

湖北省博物馆 IP 开发的问题和策略

彭红, 张薇

(武汉科技大学, 武汉 430065)

摘要: **目的** 对湖北省博物馆 IP 开发的现有问题进行总结, 并根据现有问题提出相应的开发策略。**方法** 通过文献法查阅资料, 了解 IP 的学术概念、博物馆 IP 的基本特征、行业内的优秀经验以及博物馆 IP 的学术研究现状, 利用实地考察法和深度访谈法对湖北省博物馆的 IP 开发现状进行调研, 全方位了解湖北省博物馆进行 IP 开发的基本条件和计划, 最后综合湖北省博物馆 IP 开发的问题, 参照博物馆相关工作人员的意见, 提出湖北省博物馆 IP 开发的具体策略。**结论** 博物馆 IP 开发可以采用“三步走”的策略: 对外联合、对内计划和精准开发。对湖北省博物馆内可能拥有的 IP 类型的梳理, 选择合适的 IP 进行开发。在了解可用于深度开发的 IP 后, 根据 IP 开发中产品扩展、项目协同和众创 3 种模式, 结合实际需要选择对应的模式, 并在 IP 开发之前确立其成果的权利归属。

关键词: 博物馆 IP; IP 开发; 湖北省博物馆; 策略研究

中图分类号: TB472 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-3563(2019)18-0254-05

DOI: 10.19554/j.cnki.1001-3563.2019.18.042

Problems and Strategies of IP Development in Hubei Provincial Museum

PENG Hong, ZHANG Wei

(Wuhan University of Science & Technology, Wuhan 430065, China)

ABSTRACT: The study aims to summarize the existing problems of IP development in Hubei Provincial Museum and propose corresponding development strategies based on the existing issues. Through literature review, the academic concept of IP, the basic characteristics of museum IP, the excellent experience in the industry, and the academic research status of museum IP were explained. Then field investigation and in-depth interview were carried out to understand the basic conditions and plans for IP development in Hubei Provincial Museum from all aspects; finally, based on problems and suggestions of relevant museum workers, the specific strategies for IP development of Hubei Provincial Museum were proposed. In conclusion, museum IP development can adopt the "three-step" strategy: external integration, internal planning and precision development. Sort out possible types of IP in the Hubei Provincial Museum. Select appropriate IP for development; after understanding that the IP can be used for in-depth development, select the best develop mode and establish ownership of the results prior to IP development.

KEY WORDS: museum IP; IP development; Hubei Provincial Museum; strategy research

在 2017 年 10 月的中共十九大报告中, 习总书记将建设社会主义特色文化的主要内容总结为“坚定文化自信, 推动社会主义文化繁荣兴盛”, 在报告中提出要推动文化事业和文化产业发展, 不断推进文化创新。自 2012 年以来, 国内先后发布了许多有关推动文化产业发展的政策法规。在 2014 年, 国务院提出

了传承与创新双管齐下的文化产业与多产业融合的意见; 2015 年颁布的《博物馆条例》提出了博物馆要挖掘藏品内涵, 开发博物馆衍生产品; 到 2016 年, 国务院进一步明确了要“大力发展文博创意产业”。国家对于博物馆文创十分重视, 其优秀成果也引起了社会大众的广泛关注。

收稿日期: 2019-05-06

基金项目: 2017 年度国家社会科学基金艺术学项目“基于博物馆定级评估标准的文创产品开发研究”(17BH160)

作者简介: 彭红(1968—), 女, 湖北人, 武汉科技大学教授, 主要从事民间艺术、产品设计及理论的研究。

2017 年 12 月，中央电视台制作的大型文博综艺节目《国家宝藏》一夜爆红，一时间网上的各个论坛首页都热烈讨论着各种“釉彩大瓶”，笑谈乾隆皇帝的审美。人们的目光聚集到各个博物馆的特色藏品，又从藏品转移到博物馆，探讨身边的博物馆，计划着新一轮的博物馆游览日程。《国家宝藏》就是在我国大力推进文化创新过程中的优秀成果，透过它可以看到社会大众对传统文化的浓厚兴趣，归根结底正是我们的文化自信。《国家宝藏》在社会上的热烈反响，不仅体现了文博类综艺节目的制作到了新的阶段，而且也意味着博物馆文化创意具有十分可观的研究价值。随着文化类 IP 的日益发展，国内也开始有博物馆 IP 的学术研究，博物馆的 IP 开发成了博物馆开发文化创意的新思路。

1 博物馆 IP 开发

IP 是 Intellectual Property 的缩写。对于 IP 的概念，有人认为是知识产权，也有人称 IP 为内容，还有人提出是成果权、知识财产权，综合来说 IP 就是多受众的、可供多渠道开发多平台传播的优质内容版权^[1]。陈飞 2007 年在《腾讯实行“IP”全版权开发的相关研究》中强调了 IP 内涵中权益的重要性，并将 IP 从事实角度总结为拥有法律保护边界的某种“idea”或其表达^[2]。IP 开发就是在已有 IP 的基础上，根据受众喜好通过不同的渠道开发或设计新的衍生形态。向勇和白晓晴在 2017 年的《新常态下文化产业 IP 开发的受众定位和价值演进》中将知名度高并具有稳定粉丝群的 IP 称为“明星 IP”，并将其划分为老经典、新经典和快时尚 3 类^[3]。

博物馆中的 IP 大多数都为老经典 IP，因为博物馆的文化是民族传承下来的文化，是无数历史文明的结晶。博物馆 IP 开发相比普遍意义上的 IP 开发而言，是大量经典 IP 的多样开发，同时，博物馆 IP 开发肩负着弘扬中国传统文化和传播非物质文化遗产的重大责任，这正是博物馆 IP 开发既前景可观又充满挑战的原因。从雍正“感觉自己萌萌哒”动态图片见图 1，到“朕就是这样汉子”折扇见图 2，再到《我在故宫修文物》海报见图 3，最后到故宫和某化妆品牌合作的限量礼盒，故宫博物院 IP 开发一步步成长，从图片到产品、影视和合作授权，逐渐形成了一套成熟的故宫博物院 IP 开发模式。苏州博物馆的宋锦时装秀更是将博物馆 IP 和文化产业链巧妙连接，根据季度发布新产品，吸引了大量粉丝，已经成为了传统文化现代化的实践标杆。以上分别是学术概念和行业术语两方面的博物馆 IP 内涵，在法律规定上，我国暂时还没有专门的针对博物馆文化产业内容版权的法规，通常只能依据民法、著作权法、商标法、专利法等基本法律的规定逐步总结^[4]。



图 1 雍正“感觉自己萌萌哒”图片
Fig.1 Yongzheng's picture of "I feel myself so cute"



图 2 “朕就是这样汉子”折扇
Fig.2 "I'm so man" folding fan



图 3 《我在故宫修文物》海报
Fig.3 A poster of "Masters in Forbidden City"

除了博物馆自身的探索实践外，博物馆 IP 开发在学术界也有一些针对性研究。在中国知网上以“博物馆+IP”为主题进行精确搜索，除去电信含义下 IP 的相关文献，共有 26 条文献，其中 2016 年及 2017 年共有 20 篇，占总文献的 77%。从这里可以看出：博物馆 IP 在国内的学术研究虽然较少，但已呈现快速增长趋势，博物馆 IP 开发符合国家政策指向。2016 年是博物馆 IP 学术研究的重要节点，对应着 2016 年

7月国家文物局发布的《博物馆定级评估标准》，标准中强调了博物馆要大力开发文化创意产品，并将博物馆文创作为博物馆定级中的评分项目。简而言之，博物馆IP开发是国家在文化创新上的必经之路，也是决定博物馆转型的重大挑战。由于不同的博物馆在历史人文、流域地区、馆藏特色及知名度等方面具有非均等性，博物馆IP开发也不能一概而论，本研究着眼湖北省博物馆，研究湖北省博物馆IP开发中的问题和策略。

2 湖北省博物馆IP开发的现状及问题

自2008年国内博物馆全面免费开放之后，博物馆加速了从传统模式到现代模式的转型。而在2007年11月就率先向公众免费开放的湖北省博物馆，也是处于转型中的国内众多博物馆之一。湖北省博物馆地处荆楚大地，是中央和地方共建的国家级重点博物馆，自1953年筹建以来，已具有60余年历史。馆内四大镇馆之宝：郟县人头骨化石、越王勾践剑、曾侯乙编钟和元代青花四爱图梅瓶，其中越王勾践剑和曾侯乙编钟作为湖北省博物馆的代表文物参加了《国家宝藏》评选，并在节目播出后获得了更多关注和喜爱。湖北省博物馆内还有许多独一无二的藏品，它们也可以经过合适的方法开发和推广，成为像越王勾践剑、曾侯乙编钟这样的明星IP。

笔者分3步对湖北省博物馆IP开发及相关信息进行了现状调研，首先到馆内实地调研了基于IP设计的文创产品，其次在网上搜索了关于湖北省博物馆已有的IP授权信息，最后整理好资料和问题深度采访了负责市场部的主管。在实地调研文创产品时，文创产品以不同的形式和内容或浅或深地使用了博物馆IP进行设计。笔者对已经用于设计中的湖北省博物馆IP进行了频次统计，在纪念品商店中共有72件创新设计产品，其中利用博物馆IP元素、富有设计感的产品共21件，占总数的29%；在挑选出的21件产品设计中，对其IP进行了统计，湖北省博物馆用于文创产品设计的IP频次统计见表1，从中可以看出曾侯乙编钟和鹿角立鹤在博物馆文创产品设计中人气较高，越王勾践剑、古楚国漆艺文化还有待进一步开发；同时屈原典故也是极具魅力的明星IP，但在产品设计方面还没有完全展开；除了世人皆晓的明星IP，还有8个其他IP也作为文创产品开发的元素，体现了湖北省博物馆IP的丰富多样，还有许多有意

义的IP可以深度发掘。除了文创产品外，馆内纪念品商店还有大量的传统仿制经典产品，它们大多是经典藏品的复制品。

调研第二步，在网上搜索关于湖北省博物馆已有的IP授权信息时，相关信息比较少，部分信息未对外公布。最后，笔者整理好调研资料提出问题访问了湖北省博物馆市场部主管，得到了许多IP开发的有效信息，主要内容可提炼为4个方面：湖北省博物馆十分重视博物馆文创产业发展，但从国家政策到实际操作还不能连贯起来；博物馆计划将曾侯乙编钟做成明星品牌，考虑夜间免费编钟表演，让公众与博物馆IP更亲密互动，做好公共文化服务；除文创纪念品外，文物仿制品也有可观的收入，越王勾践剑的博物馆复制品也有较高的人气；湖北省博物馆考虑与其他博物馆联合，形成博物馆联盟，共同推进文博知识产权保护和非物质文化遗产保护。

根据调研现状对湖北省博物馆IP开发中的问题进行总结，共总结了3方面的问题：湖北省博物馆对于博物馆文化产业眼光精准考虑长远，但无法独立推动博物馆文化产业链的运行，需要政府、企业以及同行博物馆等的支持；湖北省博物馆针对部分IP的开发比较零散，没有形成更宏观的IP开发计划和开发理念；哪些内容版权优先作为博物馆IP、以何种渠道开发、通过什么渠道传播等问题还没有完成。湖北省博物馆对IP开发的目标市场还不够明确，缺少市场细分。对应湖北省博物馆IP开发中存在的3方面的问题，以下提出了3个方面的策略。

3 湖北省博物馆IP开发的策略

湖北省博物馆IP开发可以采用“三步走”的策略：对外联合、对内计划和精准开发。对外联合主要指湖北省博物馆根据发展需要，对地方政府文化部门、文化类企业、省内外博物馆以及非遗保护中心进行联系与合作。湖北省博物馆可以深入与湖北省文化厅和文物局的交流，共同推进建立省内地方综合性博物馆联盟的计划，同时，湖北省博物馆可以根据文化企业合作评估办法，优选合作企业，建立更完善的合作方式。对于与省外博物馆的联合，由于规模大小、发展理念以及地理间隔等原因，可能无法立即达成合作，但湖北省博物馆方的意愿有可能在未来促成合作。

对内计划是湖北省博物馆IP开发的核心内容。由于博物馆IP开发相比于普通文创产品而言，成本沉淀和收益滞后的特点更加突出，所以湖北省博物馆需要有宏观的博物馆产业链计划，并坚定计划使其长期稳定发展。要了解哪些博物馆IP可以用来开发，首先得知道博物馆拥有的IP类型。加拿大遗产信息网将博物馆的IP分成了版权、商标、专利和商业秘密4种类型^[5]。根据4种类型及其具体内容，对湖北

表1 湖北省博物馆用于文创产品设计的IP频次统计
Tab.1 Hubei Provincial Museum's IP frequency statistics for design of creative product

博物馆IP	曾侯乙编钟	鹿角立鹤	越王勾践剑	漆艺文化	屈原典故	其他
频次	6	4	1	1	1	8

省博物馆的 IP 进行对应划分，湖北省博物馆已经或可能拥有的 IP 类型见表 2。按照表 2 的分类方式，湖北省博物馆对于馆内 IP 的保护有了更清晰的认知，对于哪些 IP 适用于何种开发方式可以更有逻辑地进行梳理。

在考虑选择何种开发模式之前，首先要了解有哪些 IP 开发模式。刘兆明在 2017 的《版权再造：IP 开发的三种模式》中，将 IP 开发模式分成了产品扩展（IP As Product）模式、项目协同（IP As Project）模式和众创（IP As Process）模式。通俗地讲，产品扩展模式即从一到多的模式，从一个 IP 可以形成各种表达形式的产品和服务；项目协同模式即 IP 全产业链模式，著名的迪斯尼乐园就是项目协同模式；众创模式即共同创造模式，这种模式还处于发展初期^[6]。由于 3 种模式都或多或少地涉及到知识产权类型、状

态以及权利归属的主体和边界问题^[7]，所以需要厘清文物博物馆 IP 概念类型、界定内容范围、明确权利归属、规范管理运营等相关内容^[8]。为了更好地表达 3 种模式下博物馆 IP 开发的形式和权利归属，以曾侯乙编钟为例，曾侯乙编钟在不同 IP 开发模式下的形式和 IP 权利归属见表 3，可以快速理解博物馆 IP 开发的模式及其 IP 权利归属情况。在实际实践中，可以就各个博物馆 IP 进行权利归属商讨，从而形成系统的博物馆 IP 开发方法。

精准开发就是在做好对外联合和对内计划的基础上，选择博物馆 IP 和开发模式，确定作品形式和 IP 授权情况，找准目标群体最后实现精准开发。在市场营销学中有市场细分和消费者细分，但在文化创意产业发展中，经常会将创意直接面向社会，这样不仅存在一定的风险，而且还有可能造成创意流失，因此，

表 2 湖北省博物馆已经或可能拥有的 IP 类型
Tab.2 IP types that Hubei Provincial Museum has or may have

版权	商标	专利	商业秘密
馆内众多藏品	湖北省博物馆名称	展览组织方式	捐助者名单
湖北省博物馆出版	湖北省博物馆 Logo	科学过程	营销策划
网站	展览名称	设计	软件代码
多媒体作品	教育项目名称	传统制作技术	商业机会
公共关系材料	高台建筑、“品”字型格局	装裱	展示理念
图像（各种纹饰等）	馆内外标语	硬件	
电影	屋顶花园书店		
视频（珍贵影像）	餐厅名称（三期项目）		
地图和布局	出版物名称（目录、新闻、杂志等）		
少儿体验中心及备课资料	公共项目名称		
公共项目	域名（www.hbww.org）		
云观博、掌上智慧博物馆等			
数据库			
行政和编目材料，如清单，目录卡， 贷款协议，采购表格等			
录音资料（曾侯乙编钟演奏 音频资料等）			

表 3 曾侯乙编钟在不同 IP 开发模式下的形式和 IP 权利归属
Tab.3 Forms and IP rights attribution of Zenghouyi Chime Bells in different IP development modes

开发模式	作品形式	作品创造者	授权情况	知识产权所有者
产品扩展 (IP As Product) 模式	编钟演奏	馆内人员	/	湖北省博物馆
	Mini 编钟音箱	高校、企业	委托设计	湖北省博物馆
	编钟手机游戏	企业、高校	全版权授权	企业
项目协同 (IP As Project) 模式	编钟动漫制作	馆内人员、企业、高校	部分授权	按授权方式归属
众创 (IP As Process) 模式	基于编钟历史故事的 快时尚创作	社会大众	/	创作者本人

博物馆 IP 开发需要和普通工业产品开发一样做好前期调研。陈文沛在 2014 的《生活方式、消费者创新性与新产品购买行为的关系》中,总结了环境影响和个体差异影响购买决策,环境影响包括社会阶层、文化、家庭和情境等,个体差异则包含生活方式、个性和资源等^[9]。在进行博物馆 IP 开发时,可以根据目标用户的生活方式来设计合适的产品。CHINA-VALS 模型就是针对中国人生活方式的研究成果,模型将消费者分成了 14 个族群^[10]。不过此模型是 2008 年的研究成果,在社会经过了数十年的发展后,经典模型并不完全适合现在的文化创意产业链。在这种情况下,借助互联网+时代的背景,展开科学的博物馆受众群体调查问卷十分重要。

除了以上 3 点策略之外,湖北省博物馆 IP 开发还可以以武汉市非物质文化遗产为切入点,结合武汉文化、武汉印象、武汉非物质文化遗产传承等,更好地推动武汉市甚至湖北省文化事业发展。

4 结语

博物馆 IP 开发是大力发展文化产业、实现文化创新的重要内容之一,也是丰富公共文化服务内容、创新公共文化服务开发模式的核心任务。湖北省博物馆作为省内最具影响力的博物馆,有能力有责任做好博物馆 IP 开发,争取早日实现湖北省博物馆 IP 开发及经营的产业链模式。通过对外联合、对内计划和精准开发的“三步走”模式,率先对馆内明星 IP 进行重点开发。辅以先进的文化服务理念,再加上日渐自信的社会人文环境,湖北省博物馆的文化事业和文化产业发展值得期待。

参考文献:

- [1] 于梦溪. 我国网络文学 IP 运营研究[D]. 南京: 南京大学, 2016.
YU Meng-xi. A Study on the Operation of Chinese Network Literature IP[D]. Nanjing: Nanjing University, 2016.
- [2] 陈飞. 腾讯实行“IP”全版权开发的相关研究[D]. 上海: 上海社会科学院, 2017.
CHEN Fei. Research on the Practice of Tencent's full Copyrights of IP Development[D]. Shanghai: Shanghai Academy of Social Sciences, 2017.
- [3] 向勇, 白晓晴. 新常态下文化产业 IP 开发的受众定位和价值演进[J]. 北京大学学报(哲学社会科学版), 2017, 54(1): 123-132.
XIANG Yong, BAI Xiao-qing. The Value Evolution of IP Development in the Cultural Industry Under the New Normal[J]. Journal of Peking University(Philosophy and Social Sciences Edition), 2017, 54(1): 123-132.
- [4] 胡卫萍, 刘靓夏, 赵志刚. 博物馆文化资源开发的产权确认与授权思考[J]. 重庆大学学报(社会科学版), 2017, 23(4): 103-110.
HU Wei-ping, LIU Liang-xia, ZHAO Zhi-gang. Reflection on the Identification and Authorization of the Development of Museum Cultural Resources[J]. Journal of Chongqing University(Social Science Edition), 2017, 23(4): 103-110.
- [5] 姜璐. “IP”经营——博物馆提供公共文化产品与服务的新思路探索[J]. 中国博物馆, 2017(1): 79-88.
JIANG Lu. “IP” Management: A New Idea for the Museum to Provide Public Cultural Products and Services[J]. China Museum, 2017(1): 79-88.
- [6] 刘兆明. 版权再造: IP 开发的三种模式[J]. 编辑之友, 2017(9): 86-90.
LIU Zhao-ming. Copyright Reinventing: Three Modes of IP Development[J]. Editorial Friend, 2017(9): 86-90.
- [7] 王秀伟. 文化创意产业视域下的博物馆文化授权研究[D]. 北京: 中国科学技术大学, 2016.
WANG Xiu-wei. The Research on Museum Cultural Licensing in the Horizon of Cultural Creative Industries[D]. Beijing: University of Science and Technology of China, 2016.
- [8] 孙鹏. 数字化文博创意产业中的知识产权问题探析[J]. 遗产与保护研究, 2016, 1(2): 15-21.
SUN Peng. An Analysis of Intellectual Property at Digital Creative Industry of Cultural Relics[J]. Research on Heritages and Preservation, 2016, 1(2): 15-21.
- [9] 陈文沛. 生活方式、消费者创新性与新产品购买行为的关系[D]. 重庆: 重庆大学, 2014.
CHEN Wen-pei. Relationships of Consumer Lifestyle, Consumer Innovation and New Products Buying Behavior[D]. Chongqing: Chongqing University, 2014.
- [10] 钟玉洁. 基于 CHINA-VALS 模型的网络团购消费者分群研究[D]. 无锡: 江南大学, 2013.
ZHONG Yu-jie. The Research Based on the Model of CHINA-VALS to Consumer Segmentation of Online Group Buying[J]. Wuxi: Jiangnan University, 2013.