圖書資訊學刊　第14卷第1期　（2016.6）　頁115-149
doi:10.6182/jlis.2016.14(1).115

文物典藏到文創產品的價值創造—以故宮與頑石合作案為例

Turning Cultural Heritage into Cultural and Creative Products: A Case Study of Value Creation Out of Cultural Artifacts Collaborated between the National Palace Museum and the Bright Ideas Design, Co. Ltd.

陳蕙芬[1]　楊燕枝[2]

Hui-Fen Chen[1], Yann-Jy Yang[2]

摘　要

本文旨在解析從文物典藏到文創產品間的價值創造。本研究選擇頑石創意與故宮合作的兩個代表性案例作為研究對象，透過文物典藏與文創產業的定義、文創產業的本質、價值創造的理論概念，來探討文物典藏發展成文創產品的挑戰，進而推導出文創產品價值創造的架構。再針對案例進行資料搜集與分析，以探討文創產品價值活動的內涵。本文採用質性個案研究法，對故宮與頑石進行相關工作人員深度訪談與次級文件資料的搜集與分析。本研究發現，文創產品的價值活動可分為兩個進行階段：文化創意發想與文化創意具體化，各階段下均可分為兩大構面，分別是符號與體驗。在發想階段，重點包括符號的萃取與體驗的設計；在具體化階段，重點包括符號的再製或轉換，與體驗的鋪陳。本研究同時發現能承繼文化內涵，並能成功切入現代生活脈絡的價值活動，應有跨世代、跨形式與跨文化等三種效果，以化解文創產品進行市場化的三大挑戰：時空差距、符旨理解與族群配對。本研究發現數位典藏僅是文物價值再創的起點，業者必須在符號與體驗上構思價值創造策略。

關鍵字：文化創意產品、價值創造、數位典藏、價值鏈、故宮博物院

[1] 國立臺北教育大學教育學系（暨教育創新與評鑑碩士班）
Department of Education (Master Program of Educational Innovation & Evaluation), National Taipei University of Education, Taipei, Taiwan
[2] 國立清華大學清華學院住宿書院
Tsing Hua College, National Tsing Hua University, Hsinchu, Taiwan
[*] 通訊作者Corresponding Author: 楊燕枝Yann-Jy Yang, E-mail: yj-yang@mx.nthu.edu.tw

臺灣大學學術期刊資料庫

Abstract

This paper analysed the value creation activities of cultural and creative products developed from cultural heritage. It employed the case study methodology to examine two collaboration projects between the Bright Ideas Design, Co. Ltd. and National Palace Museum. A framework was developed based on the review of the relevant literature on cultural products, value creation and digital content. Research data included information obtained from semi-structured interviews and secondary sources. The findings suggest that there are two stages and two dimensions in the value creation activities of culture-creative products. The stages include the generation of design ideas as well as the substantiation of creativity. In each stage, the designers must take the dimensions of symbol instantiation as well as user experiences into account. In the first stage of idea generation, the key points were the decoding and extraction of cultural symbols, which were then turned into designs that trigger new experiences. In the second stage of substantiation of creativity, the major tasks were the re-shaping of the cultural symbols and the integration of the transformed symbols into design that meets expected experiences. The collaboration projects have produced trifold effects which addressed cross the gaps caused by different generations, forms and cultures. The analysis and the findings of this paper may shed lights on the future cultural and creative productions between memory organizations and collaborating designers.

Keywords: Cultural and Creative Products; Value Creation; Digital Content; Value Chain; National Palace Museum

Extended Abstract

1. Introduction

Symbols and experiences are the keys to the design of cultural and creative products. The semiologist Ferdinand de Saussure contends that a symbol is constituted by the signifier and the signified. The former is the concrete image or perceivable signals, and the latter is the abstract meanings indicated by the signifier, which are cultural and historical (Cousins, 2012). Symbol plays a key role in the highly diverse and semiotic cultural and creative products (Caves, 2000). On the other hand, cultural and creative products are experienced goods (Caves, 2000). The patrons of the products were not able to assess the value a product prior to the actual experience of the product (Schmitt, 1999). Further, experiences vary from person to person. Being highly symbolic

Note. This extended English abstract is supplied by the JLIS editors and approved by the authors.
To cite this article in APA format: Chen, H.-F., & Yang, Y.-J. (2016). Turning cultural heritage into cultural and creative products: A case study of value creation out of cultural artifacts collaborated between the National Palace Museum and the Bright Ideas Design, Co. Ltd. *Journal of Library and Information Studies, 14*(1), 115-149. doi: 10.6182/jlis.2016.14(1).115 [Text in Chinese].
To cite this article in Chicago format: Hui-Fen Chen and Yann-Jy Yang. "Turning cultural heritage into cultural and creative products: A case study of value creation out of cultural artifacts collaborated between the National Palace Museum and the Bright Ideas Design, Co. Ltd." *Journal of Library and Information Studies* 14, no. 1 (2016): 115-149. doi: 10.6182/jlis.2016.14(1).115 [Text in Chinese].

臺灣大學學術期刊資料庫

and diverse in user experiences, the cultural and creative industries face three challenges in their product design: first, the time-space gap between the cultural symbols and the modern patrons; second, the knowledge gap which might affect the modern patrons' understanding and interpretation of the cultural symbols; third, the matching of the product to the right population.

Cultural heritage artifacts are a source for cultural and creative products. Digitization of cultural artifacts has helped preserving the signifier and the signified of the past cultural symbols and served as a rich repertoire for cultural and creative design. However, value creation relies more than retrieving information from the databases. How to integrate the cultural symbols into the modern contexts and how the right-granting institutions interact with the designers during the value creation process require further investigation. This study employs the concept of value chain (Porter, 1985) to analyze the value creation activities in the new domain. Value chain is a circuit of business activities that generates values. The researchers first conceptualized value creation in cultural and creative design as comprising two major stages: generation of design ideas and substantiation of the creativity. It went on to observe how designers take on the three challenges mentioned previously in the design processes. The research questions included the following: 1. How do designers balance the cultural meanings and public preferences in their design? 2. How do designers commercialize the cultural creativity to generate profits? 3. What are the niches for the collaboration of designers and the rights owners in the value creation chain?

2. Methodology

This study employed a qualitative and interpretive case study approach to analyze the observed phenomenon (Orlikowski, 2000; Pettigrew, 1987; Sutton & Hargadon, 1996). The case is a collaborative project between the National Palace Museum (NPM) and the Bright Ideas Design Corporation, Ltd. (BrightIdeas), in Taiwan. The NPM is now a large provider of digitized cultural content in Taiwan. BirghtIdeas was the first collaborator of NPM when the latter began to digitize its cultural artifacts in 1999 and, later, to develop cultural and creative products out of the digitized cultural heritages.

Two modes of collaboration exist in the development of cultural and creative products. First, the cultural artifact owners grant use rights to an external developer. Second, the owners outsource the product development to an external party and retain the ownership of the products (Kuo & Hsu, 2007). Two collaboration projects between NPM and BrightIdeas which respectively represent these two modes were chosen for this study. The *Katz Fun* (卡滋幫) project, an animation based on Song Dynasty (宋朝) paintings on children playing (嬰戲圖), was a right-granting development in which BrightIdeas later owns the derivative products. The *Four Seasons of the NPM* (四季故宮), a digital curating project based on the painting collections of NPM, was an outsourced development. Both involved intense value creation activities and the transformation and interpretation of symbols in their development.

Data collection was based on semi-structured interviews with the decision makers and staff involved in the development. Secondary sources included publications, government documents, industry reports, and media reports on the projects.

臺灣大學學術期刊資料庫

3. Research Findings

3.1 Value creation in Katz Fun

In this project, the BrightIdeas staff worked with NPM staff to extract design elements from the paintings. The BrightIdeas transformed the children characters and cultural symbols like toys into design elements in the animation. To make it interesting and sensible to the modern audience, the designers employed brighter colors, integrated ethnic diversity in the creation of the characters, and incorporated modern themes such as civic collaboration and multiculturalism in the storylines. The result is a fantasy narrative that is rich in oriental elements and worldview.

The NPM's contribution to this project was to establish a platform to facilitate the recruitment of outside creative participants. It also ensured the extraction, interpretation, and transformation of the cultural symbols was reasonable and appropriate. The project has produced a trifold trans-generation, trans-media form, and trans-cultural effect. The oriental atmosphere impresses both the children and adult audiences with cultural and ethnic identities. The use of multimedia and 3D technologies resulted in expressions that enhance the pleasures of the reception of the messages. The emphasis on cultural and ethnic diversity also enhance it acceptability to audiences of varying background.

3.2 Value creation in Four Seasons of NPM

In this NPM outsourced project, the BrightIdeas' major contribution was the selection of paintings and extract symbolic elements that represent the four seasons from the paintings. To enhance the viewer experience, it incorporated interactive technologies that echo viewer responses, e.g., "the Spring Birth," withered flowers coming back to life with voice feedback from the audience, giving an impression of the progression of spring. The substantiation of the product also involves curator interpretation of the paintings, giving the viewers refreshing and inspiring experiences and perspectives on the ancient artworks.

The collaborative digital curating project signified a transition from artifact-based curating to viewer-centered curating. During the development, NPM was responsible for the endorsing the representativeness of the artworks and the manifestation of cultural ideas as in the design of BrightIdeas. It also produced the trifold effect. The trans-generational effect was making the ancient artwork more accessible and interesting to the modern audiences. The trans-media effect was resulted from the incorporation of multimedia and interactive technologies that further engage the viewers. The trans-cultural effect is that viewers from different countries or climate zones will appreciate the artistic four seasons based on their own experiences.

3.3 Comparison of the value creation activities

To sum up, the NPM-BrightIdeas collaboration projects were characteristic of the division of duties. The NPM took charge in the initiatives and management the entire procedures, whereas BrightIdeas focused on extracting and reproducing the cultural symbols in the innovative design of the creative products. In regards to the generation of design ideas, the designers of *Katz Fun* generated new ideas and content based on specific cultural elements

臺灣大學學術期刊資料庫

extracted from the artworks, whereas the designers of *Four Seasons of the NPM* focused more on the selection and interpretation of artworks and the utilization of interactive technologies to create a holistic program. In the substantiation of creativity, the designers of *Katz Fun* freely incorporated symbols from the modern life to enhance user experiences, whereas the designers of *Four Seasons of the NPM* focused more on incorporating audiovisual sensations in the appreciation of digital artworks.

4. Discussion & Conclusion

Cultural and creative products vary from the traditional manufacturing and services industries in that the former creates values from the appropriation of symbols and experiences, while the latter relies on resource inputs (Porter, 1985) and production/service skills (Swafford, Ghosh, & Murthy, 2006). The cultural and creative products emphasize on the continuation of cultures while innovate on the symbols to gain acceptance and preference of the potential patrons. Due to the ownership and the knowledge required to understand the cultural artifacts, the memory organizations and the designers need to collaborate closely and take the contemporary patrons' living contexts into consideration. This study shows that the two collaboration projects have generated trifold effects in trans-generations, media forms, and cultures. The future development projects may follow the conceptual guidance to produce synergy based on cultural symbols and design creativity.

壹、緒論

隨著1997年英國制定創意產業發展計畫獲得成效（陳斌全等人，2004）後，近十幾年來，世界各國如韓國、美國、日本、芬蘭、法國、德國、義大利等，紛紛將文化、創意與內容加以整合，進行文化創意產業（以下簡稱為文創產業）發展計畫。我國則於2002年由行政院頒布「挑戰2008——國家發展重點計畫」，將「文化創意產業發展」與「國際創新研發基地」訂為十大發展計畫的其中兩項（行政院，2002）；更於2010年制定公告「文化創意產業發展法」，以輔助產業運用科技與創新研發，健全文創產業人才培育，並建構具豐富文化及創意內涵之社會環境，以促進產業發展，開發產業經濟效益（「文化創意產業發展法」，2010）。

在十餘年計劃性發展下，臺灣文創產業已有成長。根據文化部的統計，臺灣文創產業產值占全國GDP比例在2007年為4.8%，至2012年提高為4.9%（文化部，2013），產業貢獻直逼金融產業，相對於英國在2012年創意產業產值占GDP比例的5.2%（Department for Culture, Media and Sport [DCMS], 2014, p. 15）差異並不大。此外，2002年文創產業業者營業額總計為4,353億元，到2011年達到6,655億元（文化部，2013），十年間複合成長率為4.83%。成長尚屬於蓬勃，雖相對於國內其他產業，如批發業的4.9%（2003-2012年），或是醫療器材業的13%（2002-2012年）、應用生技業的12%（2002-2012年）、資訊服務業的6.3%（2008-2011年）等稍嫌緩慢，但亦顯示我國文創產業近幾年的發展已略具成效。

臺灣大學學術期刊資料庫

產業要能快速發展，除政府的計畫性投入外，業者的自主性投入是關鍵的發展因素，業者間進行有效的互補合作更是健全產業發展的要件。製造業的發展往往被認為從原物料、關鍵元素的供應，產品的研發與設計、業者的設備資產投入、行銷服務網建立等的價值活動均需全面完備，才能推出高價值的商品或服務。例如，製造業可以加強前端的技術研發或是後端的行銷服務，或與良好的互補廠商進行合作，不但可促使價值鏈完整，更可以提高製造品之價值。

然而關鍵價值活動會隨產業而有所差異，例如強調性能價格比（C／P值）的產品會以大量生產為最關鍵的價值活動之一，但限量的精品卻是以產品設計為其關鍵價值活動。而我國文創產業涵蓋15種類型及其他類型，如視覺藝術產業、音樂與表演藝術產業、文化資產應用及展演設施產業、出版產業等等，各自有不同的關鍵價值活動。為能深入觀察文創產品（cultural and creative product）的價值活動構型，本研究選擇以「產品」層次切入此議題，並考慮到跨組織合作，以瞭解「文創產品」的價值創造關鍵要素。

部分「文創產品」係以「文物資產」為基礎而發展，此類業者需要擷取文物資產元素，並運用創新研發與相關科技，產製相關之商品或服務，因此「數位化」成為打破「接近」（access）文化資產藩籬的首要行動。我國政府為了能提升文物的加值運用，自1998年起推出一系列的數位典藏計畫（如1998-2001數位博物館專案計畫）（楊國樞，2002），將有價值的文物資產透過數位化形成數位物件予以應用，以確保數位資料的可用性、持久性及智慧整合性（項潔、陳雪華、鄭惇方、魏雅惠，2004）。2002年，國立故宮博物院（以下簡稱故宮）配合上述國家型科技計畫，開始推動數位典藏計畫，逐步完成故宮文物圖像與影像的數位化，也完善了相關授權服務之法規（Chen, 2013），為文創產品的研發產製奠定基礎。

然而，文物資產的數位典藏，並不能確保文創產業就能蓬勃發展。過去研究多以總體層次討論數位典藏，指出其價值發展過程不外乎是「數位化、文物詮釋與解讀、加值」等階段；如范成偉（2005）針對加值模式提出三個討論方向：知識的傳遞與建構、數位典藏的加值應用、數位典藏的商業應用模式等方向，又如項潔等人（2004）探討我國與其他國家在數位典藏加值方向的應用與實例等。然而，較少研究針對單一文創產品深入剖析其價值創造的過程，亦缺乏授權組織（如故宮）與加值組織（如文創業者）等的雙向觀點。再者，由於文物資產大多由國家、文物機構或是蒐藏家所保存，在實體上，與一般消費者的生活就有段距離；在意涵上，也因時空差距不易使群眾產生共鳴。數位化之後，雖然可以運用資通訊科技而方便親近，但卻面臨再製的文化符號如何切入現代生活脈絡的問題。文創產品如何讓消費者買單，不但是業者的挑戰、也是產業發展的隱憂。

臺灣大學學術期刊資料庫

是故，本文研究問題如下：文創產品的設計如何同時兼顧大眾取向與文化意涵的推廣？創作階段如何針對商品化的挑戰，提出其獨特的構思方向？隨著創意融入文化的過程，其在價值活動中，能否有更多互補業者間的合作與價值創造機會？

本研究從文創產品的設計活動，也就是其價值活動的解構著手，解析其設計要素的取得、創造，以及融合科技元素來呈現新文化意涵的手法，來瞭解文物典藏新生命的價值創造。為深入解析此價值活動，本研究選取故宮博物院與頑石創意公司的合作案為研究個案，試圖解構從數位典藏發展至文創產品的價值活動。

貳、文獻探討

本研究為解析文創產品的價值創造，先剖析國際組織對文物典藏、文創產業的定義，次就文創產品的本質進行相關文獻探討，進而探討文創產品的價值活動，以釐清從文物典藏發展出文創產品的挑戰，構築本研究之分析架構。

一、文物典藏與文創產業

文物典藏是國家重要的文化資產。文化資產是「具有歷史、文化、藝術、科學等價值，並經指定或登錄之」資產（「文化資產保存法」，2011）。古物，為文化資產中的重要類別之一，在我國文化資產保存法第三條第六款中，清楚定義為「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。」重要的古物大多由國家級文物機構或是蒐藏家所保管或保存，本研究將此稱之為文物典藏。

為了能長久保存文物，並促進教育、研究，鼓勵產業加值等目的，美國國會圖書館1990年代起開始推動「美國記憶」（American Memory）數位典藏計畫獲得成效後（Arms, 1996），我國文物保存單位也開始進行數位典藏活動，將深具人文歷史、自然生態及科技工藝等意涵的典藏資源進行數位化，將原始素材予以數位化處理，甚至加入詮釋資料等描述，以數位檔案的方式進行儲存（項潔等，2004），因而形成了豐富的數位化資料庫，它不但具有保存文物的功效，也成為相關業者的創意源頭，諸如數位學習（張嘉彬，2006）、各類加值業者（謝顯丞、鄭惠文、簡如君，2008）、文化創意業者等。如何將這些具有歷史意義的數位資料進行創新，予以商品化，成為業者的努力方向之一。

「文化創意產業」一詞來自於2002年行政院「發展文化創意產業計畫」，係指「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」之產業（「文化創意產業發展法」，2010）。由此定義觀之，文創產業係「源自於創意或文化積累」後的運用，因此內涵便結合了文化產業與創意產業兩種特質。文化產業與創意產業的各自定義如下：

臺灣大學學術期刊資料庫

文化產業指關注於具有美學或符號內容的生產／服務與行銷的活動（Scott, 2004），如聯合國教科文組織（United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization）將文化產業定義為「將本質上為無形與文化的內容，作一創造、生產、商業化等整合之產業（those industries that combine the creation, production and commercialization of contents which are intangible and cultural in nature）（Cano, Garzón, & Poussin, 2000）。」

創意產業則指以獨特性為關鍵技能，賦予既有物品豁然一新的風貌所產生的經濟活動，如英國「創意產業工作小組」（Creative Industries Task Force）將創意產業定義為「該產業源自個人創造力、技能及才華，並經由智慧財產權的開發和利用，而具有創造財富和就業機會的潛力（those industries which have their origin in individual creativity, skill and talent and which have a potential for wealth and job creation through the generation and exploitation of intellectual property）（DCMS, 1998）。」也因此創意產業的範圍較為廣泛，如英國的創意產業包括了廣告、建築、藝術和古董、工藝品、時尚設計、電影與錄像、音樂、表演藝術、出版業、軟體及電子出版、數位與娛樂媒體、電視和廣播等等13項子類別（DCMS, 1998）。

綜言之，文化創意產業泛指以創意來加值文化，或以創意美學來加值經濟商品的各式經濟活動。而文物典藏經數位化後所產生的豐富資料庫，正好提供了文創業者創作時的原始素材。

二、文創產業的本質

從文創產業的定義中，可以獲知其綜合了文化及創意的特質，而從文獻回顧中，可歸納出符號與體驗分別在文化產業與文創產品中扮演了相當關鍵的角色，以下就這兩部分文獻分別探討之。

(一) 符號與文化產業

文化向來被視為一個表徵系統（signifying system），是區域地理在既有的經濟與社會融合所產生的生活特徵，其發展往往會受到當權者或上流社會階層者的偏好而影響（Duncan, 1990; Mitchell, 1995）。文化創作者往往會以自己獨特的技藝來融入美學、藝術等元素，企圖贏得潛在蒐藏者的賞識，因此，造成了各創作者的競相創作，使得文化產品內容呈現繁複符號與多元化的無窮變化（infinite variety）特性（Caves, 2000）。這些符號構成了文化產業的要件，如Garnham（1983/1987, p. 25）指出，文化產業是「利用商品生產的模式與工業公司的組織，以文化商品與服務的形式，來生產與傳布各種象徵符號。」而這些象徵符號會決定產品在文化產業中的價值，如Hesmondhalgh（2013, p. 18）以符號的原創與再製來區別產品在文化產業中的地位，認為高度仰賴符號創作者的產業類別為核心文化產業，而利用半工業化或是非工業化來再製符

臺灣大學學術期刊資料庫

號者，則僅能算是非核心產業，此說明了符號在文化產業中扮演決定性的關鍵元素。

另一方面，自瑞士符號學家索緒爾（Ferdinand de Saussure）將符號區分為符徵（signifier）與符旨（signified），確認為兩個互不從屬的部份後，影響了後代學者對於文化、藝術等符號的研究發展（轉引自Cousins, 2012）。符徵，為符號的外在具體形象，是可察覺的、聽得到或看得見的信號，如圖形、劇本、戲劇等等；符旨，則指符號所延伸的意義，為符徵背後歷史性的特殊意義，是一種抽象的心靈意象（Cousins, 2012）。現代符號學以文化為研究範圍，認為透過符號的創造和運作可以再生與更新文化，而文化更新又能進一步推動符號的差異化與層次化，使得文化產生再生活動，推展至更新、更高的層次。簡要說來，符號與文化的發展是息息相關的，會形成一股推動力量，而使文化與符號不斷地推陳出新（Roland, 1967），也因此文化產業具有高度的符號性（semiotic）。

(二) 體驗與文創產品

文創產品為體驗性產品之一（experience goods）（Caves, 2000），由於創意的價值取決於消費者對產品所提供新穎風貌的體驗感受，使得消費者在未實際使用或欣賞該產品之前，無法準確評估該創意帶給自己的價值（Schmitt, 1999），因此，體驗感受為影響創意產業市場發展中的關鍵要素之一。如在陶聖屏（2013）針對文創產品的研究中，發現消費者的體驗感受會高度正向影響其產品忠誠度，特別是感官體驗、情感體驗等。也因此體驗感受的設計，是文創產品開發的重要項目之一。

至於提升體驗價值的策略，可從徹底了解消費者獲得產品或服務時的感受，思考如何讓顧客享受難忘的消費經驗等方式著手（Schmitt, 2003），諸如透過感官、情感、思考、行動、關連等的策略體驗模組及各式產品呈現元素與技巧等體驗媒介的交互應用，來創造一個美好的整體消費體驗（Schmitt, 1999）。

另一方面，由於體驗感受亦會因人而異，不同偏好者及所引發的理性跟風與資訊階流效應差異（楊燕枝、吳思華，2005），使得不同的文創產品擁有各自的消費族群。例如，每個人欣賞同一部電影、參與同一個展覽活動或聽完同一首歌，其體驗都有所不同，使得文創產品在本質上有紛歧的體驗性，也因此創意產品在創作之際，朝向獨特的體驗創意設計為一個相當重要的價值要素。

文創產業因同時具有文化與創意產業的特質，如聯合國教科文組織（UNESCO）解釋文創產品是匯聚（convey）創意、符號以及生活方式的消費用品（Cano et al., 2000），因此同時具有高度的文化符號性與紛歧的創意體驗性，致使文創產品的發展呈現多元化。

三、文創產品的價值活動

管理界定義「價值」（value）為「當企業提供一項服務或產品時，客戶願意支付的價

臺灣大學學術期刊資料庫

格與該企業生產其他產品或服務的成本（機會成本之概念）之差額，即為該企業所創造的價值（翁煌哲、于卓民、黃國峯，2009）。」在此定義下，價值的創造可藉由減少成本來做為主要增加方式，因此大量生產成為價值的創造要因，此作法也為製造與服務業創造價值的主要方式（Stabell & Fjeldstad, 1998）。然而文創產品的價值卻非如此，而是在於精神層面的滿足（劉新圓，2009），珍貴在於其獨特性，而非功能性的滿足，因此大量生產並不見得是文創產品的主要價值創造方式（楊燕枝、吳思華，2005）。

再者，此定義暗示價值需要客觀的衡量，來比較外顯的價格與企業內部成本；然而文創產品的價格與成本卻難以客觀計算。此表示，文創產品的價值活動應著重於客戶願意支付的價格，也就是提升消費者主觀所感受到的價值，或稱之為消費者認知價值（Sheth, Newman, & Gross, 1991）。而消費者認知價值又與購買或消費當下的感受有關，或可稱之為體驗相關，因此在文創產品的價值創造應著重於體驗的創意設計。

過去管理學者在分析價值活動時，常以「價值鏈」（value chain, cf. Porter, 1985）作為發展競爭優勢時的分析工具。「價值鏈」藉由釐清產品從進料、製造到服務過程中的各式活動中，找出企業創造價值的主要及支援功能之活動，以用於配合公司的資源來發展競爭優勢（Porter, 1985）。本文所指之價值活動即指「價值鏈」的活動，是產品從進料到服務的過程中，企業運用資源進行的主要活動，每個活動係以創造價值為目的。

價值鏈上的價值活動分為主要活動及支援性活動兩類，各公司依據其產品或服務的類別加以分析，因此活動項目與內容之重點會因公司的經營定位不同而有所差異。如製造業強調進料後勤作業、生產作業、配送作業、銷售等主要活動，而服務業強調市場行銷、及時服務、售後服務等。Ryan（1992）根據價值鏈的活動分析架構，將文創產品的價值活動分為創作、再製、流通、零售與展示等階段，並主張創作階段的構想與執行為文化產品的價值發端，在產品流通時須注重行銷與宣傳。然而，很明顯地並未發現體驗設計的重要性。

隨著ICT等新興科技的出現，巨觀環境脈絡的演化，創新漸漸成為業者的努力方向，因此Brandellero與Kloosterman（2010）主張文創產品的價值應著重於創新與體驗效果，提出文創產業的價值鏈應是「產品與概念的創新」、「工具與製程的創新」，以及「體驗與使用介面的創新」等三大價值活動的組成，如表一所示。在產品與概念的創新作業上，具體的活動內容為產品概念與形式、符號內容的產生，不過Brandellero與Kloosterman（2010）並未探討產品概念如何形成。陳昭珍（2008）、王美雅、陳筱妯與陳欽雨（2012）則進一步觀察業者的活動，認為此階段活動在於素材開發、研發設計、內容開發、向上下游授權等，但仍屬於宏觀的類型探討，對於提升

臺灣大學學術期刊資料庫

創作價值的具體作法，如獲取文化符號與後續應用，提升對消費者的吸引力與傳遞文化內涵等具體策略，仍未見深入討論。

在工具與製程的創新作業上，Brandellero與Kloosterman（2010）認為具體的活動為管理結構與員工概況，以及媒體溝通與行銷等；體驗與使用介面的創新作業則是相對於Porter（1985）的銷售作業，認為與終端使用者的互動為此階段的主要活動內容。此論述更貼近於文創產品的設計應朝向與環境脈絡結合，應用新興技術製作為方法以使產品有多元變化，並強化體驗創新以使產品與消費者能更為接近；唯此二創新作業的區隔卻可能導致體驗創新與製程創新之價值活動過於專業分工，無法有效提升消費者體驗價值。

文創產品的展售方式隨著互動科技、多媒體技術的進步而呈現百家爭鳴現象，也因此明確的區隔可能無法有效解釋文創產品的展演創作模式，忽略了零售展示作業方式必須在製作之前即予以設計。因此，本研究主張為提升體驗創新成效，文創產品的價值活動首要在於創作階段，也就是「文化創意發想」。另外，在進行產品與概念的創新設計時，除了新符徵、新符旨的發想之外，應包含了製作技術與體驗方式創新等通盤性考量，如同機構性商品在設計之時，須通盤考量可組裝性與可檢測性，即所謂的裝配性設計（Design For Assembly, DFA）與可測性設計（Design For Testability, DFT）。因此，本研究主張工具與製程的創新、體驗與使用介面的創新，為「文化創意具體化」所需的技術與設定目標，而文化創意具體化就是另一個重要的價值活動。綜合而言，兩者均需以符號／體驗的發想與具體化為主要價值活動內容，唯其符號部分的價值創造常以廠商能耐等概括（如王美雅等人，2012），且體驗之創意動態構面設計亦不多見探討，此仍尚待後續研究以加以釐清。

一般產業之價值活動與文創產業之價值活動比較整理如表一所示。

四、 文物典藏再利用之挑戰

採用文物典藏作為文創產品的創作素材時，符號萃取（王美雅等人，2012）與體驗設計為素材與內容開發中重要的工作項目，也因此文化符號性與創意體驗性等兩大本質對市場發展影響應相當深遠。因此，本節探討在應用文物典藏為創作素材時，符號與體驗的本質所可能帶來的發展挑戰。

在文化的符號性方面，「文化資產保存法」對文物（古物）的定義中，說明古物是為特定時代、特定族群下的人造物，且具有文化意義的物品，代表古物所內蘊的文化內涵有其特定的時空、族群、意義，因此可推論「時空」、「族群」是消費者理解與認知「文物意涵」關鍵的影響因素。

首先，在時空方面，由於消費群眾並非生活於文創產品所引用符號的創作年代，消費者對原符號的創作脈絡並不熟悉，原文物的功能性又多半不合當代需求，因此在發展成文創產品時，創作者必須針對符徵與功能進行研究與轉化，以降低因時空差距對消費

臺灣大學學術期刊資料庫

表一　企業價值鏈之價值活動比較

產業類別	學者	企業生產產品從物料到產出之主要價值活動			
一般產業	Porter（1985）	進料後勤作業	生產作業	配送作業	銷售
文創產業	Ryan（1992）	創作（構想、執行）	再製	流通（行銷、宣傳）	零售、展示
	Brandellero & Kloosterman（2010）	產品與概念的創新（產品概念與形式、符號內容）	工具與製程的創新（管理結構與員工概況）、（媒體溝通與行銷）		體驗與適用介面的創新（與終端使用者的互動）
	本研究	文化創意發想（符號／體驗的發想）	文化創意具體化（符號／體驗的具體化）		

註：（）內表活動內容
資料來源：本研究整理

者所產生的不熟悉感。因此「時空差距」為從文物典藏到文創產業，在產品發展上的第一項挑戰。

其次，在文物意涵方面，由於文物創作者常以獨特的符號來表達在生活面的意義（Cano et al., 2000），不少創作者在創作時，為取得當權者喜愛與迎合社會政治脈絡，以取得達官貴人的青睞，而於作品上設計繁複的符徵，造成創作符號普遍有「為藝術而藝術」的曲高和寡情形（Hesmondhalgh, 2013）。也因此，以文物典藏為基礎所發展的符號再製品，在本質上具有高度的符號性（semiotic）。

由於高度符號性使然，可以得知消費者大多僅能感受到表面、抽象的符徵。即便消費者對文物的符徵有所認識，但由於不熟悉原社會脈絡，要對符旨產生共鳴相當困難；也就是對符徵的理解往往凌駕於符旨之上。此時，不但不易理解符號所代表的意涵，甚至會各自詮釋，產生紛歧的認知。因此「符旨理解」為產品發展時的第二項挑戰。

最後，在族群方面，族群，就是社會脈絡下所影響的類似人群。其中，社會脈絡則是由周邊的經濟、文化與制度等所構成，對消費者的精神層面影響深遠，如Zukin與Maguire（2004）指出，消費系統是一種制度性場域（institutional field），消費者看似注重於個人層面的需求，其實精神層面的需求更會受到社會脈絡而影響；亦即個人需求會部分地受族群性所影響。

而文創產品大多提供群眾精神或心靈上的滿足（劉新圓，2009），也就是精神層面的價值。因取決於消費者認定的主觀價值與體驗效用，受到社會脈絡的影響更大。社會脈絡的差異使然，使得不同的族群即便擁有符徵與符旨的充沛知識，對於符徵、符旨也

臺灣大學學術期刊資料庫

可能會產生不同認知，也因此，文化創意產品的銷售會隨著不同的社會族群而呈現差異化。因此，「族群與文創產品的配對」成為產品發展的第三個挑戰。

綜上而言，以文物典藏進行文創產品創作時，文創業者會面臨市場開發的三項挑戰：時空差距、符旨理解與族群配對。

五、小結

從前述文獻探討文物典藏與文創產業的定義、文創產業的本質、文創產品的價值活動與文物典藏再利用之挑戰等觀之，文創產品因具有高度符號性與紛歧體驗性，使得不同的文化資產與創意取向擁有不同的愛好族群；又因族群類型眾多，符號與族群的匹配與否決定了業者的收益，因此文化資產要成功發展為文創產業，在市場上會碰到三方面的挑戰：時空差距、符旨理解與族群配對。

由於價值創造的重點必須呼應市場上所遇到的挑戰，而文物的「數位典藏」，也就是將文物予以數位化，得以將原文物的符徵與符旨以資料庫型態保存，使之可應用現今相關技術來將選定的符徵成為創作的原素材，或是靈感的來源，可望成為面對上述時空差距、符旨理解與族群配對等三障礙的突破手法。也就是文化資產的數位化可作為提供一個藏有豐富符號（包含符徵與符旨）的資料庫，而藉由產品自身價值的增加與轉換，來給予再利用的價值創造。

此外，從文物典藏發展而來的文創產品，其價值創造應著重於文化創意發想與文化創意具體化兩項活動上。文化創意發想應朝承接原文化典藏符號的獨特性與意涵，朝普及文化來發想，以提高世人對符旨的瞭解，並融合現代生活脈絡的情境，賦予其平易近人與獨特的創意，減少時空、族群造成的隔閡。因此其活動內容應著重於對原本文化符號的傳承與創作，以及親近的體驗呈現方式。然而這部分研究仍相當缺乏，對於如何去獲取文化符號與後續應用，以提升對消費者的吸引力與傳遞文化內涵，仍欠缺深入討論。至於在文化創意具體化的價值活動之內容，則可利用ICT技術、互動科技、多媒體技術等，將發想的符號與體驗方式予以製作、推出，甚至展示、銷售（Brandellero & Kloosterman, 2010）。

綜上所述，本研究試圖從文化創意的發想、文化創意的具體化兩大價值活動去觀察文創產品的價值創造，並根據文創產品的兩大本質：符號性與體驗性，以分析業者化解商品化的三大阻礙：時空差距、符旨理解與族群配對等的策略。

參、研究方法

本研究目的在於釐清文化資產到文創產品的價值創造過程，因而必須深入產品開發過程，因此質性個案研究策略（Pettigrew, 1987; Sutton & Hargadon, 1996）較為合適。本文同時採詮釋方法來分析工作實務（Orlikowski, 2000），瞭解管理者與工作者的作為與想法，以釐清故宮與頑石如何締造

臺灣大學學術期刊資料庫

價值創造。以下說明個案背景與選擇理由、資料蒐集及資料分析的方式。

一、個案背景與選擇理由

(一) 國立故宮博物院

故宮在本研究中為文物之數位典藏機構，除肩負著文物保存功能外，亦扮演著文物典藏的授權功能，與文化普及推廣之任務。故宮與文創產業之關聯，來自於故宮保管之豐富文物，呼應上述文創產業定義之「文化積累」；同時，故宮自2002年執行數位典藏計畫，透過將文物圖像轉為數位影像形式（故宮博物院，2014），再搭配故宮推展之新型授權服務，亦即文創產業定義中的「智慧財產的形成與運用」，因而大幅拓展文物圖像的應用範圍。故宮也因此由原先的公務機關，逐步轉型為文創產業相關商品與服務業者的內容提供者（李如菁、何明泉，2009）。

故宮授權服務分為兩類：一類是傳統的圖像授權、另一類是新推的品牌授權（郭鎮武、徐孝德，2007）。由於故宮與授權廠商的合作案，必須由古文物加上新創意，不僅對文創產業業者是挑戰，也是故宮要面對的難題。本文透過故宮與頑石間的合作案，探討兩造之間如何以文物為基礎，運用創意創造價值。

(二) 頑石創意公司

頑石創意公司成立於1999年，2014年組織已擴編至接近80名員工，為國內少數能在國際市場中獲獎肯定之創意業者。頑石的業務主要有博物館服務、數位內容研發和品牌整合行銷；另外，開創自有品牌包含「卡滋幫」、「太陽勇士」、「福祿壽」、「阿羅漢」，其中以「卡滋幫（Katz Fun）」最為人熟知（曾光華，2013）。公司發展的重要里程碑如表二所示。

頑石的經營理念與營運實務有三大主軸，分別是知識娛樂化、學習情境化與科技人性化。在「知識娛樂化」部分，頑石以藝術文化為主題，研究並開發相關主題之數位內容產品，如引領兒童認識清代文物的《坤輿全圖互動劇場》；在「學習情境化」部份，頑石與各博物館、展覽單位合作，將靜態的藝術、古典文物，轉為多媒體互動介面，如《雍正大展》、《四季故宮》等結合多媒體之展覽。最後一個主軸是「科技人性化」，融合科技與藝術以表現人文品牌形象，建立自有品牌、塑造專業形象（頑石創意，2014b）。

頑石在1999年推出第一個兒童書畫多媒體，早期製作《故宮尋寶》繪本書，後來陸續承接故宮的網站設計、學藝中心、公仔和親子展的專案。頑石是故宮數位化的第一個合作夥伴，也是故宮在兒童教育推廣上重要的合作夥伴。合作十年後，頑石於2008年建置了故宮「兒童學藝中心」，成為故宮專屬於兒童的文化探索空間（劉家倫，2008）。總括來說，頑石與故宮之合作包括兩大類：一類是透過故宮授權而自己開發商品，所謂自有品牌；另一類是接受故宮委託製作。

臺灣大學學術期刊資料庫

表二　頑石創意之企業發展重要里程碑

年	里程碑／重要決策	成果
1999	公司創立，致力於藝術與科技結合；將多媒體導入故宮博物院導覽系統。	連續三年獲得故宮評選為執行故宮數位化專責廠商。
2004	投入博覽會策劃執行，將數位藝術導入展覽空間。	獲得法國博物館協會頒發最高成就獎，應邀發表「博物館的數位革命」。
2005	開始參與國際展覽。	拓增國內外知名度。
2006	積極經營品牌，通過故宮博物院商標授權，推出雙品牌設計產品「嬰戲圖文化公仔」；推出自有品牌「卡滋幫」公仔及動畫。	《卡滋幫》獲得「第二屆國家設計獎產品獎」金獎與「國際級動畫雛形獎」。
2008	開始積極建立原創品牌及拓展國際授權業務。	為《卡滋幫》進軍國際奠定基礎。
2010	《卡滋幫》動畫進軍國際頻道。	成為美國唯一播放的臺灣卡通。
2011	策畫文創博覽會科技文化館及原住民產業博覽會；在北京文博會與圓明園聯合發表「數字圓明園」。	提昇策展方面的專業與知名度；提昇大陸市場能見度，奠立合作基礎。

資料來源：本研究整理自「*大事紀*」，頑石創意（2014a）。檢自http://www.brightideas.com.tw/關於頑石/大事紀/tabid/76/Default.aspx

(三) 合作案代表

本研究的研究單位為產品，選擇《卡滋幫》與《四季故宮》分別作為自有品牌與故宮委託兩類合作案的代表。《卡滋幫》是一部電視動畫，一集長度為22分鐘，每季13集，包含有中英文兩種版本，目標對象是6至9歲的兒童。除了在國內電視頻道播出外，2010年也外銷到「卡通網絡」（Cartoon Network）頻道，於美國17個州播出。《四季故宮》是2011年故宮委託頑石策展的專案，該展於2012年分兩個場地接續展出，分別是華山藝文中心與桃園國際機場。《四季故宮》是以四季為主題，從故宮收藏的書畫挑出四件作品代表，以數位互動科技表達四季與展品的特性（吳靖雯，2011）。

對故宮而言，以文物為基礎所發展的文創產品，係以「品牌授權」與「專案委託」為主要兩類（郭鎮武、徐孝德，2007）；品牌授權係指自有品牌廠商與故宮進行品牌合作所開發之產品，專案委託則是故宮以採購方式請廠商提供產品或服務。對頑石而言，所研發的文創產品則包括「原創產品」與「數位策展」兩類；《卡滋幫》為故宮品牌授權之原創產品，《四季故宮》則為故宮專案委託之數位策展案例，如下表三之矩陣。矩陣中兼屬故宮專案委託及頑石原創產品者，以及故宮品牌授權與頑石數位策展者，並沒有實際案例發生。

臺灣大學學術期刊資料庫

表三　故宮與頑石開發文創產品類別

		故宮開發文創產品類別	
		品牌授權	專案委託
頑石開發文創產品類別	原創產品	《卡滋幫》	X
	數位策展	X	《四季故宮》

(四) 個案選擇理由

本研究選擇卡滋幫與四季故宮為個案有三項理由：首先，頑石是文創產業與故宮合作的代表性廠商。頑石從1999年承接故宮的書畫多媒體數位內容建置開始，運用專長互補的情勢，經常取得與故宮合作的機會，也是故宮數位化的第一個夥伴。然而頑石並非僅以數位技術能力，取得這些合作機會，頑石熟悉故宮的「文化範圍」、重視對文物的「學習與轉化」，讓故宮可以接受才是關鍵。

其次，《卡滋幫》是頑石以原創產品形式創造故宮文物價值的範例。根據統計，故宮品牌授權廠商截至104年2月止共計有20家（故宮博物院，2015），開發出來的文創產品雖然繁多，但均以設計文具、生活風格、飾品配件、流行趣味、圖書影音、典藏精品、書法繪畫及暢銷禮品等為主（故宮博物院，2015），《卡滋幫》是其中極為少數的動畫。而且從故宮典藏的宋人嬰戲圖（書畫）到《卡滋幫》（動畫），不但在形式上有很大的轉換，從靜態古文物轉變為現代帶狀卡通，也有高度加值的效果。頑石透過與故宮的Old is New專案合作設計文化公仔，發現文化公仔的商機，再發展為原創動畫。頑石除了著力於程式設計與動畫繪製，也投入原創的角色設計、編劇等作業。《卡滋幫》在製作與發行三季後，榮獲2012年金鐘獎動畫節目獎。

《四季故宮》則是以數位策展形式，創造故宮文物價值的範例。數位展覽是近年來博物館策展的主流之一，因為展品經影像數位化可以將其影響力擴大到博物館場域之外，稱之為「行動故宮」。頑石承包故宮第一個數位策展是2005年的《宋徽宗的御花園》，當時締造近10萬的參觀人次（吳靖雯，2011），但是那時互動技術的發展尚不成熟；2011年為慶祝建國一百年所構思的《四季故宮》，不但互動技術成熟，加上故宮充分開放文物詮釋空間，成為數位策展的代表作（吳靖雯，2011）。數位策展因需使用科技詮釋文化符號之符徵與符旨，構思展品加值之方法，與設計讓觀眾體驗的方式，需要頑石與故宮充分合作，因此產品創製過程也會展現出價值活動的特質。

二、資料蒐集

本文係以個案產品開發之價值鏈做為價值創造之分析工具，然由於創造價值的各項活動未必等同於該組織的功能性活動（如銷售、研發、製造等），因此必須透過研究者

臺灣大學學術期刊資料庫

深入公司內蒐集初級與次級資料分析解讀後建構之，以下說明資料蒐集方式與做法。

人員訪談是本研究蒐集資料的主要方式，採兩階段進行訪談：首先，取得故宮的許可後，分別訪談前院長、相關業務主管與承辦人員；第二階段，取得頑石的許可後，分別訪談總經理與內部工作團隊；進行方式為先提供給受訪者半開放式題綱，於現場訪談時再跟進深入問題，事後做成訪談逐字稿。本研究訪談進行之實踐表格見表四。

為提升訪談結果的多樣性與可信度，訪談進行時皆取得受訪者同意後全程錄音，並於事後詳細轉錄成逐字稿，再敦請受訪者進一步檢視，確保忠於受訪者表達之原意與確認彙整資料之真實性，研究者再從其中挑選出真正對研究議題有重要意義的論述。透過受訪者對於個案的參與過程，從訪談延伸過去的工作執行狀況。由於研究者未曾親身參與過個案的發展過程，因此透過訪談對象的回憶、描述來重建個案的策辦過程就顯得相當重要。每一場訪談時間約在1~1.5小時之間，訪談前提供簡易的半結構式問卷做為參考，並根據回答內容輔以追問，之後依訪談得到的資料進行記錄、謄寫、確證等步驟。

次級資料是本研究蒐集資料的次要方式，本研究以「故宮文創」、「故宮授權」、「頑石創意」、「卡滋幫」與「四季故宮」等主題搜索，包括正式出版品或網路上公開之政府研究報告、產業報告、媒體報導、故宮與頑石網站上資料等，以及透過前述訪談方式，向受訪者取得之內部檔案資料等，都在次級資料之列，取得後進行編碼。

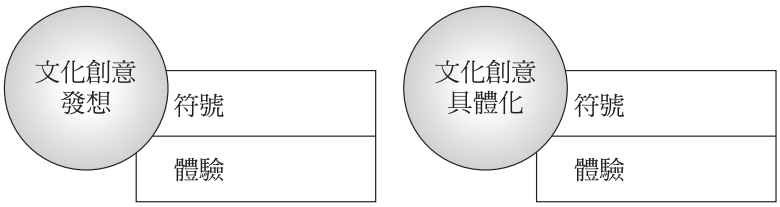
三、資料分析

本研究旨在瞭解文創產品的價值創造，根據前章之文獻討論，主張由文化創意的發想與文化創意的具體化兩階段來觀察，並根據文化創意的兩大本質：符號性與體驗性，作為分析資料的兩大構面，以此形成本研究主要的分析架構，如圖一所示。訪談內容的

表四　訪談實踐表

類別	受訪者背景	參與專案角色	訪談次數
決策者／管理者	故宮（前）院長1人	授權與委託單位最高主管	2
	頑石總經理1人	兩專案創意總監	3
	故宮業務主管1人	授權管理單位主管	2
	故宮業務主管1人	專案委託單位主管	1
專業工作者	故宮承辦人員1人	專案委託單位窗口	1
	《卡滋幫》導演1人	專案統籌	2
	《四季故宮》專案經理1人	專案統籌	1
合計			12

臺灣大學學術期刊資料庫



圖一　本研究分析架構

分析程序上，本研究先以NVivo（V.10.0）軟體進行訪談資料的初步編碼，再採用編輯式分析法（Editing Analysis Style），亦即研究者以主觀詮釋的方式，不斷的比較、想像與思考訪談文本，並進行剪輯、安排、萃取概念、再組合，以找出具有意義的概念類別與關聯性（胡幼慧，1996，頁156-157）。換言之，在描述性資料進行概念化的過程，核對現象的出現頻率，再將個別的發現歸併入研究主題中，並以現象或概念的備註方式，記錄本文對該段訪談內容的主觀註解與解讀，據以循環闡釋概念類別、面向與層次之關係。次級資料的分析程序與訪談資料類似，但因部分紙本不能以軟體進行內容編碼，由研究者自行整理。茲以表五總結本研究的主要活動與運用之方法。

肆、研究發現

一、卡滋幫的價值活動分析

《卡滋幫》是頑石朝自有品牌方向發展的第一部作品，源起於2006年故宮推行「雙品牌計畫」專案，頑石擷取宋代〈嬰戲圖〉的精神及其圖像，發展文化公仔—愛蒂兒和寶兒。因為文化公仔的幾何形象受到歡迎，為了延續角色的生命週期，頑石以相同的公仔模式發展出其他角色，並著手製作卡通《卡滋幫》。從2D版本的《卡滋幫》flash動畫發展起，其後確立角色與造型，建構整體的故事情境與背景，即所謂「卡滋幫的世界觀」，3D動畫《卡滋幫》正式誕生。本研究將《卡滋幫》的價值活動分為「文化創意發想」與「文化創意具體化」兩大部份，另將故宮參與的價值活動獨立論述，最後是價值創造所產生的跨世代、跨形式與跨文化效果，本研究簡稱「三跨效果」。以下詳述之。

(一) 文化創意發想

1. 符號萃取—擷取文化元素，承接主題概念

頑石在雙品牌計畫階段，先擷取嬰戲圖內的孩童造型，設計為文化公仔。進一步發展《卡滋幫》時，開始研究嬰戲圖的符旨。在自學與故宮研究人員的帶領下，頑石企劃人員對嬰戲圖的元素意義有深入的了解（訪-故-20120215），首先擷取的文化元素是嬰戲圖的「主題」。嬰戲圖非指某特定圖畫，而是泛指以「孩童嬉戲」為主題的圖畫，盛行於宋代。其內容為描繪當時孩童的形貌與生活，表達孩童在遊戲與玩樂中探索與嘗試的意念。頑石從此母題（motive）

臺灣大學學術期刊資料庫

表五　研究活動、方法與說明

研究活動	研究方法	說　明
田野調查	訪談法	透過與研究對象之互動來取得研究資訊，但過程中可能受研究對象之主觀認知的影響。
	次級資料	透過網路搜尋電子化資訊、公開出版品，以及向訪談對象索取之紙本資料或工作檔案等。
資料分析	Nvivo軟體分析	主要用於訪談資料的初步分析，透過軟體擷取關鍵字詞，輔助研究者在分析訪談內容時，客觀而不受研究者判斷之影響。
	編輯式分析法	主要用於訪談與次級資料的進一步分析。因為是由研究者詮釋、比較與思考訪談文本，故較為主觀。
	三角驗證法	採用上述兩種分析方式後，以此方法再次對訪談和文件進行交互比對，檢驗兩方之不足。

資料來源：本研究整理

出發，將此概念轉換到一群現代孩童，由卡滋虎激發孩童的潛能，並以團隊合作方式完成任務。其次，頑石也擷取畫中出現物件的文化元素，例如嬰戲圖中出現的童玩，成為《卡滋幫》中出現的物品，也成為傳遞文化的載具。《卡滋幫》第一季的導演舉例說明：

「嬰戲圖裡面出現孩童在玩一個推棗磨，是一個棗核，下面插三個竹籤，在棗核上放根細木棒，兩端各放上一個棗子，孩童就比誰會轉。這在《卡滋幫》裡面就出現了，也出現一個遊戲時用的板凳。」（訪-頑-20121107）

2. 體驗設計—創造角色，融合現代與西方元素

為使嬰戲圖的文化元素對現代兒童產生吸引力，頑石著手體驗的設計；首先創造動畫的主要角色，共有8個：捲兒、闊兒、喜兒、蝶兒、酷兒、黑兒與黑暗使者，外加卡滋虎，其外型大多發想自嬰戲圖。例如，蝶兒是其中唯一的女孩，其造型設計的靈感來自宋朝蘇漢臣的〈秋庭戲嬰圖〉的女童。比較古今女童的髮型衣飾大致相仿，只是現代的蝶兒衣飾造型雖為宋代兒童樣貌，但在顏色上不同，較亮麗且具現代感。蝶兒的弟弟喜兒為發明天才，其外型與蝶兒的設計概念相同（蕭百芳，2010）。其餘角色也多在髮型上仿宋（剃髮，只留中間幾撮）。

除以嬰戲圖為主軸，《卡滋幫》各角色造型也反映設計師潛在文化影像的投射，例如：酷兒身上的裝扮很像哪吒，胸前的裝飾像風火輪，而且有太極的形狀。不管設計師有沒有意識到，他的潛意識會很自然地表現在其設計的人物造型中。另外頑石也考慮到符合當今多元且國際化的世界，為能跨越族群上的文化，因此黑兒特別設計成黑人小孩，有中西融合、種族融合的跨文化意義。創造角色時，除了造型的設計，個性的設定也很重要，這是帶動後續劇情的關鍵。

臺灣大學學術期刊資料庫

(二) 文化創意具體化

1. 符號再製—發展劇情，添加現代元素

為使所萃取的文化元素—孩童嬉戲的主題能被現代人理解與接受，頑石運用劇本編寫與動畫技術，發展《卡滋幫》劇情，並與現代生活聯結。《卡滋幫》的故事是由酷兒的爺爺遺留一顆圓石揭開序幕，在圓石的穿針引線下，酷兒、蝶兒與黑兒們闖進洞窟，喚醒擁有神奇力量的卡滋虎，展開一段冒險之旅。在劇情發展上，頑石先運用主要角色的不同個性作為引子，在不同的劇情或碰到挑戰時，讓每個人的個性決定劇情走向，而角色的個性就是解決問題的關鍵，但這個關鍵可能又造成後續缺點，因此個性就是劇情的脈絡。

其次，頑石也將孩童嬉戲的主題，添加「團隊合作」與「多元融合」等現代公民概念。故事構思以融合與合作為中心，表現上包括中西融合、古今交流、科技與人文結合、古代與現代交替等。劇情以卡滋虎為主角，除了迎合虎年（2010年新春）首映，也要藉由亞洲崇拜虎的風俗，以虎作為亞洲多元民族跨文化的象徵，點出劇中卡滋虎身為眾孩童間的溝通橋樑、與扮演激發潛能的角色。

除了以角色個性帶動劇情發展，很重要的是在每集內都設定出「關鍵字」，它能產生觸動觀眾心理的效果。像是當主角個性改變時，就會產生與其他角色之間互動上的變化，某些台詞就會牽動觀眾的心理，而這些台詞就是關鍵字。因為觀眾是用情感在看動畫，只有讓觀眾心中認同這樣的理念，動畫才能深入人心。例如《卡滋幫》有一集，是黑兒變聰明，他雖然變聰明可是卻做了很多事情讓蝶兒不高興，後來黑兒把卡滋帶走要送給黑暗使者，蝶兒追過去的時候就說，「還是以前的黑兒最好了，總是會為別人著想」，就是這種關鍵字，能觸動觀眾心裡的感覺。導演說：

「所有劇情的邏輯思維應該都是在幕後運作，但是觀眾是靠情感在看動畫，而不是靠教條理念在看，只有讓他心裡上認同這樣的理念，才是一個可以深入人心的東西。」（訪-頑-20130208）

2. 體驗鋪陳—設定世界觀，建構環境脈絡

為使《卡滋幫》能長久經營，頑石設定故事劇情朝連續性方向構思，因而要創造一個專屬於《卡滋幫》的世界，營造讓故事可延續的情境。頑石架構出一個奇幻式，又有東方元素的世界觀，鋪陳的構面包括時代、地區、建築物、地貌、動植物等，也就是對組成世界觀的「人事時地物」做完善的規劃與設計，建構一個《卡滋幫》劇情發展的環境脈絡。導演表示：

「世界觀就是《卡滋幫》的世界長什麼樣子，營造一個情境，讓故事的結構看起來比較可行。像是我們要做一個比較幻想的世界時，若劇情中出現太日常生活的東西，像一台車在路上跑，就很明顯跟世界觀不符合，觀眾會感覺很奇怪。針對《卡滋幫》我們要架構一個奇幻，又有東方元素的世界觀。」（訪-頑-20121107）

臺灣大學學術期刊資料庫

(三) 故宮的價值活動

故宮在此價值活動的參與有兩部分：首先是故宮推出雙品牌計畫，其次是在符號的萃取中，傳遞符號的主題與意義。故宮推出雙品牌計畫的用意，是希望做成一個開放的平台，廣邀有創意的業者投入文化創意價值創造的活動，背後代表的是博物館的經營理念改變為以「創造價值」為主。前院長表示：

「我認為博物館、美術館，它並不是為了保存過去的文物而設，應該要創造的是未來新的價值。故宮有很多的文物，可是這些文物並不是要禁錮在故宮，當作符碼在那邊供奉而已，我要做的是解放這些符碼，讓這些文物的無形價值被釋放出來。」（訪-故-20111201）

因此故宮完善了相關授權的辦法與規定，讓這些合作案在合法的基礎上進行。此外，故宮的研究能量，則運用在符號的萃取中，對文物知識正確傳遞。故宮人員以文史研究者為主，專注於保管文物的相關研究與發表，定期出版文物月刊、學術季刊與圖書，這在傳遞業者的文物知識（運用文章或講述），或是在提案的審核把關，都發揮很重要的價值。

(四) 三跨效果

《卡滋幫》轉換了嬰戲圖的符號意義，新增了體驗價值，頑石運用符號的萃取與再製、體驗的設計與鋪陳，讓《卡滋幫》的角色與劇情能與現代生活聯結，使嬰戲圖的符號進入現代生活。本研究發現《卡滋幫》的價值活動產生跨世代、跨形式與跨文化的三跨效果。以下說明之：

1. 跨世代

《卡滋幫》的主角是卡滋虎，除了迎合於虎年（2010年春季）首映外，也隱含了亞洲崇拜虎的風俗。因為《卡滋幫》要長遠發展，故事須朝連續的方向構思，也要創造一個專屬於《卡滋幫》，同時也符合一般邏輯的世界，也就是設定卡通的世界觀。雖然沒有刻意強調東方文化，但是從宋朝文物擷取靈感而誕生的《卡滋幫》，是以東方元素所畫製的兒童卡通，能為兒童塑造關於東方的印象與意涵，甚至以東方習俗為基礎的背景設定（如卡滋虎），對成人而言亦能引起共鳴。頑石總經理表示：

「你會發現幾千年來人類其實沒有什麼進步，我們只是物質進步而已，但大家的思維方式其實還是一模一樣，所以你可以找到中間的對應，我自己覺得那是一個很有趣的發現。」（訪-頑-20130411）

2. 跨形式

《卡滋幫》雖由嬰戲圖中獲取符號元素，在頑石創造角色並添加各角色的個性後，使劇情得以故事去表達嬰戲圖的原始意義，更在添加科技之元素，而達到教育與娛樂的意義。此外，頑石甚至運用數位科技以3D動畫形式呈現劇情，除表達出與觀眾的近距離外，更添加欣賞劇情的趣味性與參與感，成為多元的呈現形式。如導演說：

「必須先對（古代）文物有所了解，然後看出來哪個點做出來能讓現代人有共鳴。現代人的視覺刺激非常重口味，所以我們在

臺灣大學學術期刊資料庫

設計時會強調動態的感覺，去呈現現代人可以接受的視覺刺激。」（訪-頑-20121107）

3. 跨文化

在《卡滋幫》中，雖以中國傳統的嬰戲圖為主軸，但各角色的造型也考慮到符合當今國際化的世界，而將黑兒特別設計成黑人小孩，除了是一種在嬰戲圖中出現的蒙古等邊疆地區小孩的轉化表現，由中華民族內多種族的融合到現今世界各國更多種族的融合，有種族融合的跨文化意義。卡滋虎則是以虎為亞洲多元民族跨文化的象徵，並且牠身為兒童間的溝通橋樑，具有多元文化交流與融合的意義。

《卡滋幫》的價值活動整理如表六所示。

二、四季故宮的價值活動分析

《四季故宮》是2011年故宮委託頑石策展的專案，以四季為主題，從故宮收藏的書畫中挑出適合的展品，以數位互動科技表達展品與四季的特性，於2012年分別在華山藝文中心與桃園國際機場兩個場地接續展出。本研究將《四季故宮》的價值活動分為「文化創意發想」與「文化創意具體化」兩大部份，另將故宮參與的價值活動獨立論述，最後是價值活動所產生的「三跨效果」。以下詳述之：

(一) 文化創意發想

1. 符號萃取—挑選展品，豐富策展主題

選件是策展的關鍵。首先，要考慮「代表性」，除了選來自不同時代的作品，還要從該時代的作品中挑選出代表作。其次，頑石的選件除了表達四季時序的不同主題，還萃取了各作品中「情境」的元素，想像與重建書畫內的空間，使策展主題更豐富。《四季故宮》的選件與搭配的情境元素各是：春天，採用了郎世寧的〈仙萼長春圖〉，畫家以局部特寫描繪枝頭、花和鳥，給人春天鳥語花香的感覺，以人聲與鳥飛花開來互動；夏天則是〈太液荷風〉，空間是一個池

表六　《卡滋幫》的價值活動分析

分工	價值活動	
	文化創意發想	文化創意具體化
故宮	靈感啟發 • 推出雙品牌計畫	授權 • 提案審核 • 文物知識傳遞
頑石	符號萃取 • 擷取文化元素，承接主題概念 • 孩童嬉戲、探索與嘗試 體驗設計 • 創造角色，融入現代與西方元素	符號再製 • 發展劇情，添加現代元素 • 團隊合作、激發潛能、多元融合 體驗鋪陳 • 設定世界觀，建構環境脈絡

資料來源：本研究整理

臺灣大學學術期刊資料庫

塘，以人動與荷葉荷花來互動，搭配蟬叫蟲鳴聲；秋天為趙孟頫的〈鵲華秋色〉，把兩座實際上並不在一起的山，畫在同一幅畫作裡，空間更擴大，以人手揮舞（類似作畫的動作）與畫的展開、葉的變色互動；到了冬天，〈關山積雪圖〉是畫家由高空看冬天的山景，以人的位置移動與光的變化（代表雪地）互動。總經理表示：

「我們選件，在空間裡我們希望觀眾從春天的局部到池塘，到一個開闊的空間，甚至到俯視的觀點，其實是有逐步空間推移的趣味。」（訪-頑-20121011）

2. 體驗設計—新增體驗元素，創造互動效果

《四季故宮》體驗設計的創意發想，除了以故宮典藏的四幅畫作去表達春、夏、秋、冬的情境，並將與觀賞者的互動考慮在創意元素中，添加了觀眾體驗的元素。例如，春天郎世寧的四幅畫作，設計了感應人聲音大小的互動機制，觀眾的聲音愈大，（圖畫中的）鳥就飛得愈快。展示一開始的設定是枯萎的花，在觀眾的聲音下而活起來，概念是帶入觀眾的參與，創造春天生機蓬勃的感覺。

(二) 文化創意具體化

1. 符號轉換—展品的現代詮釋，創造情境消費價值

相對於一般博物館策展案，《四季故宮》更偏向藝術家的創作，因為它代表策展者對古文物的新詮釋。頑石將此展覽設定成一個「新媒體藝術展」，如同專案經理所說：

「該展的內容不同於一般的博物館文物導覽，文物是固定的東西，導覽需要將文物解說得很正確清楚；但是我們的策展，並不太會直接帶到文物原始的創作概念，而是由我們現代人自己去詮釋這些展品。」（訪-頑-20130117）

在現代藝術家創作風格的詮釋下，頑石使故宮文物發展出與博物館形式相異的展覽方式，帶給觀眾不同的觀點與感受。在這個新型態的展覽思維背後，包含了無數次頑石與故宮的討論和溝通；從提案簡報開始，就必須設法讓客戶了解頑石在各季展品所採用的技術、呈現出來的樣貌、想要表達的精神。有時礙於成本考量，以及不如故宮文物專家的專業知識，頑石的專案團隊與故宮之間時有溝通的困難，專案經理說：

「例如，我們在簡報冬天的裝置時，他們沒辦法想像我們做這兩層的效果到最後會如何；加上這個東西蠻貴的，不可能在簡報的時候就架出，所以只能靠客戶想像的狀況下來確認，客戶就比較擔心，不知道效果好不好，所以當初在這部份也是花了蠻多的時間說服他們。」（訪-頑-20130117）

不僅是技術上的問題需要溝通，頑石和故宮對於如何在展覽中設計觀眾回饋的方式，也有不同的意見，例如：聲控或觸控的抉擇、作品展示架的質感等，除了說服客戶，頑石也必須思考出讓客戶滿意卻又不失原創性的折衷辦法。總經理指出：

「我不是從媒體製作的角度，也不是從科技的角度而已，我思考的是以故宮來

臺灣大學學術期刊資料庫

講，它能否變成文創的一個模式。因為場域是很重要，以故宮或以數位典藏而言，其實是可以去營造那個場域的，我覺得文化創意（服務），它其實是一個情境的消費，數位的東西在某種程度只是輔助的。」（訪-頑-20120910）

2. 體驗鋪陳—互動科技的連結，增加體驗樂趣

《四季故宮》採用許多現代的互動科技，增添觀眾的體驗樂趣，也使得觀眾能與文物產生對話性的互動。歸納其互動設計如下：

「春生」是透過觀眾的「聲音」，即時控制並喚醒畫裡鳥語花開的盛況；「夏荷」整合影像感測科技，透過深度影像擷取系統，跟著觀眾「腳步」觸發魚兒游來、水面波動與啟動風動裝置，感受風姿萬千的脈動；「秋色」以視覺追蹤與深度影像辨識，透過觀眾的「手」妝點出鵲華秋色細膩之美，以及「冬雪」採用電控調光玻璃與智慧型視覺辨識技術，隨著觀眾進入展區，透過「電流」控制玻璃霧透之深淺與調節燈光顏色之變化。

(三) 故宮的價值活動

故宮在此價值活動參與共有兩部分：首先是推出數位策展的採購案，其次是在符號萃取中，展品代表性的認定與展品呈現方式的把關。故宮委外進行數位策展，相較於館內的傳統文物展，是展覽觀念上的一大突破。它代表著由「以物為主」的思維，轉換為「以人為主」的思維。前院長表示：

「我覺得博物館存在的終極目標和價值，還在人的部份，就是重視人的價值，所以我從文物的角度轉到人的部份。博物館的存在除了維護這些文物，讓它能夠繼續存在，最重要的就是他要去創造一個平台，而且是一個開放的平台，然後這個平台可以提供更多的人和文物產生互動和對話。」（訪-故-20111201）

因此故宮運用了數位典藏計畫的成果，讓數位化的文物影像有更多展示的方式，創造人們接觸文物的管道。此外，故宮人員的文物知識，則用在符號的萃取中，對代表性展品的認定。故宮人員以文史研究者為主，大多專注於保管文物的相關研究上，這些知識在傳遞業者的文物知識（運用文章或講述），或是在提案的審核把關，都發揮很重要的功能。

(四) 三跨效果

1. 跨世代

《四季故宮》的展示內容，雖未見古今融合的圖像，然其展示方式卻是融入觀眾欣賞時間與空間點的新媒體藝術，使得畫作擁有生命，引發觀眾對畫作細緻欣賞之動機。也就是成功創造了以文物為媒介、開啟古與今的對話，還有同一空間下的世代差異。此外，亦讓現代人能夠體會到書畫作品背後，作者的心境與作品的意義，以及觀眾了解文物本身的客觀歷史和價值。

2. 跨形式

科技能否成功為典藏文物加值，端看執行者的進行方式，在科技的呈現下，如何不

臺灣大學學術期刊資料庫

失去文化的真實性，更是文化創意者的一大挑戰。《四季故宮》以故宮典藏的四幅畫作去表達春、夏、秋、冬的情境，並與觀賞者產生互動，突破過去只能以「視覺」來認識文物的限制。藉由多媒體互動的方式，使觀眾在多種形式和多方感官的刺激下，打破了「欣賞文物」的限制，更投入於對文物的認識。

3. 跨文化

因應桃園中正國際機場的展覽動線設計，同時考慮其特殊的多媒體互動展覽形式，《四季故宮》打破了過去以中、英、日文告示牌被動介紹文物的慣例，每個人可以在與作品的互動中，也能對照自己過去對四季的印象，來自不同國家的觀賞者，會有截然不同的感受和體會。

《四季故宮》的價值活動整理如表七。

三、價值活動比較

茲將《卡滋幫》與《四季故宮》的價值活動重點歸整如表八。在故宮與頑石的分工上，故宮著重於程序上的「發動」與「審核」，頑石著重於「符號的萃取與再製」、「體驗的設計與鋪陳」，也是文創產品主要的創製活動。文化創意的發想部分，《卡滋幫》價值活動的重點，是從「典藏文物」中擷取文化要素：頑石先擷取嬰戲圖的孩童造型，發展文化公仔，進而發展出動畫人物；頑石也擷取了嬰戲圖中的物件，如童玩，成為《卡滋幫》中出現的道具。《四季故宮》在文化創意發想上，主要是選件與運用互動科技。《四季故宮》的四幅圖畫，都是故宮書畫典藏的經典之作，但是以書畫的形式呈現平面，頑石從書畫中萃取出情境的元素，發想出空間的佈局，再利用互動科技，創造展示空間的擬真性。相較之下，《卡滋幫》偏向於運用（文物）主題重新發想內容，《四季故宮》偏向於以策展主題重新詮釋文物意義。

在文化創意的具體化部分，頑石根據前述萃取出之元素，再設法增加對現代人的吸引力。因此《卡滋幫》必須在兒童嬉戲

表七　《四季故宮》價值活動分析

分工	價值活動	
	文化創意發想	文化創意具體化
故宮	靈感啟發 • 數位化：將文物攝影，並以數位形式保存 • 採購：選擇廠商	授權 • 圖像授權 • 提供文物知識與討論 • 審核
頑石	符號萃取 • 挑選文物，豐富策展主題 體驗設計 • 新增體驗元素，創造互動效果	符號轉換 • 展品的現代詮釋 體驗鋪陳 • 互動科技的連結

資料來源：本研究整理

臺灣大學學術期刊資料庫

表八　《卡滋幫》與《四季故宮》價值活動比較

產品與分工		價值活動	
		文化創意發想	文化創意具體化
《卡滋幫》	故宮	靈感啟發 • 推出雙品牌計畫	授權 • 提案審核 • 文物知識傳遞
	頑石	符號萃取 • 擷取文化元素，承接主題概念 • 孩童嬉戲、探索與嘗試 體驗設計 • 創造角色，融入現代與西方元素	符號再製 • 發展劇情，添加現代元素 • 團隊合作、激發潛能、多元融合 體驗鋪陳 • 設定世界觀，建構環境脈絡
《四季故宮》	故宮	靈感啟發 • 數位化：將文物攝影，並以數位形式保存 • 採購：選擇廠商	授權 • 圖像授權 • 提供文物知識與討論 • 提案審核
	頑石	符號萃取 • 挑選文物，豐富策展主題 體驗設計 • 新增體驗元素，創造互動效果	符號再製 • 展品的現代詮釋 體驗鋪陳 • 互動科技的連結

資料來源：本研究整理

的主題上發展出富有邏輯的劇情，並加入現代主流概念，像是團隊合作或多元融合，以及建構出劇情發展的背景，亦即世界觀。而《四季故宮》則加入現代人對書畫的詮釋，考量現代人在視覺、聽覺等感官的重口味，加入各畫作中萃取元素的具體化呈現。相較之下，《卡滋幫》必須添加許多符號元素來建構消費者體驗，偏重於符號的再製；《四季故宮》則著重於將平面、靜態的形式轉為立體與動態，偏重於體驗的設計。

兩個案都產生了三跨效果，嬰戲圖的主題是「孩童嬉戲」，若僅呈現出孩童嬉戲的內涵與圖像，就算是增加再多的動畫科技效果也無法吸引人；必須創造劇情與角色，以及加入現代元素，才能切進生活脈絡，縮短時空、符旨、族群的差距。《四季故宮》所選件的主題代表四季，但卻已非古人之四季，而是現代人詮釋古畫，偏向於以「文物典藏」為媒介，著重於開啟古今的對話。

伍、討論

本研究發現文創產品的價值活動，可分由符號與體驗兩構面以及文化創意發想與具體化兩階段來構思與探討，本研究也分析出故宮與頑石在上述價值活動的分工，以及價值活動所衍生的三跨效果，以下討論本研究發現在理論與實務上的意涵。

臺灣大學學術期刊資料庫

一、理論意涵

(一) 文創產品的價值創造分析架構

經由彙整文化與符號、創意與體驗、文物典藏與管理學價值創造等跨領域相關文獻，本研究發現以文物典藏為發想的文創產業之價值創造可從「文化創意發想」與「文化創意具體化」兩階段進行，而其創作的內涵可依「符號」與「體驗」兩主軸展開：在符號部分，先是符號萃取，然後是符號的再製或轉換。在體驗部分，先是體驗設計，然後是體驗鋪陳。上述的價值活動相較於傳統製造業之價值活動，以「素材或投入」（如 Porter, 1985）及「生產或服務技術」（如 Swafford, Ghosh, & Murthy, 2006）為主軸的論述相當不同，呼應文創產品的本質具符號性與體驗性。

(二) 文創產品與製造／服務業的價值活動之差異

製造或服務業的價值活動，多為運用產製過程中所需要的素材或投入，經過加工或轉換處理，賦予原素材或投入特定之功能，藉由功能之提升達到消費滿意，進而創造價值（Finne, 2006; Taylor, 2005）。文創產品的產製活動雖然也呈現類似上述價值活動的序列性質（Stabell & Fjeldstad, 1998），但卻以符號與體驗的加值活動為主，因此「價值」的內涵也有所不同。符號包括形式與概念，也就是文獻上之符徵與符旨（Cousins, 2012），文創產品的產製，其價值的意義並不在於功能的增加或成本的降低，而是在於透過消費者對符號的理解過程，讓時空、符旨與族群的差距縮小，達成精神或情感上滿足（劉新圓，2009；楊燕枝、吳思華，2005）。因此文物典藏的符號加值活動，重點在於設計符合現代脈絡的符徵，在形式上讓消費者易於理解，進而令消費者理解文化符號的意義，建構符旨，以產生文化傳承的目標。

再者，由於製造或服務業的價值活動，除了以素材與投入來產製商品或服務，也多應用生產或服務技術，透過擴大產能、或使服務流程標準化，以提升品質、創造價值。然而文創產品的產製，另一主要部分就是體驗的設計，特別強調創新（Brandellero & Kloosterman, 2010），但此創新不單指個體創造力的發揮，而是一種與社會文化脈絡相應但又有所不同的創新。本研究發現個案透過動畫或互動科技，促成消費者體驗的實踐，而且科技的運用不只是實現更多想法，很重要的是能與現代生活脈絡結合。這當中的關鍵在於科技被策略性使用，用以詮釋與說明既有文化符號的符旨，讓現代人容易理解，而非為科技而科技；例如《卡滋幫》用動畫故事傳達現代公民合作的概念，來使新符徵（動畫）與既有符徵（嬰戲圖）產生相關聯的符旨（激發孩童潛能）。

因此，文創產品的價值創造，著重於精神層面的符號加值與體驗設計，強調消費情境的特殊性。文創產品價值活動中「價值增加」的意義，也由如何提升性價比（C／P值），轉變為如何縮短世代、生活脈絡與族群之間的差異，設計目標在於此傳承

臺灣大學學術期刊資料庫

於既有符旨的創新符徵，能否被人所理解、所喜愛，達到「溯古印今」的程度。

(三) 價值創作內涵之實例呈現

本研究以個案資料呈現兩個文創產品—《卡滋幫》與《四季故宮》的加值過程，並將其創意構想的內涵與市場化挑戰做一連結，以具體的設計方向來探討文物典藏到文創產品其間重要的過程與階段，並從產品的呈現手法以探討其在體驗效果上的設計取向，如《卡滋幫》的古今生活連結性劇情，《四季故宮》的互動設計效果等，此創意動態構面的探討亦為過去文獻所未曾探討的部分，亦未曾具體以實例分析之。

(四) 授權機構與文創業者的合作

本研究同時分析出典藏機構與文創業者在價值活動中，分工與共創的情形：由於文化資產與符徵的複雜難解，需要至少兩造間的合作，像是個案中的典藏機構（故宮）負責知識傳遞，以及文創業者（頑石）進行體驗設計的創意發想與具體化。符號萃取在故宮端是一種鬆綁、在頑石端則是一種聯想；符號的再製或轉換在故宮端是進行法律保護、在頑石端則是一種想法的延伸；除了符徵與符旨的解構，符號再製或轉換時還須切入現代生活脈絡；尤其在體驗的設計需要創意發想與具體化，而且創意發想不能僅限於業者單方，必須深入消費者生活脈絡。

《卡滋幫》與《四季故宮》，同樣以創意運用「文物」內鑲嵌的符號資源，發展出現代平易近人的溝通形式，但在符號資源的運用方式上有所不同，這點可能與故宮授權的目的與範圍也有相關，分述如下：《卡滋幫》來自於故宮品牌授權的文化公仔，再衍生為《卡滋幫》，其實已屬於原創。因此頑石著重於「探索與開發」文物的符號資源內涵，重點在萃取符號意義做古今的轉換，以建構原創的符號權利，也就是一種有價值的品牌，未來還可朝授權方向開發業務。《四季故宮》來自於故宮委託製造，文創產品的使用權仍在故宮，因此頑石將文物的符號資源視為「溝通平台」，重在引發古今對話。

二、實務意涵

本研究結果對於頑石及類似的加值業者、故宮及文創產業政策制定者等三方面各有所啟示。首先，頑石是故宮數位化的第一個夥伴，自1999年起有多項合作案，熟悉故宮對於符號再製或轉換的可接受程度，也就是所謂「文化範圍」；此外，頑石或類似業者必須投入對文物的「學習與轉化」，這不是空有技術就能發揮的，執行者對於文物不但瞭解要夠深，還能從文物中去瞧出哪些是可以進一步發想與製作的端倪，並讓現代人產生共鳴。

其次，本研究發現對於故宮的啟示有三，與價值活動所衍生三跨的效果有關。首先是跨世代，博物館不僅要對古代文物進行研究，透過文物探究過去歷史在不同時間點的價值觀、審美觀還有客觀歷史事件，更重要的是提供不同年齡層的訪客各自適合的引

臺灣大學學術期刊資料庫

介方法，達到溯古印今的教育目的。所謂跨世代，涵蓋了以文物為媒介、開啟古與今的對話，還有同一空間下的世代差異。

再者，在跨形式方面，故宮最重要的任務，是讓現代人也能夠體會到書畫作品背後，作者的心境與作品的意義；其次則是讓一般人了解文物本身的客觀歷史和價值，也就是對符徵的理解。要呈現跨世代的美學和精神，其實是非常困難的，特別是在休閒活動目不暇給的今天，要吸引民眾利用閒暇時間到博物館拜訪，就必須以較為有創意的方式呈現，因此在形式上有較多元的設計，本研究提出了跨形式的概念來解讀文創品的文化傳遞風貌。

最後，是跨文化。基於故宮所擁有的世界知名度，其對文物的處理、呈現方式和所發行之光碟、產品等事物，也受到文化界的關注。頑石與故宮合作，透過新穎的方式為古文物進行包裝，添加其他民族文化，使其超越中華文化與族群等的限制，展現臺灣的軟實力，讓國內外都產生共鳴，也為臺灣開拓新的曝光機會。

本研究發現對於文創產業政策制定者也有啟示。產業政策多以經費補貼業者進行研發活動為主，但若不能建構出對文創產品價值創造過程內涵的理解，就無法理解研發的困難與瓶頸所在。本研究發現文創業者在研發上或有四個努力方向，分別針對符號、體驗、創意發想與創意具體化，這同時也可能是文創業者核心能耐蓄積的方向。

陸、結論

本研究藉由文獻探討與個案研究，觀察由文物典藏為素材來發展文創產品的開發過程，分析文創產品的價值創造要點。研究結果發現，可將此類文創產品的價值活動，以文化創意發想與文化創意具體化等兩個階段來觀察之，並可從文創業者在符號與體驗兩面向的創作內容來獲知此類型產品的價值創造與開發內涵之要領。

首先，在價值創造階段方面，文化創意發想階段中，典藏機構主要的價值活動在於提供創意元素，予以文創業者有更多的靈感啟發；藉由典藏機構對文創業者的解說提高合作的文創業者對符號的解讀，文創業者進而能進行符號萃取，並依本身的專業來進行整體的創意發想，包括符號萃取與體驗設計，以試圖承接既有文化意涵與開發新產品的價值定位。在文化創意具體化階段，為將在創意發想階段的文物符號結合創意來進行製作，重要的創新活動在於利用科技將符號予以轉換與應用，使得創意得以透過科技製作而呈現，並不失文物的符號意義；典藏機構以授權為主要活動內容，予以文創業者有其權利範圍以進行創意具體化活動，文創業者則就新產品的價值定位後，進行符號再製與體驗鋪陳設計與開發等具體化活動，來完成文化創意產品。

其次，在價值活動的開發內涵上，文創業者須就市場發展時的挑戰進行策略性佈局。本研究發現文創業者就時空、文化意涵、族群等三面向來策略性進行其產品的文

臺灣大學學術期刊資料庫

化創意鋪陳。其價值創造重點乃是由文物的符號出發，藉由創意體驗的設計與鋪陳，並形塑跨世代、跨形式與跨文化的效果，來突破文物的時空藩籬、文物喜好者的族群性，以擴大文物價值的傳遞與教育效用。

最後，因研究資源有限，本研究針對頑石和故宮兩個代表性合作案進行探討。十多年來，兩方合作的專案種類與內容皆十分豐富，若能長時間進行訪談並將合作專案分門別類進行更深入的研究，必可完成更完整的研究結果。另外，在價值鏈的基本概念中，衡量最終產出的價值是價值鏈的策略與解構目的，由於本研究對象的限制，致使消費者端的差異性對於價值認知的研究無法得知，此為本研究不足之處；後續研究若能延伸到消費者端，由消費者所感知的價值來加強本研究主張價值創造證據之強度，將能使研究更臻完整。

謝辭

本文作者衷心感謝國科會（現為科技部）新進人員專題計畫「以正當性觀點檢視文創業者的創新挑戰」（計畫編號：102-2410-H-152-008），與政治大學創新與創造力研究中心「頂尖大學計畫-文化創意產業之發展」計畫之補助，在此致謝。

參考文獻 References

文化部（2013）。*2012年臺灣文化創意產業年報*。臺北市：文化部。【Ministry of Culture. (2013). *2012 Taiwan cultural & creative industries annual report*. Taipei: Ministry of Culture. (in Chinese)】

文化創意產業發展法（2010年2月3日）。檢自http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=H0170075【[Wen hua chuang yi chan ye fa zhan fa]. (2010, February 3). Retrieved from http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=H0170075 (in Chinese)】

文化資產保存法（2011年11月9日）。檢自http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=H0170001【[Wen hua zi chan bao cun fa]. (2011, November 9). Retrieved from http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=H0170001 (in Chinese)】

王美雅、陳筱廸、陳欽雨（2012）。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)，47-81。doi: 10.6182/jlis.2012.10(1).047【Wang, Mei-Ya, Chen, Hsiao-Ti, & Chen, Chin-Yeu (2012). The value creation strategies and core resources of the companies in the digital archives industry. *Journal of Library and Information Studies, 10*(1), 47-81. doi: 10.6182/jlis.2012.10(1).047 (in Chinese)】

行政院（2002）。*挑戰2008：國家發展重點計畫（2002－2007）*。臺北市：行政院。【Executive Yuan. (2002). *[Tiao zhan 2008: Guo jia fa zhan zhong dian ji hua (2002-2007)]*. Taipei: Executive Yuan. (in Chinese)】

臺灣大學學術期刊資料庫

吳靖雯（2011年11月27日）。故宮＋華山＋頑石創意 「四季故宮」新媒體藝術。*旺報*。檢自：http://poweron.taiwantrade.com.tw/CH/bizsearchdetail/39028/I【[Wu, Jing-Wen] (2011, November 27). [Gu Gong + Hua Shan + Wan Shi Chuang Yi: "Si Ji Gu Gong" xin mei ti yi shu]. *Want Daily*. Retrieved from http://poweron.taiwantrade.com.tw/CH/bizsearchdetail/39028/I (in Chinese)】

李如菁、何明泉（2009）。博物館文化商品的再思考：從跨域觀點出發。*設計學報，14*(4)，69-84。【Li, Ju-Ching, & Ho, Ming-Chyuan (2009). Rethinking about the cultural products of a museum: Perspectives across disciplines. *Journal of Design, 14*(4), 69-84. (in Chinese)】

故宮博物院（2014）。*數位典藏簡介*。檢自http://www.npm.gov.tw/da/ch-htm/about.html【National Palace Museum. (2014). *[Shu wei dian cang jian jie]*. Retrieved from http://www.npm.gov.tw/da/ch-htm/about.html (in Chinese)】

故宮博物院（2015）。*國立故宮博物院施政績效*。檢自http://www.npm.gov.tw/zh-TW/Article.aspx?sNo=04003978【National Palace Museum. (2015). *[Guo Li Gu Gong Bo Wu Yuan shi zheng ji xiao]*. Retrieved from http://www.npm.gov.tw/zh-TW/Article.aspx?sNo=04003978 (in Chinese)】

胡幼慧（1996）。*質化研究*。臺北市：巨流。【[Hu, You-Hui] (1996). *[Zhi hua yan jiu]*. Taipei: [Ju Liu]. (in Chinese)】

范成偉（2005）。博物館數位典藏的知識加值概念研究。*科技博物，9*(4)，71-84。【Fan, Cheng-Wei (2005). The research on value-added knowledge of digital collections in the museums. *Technology Museum Review, 9*(4), 71-84. (in Chinese)】

翁煌哲、于卓民、黃國峯（2009）。價值共創與統治模式。*組織與管理，2*(1)，63-89。【Wong, Huang-Che, Yu, Joseph Chwo-Ming, & Huang, Kuo-Feng (2009). Value co-production and governance mode. *Organization and Management, 2*(1), 63-89. (in Chinese)】

張嘉彬（2006）。數位典藏支援數位學習之探討。*圖書與資訊學刊，58*(8)，70-95。【Chang, Chia-Bin (2006). The preminary study on digital libraries in supportive of e-learning. *Bulletin of Library and Information Science, 58*(8), 70-95. (in Chinese)】

郭鎮武、徐孝德（2007）。閣樓上的林布蘭-漫談知識經濟時代之藝術授權。*故宮文物月刊，289*，100-107。【Kuo, Chen-Wo, & [Xu, Xiao-De] (2007). [Ge lou shang de Rembrandt - Man tan zhi shi jing ji shi dai zhi yi shu shou quan]. *The National Palace Museum Monthly of Chinese Art, 289*, 100-107. (in Chinese)】

陳昭珍（2008）。*數位內容的加值模式與市場*。檢自http://streaming.glis.ntnu.edu.tw:8080/index-1-96-2.htm【Chen, Chao-Chen (2008). [*Shu wei nei rong de jia zhi mo shi yu shi chang*]. Retrieved from http://streaming.glis.ntnu.edu.tw:8080/index-1-96-2.htm (in Chinese)】

臺灣大學學術期刊資料庫

陳斌全等著、李俊明主編（2004）。*揭開英國創意產業的秘密：從十五種不同角度觀看英國的戲劇、電影、媒體、行銷以及設計*。臺北市：文建會。【[Chen, Bin-Quan], & [Li, Jun-Ming], et al. (2004). *[Jie kai Ying Guo chuang yi chan ye de bi mi: Cong shi wu zhong bu tong jiao du guan kan Ying Guo de xi ju, dian ying, mei ti, xing xiao yi ji she ji]*. Taipei: Council for Cultural Affairs. (in Chinese)】

陶聖屏（2013）。體驗行銷與人格特質在文創產品創造力認知與忠誠度之研究—以「法藍瓷」為例。*行銷評論，10*(1)，1-18。【Tao, Sheng-Ping (2013). Experience, personality, creative cognition and loyalty on creative products: A case study of Franz. *Marketing Review, 10*(1), 1-18. (in Chinese)】

曾光華（2013）。*服務業行銷與管理：品質提升與價值創造*（第四版）。臺北市：前程文化。【Cheng, Kong-Fah (2013). *Service marketing and management* (4th ed.). Taipei: Future Career. (in Chinese)】

項潔、陳雪華、鄭惇方、魏雅惠（2004）。數位典藏加值應用之探討。*圖書資訊學刊，2*(1)，1-17。doi: 10.6182/jlis.2004.2(1).001【Hsiang, Jieh, Chen, Hsueh-Hua, Cheng, Dun-Fang, & Wei, Ya-Huei (2004). On the application of digital archives. *Journal of Library and Information Studies, 2*(1), 1-17. doi: 10.6182/jlis.2004.2(1).001 (in Chinese)】

楊國樞（2002）。「數位典藏國家型科技計畫簡介」簡報。*訓練推廣分項計畫*。檢自http://proj1.sinica.edu.tw/~ndaplib/channels/dlm_paper/NDAP%20profile.pdf【Yang, Kuo-Shu (2002). ["Shu wei dian cang guo jia xing ke ji ji hua jian jie" jian bao]. *[Xun lian tui guang fen xiang ji hua]*. Retrieved from http://proj1.sinica.edu.tw/~ndaplib/channels/dlm_paper/NDAP%20profile.pdf (in Chinese)】

楊燕枝、吳思華（2005）。文化創意產業的價值創造形塑之初探。*行銷評論，2*(3)，313-318。【Yang, Yann-Jy, & Wu, Se-Hwa (2005). Configuring value for cultural and creative industry. *Marketing Review, 2*(3), 313-318. (in Chinese)】

頑石創意（2014a）。*大事紀*。檢自http://www.brightideas.com.tw/關於頑石/大事紀/tabid/76/Default.aspx【Bright Idea Design. (2014a). *[Da shi ji]*. Retrieved from http://www.brightideas.com.tw/關於頑石/大事紀/tabid/76/Default.aspx (in Chinese)】

頑石創意（2014b）。*頑石創意簡介*。檢自http://www.brightideas.com.tw/關於頑石/tabid/76/Default.aspx【Bright Idea Design. (2014b). *About*. Retrieved from http://www.brightideas.com.tw/關於頑石/tabid/76/Default.aspx (in Chinese)】

劉家倫（2008）。從大故宮到小故宮--談兒童學藝中心之規劃建置與營運管理。*故宮文物月刊，309*，114-121。【[Liu, Jia-Lun] (2008). [Cong da Gu Gong dao xiao Gu Gong - Tan er tong xue yi zhong xin zhi gui hua jian zhi yu ying yun guan li].

臺灣大學學術期刊資料庫

The National Palace Museum Monthly of Chinese Art, 309, 114-121. (in Chinese)】

劉新圓（2009）。*什麼是文化創意產業？*（財團法人國家政策研究基金會，國政研究報告）。檢自http://www.npf.org.tw/post/2/5867。【Liu, Hsin-Yuan (2009). *[She me shi wen hua chuang yi chan ye?]* (National Policy Foundation, NPF research report). Retrieved from http://www.npf.org.tw/2/5867 (in Chinese)】

蕭百芳（2010年12月）。*宋代兒童的現代奇遇—從「嬰戲圖」到台北故宮與「頑石創意」的文創藝術世界*。「跨文化學術研討會」發表之論文，南臺科技大學。【Hsiao, Pai-Fang (2010, December). *[Song Dai er tong de xian dai qi yu - Cong "Ying Xi Tu" dao Tai Bei Gu Gong yu "Wan Shi Chuang Yi" de wen chuang yi shu shi jie]*. Paper presented at [Kua Wen Hua Xue Shu Yan Tao Hui], Southern Taiwan University of Science and Technology. (in Chinese)】

謝顒丞、鄭惠文、簡如君（2008）。數位典藏知識與商業加值應用。*圖書與資訊學刊，67*(11)，23-38。【Hsieh, Yung-Cheng, Cheng, Hui-Wen, & Chien, Ju-Chun (2008). Knowledge of digital archive and its commercially value-added applications. *Bulletin of Library and Information Science, 67*(11), 23-38. (in Chinese)】

Arms, C. R. (1996). Historical collections for the national digital library: Lessons and challenges at the library of congress. *D-Lib Magazine, 2*(4). doi: 10.1045/april96-c.arms

Brandellero, A. M. C., & Kloosterman, R. C. (2010). Keeping the market at bay: Exploring the loci of innovation in the cultural industries. *Creative Industries Journal, 3*(1), 61-77. doi: 10.1386/cij.3.1.61_1

Cano, G. A., Garzón, A., & Poussin. G. (2000). *Culture, trade and globalization: Questions and answers*. Paris, France: UNESCO Publishing.

Caves, R. E. (2000). *Creative industries: Contracts between art and commerce*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Chen, H.-F. (2013, August). *Innovations within institutions: The perspective of legitimacy strategies*. Paper presented at the 2013 Academy of Management Meeting, Lake Buena Vista (Orlando), FL. doi: 10.5465/AMBPP.2013.11399abstract

Cousins, S. D. (2012). A semiotic approach to mind and culture. *Culture & Psychology, 18*(2), 149-166. doi: 10.1177/1354067X11434834

Department for Culture, Media and Sport. (1998). *Creative industries mapping document 1998*. London, England: Department of Culture, Media and Sport. Retrieved from http://www.culture.gov.uk/Reference_library/Publications/archive_1998/Creative_Industries_Mapping_Document_1998.htm

Department for Culture, Media and Sport. (2014). *Creative industries economic estimates January 2014: Statistical release*. London, England: Department of

臺灣大學學術期刊資料庫

Culture, Media and Sport. Retrieved from https://www.gov.uk/government/statistics/creative-industries-economic-estimates-january-2014

Duncan, J. S. (1990). *The city as text: The politics of landscape interpretation in the Kandyan kingdom*. Cambridge, England: Cambridge University Press.

Finne, C. (2006). Publishing building product information: A value net perspective. *Construction Innovation, 6*(2), 79-96. doi: 10.1191/1471417506ci612oa

Garnham, N. (1987). Concepts of culture: Public policy and the cultural Industries. *Cultural Studies, 1*(1), 23-37. (Original work published 1983). doi: 10.1080/09502388700490021

Hesmondhalgh, D. (2013). *The cultural industries* (3rd ed.). London, England: SAGE.

Mitchell, D. (1995). There's no such thing as culture: Towards a reconceptualization of the idea of culture in geography. *Transactions of the Institute of British Geographers, 20*(1), 102-116. doi: 10.2307/622727

Orlikowski, W. J. (2000). Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations. *Organization Science, 11*(4), 404-428. doi: 10.1287/orsc.11.4.404.14600

Pettigrew, A. M. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies, 24*(6), 649-670. doi: 10.1111/j.1467-6486.1987.tb00467.x

Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York, NY: Free Press.

Roland, B. (1967). *Elements of Semiology* (A. Lavers, & C. Smith, Trans.). New York, NY: Farrar, Straus and Giroux.

Ryan, B. (1992). *Making capital from culture: The corporate form of capitalist cultural production*. New York, NY: Walter de Gruyter.

Schmitt, B. H. (1999). *Experiential marketing: How to get customers to sense, feel, think, act, relate to your company and brands*. New York, NY: Simon & Schuster.

Schmitt, B. H. (2003). *Customer experience management: A revolutionary approach to connecting with your customers*. New York, NY: Wiley.

Scott, A. J. (2004). Cultural-products industries and urban economic development: Prospects for growth and market contestation in global context. *Urban Affairs Review, 39*(4), 461-490. doi: 10.1177/1078087403261256

Sheth, J. N., Newman, B. I., & Gross, B. L. (1991). Why we buy what we buy: A theory of consumption values. *Journal of Business Research, 22*, 159-170. doi: 10.1016/0148-2963(91)90050-8

Stabell, C. B., & Fjeldstad, O. D. (1998). Configuring value for competitive advantage: On chains, shops, and networks. *Strategic Management Journal, 19*(5), 413-437. doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(199805)19:5<413::AID-SMJ946>3.3.CO;2-3

臺灣大學學術期刊資料庫

Sutton, R. I., & Hargadon, A. B. (1996). Brainstorming groups in context: Effectiveness in a product design firm. *Administrative Science Quarterly, 41*(4), 685-718. doi: 10.2307/2393872

Swafford, P. M., Ghosh, S., & Murthy, N. N. (2006). A framework for assessing value chain agility. *International Journal of Operations & Production Management, 26*(2), 118-140. doi: 10.1108/01443570610641639

Taylor, D. H. (2005). Value chain analysis: An approach to supply chain improvement in Agri-Food chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 35*(10), 744-761. doi: 10.1108/09600030510634599

Zukin, S., & Maguire, J. S. (2004). Consumers and consumption. *Annual Review of Sociology, 30*(1), 173-197. doi: 10.1146/annurev.soc.30.012703.110553

（投稿日期Received: 2014/10/22　接受日期Accepted: 2015/6/5）

臺灣大學學術期刊資料庫