集方式，最明顯的例子便是「圖書館之友」（陳和琴, 1996）。

回顧圖書館從事募款活動的源起，早在 1896 年便已萌生，當時的目的在於協助圖書館的建立和運作。從 1913 年起，以「圖書館之友」為名稱的支援團體首先在法國各地相繼出現，並成立了許多的分支單位。1922 年，美國第一個正式以「圖書館之友」名義成立的團體誕生，主要目的在於改善圖書館閱讀環境與增進圖書館福利。直至 1930 年後，美國圖書館協會終於意識到「圖書館之友」對圖書館來說，是極為重要的經費來源，影響各項推廣活動甚鉅，於是大力鼓吹，並獲得熱烈迴響，當時參與「圖書館之友」的範圍遍及各大學圖書館與社會各界。由於社會民眾有錢出錢、有力出力，凝聚大眾力量，也使圖書館的大門更能對外敞開，歡迎各界人士的光臨參與和利用（程良雄, 2001）。如今，端看「圖書館之友」的籌募活動已然經過百年歷史，而其中的主要助益，則是協助圖書館豐富館藏，並促進圖書館的服務與推廣。

公共圖書館的經費，主要來自政府的提撥。透過人民繳稅，政府再提撥經費至圖書館，其實就相當於讀者提供經費讓圖書館服務讀者。然而，在使用圖書館服務的概念下，讀者並非透過直接付費的方式。由於圖書館創收乃是在「非營利組織」的定位下，進行商業模式的開源策略（王仁薇, 2006），所以必須格外慎重地釐清立場與原則，若是過度地商業化經營，勢必引發社會大眾的負面反應。因此，圖書館的多角化經營，必須選擇屬性與自身定位相符的產業，同時還必須避免非營利組織與商業行為之間的矛盾衝突。

圖書館的許多服務並非沒有市場，但若不透過行銷手段，則往往不為人知(楊繹, 2012)。葉淑慧(2010)認為，圖書館若能透過自身的館藏與設施，結合社會趨勢與脈動，舉辦一些相關活動，藉以推銷圖書館的各項服務，如此將能增進社會群眾更加喜歡圖書館所提供的服務。非營利事業與商業活動結合成功的例子很多，以博物館、美術館等各類社教機構為最。藉由商業活動概念的置入，可以成功地進行品牌行銷與推廣。特別是品牌的建立，即是一種創造價值的行銷過程，圖書館於理論上當然也能透過品牌的營造，加強目標客群對品牌的印象與信賴(鍾逸茹,陳昭珍, 2011)，即是品牌忠誠度，將有利於鞏固館方的專業形象與地位(李素真, 2006)。其中必須注意的是，許多博物館和美術館等各類社教單位的成功經驗，對圖書館來說，的確是極為可貴的取法對象，特別是圖書館於商業性活動的規劃上，確實有必要參考博物館的經營模式，進而尋找出適用於圖書館的方法。圖書館必須改變以往陳舊的作法，建立起既適應市場經濟體制的要求，又符合自身的發展規律，如此才能真正獲得未來事業開展的生機和活力(陳支慶, 2005)。

在現今館藏資源與資訊媒介非常豐富的情況下，圖書館亦可依循博物館的模式，與其他文化創意產業結合，利用館藏與品牌行銷的概念，推行文創商品的販售機制，此亦即配合政府推行文化創意產業發展計畫中的指示。按照行政院文化部《文化創意產業發展法》第3條之定義：「文化創意產業，指源自創意或文化加值，透過智慧財產之形成及運用，具有創造財富與就業機會之潛力，並促進全民美學素養，使國民生活環境提昇。(法務部, 2010)」在這個精神下，文化創意產業即是創意或文化加值，亦是運用智慧財產的觀念，來提升品味與生活的價值感，不但具有創造財富與就業機會之潛力，亦可以促進全民美學素養，提昇國民生活環境。文創產業對於文化與民生素養之提升，可謂具有實質的效益與貢獻。

## 第二節 研究目的

博物館賣店有助於達成博物館增加經費來源與教育訊息傳達的功能(黃子芸, 2010)，藉由透過組織合作策略(collaborative strategy)，來尋求資源整合的合作夥伴，並互相分享資源、經驗及知識，互惠彼此的效益，包括：增加觀眾和收入、有效的實踐教育及研究目的，並促進公眾使用、達成文化公民權的提升、擴大展覽和典藏(田潔菁, 2012)。其合作網絡在於博物館將自身的專長與特色透過互相結盟，進行不同型式的合作，以互補其短及分享資源，進

而改善博物館的營運（田潔菁, 2011）。

博物館朝向娛樂、休閒發展，是因應文化消費社會所趨，觀眾應樂見博物館在展示良好的展覽之餘，妥善經營其賣店，讓博物館開發出有特色的衍生商品，給予觀眾美好的參觀經驗（林玟伶, 2010）。李采靈（2012）指出，臺灣博物館賣店營運方式大約分成以下三種：員工福利社、員工消費合作社及完全委外經營。臺灣博物館的賣店，因組織架構與法規的緣故，公立博物館的賣店通常委外經營，而非當做博物館裡正式組織的一部份（李如菁, 何明泉, 2009）。

前國立故宮博物院院長周功鑫（2012）曾提到：「文化創意產業本身是跨領域的，包含：文化、創意、產業、文化創意、創意產業、文化產業及文化創意產業等七個領域，而當代博物館因具備典藏、研究、展覽、教育、保存及娛樂的功能，使博物館能鏈結上述七個領域，提供必備的文化資本養分，積極在文創產業發展中扮演重要的推動角色。」何明泉, 林其祥, 劉怡君（1996）提到，以文化為訴求的商品開發，在現代過度物質化的社會確實能提供一新的思考方向，為產品注入生命讓產品真的為人類所鍾愛，人類不再是見異思遷的物質主義者，相對的是要將物我的感動融入每個人的心中。王亭雅（2009）提到，將無形價值附加於產品，形塑具有特色性、象徵性的文化產品，即是為產品附加無形價值（品牌、聲譽）。如前所述，圖書館亦與博物館有重疊之使命與功能，圖書館發展文創商品的經營模式，可以藉助博物館的經驗，透過館藏資源創造文化產品，兼具圖書館行銷、文化教育與經費循環利用，達到經費籌措與圖書館品牌推廣之效益。

但值得注意的是，博物館在企業化經營的模式下，不是將非營利事業給「商業化」，而是「有效化」的經營，目的在於找出如何讓非營利組織不完全依靠母體機構的經費補助，而是利用本身資源與行銷策略，來達到有效化永續經營之目標（黃光男, 2002）。張秀娟（2005）認為，將企業行銷的觀念運用在非營利性質的博物館，並非意味著博物館完全以市場為導向。同理，即便圖書館進行產業合作，也只是作為一種解決經費短缺的手段，圖書館不能為了創收的副業，而忽視了原本為讀者提供無償服務的主業（賈莉, 2003）。因此，對圖書館而言，可透過商業行銷模式，將館藏與商品概念相互結合，透過專業的設計與生產，建立文創商品的銷售機制，不僅可以推廣圖書館館藏與各項服務，同時也能增加圖書館的經費資源，促進圖書館永續經營之效益，可說是一種雙贏的推廣與行銷策略。

宋建成等(2013)所撰之《國家圖書館》提到，社會各界對國圖所藏之古籍國寶知道者甚少。在不危害古籍的各種環境條件控制及安全管控下，推廣數位典藏及古籍展示，並依古籍所附之圖畫設計情境，搭配電子書、複製書等各式文化創意媒材，讓民眾認識古籍、親近古籍，使珍貴的文化資產得以獲得活化及加值運用。文化創意強調商品的創新。就創新的定義，即將新的觀念或想法應用於技術、產品、服務等之上，並賦予資源創造財富的新能力(曾淑賢, 2007)。圖書館投入文創商品經營的過程，屬於一種創意行銷模式。誠如便利商店結合各種其他品牌周邊商品的集點兌獎活動，同時進行品牌行銷與促進營利收益，也是一種創意行銷的模式(曾淑賢, 2005)。圖書館經營文創商品，不但可收品牌行銷之效益，更進而對圖書館推廣及經費募集，提供了雙贏的成效。林文睿(1999)提到，圖書館行銷的引進，已非要與不要的問題，是誰先落實此項觀念，誰就先掌握利基。在多元服務的潮流裏，從傳統走向科技、館內走到館外、祛除行政框框的迷思、嚐試使用者付費的觀念、民營化的省思、個別化的服務及產銷一體的雙贏策略等議題，都仍有待業界的努力。

綜言之，圖書館經營文創商品背後的意涵，囊括了品牌行銷與商業模式設計。若能夠注重市場需求，適度導入商業經營機制，並依照本身特殊條件而創造有利的形象，文化與產業結合的目標，其實是很自然的(原來, 2008)。黃國正(2011)指出，國立中央圖書館臺灣分館(國立臺灣圖書館)設計了許多創意商品，並在國立中正文化中心(國家音樂廳紀念品店)、中正紀念堂管理處、國家圖書館及鶯歌陶瓷博物館等處販售，藉由創意商品行銷圖書館的新形象，這是值得肯定的措施。本研究的內容，即以國家圖書館為例，深入地析論圖書館經營文創商品的營運模式與文創商品之意涵，綜整國家圖書館經營文創商品的營運模式，進而就研究結果提供必要之建議。

### 第三節 研究問題

國家圖書館為國內圖書館的指導單位，且從事文創商品營運活動，並在網站上設有「文創商品」專區，因此，本文遂以國家圖書館文創商品的營運模式作為探究題材，期盼能從實務面向來認知圖書館文創商品的營運模式。

透過國家圖書館文創商品的營運模式，可探討圖書館在經營文創商品行銷時的策略，並瞭解其透過哪些有效的行銷方法，用來提升文創商品的營運績效，同時推廣圖書館品牌、館

藏與服務，並增加可利用的資源，進而達到圖書館永續經營之目的。此外，圖書館與各類經常從事展覽的展館機構同樣都是非營利組織，於經費的籌募上，仍有許多可以相互參鑑之處。然而，就展館賣店的經營而言，展館因有經常性的展演活動，具備門票收入；且在賣店及文創商品提供的部分，較之以服務及館藏為主的圖書館，實在有很大的不同處。因此，本研究擬分析國家圖書館文創商品經營模式，探討以下諸多問題：

- 一、圖書館文創商品的定義與範疇為何？
- 二、圖書館經營文創商品獲取利潤，應該遵循哪些法規？
- 三、國家圖書館網站所設「文創商品」的經營模式為何？
- 四、國家圖書館文創商品所採用之行銷方式有哪些？
- 五、國家圖書館於文創商品的經營方式上，其優勢與劣勢分別為何？



## 第二章 文獻探討

誠如前文所述，圖書館與其他非營利組織合作進行募集經費的概念，實源自於「圖書館之友」(陳和琴, 1996)，除了透過募款活動推廣圖書館各項資源與服務外，且可行銷圖書館，以及倡導閱讀風氣。同時，圖書館為了感謝「圖書館之友」的協助或捐贈資源，通常亦提供一系列回饋服務，諸如提高圖書館之友的借閱數量限制、延長還書期限、放寬續借圖書的次數限制，以及開放館內設施之使用、享受在職員工的部份福利等禮遇，更可見圖書館與「圖書館之友」，確實存在著許多密不可分、相輔相成的關係。藉由文獻之探討，可以得知「圖書館之友」的成立脈絡與文創商品之關連性，及其對圖書館的貢獻。

至於有關非營利組織成立原則的相關文獻，亦有助於了解圖書館經費募集的立場。非營利團體透過向政府正式登記立案，並接受監督與履行相關義務，便可取得合法的募款資格。從事經費募集，往往可為非營利組織增添永續經營之契機。其中經營文創商品銷售事業的構想，其實是由文化創意產業精神衍生而來的；而文創商品，即泛指利用知識與文化積累之成果，透過各種形式而呈現出來的商業化產品。此外，以「圖書館之友」的方式而進行募款之活動，亦源自文化創意產業的商品概念，藉由販售與圖書館相關的標幟或意念等，來為圖書館募集經費或各種資源。以下將「圖書館之友」、「非營利組織」和「文創商品」的意涵，分別論述之。

### 第一節 圖書館之友

「圖書館之友」是一個由社區內熱心公益、支持圖書館活動的人士組織而成的團體。它透過募款以及各類贊助活動，來推廣圖書館業務，並發揮圖書館的功能(鄭雪玫, 1995)。以「圖書館之友」(Friends of the Library)為名的團體，最早出現於1913年的法國(陳和琴, 1996)，一開始是由民間團體自主成立的，主要是為了設立圖書館，並促進圖書館事業的開展。陳逸燦(2010)亦提到，「圖書館之友」是對圖書館給予全然的支持與肯定的友好團體，一般是由一群重視圖書館、關心圖書館與回饋圖書館的人士所組成，透過籌款等各項活動，贊助圖書館額外的經費，以充實館藏並提昇服務品質與形象。朱荀(2011)指出，在美國圖書館界，「圖書館之友」是對圖書館給予全方位的支持與肯定的友好團體，論機構性質而言，屬於一種非

營利組織（正式或非正式）。透過募款等各項活動，贊助圖書館額外的經費以充實館藏，並提升服務品質與形象。而美國全國性的「圖書館之友組織」（Friends of Libraries U.S.A，簡稱 FOLUSA）成立於 1980 年，該組織旨在協助圖書館籌募經費、推動民眾的閱讀風氣，同時也向政府倡導圖書館的重要性，希望可以提高政府對圖書館的經費補助。

林秋萍（2004）認為，在行政方面，「圖書館之友」的功用主要表現在籌措資金和支持圖書館的服務，或以志願服務工作來支持圖書館營運。而在預算方面，「圖書館之友」則是協助圖書館基金的成長，以配合圖書館之任務，為圖書館的特殊計畫提供資金。總之，「圖書館之友」之目的是滿足圖書館服務讀者的需求、彌補圖書館經費不足的困境，藉以獲得社會大眾的支持，提升經濟之效益（游馨億, 2003）。

美國的「圖書館之友」很喜歡舉辦舊書拍賣活動，有時甚至以野餐或園遊會的方式，請來小型的樂隊，出售餐飲點心，或販賣幸運抽獎券等，以籌募圖書館基金。這些都是美國「圖書館之友」樂此不疲的活動，每年總會舉辦一、兩次（英惠奇, 2001）。除此之外，每當圖書館舉辦服務或活動時，「圖書館之友」還可給予人力或物品上的協助，減少圖書館的負擔。另一方面，「圖書館之友」於設計各式各樣的募款活動過程當中，圖書館員亦可參與企劃或執行工作，包括出清館藏陳舊書籍，義賣與圖書館標幟、圖像、館藏相關的周邊商品、手工食品、工藝品等商品，以及蒐集企業名單，進行勸募活動等（于錢寧娜, 2001）。透過「圖書館之友」這一非營利組織的幫助，圖書館事業即便在經費短缺的情況下，往往仍然得以順利推展，二者合作關係之密切不言而喻。但值得注意的是，「圖書館之友」通常只是提供募款所得給圖書館使用，並不會涉及圖書館對該款項的運用規劃。

張曉萱（2003）指出，有些「圖書館之友」也會利用網路，積極地設置許多線上一般捐款、線上紀念捐款，以及圖書館紀念品線上販售等機制，來進行募款工作。另一方面，「圖書館之友」的經營過程，經常會涉及商業買賣行為，但圖書館具備強烈的非營利組織色彩，與「圖書館之友」的商業謀利行為結合，恐將對社會造成許多負面觀感。因此，若由「圖書館之友」擔任商業活動的主辦者，而圖書館僅僅協辦，或支援活動業務而已，再讓圖書館接受籌得之款項，如此一來，不但可以排除圖書館從事營利活動的爭議，也能降低圖書館人力、物力資源不足的問題。一般而言，圖書館對於涉及舉辦或經營獲取金錢的相關活動，為遵守非營利組織的份際以及達成圖書館服務社會的使命，一切都必須謹慎處理，至今仍是如此。

## 第二節 非營利組織

根據劉慶中等（2011）撰寫的《走過臺灣公立大學治理之路》一書所指稱，在臺灣，非營利組織可區分為「社團法人」、「財團法人」，以及「行政法人」三種。首先，以群眾集結而組成的法人團體，稱之為「社團法人」（法務部，2011），例如：協會（社會服務及慈善團體）、學會（學術文化團體）等。其次，因財物管理而設立組織的團體，稱之為「財團法人」（法務部，2007），常見的例如一般的基金會等。其三，根據《行政法人法》第1章「總則」第2條所示：「本法所稱行政法人，指國家及地方自治團體以外，由中央目的事業主管機關，為執行特定公共事務，依法律設立之公法人。（法務部，2011）」亦即行政法人屬公法人的一種，為因應公共事務的龐大與複雜性，原本由政府組織負責之公共事務，經執行後，因普遍認為不適合再以政府組織繼續運作，然牽涉公共層面，卻又不適合以財團的形式為之，遂有「行政法人」的設置（劉慶中、羅麗春、莊雯謹、陳敏、張雯玲，2011）。

關於「非營利組織」的界定，（許文馨，2004）一般認為乃「不以營利為目的，以公共服務為宗旨，具法人資格，且享有免稅優待。非營利組織內部成員不得分配組織盈餘，具民間獨立性質之組織」。根據行政院研究發展考核委員會（2001）針對國內非營利組織管理法規之研究，各國非營利組織的設立制度，可約略概分為：自由設立制、登記報備制及許可批准制等三種方式，以下分別加以說明（財團法人台灣亞洲基金會，2001）：

- 一、自由設立制：非營利組織可以自由成立，毋須任何登記手續，但不能接受捐贈及行使免稅資格。
- 二、登記報備制：非營利組織的成立，無須向政府取得許可，但須履行一定要件，並報備登記存查。
- 三、許可批准制：非營利組織的成立，必須向政府申請，並通過審查，取得許可後，方能正式成立。

多數的非營利組織都需要取得捐贈與免稅的資格，為了表明自身經營上的透明公正，便需要向政府申請登記，並接受政府的監督及履行相關義務，才可名正言順地取得各界的捐助。由於不能以營利為目的，凡從事募款活動若涉及金錢交易之情事，都必須非常謹慎，並釐清立場權責與堅持原則，方能進行。依據《圖書館法》第4條所示，圖書館依其設立機關（構）、服務對象及設立宗旨，分類如下（法務部，2001）：

- 一、國家圖書館：指由中央主管機關設立，以政府機關（構）、法人、團體及研究人士為主要服務對象，徵集、整理及典藏全國圖書資訊，保存文化、弘揚學術，研究、推動及輔導全國各類圖書館發展之圖書館。
- 二、公共圖書館：指由各級主管機關、鄉（鎮、市）公所、個人、法人或團體設立，以社會大眾為主要服務對象，提供圖書資訊服務，推廣社會教育及辦理文化活動之圖書館。
- 三、大專校院圖書館：指由大專校院所設立，以大專校院師生為主要服務對象，支援學術研究、教學、推廣服務，並適度開放供社會大眾使用之圖書館。
- 四、中小學圖書館：指由高級中等學校以下各級學校所設立，以中小學師生為主要服務對象，供應教學及學習媒體資源，並實施圖書館利用教育之圖書館。
- 五、專門圖書館：指由政府機關（構）、個人、法人或團體所設立，以所屬人員或特定人士為主要服務對象，蒐集特定主題或類型圖書資訊，提供專門性資訊服務之圖書館。

由以上法規可以明確得知，國內圖書館雖因其設立機構與團體之不同而有類型之分別，但仍皆屬於社團法人、財團法人或公法人之性質，故都是非營利組織。

韓慧泉（2008）指出從 20 世紀開始，美國許多非營利事業的博物館，在沒有政府資金的支援下，為了繼續經營，便開始以各種方式擴充博物館經費。曾華源、張友馨（2007）等也發現，非營利組織使命的落實和社會資源的限制，促使非營利組織比營利組織變得更有「金錢」意識。它們往往都積極地運用網路、策略、行銷等各種介面來進行募款工作，以維持或提升本身的營運成效。非營利組織的自力更生與永續經營，已經成為目前非營利事業發展的主流思想，因此，非營利組織有必要尋求更多有助於解決經費短缺問題的管道（連國安，2009）。

林素甘（2000）指出，為了提昇組織的經營和服務效率，以因應不斷變化的社會情勢和民眾的多元化需求，非營利機構對於商業行銷學的理論與實務，也產生了極大的期望與興趣，希望能夠藉此解決它們所面臨的困難。在長期缺乏資源的挹注下，非營利組織如能獲得企業穩定且長期的承諾與參與，將有助於紓緩資源籌措的困境（周文珍，2007）。有鑑於此，圖書館工作只有不斷地深化改革，且與市場經濟接軌，積極尋求與企業合作的機會，未來才能更好地為國家的經濟建設服務，也才能不斷地推動圖書館事業的繁榮和發展（程瓏，2002）。

### 第三節 文創商品

聯合國教科文組織（United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization，簡稱 UNESCO）對「文化產業」（Cultural Industries）的定義是：「結合創作、生產等方式，把本質上無形的文化內容商品化，這些內容獲得智慧財產權的保護，其形式可以是產品或服務」（UNESCO, 2006）。我國則根據行政院文化部之《文化創意產業發展法》第 3 條規定：「文化創意產業，指源自創意或文化積累，透過智慧財產之形成及運用，具有創造財富與就業機會之潛力，並促進全民美學素養，使國民生活環境提升。」可知文創商品，乃是源自創意或文化積累，乃透過智慧財產的形成及運用而進行交易行為的相關產品，諸如此類，便是文創商品的定義。

Fraser, F. (1994) 指出，文化產品被認定為能夠表達態度、觀點、想法以及價值觀和藝術創造力；且兼具娛樂效果，亦提供有關過去與現在的資訊。文創商品因文創產業而生，自當歸屬於文化創意產業的範疇。黃翔（2009）在《「Old is New 時尚故宮」新銳設計精品系列之商品設計策略研究》提到，前英國文化部長 Chris Smith 曾經指出：「文化創意產業定義有三個特質：一、該產業的原物料是人對人的心智、技術、靈感。二、文創產業包括建築、出版、電影、音樂、設計、電腦軟體、電玩遊戲、表演藝術等各種領域之內涵，其經濟價值來自具有豐富想像力的個人。三、文化創意產業的產品，不一定是可見或可觸碰的物體，而亦可能是讓我們感到興奮、深受感動，或是娛樂、吸引我們的一個東西。」綜其所述，可知文創產業實導因於文化，進而產生價值，所以可將創意融入，體現為有價的商品，且不受限於任何形式，成為「文創商品」。Smith, H. A. (1995) 也認為，文化產品能夠跨越民族，呈現文化價值，且其呈現形式不拘。

韓慧泉（2008）宣稱，從 20 世紀開始，美國許多非營利事業的博物館，經常是處於沒有政府資金的支援下，為了繼續經營，於是普遍尋求透過各種途徑以擴充博物館經費（陳支慶, 2005）。顏惠芸、林榮泰（2012）也指出，無論是國家政策或是企業理念的促使，注重「美學」的經濟時代正在來臨，文化與藝術，成為推動全民美學的一種趨勢。文創商品的設計，有別於一般商品設計的概念，文化加值成為商品創新的機會點，也為消費者提供不同的文化視野，更為市場競爭創造新藍海，把無形的文化內涵，轉化為可創造經濟價值的商品，提升文化永續發展的機會（張岑瑤, 莊鈺如, 2011）。

圖書館一直以來都是保存人類文化與智慧、知識的社教單位，也是當前國家發展文化事業當中的一個重要環節，對圖書館來說，文創商品已隨著文化創意產業進入到經營管理的階段，不但可以實質地增加文化服務的收益，而且該收益又繼續成為經營文化產業的經費之一（蕭明瑜, 2011），可以形成永續經營的循環作用。特別是近年來，無形的文創商品逐漸成為賣點，即便是一句標語、一個概念或一個圖騰，皆能吸引民眾，達到行銷推廣的目的，且其創意的呈現也相當多元。圖書館屢次為推廣活動而準備的口號，即已具備文創商品的性質，長年累月下來，就是一種具代表性的存在，甚至能集大成於一體，賦予回顧歷程的價值，同時兼具教育意涵，樹立圖書館之優質品牌形象。

另一方面，文創商品的消費，是一種增值的消費。也許載體會損耗，但它的文化價值卻永遠不會減少（XiaoLin, Z., Fang, H., & Aiwei, Z. 2013）。Raboy, M. (1994) 亦指出，越來越多的國家重視文化主權，積極創造有利於民族文化產品市場發展，甚至已經大於經濟層面的思維。而文化再造的經濟效益，也已逐漸成為城市生活品質的重要指標之一，具備提昇文化公共財的效益，以及地方歷史遺產的保存作用，這在經濟和社會生活層面上，已經產生了許多深遠的影響（田潔菁, 2008）。

我國亦於民國 91 年開始推動「數位典藏與數位學習國家型科技計劃」，並於 98 年推動數位典藏產業化，建立起多元授權機制及發展增值應用模式。目前典藏機構在與產品設計製造商的合作上，主要是以「授權金」與「回饋金」兩種形態為經營主流（蔡義昌, 孔繁芸, 邱奕謙, 許靜茹, 2012）。由典藏單位致力於提供高品質典藏品，付予廠商進行增值運用，同時讓增值廠商深化了解文物圖像的內容，進而激發出更多的使用創意，善用典藏品的雛形概念，開發具有原創性的新產品，成為增值廠商的商品品牌（王美雅, 陳筱迪, 陳欽雨, 2012），黃惠穗(2007)指出，設計產業多數都肯定公私協力的功能與角色，可以提高政府效能、促進產業發展、有助於政策制定過程以及促進組際學習。

在文創商品的管理與營運上，通常圖書館可藉由外包、招標的方式，來降低經營成本與解決人力不足的問題，除了集中資源發展館內的核心業務（楊勇, 2000）外，還兼具拓展圖書館的多元服務形態。外包制度乃時代歸趨，確能解決部份圖書館所面臨的資源不足現象；但是，如欲選用外包的途徑，首先得明瞭各種體制的利弊得失，以避免產生副作用，能夠在法治原則下解決圖書館營運的瓶頸（廖又生, 1994），並有組織地將該業務當作重要的服務項目，

從政策、目標、準備、程序、內容以及實務上，有計劃地將該服務逐步實踐，不斷地修正缺失，學習經驗，以期能將這項服務做得越來越好（陳格理,曾俊郎,2011）。

此外，由於近年來公眾授權觀念的流行，在「創用 CC」(Creative Commons) 的模組化思考與作法之下，還可以透過特定的方式，彈性地開放創意著作的使用，營造出協力合作與社群意識（徐培祥,2009）。關於這個議題，歐洲數位圖書館（Europeana）則利用「公眾領域貢獻宣告」(CC0, Public Domain Dedication)，釋出了兩千萬筆記錄，移除該資料上的所有著作權限制，其中包含了數位文化與藝術作品的描述性資訊。這項創舉，挹注了日後歐洲文創產業的快速發展（Timothy Vollmer, 2012），十分值得我國參考。



## 第三章 研究設計

質性研究方法，有利於發現、探索一種現象，透過資料的蒐集過程，尋找出意義所在，並利用詮釋與分析資料的方式，建立其現象架構。但是，綜觀目前國內圖書資訊學研究的成果，舉凡涉及文化創意產業相關議題者，可謂寥若晨星，因此，本研究屬於一種開發性研究。

為此，於研究設計上，筆者擬以深度訪談法為主，再輔以文獻分析法（Documentary Analysis）、文件分析法（Document Analysis）實行本研究。首先，透過蒐集有限的前人相關研究論著，並參考國內外研究博物展館文創行銷的先進作法，探討以往圖書館與「圖書館之友」共同合作之募款活動，進而彙整出國內目前經營文創商品的主流模式與面向。接著，再進行深度訪談，以國家圖書館文創商品的相關承辦人員為對象，藉以瞭解實務構面，並提取文獻未涉及之研究素材。然後，再針對國家圖書館文創商品之營運實務進行分析，綜整出國家圖書館經營文創商品的作法，評其優劣。最後再歸納所得之研究結果，提出必要之建議。

### 第一節 研究步驟

#### 一、研究主題的選定

1. 參考國家圖書館網站的各項功能，尋找與研究興趣相關之服務。
2. 列出挑選之研究主題，然後閱讀相關文獻。
3. 選定指導教授，討論研究的重要性、可行性與步驟設計等相關問題。
4. 確立研究主題與研究方向。

#### 二、研究計畫的制定

1. 研擬研究目的、動機、列舉研究問題等。
2. 檢索與蒐集研究主題相關的文獻資源。
3. 彙整初步資料，撰寫研究計劃書。
4. 以文獻分析法彙整文獻資料，進行文獻綜述。

#### 三、研究設計

1. 依據文獻綜述，制定訪談綱要。

2. 依據訪談綱要，進行前測訪談，並進行評估與調整。
3. 整理後列出國內經營文創商品之相關圖書館與各類展館。(請參考附錄一「我國經營文創商品的主要圖書館、各類展館之列表」)
4. 了解受訪機構的相關營運項目，選定受訪單位。
5. 聯繫受訪單位，預約受訪者，依調整後的訪談綱要進行正式訪談。

#### 四、執行步驟

1. 以半結構式深入訪談的方式，來蒐集與研究主題相關的實務資料。
2. 根據訪談內容，謄寫逐字稿。
3. 將逐字稿整理為轉錄稿。

#### 五、研究發現

1. 進行轉錄稿資料分析。
2. 進行所取得文件之分析。
3. 得出資料分析結果，進行歸納統整。

#### 六、結論與建議

1. 研擬出圖書館進行文創商品之營運模式。
2. 針對圖書館經營文創商品之營運模式，提出結論與建議。



## 第二節 研究範圍與限制

由於目前國內外圖書資訊學研究當中，涉及文創商品議題之相關研究甚少，若要利用文獻分析法獲得參考資料，成果非常有限，因此，筆者遂以質性研究方法 (Qualitative research) 為主，探索圖書館或非營利組織經營文創商品之營運模式。至於研究對象的取樣，自當以國內經營文創商品且具有代表性的圖書館或博物館為原則，因其提供之經驗，較有利於同業的參考。

### 一、取樣對象的範圍

國家圖書館為當前國內圖書館的指導單位，館藏量極為豐富，於國家圖書館網站上亦設有「文創商品」專區，呈現圖書館跨足文創產業之事實，故以國家圖書館作為研究對象，深入瞭解國家圖書館經營文創商品模式之脈絡，進而探討文化创意商品與圖書館結合的重要性與合理性。具體取材對象主要針對國家圖書館文創商品業務之相關承辦人員，進行深度訪談調查，以質性研究方法探索國家圖書館文創商品的經營脈絡與評其優劣。

## 二、文創商品的內涵

本研究所指之文創商品，約略為國家圖書館之品牌、館內的一切設施、館藏資源、圖像，以及授權委外製作之各式衍生產品，例如：十竹齋書畫譜花鳥杯、十竹齋書畫譜書包、館藏金石昆蟲草木狀花草包等；以及館內自行開發之紀念禮品，例如：國家圖書館精美造型杯、臺灣原住民鑰匙圈、蘇東坡卷宗夾；館內出版品，如：《金剛般若波羅蜜經》、《金石昆蟲草木狀》、《如是我聞-國家圖書館珍藏佛經展覽圖錄》等產品。

## 三、經營模式的意義

本研究所指之經營模式，主要是指圖書館針對文創產品的產生、經營與販售。從最初的計畫理念，到成品上市，當中的種種環節設計，包含商品主題構思、適用對象、產品用途、生產數量、館內存放數量、與廠商協調內容、滯銷商品處理辦法；以及圖書館之銷售平台、價格制定、獲利使用、行銷策略等議題。

## 第三節 研究方法

筆者認為，最理想的研究方法為觀察法，即透過實際觀察國家圖書館文創商品之經營業務流程，較有利於完整蒐集經營文創商品的相關資料作為研究素材。然因觀察對象為政府部門，實不利於使用觀察法，於是選擇以文獻分析法（Documentary analysis）作為知識基礎，再以所取得之相關文件利用文件分析法（Document analysis）輔以半結構式深度訪談，從受訪者的經驗和視角獲取研究素材，並將所得資料加以統整分析達到理論飽和（Theoretical saturation），以紮根理論（Grounded theory）建構研究發現，藉以全盤瞭解國家圖書館文創商品之經營模式。

### 一、文獻分析法（Documentary analysis）

廣納國內外圖書館行銷、博物館行銷、文創商品、文創產業相關專門論著、期刊論文、博碩士論文、會議論文、網路資源等文獻，進行資料統整綜述，進而，以此為訪談設計之基礎，詳列問題項目與建構訪談綱要。

## 二、深度訪談法 (In-depth interview)

藉由文獻綜述，詳列訪談要點，建構訪談綱要（請參考附錄二「國家圖書館文創商品深度訪談大綱」）。首先，選定受訪者為國家圖書館之文創商品相關承辦人員並進行訪談邀約，盡可能以自然情境下進行半結構式訪談作業。透過初次半結構式訪談後，初步理解國家圖書館經營文創商品之概況後，針對訪談綱要進行評估與調整，再次實行半結構式深度訪談完成資料收集。

## 三、文件分析法 (Document analysis)

根據本研究目的所蒐集到之政府文件、法規、合約範本等資料，進行資料閱覽與整理描述，進而分析詮釋文件內容，以輔助訪談結果，建構更清晰之研究發現脈絡。

## 四、紮根理論 (Grounded theory)

在質性研究中，最為重視研究者對資料的採集以及針對原始資料的分析工作。因此，在沒有任何理論框架下，筆者直接就實務所獲得的訪談轉錄稿，以一級編碼，開放式登錄訪談內容，進行逐行、逐句、逐段地分析建構經驗脈絡。然後，再輔以二級編碼，將同質性訪談內容進行關聯性登錄，以達理論飽和。最後，透過三級編碼，核心式登錄訪談轉錄稿，以模組化分析訪談結果。以上步驟，旨在發展建構研究目的所形成之脈絡、現象，而非驗證結果。

## 五、研究工具

在質性研究中，研究者本身即是研究工具 (the researcher is the instrument) 之一。尤其質性研究的效度，往往取決於研究者的訪談技巧、資料分析能力與嚴謹地執行研究工作。此外，半結構式深度訪談，以開放性問題為導引，藉由受訪者經驗、意見、感受和知識等元素所陳述之內容，作為獲取本研究對象實務經驗的重要途徑。當然，於訪問前，仍須事先徵詢受訪者是否同意使用錄音設備。期盼能將訪談過程以錄音方式完整地記錄下來，並保證受訪內容僅供學術研究之用途。同時，配合訪談隨筆手札，記錄當時訪談所觀察之語意、情境，以利轉錄稿之謄寫，力求呈現問題之真實面貌，提升本研究之信度。

## 第四章 國家圖書館文創商品營運模式

本研究以國家圖書館為例，深入地探析圖書館經營文創商品的營運模式與文創商品之意涵，故訪談對象皆為國家圖書館文創商品相關業務之承辦人員，以建構國家圖書館經營文創商品之營運模式脈絡。

表 四-1 受訪者列表

受訪者	訪談日期	訪談時間	受訪地點	轉錄稿行數
A	2014/10/09	10:00~11:30	國家圖書館	435 行
B	2015/01/14	13:30~14:20	國家圖書館	162 行
C	2015/01/15	13:50~15:00	國家圖書館	349 行
D	2015/01/20	13:50~15:00	國家圖書館	242 行

透過受訪者的闡述與解說，筆者將訪談內容記錄成逐字稿，再整理為轉錄稿歸納匯總訪談結果。受訪者訪談轉錄稿以（受訪者代碼：逐字稿行數）表示引用出處，並縮排格式，以「新細明體」字體區別之。例如：

展售的話，目前有在國圖（國家圖書館，以下同）網站上做公告，但國圖這裡沒有做販賣，是委託三民書局的網路書店來賣。（A：8-9）

表示該段引用來源，為受訪者 A 的訪談轉錄稿中，第 9 至 11 行之訪談紀錄。

### 第一節 現行法規

國圖文化創意商品開發與販售作業，依著作權法（法務部, 2014）、文化資產保存法（法務部, 2011）、國有財產法（法務部, 2012）合法辦理。現行法規如下表：

表 四-2 國圖文創商品開發與販售作業適用法規：（本表整理自全國法規資料庫）

法規	條款	內容
著作權法	第 30 條	著作財產權，除本法另有規定外，存續於著作人之生存期間及其死亡後五

		十年。
	第 33 條	法人為著作人之著作，其著作財產權存續至其著作公開發表後五十年。
	第 34 條	攝影、視聽、錄音及表演之著作財產權存續至著作公開發表後五十年。
	第 42 條	著作財產權因存續期間屆滿而消滅。於存續期間內，有下列情形之一者，亦同：一、著作財產權人死亡，其著作財產權依法應歸屬國庫者。二、著作財產權人為法人，於其消滅後，其著作財產權依法應歸屬於地方自治團體者。
	第 43 條	著作財產權消滅之著作，除本法另有規定外，任何人均得自由利用
文化資產保存法	第 3 條第六項	古物：指各時代、各族群經人為加工具有文化意義之藝術作品、生活及儀禮器物及圖書文獻等。
	第 8 條	公有之文化資產，由所有或管理機關（構）編列預算，辦理保存、修復及管理維護。
	第 11 條	主管機關為從事文化資產之保存、教育、推廣及

		研究工作，得設專責機構；其組織另以法律或自治法規定之。
	第 69 條	公立古物保管機關（構）為研究、宣揚之需要，得就保管之公有古物，具名複製或監製。他人非經原保管機關（構）准許及監製，不得再複製。前項公有古物複製及監製管理辦法，由中央主管機關定之。
國有財產法	第 5 條第二項、第四項	第三條第一項所定範圍以外之左列國有財產，其保管或使用，仍依其他有關法令辦理：圖書、史料、古物及故宮博物，及其他可供公用或應保存之有形或無形財產，其保管或使用，仍依其他有關法令辦理。
	第 11 條	公用財產以各直接使用機關為管理機關，直接管理之。
	第 28 條	主管機關或管理機關對於公用財產不得為任何處分或擅為收益。但其收益不違背其事業目的或原定用途者，不在此限。
	第 32 條	公用財產應依預定計畫

		及規定用途或事業目的使用；其事業用財產，仍適用營業預算程序。
--	--	--------------------------------

亦即著作權人之著作財產權消滅後，公有財產由管理機關直接管理與另以自治法規定之。在法規原則下國家圖書館得以將古物、古籍、公有財產合法複製，於保存、教育、推廣及研究之用。如 A 所述：

以「國有財產法」來講，就是基於公共利益為原則把一些東西盡量推廣出去，它就叫活化資產……要基於公共利益，然後不違背我們事業目的，才能做活化。(A:4-6)

## 第二節 國家圖書館文創商品營運模式分析

文創商品開發之目的，主要以贈送外賓及活動贈禮之用，所餘數量再轉交相關單位委外販售，達到資產活化利用效益。如 A、C、D 所述：

辦活動所剩的……十份做典藏，其餘的部分才有可能委託去賣。(A:27-28)

東西先送人，有餘下的在拿去賣，我們商品不是以賣為主，以送貴賓為主。(C:28-29)

會做文創商品是因為要辦一些活動或獎助學人，那我們會做一些禮品給他，那就會牽涉到文創商品這一部分。(D:2-3)

由此可知，國家圖書館所開發之文創商品，原非以販售為目的，其意涵在於製作能夠凸顯館藏與象徵台灣文化的衍生性加值產品，以促進國家圖書館品牌之行銷效益。誠如 A、B、C、D 所云：

要做就做比較有文化性的東西，文化才是我們做這些東西的最重要元素，否則只是賣東西沒意義。(A:98-100)

我們開發東西主要是行銷推廣，還有凸顯我們自己的館藏。(B:55)

我們是兼做那個（文創商品）任務，去做一些附帶價值的產品出來。（C:30-31）

要展現……，就是臺灣特色的禮品、贈送的禮品，所以我們會開發這樣子的產品。  
（D:32-33）

至於國家圖書館文創商品，乃是由各單位依業務需求而自行開發，目前尚無制定標準作業流程，承辦人員僅按相關會議之決議辦理。依 A、B、C、D 所述：

還沒有就文創商品訂定管理辦法或要點，目前是根據會議記錄來做。（A:102）

我們沒有標準作業流程。（B:36）

沒有一個實質的那種……文字化的流程。（C:153）

在製作的過程就沒有（標準作業流程）。（D:101）

國家圖書館文創商品開發經費的來源有二種，依各組業務費或申請專案，以專案費逕行開發文創商品。開發文創商品非屬於常態性業務，若業務費允許，則以業務費作為開發經費使用；或是劃歸專案內之業務，利用專案費進行文創商品開發。如 A、B、C、D 所述：

一個就是所謂公務的預算；一個就是專案的預算。（A:104-105）

我們政府的經費是分為資本門跟經常門，經常門就是屬於業務費，這種（開發文創商品）不屬於經常性業務，它其實是任務編組或是因應某一個活動特別去創作或者是可能有一些多餘的經費（業務費）可以做。（B:81-85）

我們就是用一些剩下的經費（業務費）、專案附帶去做這些東西（文創商品）。  
（C:222-223）

我們圖書館（國圖）基本上還是用政府的經費（業務費）、政府的 project（專案費）。  
（D:149-150）

目前文創商品的開發單位，以國家圖書館內各行政編組自行開發，尚無特定權責單位。至於參與過文創商品開發的單位有：特藏文獻組、漢學研究中心、國際合作組，以及知識服務組。如 A、B、C 所述：

提供文創商品的單位有特藏文獻組、漢學研究中心、國際合作組還有知識服務組。  
(A:12-13)

文創它是屬於專案，在國圖並沒有專屬的……就是某一個人一定負責這個業務，只有在有關這種文創商品販售是歸我們（國圖）秘書室。(B:6-7)

文創商品每個組都不一樣，每一個組都可以自行開發。(C:2)

文創商品的開發流程，是由各單位依活動主題選定館藏圖像，並至所屬典藏單位索取原始高解析度圖檔後，再由國家圖書館內部人員設計或委外由廠商設計文創商品，待樣品完成後，呈報上級主管核准，始可正式生產文創商品。如 A、B、C、D 所述：

他們（各單位）會先設定主題，然後從館藏去做挑選，挑選出來之後先製作樣本，樣本出來再給館長來確認，最後才定稿正式訂做。(A:20-22)

我們先選擇想要的一個產品類型，譬如說書籤或筆記本或者萬用卡片，然後再來選擇圖樣，再來決定這個圖樣的呈現方式，最後再來做初稿打樣，再來實體製作。  
(B:39-41)

做文創商品，第一個就要去選圖，找完圖之後，交給廠商去設計，或者我們自己這邊就有美工的人員，讓美工去設計，然後我們再審核，審核完了之後交給廠商去印。  
(C:99-101)

我就跟這個典藏的單位說我現在要做資料夾，有這些（圖片）原檔（高解析度原始數位檔案）可以給我嗎。就是掃描的原檔，我在把原檔給廠商，然後廠商就開始做設計。跟廠商聯繫完了以後，跟老闆（長官）聯繫很多遍之後就產生了這個文創商品。(D:66-68, 70-71)

一般說來，文創商品之委外製作有兩種方式，第一種係依據「國家圖書館數位資源授權利用作業要點」(國家圖書館, 2014)及「特藏古籍文獻複製品借印出版管理要點」(國家圖書館, 2013)為基礎，與廠商擬定授權合約，由廠商自行利用授權圖像，進行文創商品開發，並回饋合約所載之授權金或等值產品。第二種為國圖自行設計文創商品樣稿，依照政府採購法小額採購或公開招標的方式，由廠商代為生產文創商品。如 A、B、C、D 所述：

委外……其實我們有訂定辦法，類似提供圖案，就是數位授權。(A:357)

我們會希望跟其他廠商合作，可以依法、依據我們簽核、簽呈的一個慣例……，只要首長核可，就依據我們跟廠商簽的協議書中要求廠商必須在這個製作過程回饋大概跟那個價格差不多的等值產品……。(B:62-64)

我們有授權辦法，在網路(國圖網站)上都有圖像的授權辦法。但是沒有針對這個文創商品去做一個辦法、要點、條文，沒有。委外做的都是專案的部份，就是我們個別給他(廠商)談。按照我們的規定，古籍文獻借出要點，就是借印出版辦法，用那個做底稿跟出版社或廠商交涉。我們都是以專案的方式進行。(C:153-157)

因為我們有政府採購法的規定，如果超過十萬塊我們就要公開招標，十萬以內只要簽准就可以了。所以我們盡量就是會……，也不是規避採購法啦，就是在十萬塊……，因為你不可能為了一個資料夾去公開招標，所以大概就是請廠商報價。(D:74-76)

至於國家圖書館文創商品的販售模式，由於國家圖書館本身沒有開設實體賣店，僅由國家圖書館於網站上公告品項，然後委外由三民書局的網路書店代行販售。如 A 所述：

我們沒有實體展售，以前書店在的時候會擺，現在沒有了。展售的話，目前有在國圖網站上做公告，但國圖這裡沒有做販賣，是委託三民書局的網路書店來賣。你可以從國圖網站上面去搜尋的到，要買就找三民購買。因為量不多，賣完了有時候三民也還會來要貨，沒有就沒有啦，所有的東西目前為止大概都沒有再加做。他們(廠商)跟我們每半年會結帳一次，獲利的錢全部繳國庫，他賣不出去的東西會退回來給我們……我們就會有其他的作法……當成館內活動的紀念品。(A: 125, 8-9, 47, 118-119, 121-122, 78-80)

值得注意的是，國家圖書館透過經營文創商品產生之盈餘及授權金，包含停車場或場地租借等收益，依法皆須全數上繳國庫，國家圖書館不得留存任何盈餘，作為經費之循環利用。如 A、B、C 所述：

停車場的營收算勞務財，所得收入也都全部繳國庫。我們（國圖）這裡是所有販售盈餘全部都繳國庫。現在所有賣的東西，不能留為自己使用，一定要繳國庫。所以錢是一定不會挹注到圖書館來，絕對不會。（A:6-7, 91-92, 342-343）

機關有任何收入都必續繳庫。從廠商那邊得到多少報酬，都必須繳國庫。（B:59-60）

廠商每年一些結報的金額（盈餘），一定要給我們（國圖），我們（國圖）就會呈報上去（上繳國庫）。（C:149-150）



根據前述訪談分析結果所示，筆者整理出國家圖書館文創商品營運模式之概要流程表（表四-3）。此流程表為國家圖書館自行開發或委外開發之文創商品營運模式，另有廠商申請數位資源授權利用流程表（表四-4），二者皆為國家圖書館館藏衍生產品，亦即文創商品。不同在於前者為國家圖書館自主開發管理（含小額採購、公開招標），後者為國家圖書館僅依合約內容授權廠商數位資源利用權利及參與樣品審核，產品完成後，則由廠商自主管理利用。另外，關於數位資源授權之合約範本，請詳見後續章節之分析。

表 四-3 國家圖書館自行開發文創商品營運模式流程表（本表整理自上述分析）

步驟	項目	內容
1	文創商品開發目的與經費	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 活動贈禮</li> <li>● 國際交流</li> <li>● 外賓贈禮</li> <li>● 單位業務費</li> <li>● 專案費</li> </ul>
2	文創商品開發	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 依活動主題選定館藏圖像</li> </ul>
3	與典藏單位申請圖像授權	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 依照國家圖書館數位資源授權利用作業要點</li> <li>● 依照特藏古籍文獻複製品借印出版管理要點</li> </ul>
4	單位自行開發或委外開發	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 小額採購</li> <li>● 公開招標</li> </ul>
5	文創商品樣品審核	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 承辦人員審核（國圖）</li> <li>● 主管簽核（國圖）</li> </ul>
6	樣品審核通過	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 正式投產文創商品</li> </ul>
7	驗收產品	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 品質檢驗</li> <li>● 點交數量</li> </ul>
8	文創商品利用	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 活動贈禮</li> <li>● 國際交流</li> <li>● 外賓贈禮</li> </ul>
9	前項利用所餘產品數量	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 委外販售</li> </ul>

		● 活動贈禮
--	--	--------

表 四-4 廠商申請數位資源授權利用流程表（本表整理自上述分析）

步驟	項目	內容
1	廠商申請數位資源授權利用	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 依照國家圖書館數位資源授權利用作業要點</li> <li>● 依照特藏古籍文獻複製品借印出版管理要點</li> <li>● 合作出版</li> <li>● 圖像授權商品開發</li> </ul>
2	擬定合約	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 第一條 授權標的</li> <li>● 第二條 甲方權利與義務</li> <li>● 第三條 乙方權利與義務</li> <li>● 第四條 付款方式</li> <li>● 第五條 延遲履約</li> <li>● 第六條 授權時限與續約</li> <li>● 第七條 合約之作成與終止</li> <li>● 第八條 損害賠償</li> <li>● 第九條 保密約定</li> <li>● 第十條 合約管轄及合約解釋</li> </ul>
3	文創商品樣品審核	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 承辦人員（國圖&amp;廠商）</li> <li>● 主管簽核（國圖&amp;廠商）</li> </ul>
4	正式投產文創商品	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 依照合約規定數量</li> </ul>
5	文創商品利用	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 擬定價格、銷售通路與交易條件</li> <li>● 推廣、促銷、廣告宣傳、贈品及公益活動等</li> </ul>

### 第三節 合作出版&數位資源授權合約分析

本研究所取得之「國家圖書館數位資源授權利用作業要點與申請表單」、「國家圖書館特藏古籍文獻複製品借印出版管理要點」(詳見附錄三、四)，萬分感謝國家圖書館的協助與提供，在此僅作為學術論文參考之用，不具任何法律作用，實際法規仍須依國家圖書館所公佈為準。

依照「國家圖書館數位資源授權利用作業要點與申請表單」(國家圖書館, 2014)與「國家圖書館特藏古籍文獻複製品借印出版管理要點」(國家圖書館, 2013)，國家圖書館為發揚中華文化，擴大館藏古籍文獻之流傳與推廣社會教育、支援學術研究，提供傳播運用及妥善管理館藏數位資源，因此制定相關管理要點，以此為合約底稿制定出版計畫、合作協議書及圖像授權商品開發合約書。合約架構概括：合作標的物形式、授權項目&數量、專案議約、出版計畫&使用目的、產品樣品審核權利、雙方權利與責任、回饋方式等原則下，由雙方協議擬定。本節就合約架構分別論述之。

## 一、合作標的物形式

由於文創商品呈現形式多樣，亦包含書籍出版品，如《金剛般若波羅蜜經》、《寄給時間的漂流記:華人世界明信片圖像寫真精選輯》、《古鈔本明代詩文集》等，皆為利用國圖數位資源與特藏古籍文獻所複製之書籍形式文創商品。依據「國家圖書館數位資源授權利用作業要點」與「國家圖書館特藏古籍文獻複製品借印出版管理要點」要點所稱之數位資源，係指由國家圖書館編製、攝製或掃描之數位檔案(國家圖書館, 2014)；特藏古籍文獻複製品，係指保存於國家圖書館特藏文獻組善本書庫內之善本古書、普通本線裝舊籍，以及簡牘、拓片等相關文獻之複製品(國家圖書館, 2013)。

## 二、授權項目&數量

提供使用之數位資源，其項目及數量限制如下：(一) 數位影像：同一目的之使用，以三

十張為限。(二)期刊索引書目：同一出版年度資料以三千筆為限，同一目的之使用以一萬筆為限(國家圖書館, 2014)。借印特藏古籍文獻複印品者，宋元版一次以五部為原則，明清版、稿本、鈔本一次以二十部為原則。須俟每次履行契約後，始得再行申請借印(國家圖書館, 2013)。要點載明數位資源與古籍文獻可借印之數量限制，廠商得依循此規申請所需借印項目、數量。

### 三、專案議約

國家圖書館授權商業用途之專案議約契約，適用「國家圖書館數位資源授權利用作業要點」第四項第二款及第三款所示：「(二)商業用途依本作業要點(附件2)計費標準付費利用。前項申請人使用本館數位資源，以商業為目的製作衍生之產品，或使用數量超過本要點第三點所訂上限者，本館得視情形另採專案議約方式辦理。(三)與本館訂有合作協議者，依其協議辦理。(國家圖書館, 2014)」

### 四、出版計畫&使用目的

依照「國家圖書館數位資源授權利用作業要點」第五項及「國家圖書館特藏古籍文獻複製品借印出版管理要點」第五項及第六項所示，使用數位資源與特藏古籍文獻，需事先提具詳細借印出版計劃或使用目的(國家圖書館, 2014)，並載明申請者基本資料、出版品名、出版宗旨、借印內容、出版方式等事項，且國家圖書館得要求申請者就其申請提出補充資料或說明，若申請者未依國家圖書館所要求者，視為放棄申請。國家圖書館亦得邀請學者專家就申請借印之出版或再版計畫進行審查，審查通過後方予借印。經通知同意其借印出版後，應與國家圖書館簽訂借印契約，並應在所定期間內辦理借印手續，逾期未辦理者，視同放棄申請。借印契約則由雙方另行擬定(依專案議約形式辦理)(國家圖書館, 2013)。

### 五、產品樣品審核權利

文創商品樣品審核，必須按照「國家圖書館特藏古籍文獻複製品借印出版管理要點」第

七項的規定：「借印本館特藏古籍文獻複製品，其出版品質低劣者應視為違規，其處理方式在借印契約中擬定之。(國家圖書館, 2013)」故合約可明定國家圖書館有權對產品之樣品進行審核，再決定產品是否進一步投入生產。

## 六、雙方權利與責任

雙方權利及責任歸屬必須於合約內載明，國家圖書館所提供之授權項目、數量、藏品載體形式、交付時間，以及申請授權者可使用之權利範圍，例如：授權商品標的之規格、價格、銷售通路與交易條件等。而違約與罰則，即按「國家圖書館數位資源授權利用作業要點」第八項之規定：「獲得本館數位資源授權利用後，若有下列各款情事之一，本館有權隨時終止使用，已繳交使用費不予退還，並於二年內不得再申請使用：(一)實際使用情形與書面申請內容有所不符。(二)未經本館同意擅自移轉第三人使用。(三)未敘明數位資源來源，或未為適當標示。(四)其他有損害本館權益之事實或行為者。(國家圖書館, 2014)」為原則來訂定之。

## 七、回饋方式

產品回饋數量及授權金，依「國家圖書館數位資源授權利用作業要點」附件 2 (國家圖書館, 2014) 所示如下表：

表 四-5 數位影像使用費 (每張/件)：

檔案格式	公共資訊級	印刷級
	72dpi JPEG	300dpi JPEG
單次使用費用	每件新臺幣 50 元	5MB 以下，每件新臺幣 500 元 5MB~10MB，每件新臺幣 1,000 元 10MB~20MB，每件新臺幣 2,000 元

		20MB 以上，每增加 1MB 加收新臺幣 100 元。
--	--	------------------------------

資料來源：「國家圖書館數位資源授權利用作業要點」附件 2

表 四-6 書目/索引使用費（每筆）：

內容 資料庫名稱	資料內容	定價	備註
期刊索引	著者、篇名、刊名、卷期/出版年月、頁數	每筆工本費 新臺幣 5 元	單次使用費用
	詳細書目： 著者、篇名、刊名、卷期/出版年月、頁數、關鍵詞	每筆工本費 新臺幣 7 元	

資料來源：「國家圖書館數位資源授權利用作業要點」附件 2

以及「國家圖書館特藏古籍文獻複製品借印出版管理要點」第七項之規定：「借印本館特藏古籍文獻複製品者，應於出版後依下列出版品數量贈送本館：（一）國寶級古物依印製數量的十分之三。（二）重要古物級依印製數量的十分之二。（三）一般古物級及其他古籍文獻依印製數量的十分之一。出版品僅部分借印自本館；或僅以本館館藏配補缺卷缺頁者，俱於契約內約定贈送數量。本館得視情況與申請者約定其他贈送方式。（國家圖書館, 2013）」為原則訂定之。

## 第五章 綜合分析

本章節以轉錄稿所發現之概念，予以核心式編碼，並進行命題、分類。透過資料模組化的系統性分析，統整受訪者共同指向之敘述，求取資料間所產生之關聯性，以利進一步形成結論。

表 五-1 國家圖書館文創商品相關業務內外因素之編碼表

主範疇	次範疇	內容摘要
整體因素	A1. 文創商品主要目的	大部分做的東西都是致贈外賓…… (A:13)、行銷形象的一種搭配…… (B:73)、以送貴賓為主…… (C:28-29)、主要就是我們因為辦活動…… (D:32)
	A2. 經費因素	沒那麼多經費…… (A:93)、主要還是限於經費…… (B:143)、要看經費的多少去決定…… (C:139)、經費也不多…… (D:27)
內在因素	A3. 行銷策略消極	因為我們沒有在販售東西，所以行銷顯然會比較弱一點…… (A:429-430)、我們沒有什麼行銷…… (B:70)、現在沒有行銷的管道…… (C:309-310)、基本上我們沒什麼行銷策略…… (D:36)
外部因素	A4. 對比故宮	故宮那個市場畢竟太大了…… (A:360)、因為我們跟故宮不一樣，故宮他…… (B:71)、我們不像故宮他們有一個 Team …… (C:29)、我們跟故宮或其他的博物館就是不太一樣…… (D:155)

## 第一節 整體因素

根據訪談逐字稿的分析，國家圖書館文創商品經營之整體因素，由核心編碼「A1. 文創商品主要目的」及「A2. 經費因素」所組成。顯示國家圖書館開發文創商品目的，在於透過國家圖書館館藏文化加值產品作為外賓贈禮與舉辦活動之用，而非以販售或商業為目的。其開發經費，主要來自於業務費或專案費，因此文創商品的開發過程，需要特別考量文創商品的載體形式與產品數量，以利在有限的預算內發揮最大的利用效益。

### A1. 文創商品主要目的

對於開發文創商品的主要目的，所有受訪者皆一致表示，文創商品仍以贈禮為主，其目的在於活動需求、行銷館藏、文化加值、文化交流，也證實了文化產品能夠跨越民族，呈顯出特別的文化價值。受訪者 A 列舉了參與文創商品的相關業務單位，其開發文創商品之目的為：

提供文創商品的單位有特藏文獻組、漢學研究中心、國際合作組還有知識服務組。像國際合作就是專門做國際交流的，大部分做的東西都是致贈外賓，所以跟文化上會比較結合。那漢學研究中心也是，主要以漢學交流比較多，像這幾年在美國、在很多地方都有成立漢學中心。知識服務組就屬於閱覽的部分，一般像辦活動或致贈給讀者的紀念品。那另外特藏文獻組，他做的東西多以古文件裡面的圖案來做，也屬於文化上的創作。原則上大概就這四個組。(A:12-17)

而根據受訪者 B 的論述，也說明了國家圖書館的文創商品，主要在於行銷館藏，期盼能將典藏古物深化利用，透過創意開發之文化產品，以不同的載體形式來行銷推廣國家圖書館所典藏之國寶級文物，藉以弘揚我國文化凸顯於國家圖書館之價值特徵。

因為館內的文物有訂等級，那有訂定國寶等級。另外就是說我們有宣傳國寶的一個責任，所以我們以國寶為主。並不是直接把書的內容搬過去，而是擷取中間的元素。我們開發東西主要是行銷推廣，還有凸顯我們自己的館藏。圖書館還是以典藏為主，文創商品這種只是凸顯我們的館藏，那其他的部份大概就是行銷形象的一種搭配。

(B：37-39, 55, 72-73)

另一方面，受訪者 C 也提到國家圖書館文創商品非以販售為主，僅以兼做文創商品業務，此與其他受訪者所述皆是為了活動及外賓贈禮，而開發文創商品之目的相符。因文化創意而產生價值的文創商品，著實成功地吸引了很多讀者對國家圖書館文創衍生產品所注入之文化價值，產生濃厚的興趣，也同時獲得推廣文化公共財之效益。

我們商品不是以賣為主，以送貴賓為主……我們是兼做那個（文創商品）任務，去做一些附帶價值的產品出來。我們贈送給貴賓他們的（文創商品）……感覺起來都蠻稱讚、喜歡我們的商品，有時候會問我們商品是怎麼樣去設計的。(C：28-31, 34-35)

受訪者 D 亦表示文創商品主要配合活動舉辦之需求，以專案經費針對活動需求、贈禮對象，呈顯臺灣文化特色為設計主軸所量身打造之專屬禮品。不但達到活動的推廣效益，同時也可作為國際文化交流之用，充分展現我國的軟實力。

因為我們近年來有一個台灣書院的專案，那台灣書院的專案，我們就會到國外去辦活動，主要是利用專款的經費去國外辦活動的時候做一些相關的商品，譬如說人家來聽蘇東坡主題的演講，就送給他相關的產品……小東西，也是鼓勵人家來的方式。去年我們做台灣原住民的那個（文創商品）……也是資料夾。這都是搭配展覽主題

或演講主題做的，再來就是我們有獎助學人，獎助學人我們想說要送給他一個留念的東西，幫他們做書包。已經離開（臺灣）的學人，我們有做印章（致贈），這種就是因為需要，針對某一個對象去想出來送的禮物。主要就是我們因為辦活動、贈送，或是有一些來訪的貴賓需要贈送之類的。要展現……，就是臺灣特色的禮品、贈送的禮品，所以我們會開發這樣子的產品。（D：6-13, 32-33）

## A2. 經費因素

受訪者 A 明確地敘述了國家圖書館經營文創商品所獲得之盈餘，絕不會挹注到國家圖書館作為循環利用，必須全數繳納國庫。正是因為如此，對國家圖書館來說，在現階段之文創商品的產量及推廣作業上，便受到許多限制。

我們（國圖）這裡是所有販售盈餘全部都繳國庫。我們只有支出沒有收入。所以我們做的文創商品量也沒有辦法多，這也是原因之一。因為沒那麼多經費。經費的部份，一個就是所謂公務的預算；一個就是專案的預算。現在預算每年都在砍了，怎麼還會有多的經費再繼續做文創商品。我們這裡應該比較沒有辦法整個大量去推廣，因為我們經費上跟產品數量上都不足。如果經費沒有辦法挹注，基本上就只能說，盡力而為啦。目前是這樣子，經費真的是沒辦法。沒有經費就沒有辦法…想把它當成事業也做不到。（A:91-93, 104-105, 174, 229-230,350-351,397-398）

根據受訪者 B 的敘述，國內非營利組織之政府機關舉凡有任何收入，都必須上繳國庫，而不能透過文創商品獲得的盈餘，增加文創商品開發的經費。因此，文創商品開發經費，僅能利用年度預算剩餘的經費來進行，這對文創商品的產量上，具有一定的影響，顯示出國家圖書館在文創商品的開發經費上，仍然相當有限。

通常都是以機關年度預算有剩，我們才會拿來做文創商品，所以經費也不多，可能就只會做到……，譬如一千個或五百個這樣子。因為機關有任何收入都必續繳庫。從廠商那邊得到多少報酬，都必須繳國庫。就是說授權給廠商，從廠商那邊拿到二十萬的圖片使用權費用，這二十萬就是繳國庫，對我們並沒有太大的意義。主要還是限於經費。文創商品就是你有多少錢就做多少事啊……。(B:26-28, 59-62, 81)

而受訪者 C 的敘述，可以瞭解到國家圖書館的文創商品開發經費，其實來自於館內各行政編組的業務費與專案經費，且經費來源並不固定，一旦經費不足，便可能不會投入開發文創商品。他明確地表示國家圖書館沒有針對開發文創商品編列專屬預算，僅能從館內各單位的業務費中，提撥些許經費或專案費用，作為文創商品的開發經費。

這個經費（文創商品）不一定，因為每年的經費很少，有的時候是我們本組的業務費，但大部分是專案的經費……我們會用裡面的錢做文創商品。經費來源都是不一定，一部分是我們組的業務費，另外一部分是上級補助的經費（專案經費）。應該是每年都會做，但是要看經費的多少去決定要做多少。有時候一年經費沒有了就不會做，有時候是舉辦活動，附帶某個活動去做。真正針對這個文創商品去做一些有計劃性的開發，目前還沒有這個計畫，都是有經費就去做，配合某一個計畫，有時候是剩下的經費去做文創商品，沒有每年固定去做（文創商品）。(C:133-136, 139-143)

受訪者 D 列舉了國家圖書館文創商品的開發經費案例，表示文創商品之開發經費相當有限，因此，對文創商品的產品數量、載體形式，產生許多影響。

譬如說我們的經費在這一次的文創商品就是八萬塊，那八萬塊我們到底可以做幾個資料夾。因為主要還是限於經費，我們不是跟廠商合作開發，就是用自己的業務費

去做，那業務費有限，每年能夠撥出來的大概就十萬塊錢。只能在十萬、二十萬以內，可以做出什麼東西來？（D:78-79, 143-145）

## 第二節 內在因素

在三級編碼「A3. 行銷策略消極」中，主要在於探索國家圖書館對於文創商品所採取的行銷策略。全體受訪者一致表示，由於國家圖書館文創商品開發目的主要是為了外賓贈禮及活動之用，僅提供產品數量的十分之一作為販售之用。正是因為產品數量不多，現階段僅能就館藏增值與文化增值層面，進行國家圖書館品牌行銷推廣，尚無法採取商業行銷策略。

### A3. 行銷策略消極

再據受訪者 A 的敘述可知，國家圖書館文創商品受限於經費與活動贈品之目的，以致產品數量不足以採取商業行銷模式，僅能就館藏增值與文化增值層面，來促進國家圖書館品牌之行銷推廣。

文創商品只有十個、二十個，怎麼可能花人力、物力去做行銷呢。我們這裡應該比較沒有辦法整個大量去推廣，因為我們經費上跟產品數量上都不足。如果說東西賣不出去的話，那這個東西是不是要考慮到行銷的可能性？如果量大的話，當然我們會這樣考慮，可是量少啊。大部分活動辦完文創產品剩非常少.....很難去評估到底所謂的好、不好，因為大部分都是當交流的贈品比較多。我們本來就是推廣圖書.....典藏、提供使用，所以跟販售就不一樣，這也是我們很吃虧的地方，因為我們沒有在販售東西，所以行銷顯然會比較弱一點.....以公家來講，文創商品賣錢也沒什麼不好，只是說就不是圖書館要的，圖書館要的是行銷（品牌），讓這個所謂的知識廣為

大家使用才是重點。(A:228-230, 260-263, 428-433)

受訪者 B 亦表示，國家圖書館文創商品雖然有在國家圖書館的網站上展示，但仍非以銷售為目的，主要還是在於透過文創商品，提昇國家圖書館的形象，藉以增加讀者對國家圖書館館藏的印象，以達成館藏推廣與品牌行銷的目標。

我們沒有什麼行銷……，就是搭配活動。那另外就是在我們的網頁做展示，但是這不是我們主要的……。圖書館還是以典藏為主，文創商品這種只是凸顯我們的館藏，那其他的部份大概就是行銷形象的一種搭配。文創商品對提昇館的形象還是有一定程度的效益。那另外一個就是，透過文創商品的流傳也可以增加一般人對國圖館藏的印象，它不會是一種學習，但會是一種印象，就是知道我們有這種東西。(B:70-73, 136-138)

受訪者 C 則道出國家圖書館文創商品不但不以販售為目的，且文創商品的販售盈餘，也不會存留在到國家圖書館，必須全數上繳國庫，因而無法循環利用經費，來擴展文創商品的業務。此外，現階段國家圖書館尚無針對文創商品而採取任何商業模式之行銷管道。

文創商品…以前都有做過，但是沒有正式的去做了促銷(行銷)活動……因為我們國圖…賣了也不是進自己口袋，都要交國庫，所以沒那個衝勁，不像其他單位……。我們不會去想銷售的金額(獲利)……我們在意的是，我們所做的這個商品會不會受人喜愛。目前看來沒這個(行銷)打算，以後看看吧，現在沒有行銷的管道。(C:110-114, 309-310)

受訪者 D 表示，國家圖書館文創商品主要作為外賓贈禮之用，僅提供十分之一的產品數

量，委由三民書局於實體商店及網路上販售。現階段尚不足以達到商業化大量販售的規模，仍以行銷推廣國家圖書館品牌為主。

基本上我們沒什麼行銷策略，因為我們就是把十分之一的數量拿出去（販售），我們現在就是交給三民書局賣，那三民書局會把它放在網站或實體商店上賣。我是覺得拿來商業化的程度可能沒有那麼大，主要就是作為禮品，行銷我們館的形象這些是 ok 的，如果說要拿來大賣、造成熱銷……，我覺得基本上……很難找到這樣子的東西。(D:36-37, 199-201)

### 第三節 外在因素



在國家圖書館文創商品的經營上，對外的比較以「A4. 對比故宮」為題，全體受訪者對於國家圖書館與國立故宮博物院在文創商品的業務方面，一致認為國家圖書館與故宮博物院兩者之間，在館藏、客群、經費、盈餘、經營團隊等方面都有所不同，所以在文創商品的營運上，國家圖書館與故宮博物院，實在難以比擬。

#### A4. 對比故宮

受訪者 A 表示，國立故宮博物院與國家圖書館的參訪客群不同，國家圖書館的進館人次不及故宮，也因客群不同，連帶影響消費力。而國家圖書館的所有盈餘，全數都必須繳納國庫，不能循環利用，這對於拓展國家圖書館文創商品的業務上，產生許多限制。

故宮那個市場畢竟太大了，他每天多少人潮……，我們國圖這裡，學生怎麼會想買紀念品呢，也沒人專門來參觀圖書館啊，很少吧。除非像故宮那樣子，不然我們怎

麼生存呢？假設我們賣的東西，錢可以回歸我們自己使用，那還可以從小做，慢慢做到大，……比較保守一點，也許有一天可以做大。可是現在不管做大做小，賣的錢就是要繳國庫，就完全沒有……。就是說任何的方式，其實到最後……錢繳國庫，就沒有辦法啦。(A:360-361, 371-376)

受訪者 B 表示，國立故宮博物院的商品販售是經營項目之一，有專責團隊與多樣文物可作為文創商品的原件，加上網路與實體通路的多元化，對比國家圖書館而言，文創商品原件僅以文獻為主，沒有專屬負責文創商品營運的團隊，且文創商品之相關業務僅能以委外的方式進行，在各方面兩者都相差甚遠。

因為我們跟故宮不一樣，故宮他……，商品販售是他的一個重點。因為我們主要是以文獻為主，跟故宮那種文物……比較不同。就是成立專責單位，你一定是先有人才有辦法做這件事情。博物館界大部分都是 Team work，那我們圖書館界大部分都是個人決定館藏，然後執行整個開發。像故宮、國立歷史博物館還有北美館，他們的通路……，有實體的通路也有網路賣店，那圖書館沒有這類的東西。還有專責的人……以我們現行的組織架構是找不到的……圖書館界他本身就沒有這種人才，行政體系對這個業務需求來講就是招標處理……。(B:71-72, 131-133, 154-159)

受訪者 C 同樣提到，國家圖書館不同於國立故宮博物院具有針對經營文創商品業務而編制的專責團隊，且在館藏的性質上，國家圖書館是以古籍文獻為主，故宮博物院則不但有古籍文獻，還有大量的宮廷器物、書畫等藏品，在館藏性質上雙方明顯不同，因此，較諸國家圖書館，博物館的商品種類顯得更為多樣。

我們不像故宮他們有一個 Team，文創商品促銷、開發、銷售的一個單位。我們的產

品都是古籍裡面的圖，不像故宮它有那個文物（宮廷器物），有鼎、有畫，他們種類太多，我們種類太少了……我每次去參觀，像歷史博物館也好、故宮也好、海洋博物館之類的，他們商品多的不得了，他們有商店在賣（文創商品）。（C:29, 297-298, 313-314）

受訪者 D 表示，國家圖書館與國立故宮博物院兩者的經營模式不同，在經費及盈餘方面，故宮擁有較大的主導權，而國圖必須將盈餘全數上繳國庫。另一方面，國家圖書館不像故宮博物院，在進館客群中，比較少有觀光客之來訪，因此難以獲得觀光消費之助益。

我們跟故宮或其他的博物館就是不太一樣。我們（國圖跟國立故宮博物院）的經營模式不一樣啊，他們是經費自主，他所有營利是他們自己所有，那我們這個是全部歸國庫，所以我們經營上當然就是比較消極，沒有特別……想要在這方面努力的賺錢……。我覺得會花錢的人還是少耶。主要賺觀光客的錢，像故宮的話他們很多觀光客。那來這裡（國圖）……基本上沒什麼觀光客啦，不太會有觀光客。（D:155, 184-186, 236-267）

#### 第四節 小結

根據「A1. 文創商品主要目的」、「A2. 經費因素」、「A3. 行銷策略消極」、「A4. 對比故宮」分析結果，可以得知國家圖書館開發文創商品之目的，主要在於透過館藏文化加值產品作為外賓贈禮與舉辦活動之用，且開發經費主要來自業務費或專案費，在相當有限的經費內，文創商品開發需要特別考量文創商品的載體形式與產品數量，以利在有限的預算內發揮最大的利用效益，而非以販售或商業考量，來經營文創商品。在販售方面，國家圖書館僅提供產

品數量的十分之一作為販售之用，由於產品數量不多，僅能將文創商品作為館藏增值、文化增值、國家圖書館品牌行銷推廣層面等方式來運用，尚不足以採取商業行銷策略。在對外比較的部份，受訪者皆表示國家圖書館與國立故宮博物院兩者雖然皆有文創商品業務，然而在人員編制、館藏性質、來訪客群、經費、盈餘等方面，卻有明顯的不同，以致國家圖書館與國立故宮博物院在文創商品的營運上，兩者實在難以比較。



## 第六章 研究結論與建議

由於我國圖書館少有涉及文創方面之研究成果，以及圖書館既非文創產業、更與博物館截然不同，故在資料蒐集與建構研究知識基礎上，具有一定的困難度。本文僅能就文化意涵、文化創意定義、非營利組織、文創活動、圖書館行銷推廣等各方面之前人研究成果中，尋檢出圖書館涉足文創領域的蛛絲馬跡，藉以建構出本研究之知識基礎與先導架構，進而再探索國家圖書館文創商品之營運模式。

本章節乃以上述之研究結果進行最後歸納，並依研究問題綜整出本研究之最後結論與建議，作為國內圖書館業界有志經營文創商品者之參考。

### 第一節 研究結論

#### 一、圖書館文創商品的定義與範疇為何？

我國則根據行政院文化部之《文化創意產業發展法》第3條規定：「文化創意產業，指源自創意或文化積累，透過智慧財產之形成及運用，具有創造財富與就業機會之潛力，並促進全民美學素養，使國民生活環境提升。」這個文化再創造的過程，就被認定為「創意」，而創造產品的文化產業，即是臺灣所說的「文創」（漢寶德，2014）。可知文創商品，乃源自文化積累與融入創意所形成之智慧財產，同時兼具教育、傳播、推廣、研究、娛樂之效，亦能產生交易行為與販售盈餘，諸如此類，即是文創商品的定義與範疇。

#### 二、圖書館經營文創商品獲取利潤，應該遵循哪些法規？

根據本研究發現，圖書館經營文創商品獲取盈餘所依循之現行法規為「著作權法」、「文

化資產保存法」、「國有財產法」等。按照規定，藏品在其著作權人之著作財產權消滅後，便成為公有財產，由各管理機關直接管理，並另以自治法規定之。在這些法規的規定下，國家圖書館得以將文物、古籍等公有財產合法複製，用於保存、教育、推廣及研究之目的，甚至發展文創商品。至於所產生的販售盈餘，依法皆須全數上繳國庫，國家圖書館不得留存任何盈餘，作為經費之循環利用。

### 三、國家圖書館網站所設「文創商品」的經營模式為何？

根據本研究結果，筆者整理出國家圖書館文創商品之營運模式，包含自行開發或委外開發之文創商品營運模式(詳見表 四-3)，以及廠商申請數位資源授權利用模式(詳見表 四-4)，凡此皆為國家圖書館館藏之衍生文化產品，亦即文創商品。不同之處，在於前者為國家圖書館自主開發管理(含小額採購、公開招標)，後者則是國家圖書館依合約內容，授予廠商數位資源利用的權利，以及參與樣品審核，待產品完成後，則由廠商自主管理與使用。

### 四、國家圖書館文創商品所採用之行銷方式有哪些？

根據本研究結果，國家圖書館經營文創商品開發之目的，其實主要在於活動需求、行銷館藏、文化加值與文化交流等用途，而非以商業目的為考量，因此，就館方而言，目前尚無採取任何商業性行銷策略或措施。且館內文創商品的開發經費，主要來自各單位的業務費或專案費。在相當有限的經費裡面，開發文創商品需要特別考量載體形式與產品數量，以利在有限的預算內，發揮最大的效用，同時達成國家圖書館的品牌推廣與館藏活化利用之效益。

### 五、國家圖書館於文創商品的經營方式上，其優勢與劣勢分別為何？

綜觀目前國內的圖書館，其實本身都沒有商品設計類人員之編制，所以在文創商品的經營上，仍然不是圖書館的核心業務。然而，在「數位典藏國家型科技計畫」(2002~2007年)以及「數位典藏與數位學習國家型科技計畫」(2008~2012年)等長達十餘年的數位典藏建置

計畫執行完畢以後，透過數位典藏資源的加值應用，已經將現有的數位資源，轉化為有形的文化財。就法律層面而論，典藏單位不但在管理上可援引「文化創意產業發展法」，且在實務運作上，亦可依循「著作權法」、「文化資產保存法」、「國有財產法」等法規，使得典藏單位有權對這些公共財進行管理與複製利用，不但有效地落實宣揚國有財產，並且展現出我國的軟實力，同時也達到圖書館品牌行銷推廣之目的。

但是，基於非營利組織之政府機關，國家圖書館不能保留盈餘進行循環利用，使其在文創商品業務的經營上，於人員編制、產品開發數量、商品行銷策略等方面都有所設限，無法進一步地擴大經營。然而，在當前圖書館「博物館化」的趨勢下，圖書館將面臨再次轉型，以尋求更有利的永續經營策略，文創商品確實可以成為圖書館的經費來源之一。不過，圖書館囿於非營利組織的角色，以及長期以來根深柢固的社會期待，使得圖書館在拓展文創商品業務時處處受限，無法一如博物館之創收精神，獲得實質的經費回饋。事實上，就圖書館的功能與任務來說，文創商品絕不會只是具有營利用途而已，且在文化加值的成效上，遠比其他文創產業更來的謹慎。若能改變社會觀感，並獲得上級政策的支持，將可透過產生盈餘來挹注在圖書館的運作上，不但能宣揚優質傳統文化，又能自行創收經費用於提升圖書館的服務品質，達到永續經營之目的，實乃雙贏之妙策。筆者相信，經營文創商品在未來圖書館的運作模式上，將釀成一種銳不可當的流行趨勢。

## 第二節 政策建議

隨著數位典藏計畫的執行，由初期的古籍文獻資料典藏數位化，到今日的文化資產保存、文創產業發展，十多年來的數位典藏工程已然結束，許多仰賴國家經費補助的數位典藏計畫也都告一段落，因此，數位典藏與數位學習的永續經營，仍需延續至後續的加值應用之上（王

振鵠, 2014)。蔡蕙頻、程藍萱 (2015) 在〈念「舊」新潮流—國立臺灣圖書館舊籍行銷策略探究〉一文中提到：「珍貴館藏的價值，不該只存在於學術的高塔中，如何行銷館藏內容，進而建立圖書館形象，是每個圖書館必須面臨的議題。」然而，圖書館長期以來一直存在著經費短缺的問題，既然文創商品的經營在圖書館是可行的，同樣為非營利組織的博物館，在文創商品經營業務上的成功與帶來的可觀創收，著實能為圖書館借鑑。即便圖書館與博物館兩者在各方面，諸如藏品形態與人員編制上均有所不同，不過，我們仍然可以藉由數位典藏的加值應用，以及館藏推廣等業務發展面向，來建置文創商品之營運團隊，以利拓展圖書館文創商品的業務。

在藏品方面，圖書館與博物館兩者性質不同，但圖書館擁有豐富的數位典藏資源，仍可透過館藏加值利用，創造出許多專屬於圖書館的文化產品。同時，透過各類活動、策展與文創商品設計的互相搭配，在文創商品販售與圖書館品牌形象的推廣上，定能提昇圖書館的整體營運績效，以利向母體機構爭取更多的經費，或是透過自行創收，繼續投入拓展相關服務，達到圖書館永續經營之目的。為此，在館藏資源的運用上，筆者建議可以仿效國立故宮博物院在網站上開闢專屬的文創商品合作開發網頁 (國立故宮博物院, 2015)，作為圖書館對外吸引文創商品合作廠商的專門介面。

在國外方面，法國國家圖書館亦設有專門提供館藏複製服務 (Reproduction des documents) 的專屬網頁，包含圖像資料庫檢索、授權方式、以及各種加值應用之收費規範等服務 (Bibliothèque nationale de France, 2015)。而大英圖書館網站，則設有專門的圖像服務網頁，提供數位檔案檢索與收費標準，以及大英圖書館自主管理的線上購物商店，其購物功能包含線上支付與物流系統，提供讀者完善的圖書館購物體驗 (British Library, 2015)。至於美國國會圖書館，其網站上亦提供數位館藏複製服務，同時設有與大英圖書館相仿的官方自主經營之線上商店，

提供讀者線上選購由美國國會圖書館透過館藏增值應用而設計出的禮品、紀念品等商品 (Library of Congress, 2016)。

在今日，圖書館不僅能透過文化創意產業，以行銷圖書館館藏資源與促進數位典藏增值利用，且對讀者來說，也能夠提供可信賴的官方購物體驗，同時還可配合展覽、專題系列演講或研討會等各類活動，推出合適的文創商品，獲取圖書館品牌多元化行銷推廣之效益。此外，圖書館透過與廠商合作開發文創商品，涉足文化創意產業，也可以培養出許多圖書館文化創意人才，於圖書館活動、策展、行銷推廣等業務上推波助瀾，更加凸顯出圖書館文化之與時俱進。



# 參考文獻

## 中文資料

### 一、學位論文

- 王亭雅 (2009). 文化商品價值要素分析之初探—以地方農特產品為例 (雲林科技大學企業管理系碩士班碩士論文).
- 吳政達 (2009). 臺灣北區公共圖書館實施收費機制可行性之研究 (世新大學資訊傳播學研究所碩士論文).
- 李采靈 (2012). 台灣公立美術館賣店的經營與文化商品之研究 (國立中山大學劇場藝術學系碩士班碩士論文).
- 李素真 (2006). 博物館出版品行銷策略之研究 (國立臺灣師範大學社會教育學系在職進修碩士班碩士論文).
- 周文珍 (2007). 非營利組織與企業合作公益行銷之研究 (國立政治大學經營管理碩士學程碩士論文).
- 林秋萍 (2004). 台中市公共圖書館設置書店之研究 (國立臺灣師範大學社會教育學系在職進修碩士班碩士論文).
- 張曉萱 (2003). 圖書館網路公共關係之研究 (國立臺灣大學圖書資訊學研究所碩士論文).
- 許文馨 (2004). 非營利組織與營利組織間形象一致性對品牌聯盟成效影響之研究 (淡江大學國際貿易學系國際企業學碩士班碩士論文).
- 連國安 (2009). 消費者對非營利組織的知覺、態度與價格意識間關係之研究 (淡江大學管理科學研究所碩士班碩士論文).
- 陳逸燦 (2010). 市立圖書館經費籌措策略之研究—以高雄市立圖書館為例 (高雄師範大學成人教育研究所碩士論文).
- 游馨億 (2003). 會員制在圖書館之應用研究 (淡江大學資訊與圖書館學系碩士論文).
- 黃惠穗 (2007). 促進我國文化創意產業發展-公私協力夥伴關係之應用 (國立東華大學公共行政研究所碩士論文).
- 黃翔 (2009). 「Old is New 時尚故宮」新銳設計精品系列之商品設計策略研究 (輔仁大學博物館學研究所碩士班碩士論文).

## 二、 期刊論文

- 于錢寧娜. (2001年3月). 美國公共圖書館多元化的募款途徑. 臺北市立圖書館館訊, 18 (3), 頁 8-18.
- 王仁薇. (2006年7月). 非營利組織與商業結合之探討: 以圖書館為例. 臺灣圖書館管理季刊, 2 (3), 頁 44-63.
- 王美雅, 陳筱迪, 陳欽雨. (2012年6月). 數位典藏廠商價值創造策略與核心資源. 圖書資訊學刊, 10 (1), 頁 47-81.
- 田潔菁. (2008年10月). 臺灣與英國地方博物館政策探究. 博物館學季刊, 22 (4), 頁 77-87+89.
- 田潔菁. (2011年10月). 政府推動博物館合作網絡研究. 博物館學季刊, 25 (4), 頁 53-69+71.
- 田潔菁. (2012年3月). 博物館網絡合作的動機探究. 科技博物, 16 (1), 頁 39-70.
- 何明泉, 林其祥, 劉怡君. (1996年12月). 文化商品開發設計之構思. 設計學報, 1 (1), 頁 1-15.
- 李如菁, 何明泉. (2009年12月). 博物館文化商品的再思考: 從跨界的觀點出發. 設計學報, 14 (4), 頁 69-84.
- 沙仲民. (2000年). 圖書館的生存與發展. 山東行政學院. 山東省經濟管理幹部學院學報 (4), 頁 80-81.
- 周功鑫. (2012年2月). 國立故宮博物院文化創意產業發展--「文創產業發展研習營」的策略性作法. 研考雙月刊, 36 (1), 頁 84-89.
- 林文睿. (1997年6月). 臺灣圖書館事業之現況與遭遇的困難--公共圖書館. 中國圖書館學會會報 (58), 頁 59-61.
- 林文睿. (1999年3月). 從行銷的角度看公共圖書館的經營利基. 臺北市立圖書館館訊 16 (3), 頁 14-18.
- 林玟伶. (2010年7月). 補助、不補助?--博物館補助的辯論與審思. 博物館學季刊, 24 (3), 頁 47-59+61.
- 林素甘. (2000年6月). 從非營利機構行銷觀點談圖書館行銷. 臺北市立圖書館館訊, 17 (4), 頁 58-70.
- 英惠奇. (2001年3月). 美國公共圖書館為何籌募基金. 臺北市立圖書館館訊, 18 (3), 頁 1-7.

- 凌公山. (1992年6月). 談圖書館的募款活動. 臺北市立圖書館館訊, 9 (4), 頁 47-49.
- 原來. (2008年4月). 博物館品牌鑑價的策略與方法初探. 藝術學報 (82), 頁 227-240.
- 徐培祥. (2009年1月). 創用 CC 授權初探. 網路社會學通訊 (76).
- 袁紅梅. (1998年). 淺談圖書館經濟危機及出路. 渭南師專學報 (6), 頁 86-88.
- 張岑瑤, 莊鈺如. (2011年9月). 創新於文化裡扎根: 文化商品設計模型初探. 文化創意產業研究學報, 1 (3), 頁 151-164.
- 張秀娟. (2005年12月). 國立博物館行銷組合之研究. 中華管理學報, 6 (4), 頁 51-71.
- 梁伶君. (1998年10月). 高等教育圖書館因應經費短絀的方式及募款制度初探. 國立成功大學圖書館館刊 (2), 頁 1-17.
- 陳支慶. (2005年). 談高校圖書館知識商品市場機制建設. 湖南科技學院學報 (4), 頁 261-262.
- 陳和琴. (1996年9月). 淺談「圖書館之友». 臺北市立圖書館館訊, 14 (1), 頁 114-122.
- 陳格理, 曾俊郎. (2011年9月). 圖書館餐飲服務之研究. 大學圖書館, 15 (2), 頁 62-77.
- 曾淑賢. (2005年9月). 公共圖書館的創意行銷兼談臺北市立圖書館的創意活動行銷. 臺北市立圖書館館訊, 23 (1), 頁 39-67.
- 曾淑賢. (2007年3月). 公共圖書館創新服務與創新管理之探討. 臺北市立圖書館館訊, 24 (3), 頁 62-84.
- 曾華源, 張友馨. (2007年11月). 財務管理是非營利組織募款責信之基礎. 社區發展季刊 (118), 頁 121-141.
- 程良雄. (2001年3月). 圖書館經費的籌募. 臺北市立圖書館館訊, 18 (3), 頁 19-26.
- 程瓏. (2002年). 公共圖書館面對市場經濟的思考. 圖書館建設 (3), 頁 34-35.
- 黃子芸. (2010年). 以博物館行銷觀點探討在地性文化商品於網路之推廣策略研究. 2010文化創意產業永續與前瞻研討會論文集 (頁 239-252). 屏東市: 屏東教育大學.
- 黃光男. (2002年5月). 他山之石可以攻錯: 博物館的企業化經營. 2002年博物館公

- 辦民營政策之理論與實務研討會論文集 (頁 5-12).
- 黃國正. (2011 年 6 月). 圖書館創新服務探討--記國立中央圖書館臺灣分館的創新服務 (民國 96-99 年). 中華民國圖書館學會會訊, 19 (1), 頁 65-69.
- 黃惠美. (2003 年 12 月). 談圖書館募款. 中國圖書館學會會報 (71), 頁 219-229.
- 楊勇. (2000 年). 圖書館業務外包初探. 圖書館學研究 (4), 頁 23-24.
- 楊繹. (2012 年). 論公共圖書館營銷—以上海圖書館為例. 情報探索 (10), 頁 123-125.
- 葉淑慧. (2010 年 1 月). 經濟不景氣下公共圖書館的因應策略. 臺灣圖書館管理季刊, 6 (1), 頁 98-105.
- 賈莉. (2003 年). 論市場經濟條件下的圖書館產業運作. 圖書館學刊 (6), 頁 7-8.
- 廖又生. (1994 年 9 月). 論公立圖書館業務外包所引發之法律問題. 國立中央圖書館臺灣分館館刊, 1 (1), 頁 17-23.
- 廖又生. (2011 年 12 月). 試以「圖書館學五律」的變遷探討圖書館系統經營. 佛教圖書館館刊 (53), 頁 126-134.
- 劉慶中、羅麗春、莊雯謹、陳敏、張雯玲. (2011 年). 走過臺灣公立大學治理之路. 2011 年兩岸教育政策學術研討會論文集 (頁 131-150). 屏東縣: 屏東教育大學.
- 蔡義昌, 孔繁芸, 邱奕謙, 許靜茹. (2012 年 12 月). 我國數位典藏產業化現況及未來發展策略建議. 檔案季刊, 11 (4), 頁 101-120.
- 蔡蕙頻, 程藍萱. (2015 年 5 月). 念「舊」新潮流—國立臺灣圖書館舊籍行銷策略探究. 公共圖書館, (1), 頁 5-1-5-17.
- 蕭明瑜. (2011 年 10 月). 文化創意與設計轉化案例解析. 朝陽學報, 16, 頁 69-91.
- 鍾逸茹, 陳昭珍. (2011 年 12 月). 消費者對圖書出版品牌認知與影響之研究. 圖書資訊學研究, 6 (1), 頁 103-137.
- 韓慧泉. (2008 年 6 月). 探討博物館會員制--以美國博物館現行制度為例. 國立歷史博物館學報 (37), 頁 139-154.
- 顏惠芸, 林榮泰. (2012 年 10 月). 從文創產業的感質商品到商業模式的設計加值. 藝術學報, 91 (2), 頁 127-152.

### 三、專書論著

- 王振鵠. (2014). 臺灣圖書館事業百年發展. 臺北市: 文華圖書館管理.

宋建成等. (2013). 國家圖書館. 臺北市: 五南.

漢寶德. (2014). 文創與文化. 臺北市: 聯經.

#### 四、西文參考資料

Fraser, F. (1994). The participation of aboriginal and other cultural minorities in cultural development. *Canadian Journal of Communication*, 19 (3), 477-493.

Raboy, M. (1994). Cultural development and the open economy: A democratic issue and a challenge to public policy. *Canadian Journal of Communication*, 19 (3), 291-315.

Smith, H. A. (1995). Cultural psychology and semiotics: Confronting meaning in educational practice. *Canadian Journal of Education*, 20 (4), 407-414.

XiaoLin, Z., Fang, H., & Aiwei, Z. (2013). Problems of cultural industry development in jilin province and countermeasures. *Cross - Cultural Communication*, 9 (5), 69-72.

#### 五、網站資料

Bibliothèque nationale de France. (2015 年 4 月). Reproduction des documents. 2016 年 1 月 25 日 擷取自 Bibliothèque nationale de France:

[http://www.bnf.fr/fr/collections\\_et\\_services/reproductions\\_document.html](http://www.bnf.fr/fr/collections_et_services/reproductions_document.html)

British Library. (2015 年 8 月 14 日). Imaging Services. 2016 年 1 月 25 日 擷取自

British Library: <http://www.bl.uk/imaging-services>

Library of Congress. (2016 年 1 月 25 日). Duplication Services. 2016 年 1 月 25 日 擷取自 Library of Congress: <http://www.loc.gov/duplicationservices/>

Timothy Vollmer. (2012 年 9 月 12 日). Europeana releases 20 million records into the public domain using CC0. 2014 年 8 月 27 日 擷取自 Creative Commons:

<http://creativecommons.org/weblog/entry/34017>

UNESCO. (2006 年 2 月 27 日). Cultural Industries. 2014 年 7 月 30 日 擷取自

[http://www.unesco.org/bpi/pdf/memobpi25\\_culturalindustries\\_en.pdf](http://www.unesco.org/bpi/pdf/memobpi25_culturalindustries_en.pdf)

朱荀. (2011 年 9 月 23 日). 美國的“圖書館之友”與義工活動. 2014 年 7 月 30

日 擷取自 高中圖書館經營知識庫: <http://shslc.ltsh.ilc.edu.tw/epaper/epaper92/>

圖書館新知全文.pdf

法務部。(2001年1月17日)。圖書館法。2014年7月30日擷取自全國法規資料庫：<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=H0010008>

法務部。(2007年5月30日)。內政業務財團法人監督準則。2014年7月30日擷取自全國法規資料庫：

<http://law.moj.gov.tw/Law/LawSearchResult.aspx?p=A&t=A1A2E1F1&k1=內政業務財團法人監督準則>

法務部。(2010年2月3日)。文化創意產業發展法。2014年7月30日擷取自全國法規資料庫：<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=H0170075>

法務部。(2011年11月9日)。文化資產保存法。2015年12月31日擷取自全國法規資料庫：

<http://law.moj.gov.tw/Law/LawSearchResult.aspx?p=A&t=A1A2E1F1&k1=文化資產保存法>

法務部。(2011年4月27日)。行政法人法。2014年7月30日擷取自全國法規資料庫：

<http://law.moj.gov.tw/Law/LawSearchResult.aspx?p=A&t=A1A2E1F1&k1=行政法人法>

法務部。(2011年6月15日)。人民團體法。2014年7月30日擷取自全國法規資料庫：

<http://law.moj.gov.tw/Law/LawSearchResult.aspx?p=A&t=A1A2E1F1&k1=人民團體法>

法務部。(2012年1月4日)。國有財產法。2015年12月31日擷取自全國法規資料庫：<http://law.moj.gov.tw/Law/LawSearchResult.aspx?p=A&t=A1A2E1F1&k1=國有財產法>

法務部。(2014年1月22日)。著作權法。2015年12月22日擷取自全國法規資料庫：<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=J0070017>

財團法人臺灣亞洲基金會。(2001年2月)。國內非營利組織管理法規之研究。2014年7月30日擷取自行政院研究發展考核委員會：

<http://archive.rdec.gov.tw/public/PlanAttach/200603291723056005499.pdf>

國家圖書館。(2013年1月25日)。特藏古籍文獻複製品借印出版管理要點(PDF)。

2015年12月25日擷取自國家圖書館全球資訊網：

<http://www.ncl.edu.tw/public/Data/5111116241671.pdf>

國家圖書館. (2014 年 8 月 29 日). 國家圖書館數位資源授權利用作業要點與申請表  
單 20140829(pdf). 2015 年 12 月 25 日 擷取自 國家圖書館全球資訊網:  
<http://www.ncl.edu.tw/public/Data/411281026171.pdf>  
鄭雪玫. (1995 年 12 月). 圖書館之友. 2014 年 7 月 30 日 擷取自 國家教育研究  
院: <http://terms.naer.edu.tw/detail/1680241/>



## 附錄一

我國經營文創商品的主要圖書館、各類展館之列表。(依筆劃排列)

機構	販售地點
中央研究院 歷史語言研究所歷史文物陳列館	中央研究院 歷史語言研究所歷史文物陳列館事務室
中國文化大學華岡博物館	中國文化大學華岡博物館-館內
北投文物館	文創禮品中心
台北二二八紀念館	228 藝文商店
台北故事館	台北故事館-故事書坊
台北偶戲館	台北偶戲館商品部
台北當代藝術館	台北當代藝術-MOCA 藝術商店
林柳新紀念偶戲博物館	林柳新紀念偶戲博物館一樓 紀念品店
林語堂故居	林語堂故居-有不為齋
社團法人台北市野鳥學會關渡自然公園管理處	自然中心紀念禮品區
芝山岩展示館	芝山岩展示館-芝山文創
長庚大學 台塑企業文物館	台塑企業文物館 B1 紀念品供應中心
紀州庵文學森林	紀州庵新館-文學茶館
草山行館	草山行館-美廬
國史館	五南文化廣場
國立中正紀念堂管理處	文化部所屬博物館網路商城
國立自然科學博物館	國立自然科學博物館員工消費合作社
國立故宮博物院	國立故宮博物院員工消費合作社
國立科學工藝博物館	國立科學工藝博物館文創商品區
國立海洋生物博物館	國立海洋生物博物館員工消費合作社
國立國父紀念館	國父紀念館紀念品中心-博愛堂
國立傳統藝術中心	OT 廠商-統一蘭陽藝文股份有限公司
國立臺灣大學圖書館	臺大出版中心
國立臺灣工藝研究發展中心	國立臺灣工藝研究發展中心網路商店-

	工藝的店
國立臺灣史前文化博物館	康樂本館-商品店
國立臺灣科學教育館	國立臺灣科學教育館-紀念品販賣部
國立臺灣師範大學圖書館	國立臺灣師範大學圖書館出版中心
國立臺灣圖書館	活水文化創意園區
國立臺灣歷史博物館	文化部所屬博物館網路商城
國立臺灣藝術大學 文化創意產學園區	國立臺灣藝術大學 文創處
國立臺灣藝術教育館	國家書店-松江門市
國立歷史博物館	臺灣桃園國際機場
國定古蹟林本源園邸	林本源園邸-觀稼樓 文化商品概念店
國家圖書館	三民書局重慶南路門市
郵政博物館	郵政博物館一樓 營業廳
順益臺灣原住民博物館	順益臺灣原住民博物館紀念品部
新北市立十三行博物館	新北市立十三行博物館 十三行文化商品店
新北市立淡水古蹟博物館	新北市立淡水古蹟博物館商店
新北市立黃金博物館	新北市立黃金博物館-樂活創意基地
新北市立鶯歌陶瓷博物館	陶瓷藝術園區-「生活好美麗」文化商品概念店
新北市坪林茶業博物館	新北市新莊文化藝術中心-茶藝推廣中心
新北市客家文化園區	客家文化園區一樓 客家文化創意商品賣店
臺北市立美術館	TFAM 藝術書店、線上商店-美術館藝術禮品書店
臺北數位藝術中心	臺北數位藝術中心-創意商店



### 三、 情境感受與互動關係面

1. 請問您最喜愛貴館所販售之何項文創商品？原因為何？
2. 續上題，請問您認為顧客最喜愛、詢問度最高（不一定賣得最好）的商品為何？您認為原因為何？
3. 除貴館館藏以外，請問您認為還有哪些方法可以增加貴館文創商品之種類或品項？
4. 基於貴館的實務經驗，請問您對於文創商品的經營有何心得或建議？
5. 請問貴館的文創商品經營業務是否造成您額外的工作負擔，讓您倍感壓力？
6. 請問您如何看待目前一般非營利組織的文創商品經營模式，可以列舉一些案例嗎？
7. 請問您對貴館文創商品經營之未來發展有何期望？
8. 請問您認為文創商品對貴館館藏行銷影響力如何？
9. 請問您貴館目前銷售最好的文創商品為何？
10. 請問您對貴館文創商品價格有何看法？顧客的反應為何？與他館的比較為何？
11. 請問您認為貴館文創商品經營成功的最主要關鍵為何？
12. 除以上問題外，您是否有需要補充說明的地方？



## 附錄三

# 國家圖書館數位資源授權利用作業要點

中華民國 98 年 12 月 18 日台圖研字第 0980004067B 號令訂定  
中華民國 103 年 8 月 15 日國圖事字第 10301002062 號令修正  
中華民國 103 年 8 月 29 日國圖事字第 10301002190 號函更正

- 一、國家圖書館(以下簡稱本館)為推廣社會教育，支援學術研究，提供傳播運用及妥善管理本館數位資源，特訂定本要點。
- 二、本要點所稱之數位資源，係指由本館編製、攝製或掃描之數位檔案。國寶、重要古物及其他若涉及著作權相關法令規定限制者，另依相關規定辦理。
- 三、本館提供使用之數位資源，其項目及數量限制如下：
  - (一)數位影像：同一目的之使用，以三十張為限。
  - (二)期刊索引書目：同一出版年度資料以三千筆為限，同一目的之使用以一萬筆為限。前項數位影像類別，參見(附件1)「資源類別代碼」欄。
- 四、申請本館數位資源，得依非商業或商業用途分別計費。
  - (一)非商業用途係指未涉及販售行為，或雖涉及販售行為但非以獲利為主要目的之授權利用，包括：
    1. 為學術研究或發表論文者。
    2. 其他非營利性使用：不屬於前項，但非以獲利為主要目的之利用。前項非商業用途申請案，經本館同意，依下列方式處理：
    1. 政府機關(構)、政府立案公私立學校或公益法人，得採免費方式辦理。
    2. 其他法人或自然人，得依本作業要點(附件2)採五折優惠計價方式辦理。
  - (二)商業用途依本作業要點(附件2)計費標準付費利用。  
前項申請人使用本館數位資源，以商業為目的製作衍生之產品，或使用數量超過本要點第三點所訂上限者，本館得視情形另採專案議約方式辦理。
  - (三)與本館訂有合作協議者，依其協議辦理。
- 五、使用本館數位資源，需事先填具申請表(附件1)，親自持送或以書面通訊方式提出申請，本館應自受理申請表之日起十五日內予以審核後，再以書面(附件3)通知申請人審核結果，經本館同意並支付使用費後，始得於授權範圍內利用。
- 六、本館數位資源提供格式、使用期限與使用範圍如下：
  - (一)本館所提供數位資源之規格，以本館現有之數位檔案為限。

- (二)使用本館數位資源視以同一使用目的為限，使用期限以一年為限，若移作原訂申請使用目的以外之其他用途時，應依第五點重新提出申請。
- (三)除申請使用目的為電子資源外，其它目的之使用不包括網路公開傳輸之授權。
- 七、使用本館數位資源，須揭示「國家圖書館提供」，出版品完成後依圖書館法及政府出版品管理要點之相關規定送存本館。
- 八、獲得本館數位資源授權利用後，若有下列各款情事之一，本館有權隨時終止使用，已繳交使用費不予退還，並於二年內不得再申請使用：
- (一)實際使用情形與書面申請內容有所不符。
- (二)未經本館同意擅自移轉第三人使用。
- (三)未敘明數位資源來源，或未為適當標示。
- (四)其他有損害本館權益之事實或行為者。
- 九、獲得本館數位資源授權利用後，應本善良管理人之注意妥善保管利用，其屬可歸責於使用人之故意或過失所致侵害本館權益時，使用人應負損害賠償責任。



附件 1： 國家圖書館數位資源（數位影像/書目）授權利用申請表

申請書案號：(免填)			
申請機關/團體：		申請人：	
代表(聯絡)人：		服務機關/學校：	
地 址：			
電 話：		傳 真：	E-mail：
資源類別代碼	C1:19世紀影像資料 C2:臺灣古書契 C3:日據時期臺灣明信片 C4:日據時期畢業紀念冊 C5:愛國獎券 C6:臺灣民俗版畫 C7:古籍文獻 C8:期刊索引基本書目 C9:期刊索引詳細書目 C10:其它		
檔案格式	本館提供數位圖檔規格如下： 數位影像格式： F1:72dpi JPEG F2:300dpi JPEG F3:300dpi TIFF 書目格式：XML ※請明確載明所需數位影像名稱、編號(或資料範圍)、檔案格式，既經審核同意或使用，不得更換。表格若不敷使用，請依表格內容另行製作附表。		
	名稱	編號/資料範圍	資源類別代碼
用途 (請勾選並敘明使用目的)	<input type="checkbox"/> 非商業用途 學術出版:書刊/篇名 _____ 出版者 _____ 登載刊物名稱 _____ 預定出版時間 _____年____月____日 其他: _____		
	<input type="checkbox"/> 商業用途 說明: _____		
申請人聲明事項	本人/機關同意遵守「國家圖書館數位資源授權利用作業要點」之各項規定，且本申請表載明使用之國家圖書館數位資源，僅以上開用途與使用目的為限，如有不符規定使用情事，致對國家圖書館造成損害時，願受負賠償責任。 申請人(代表人)簽名: _____ 日期: _____年____月____日		
承辦單位意見		決行	
<input type="checkbox"/> 同意 <input type="checkbox"/> 依本規定第 _____ 條，免收費。 <input type="checkbox"/> 依本規定第 _____ 條，全額收費。費用: _____ 元。 <input type="checkbox"/> 依本規定第 _____ 條，五折優惠收費。費用: _____ 元。 <input type="checkbox"/> 其他， _____ <input type="checkbox"/> 不同意 <input type="checkbox"/> 其他審核意見 承辦人核章: _____			

郵寄至:臺北市中正區中山南路 20 號(申請數位資源授權利用作業)

附件 2： 國家圖書館數位影像暨書目/索引授權利用計費標準

一、數位影像使用費（每張/件）：

檔案格式	公共資訊級	印刷級
	72dpi JPEG	300dpi JPEG 300dpi TIFF
單次使用費用	每件新臺幣 50 元	5MB 以下，每件新臺幣 500 元 5MB~10MB，每件新臺幣 1,000 元 10MB~20MB，每件新臺幣 2,000 元 20MB 以上，每增加 1MB 加收新臺幣 100 元。

二、書目/索引使用費（每筆）：

內容 資料庫名稱	資料內容	定價	備註
期刊索引	基本書目： 著者、篇名、刊名、卷期/出版 年月、頁數	每筆工本費 新臺幣 5 元	單次使用費用
	詳細書目： 著者、篇名、刊名、卷期/出版 年月、頁數、關鍵詞	每筆工本費 新臺幣 7 元	

三、數位資源儲存材料及工本費：每張新臺幣 10 元（光碟片）

附件 3： 國家圖書館數位資源授權（數位影像/書目）審核結果通知書

申請書案號：	
申請機關/團體：	申請人：
代表（聯絡）人：	服務機關/學校：
<p>台端申請利用數位資源之審核結果如下：</p> <p><input type="checkbox"/> 同意，請於收到審核通知後 7 日內滙款至指定帳戶或至本館出納單位繳納使用費新臺幣_____元，再憑收據至承辦單位領取資料</p> <p><input type="checkbox"/> 依本館「數位資源授權利用作業要點」第四點，本申請案需專案議約方式辦理</p> <p><input type="checkbox"/> 無法提供使用，原因_____</p>	
名稱	編號/資料範圍
<p>台端申請用途與使用目的為：</p> <p><input type="checkbox"/> 非商業用途</p> <p><input type="checkbox"/> 商業用途</p>	
<p>※申請人/機關同意遵守「國家圖書館數位資源授權利用作業要點」之各項規定，且本申請表載明使用之國家圖書館數位資源，僅以上開用途與使用目的為限，如有不符規定使用情事，依本要點第八、九點，致對國家圖書館造成損害時，願負賠償責任。</p>	
<p>承辦單位：</p> <p>聯絡人：</p> <p>電話：</p> <p>E-mail：</p>	

## 附錄四

### 國家圖書館特藏古籍文獻複製品借印出版管理要點

100 年10 月13 日臺圖特字第1000003378B 號令訂定  
101 年3 月8 日臺圖特字第1010000770B 號令修正第七點  
中華民國102 年3 月15 日國圖事字第1020000797B 號令修正第二點

一、國家圖書館（以下簡稱本館）為發揚中華文化，擴大館藏古籍文獻之流傳，

特訂定本要點。

二、本要點所稱特藏古籍文獻複製品，係指保存於本館特藏文獻組善本書庫內之

善本古書、普通本線裝舊籍，以及簡牘、拓片等相關文獻之複製品。

借印出版特藏古籍文獻，應就複製品為之。

前項複製品所需工本費由申請借印出版者負擔。

三、借印本館特藏古籍文獻複製品之出版品應註明原件係「國家圖書館」所藏。

出版品應維持原件版式，不得塗抹增刪。

四、借印本館特藏古籍文獻複印品者，宋元版一次以五部為原則，明清版、稿本、

鈔本一次以二十部為原則。須俟每次履行契約後，始得再行申請借印。

五、凡向本館申請借印出版特藏古籍文獻複製品，均應備函，提具詳細借印出版

計劃，載明申請者基本資料、出版品名、出版宗旨、借印內容、出版方式等

事項。

本館得要求申請者就其申請提出補充資料或說明。申請者未依本館要求者，視為放棄申請。本館得邀請學者專家就申請借印之出版或再版計畫進行審查，審查通過後方予借印。

六、借印本館特藏古籍文獻複製品者，經通知同意其借印出版後，應與本館簽訂借印契約，並應在所定期間內辦理借印手續。逾期未辦理者，視同放棄申請。借印契約由雙方另行擬定。

七、借印本館特藏古籍文獻複製品，其出版品質低劣者應視為違規，其處理方式在借印契約中擬定之。

借印本館特藏古籍文獻複製品者，應於出版後依下列出版品數量贈送本館：

- 
- (一) 國寶級古物依印製數量的十分之三。
  - (二) 重要古物級依印製數量的十分之二。
  - (三) 一般古物級及其他古籍文獻依印製數量的十分之一。

出版品僅部分借印自本館；或僅以本館館藏配補缺卷缺頁者，俱於契約內約定贈送數量。

本館得視情況與申請者約定其他贈送方式。

八、本要點經本館館務會議通過後施行。

