

对故宫文创市场定位及营销策略的分析建议

Analysis and Suggestions on the Palace Museum's Marketing Strategy and Positioning in Cultural Creation Market

张小博

Zhang Xiaobo

故宫博物院
The Palace Museum

Journal of Gugong Studies 2016 Vol.16

故宫学刊

二〇一六年 总第十六辑

故宫出版社 | The Forbidden City Publishing House

对故宫文创市场定位及营销策略的分析建议

Analysis and Suggestions on the Palace Museum's Marketing Strategy and Positioning in Cultural Creation Market

张小博

Zhang Xiaobo

内容提要:

故宫博物院作为中国最著名的宫殿博物馆，在建筑、藏品、观众等资源方面具有无可比拟的优势，应当充分发挥自身优势，找准市场定位，制定营销策略，从而在博物馆文创领域中占据举足轻重的地位。本文从市场定位和营销策略两个方面进行具体分析并从营销学角度提出建议，以有利于故宫博物院此项工作的开展。

关键词:

故宫博物院 文创产品 市场定位 营销策略

ABSTRACT:

China's most famous museum converted from an imperial palace, the Palace Museum has unparalleled advantages in terms of resources in architecture, collection, and visitors. Therefore it is expected to give full play of these advantages, identify its market position, and develop marketing strategies, so as to occupy a pivotal position in the field of museum cultural creation. The author presents his suggestions in the dual light of market positioning and marketing strategy, in the hope to improve the Palace Museum's related performance.

KEYWORDS:

the Palace Museum, cultural product, market positioning, marketing strategy

故宫博物院作为中国最著名的博物馆，在建筑、藏品、观众等资源方面具有无可比拟的优势。首先，故宫作为明、清两代的皇宫，占地 112 公顷，是世界上规模最大、保存最完整的古代宫殿建筑群，先后共有 24 位皇帝在此居住。它是中国古代宫城发展史上现存的唯一实例和最高典范，拥有明代、清代大量古代木质结构建筑的文化遗存的古建筑群，其中，红墙以里现有的主要建筑面积达 6300 平方米以上，还有红墙以外大量的配套设施，是全世界皇城文化完整遗存规模最大、保存最完整的地域经典。其次，故宫博物院经过多年不断的文物清点，现已查明的文物达到 182 万件，此项工作还在继续进行中，小的文物中以单件来看小到有米粒大小的宝石，大到单件文物可占据整间殿堂，种类上包含金石、黄金器、角器、陶器、竹器、织物品等大量的馆藏文物。另外，故宫每年接待的旅游人次在世界上的排名稳居榜首，2014 年突破 1800 万人次的大关，其中以初次参观的游客为主要参观人群构成，年龄多以购买力强的中青年为主。

基于上述因素，故宫文化产品在市场定位及营销策略方面应当充分发挥自身优势，找准市场定位，准确制定营销策略，从而在博物馆文创领域占据举足轻重的地位，这也是故宫文创单位近年来正在进行的有力实践。本文从市场定位和营销策略两个方面进行具体分析并从营销学角度提出可行性建议，以有利于故宫博物院此项工作的开展。

一 市场定位

（一）文化定位

文创产品的研发是博物馆衍生文化传播功能、发挥综合社会效益的重要工作内容，也是博物馆产业发展中开拓的新业务领域，能够让游客深入融入历史的社会和现代的流行趋势。故宫博物院保存着世界上现存规模最大的古代宫殿建筑群，同时其藏品具有级别高、类别多、时代长、品质精、价值突出等特点，当中相当数量的珍贵文物藏品堪称国宝，故宫文创应该尽量满足游客对文化、精神方面的需求。

故宫博物院的文创产品应当更好地传播中华民族优秀传统文化，挖掘和利用故宫文化资源，发挥故宫博物院的文化传播和教育职能，促进中国传统文化与当代时尚相结合，吸引社会公众对故宫文化产品的关注，促进历史遗存与现代文化产业的“结合”。满足人们日益增长的精神文化需求，让更多的参观者能够心满意足地“把故宫文化带回家”。

故宫文创产品应当在希望大家怎么理解历史知识、理解文化意识方面发挥向导作用，在这两个方面能够兼而有之，既能够使故宫博物院的历史宫廷文化、中华传统文化，又能够让人们了解到，同时也是感受到一种品质生活、时尚生活的需要。文创产品的研发设计单位和个人、艺术领域工作者、专业设计人员、艺术院校师生、设计爱好者应该对故宫文化的直观了解、认识深入及其文化定位有清楚认识。

故宫文创在故宫红墙以里的大结构内已占据着如此大的旅游资源，能够有效多元化的利用好现有“故宫”和“紫禁城”的品牌平台，充分利用古建及藏品资源，每年不断地开发出新产品，除了利用现有的传统工艺外，还能够吸取外来企业的特有产品开发能力，利用世界非物质文化遗产的技术力量，做好新产品的设计生产工作，让既有品牌更加深入人心。加强与实力雄厚、具有较强竞争力和影响力的大型文化企业合作，谋划和推

进故宫文化产业的发展。不断开发富含故宫元素的文化产品。建立网络经营管理系统，规范经营方式。逐步组建以故宫特色文化商品及其外延为经营范围的市场化运作的故宫博物院文化产业集团。

(二) 产品定位

故宫文创产品大致可以划分为以下三类：首先是利用现有文物资源，依据其特点衍生出的产品；其次是根据现有的非物质文化遗产技术或是传统工艺制作出的艺术品；最后就是常见的、大众化的生活日用品。

通过观察可知目前故宫的文创产品定位有三种：第一种是一般性的含有故宫元素及流行元素的普通纪念品，质地轻小，工艺普通，价格在10~100元，如钥匙扣、冰箱贴、卡通玩偶等；第二种是含有较丰富故宫文化内涵的礼品，做工精美，采用金属、陶瓷、水晶等材质，价格在300~900元，如青铜瑞兽系列、水晶建筑系列等；第三种是适应文化市场收藏需求的高端仿品，以接近原品的材质和工艺按比例复制而成，价格在数千到数万元，如大雅斋瓷、书画复制品、九如金如意等。上述产品能够满足博物馆不同层次游客的需求，具有较强的文化性、艺术性、趣味性。如表1所示。

表1 故宫文创产品定位

| 国内主要产品定位 | 故宫文创产品定位 |
|--|---|
| 创意文化产品 传统手工艺产品 文物藏品的复制、仿制品 书籍 文化饮食 电子出版物 | 普通纪念品(钥匙扣、冰箱贴、卡通玩偶等) 有文化特色的礼品(青铜瑞兽系列、水晶建筑系列等) 高端仿制、复制品(大雅斋瓷、书画复制品、九如金如意等) |

二 产品策略

菲利普·科特勒(Philip Kotler)认为产品就是为满足某种欲望和需要而提供给市场的一切东西，它包括了各种有形产品和无形产品。如果说企业生产的产品没有满足顾客的需求，也没有市场竞争力，那么市场营销的组合策略也将无从谈起。因此说，产品策略是一个企业的营销组合的基础，也是一个企业进行后续工作的一个支柱环节，产品策略影响着后面的价格、分销、促销策略的制定¹。故宫文创的产品策略图如图1所示：

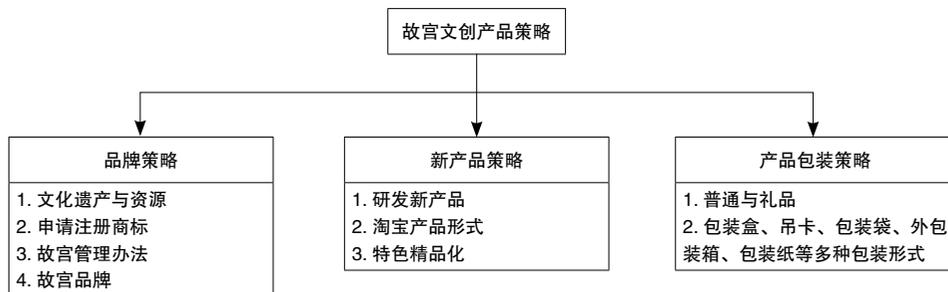


图1 故宫文创产品策略

1 魏光兴：《营销组合的一个理论综述》，《商业研究》2006年第1期。

（一）品牌策略

博物馆文化品牌首先是建立在大众对上千年历史遗存、艺术瑰宝的精湛技艺和文化遗产的关注认可上。经过现有的博物馆进行组织规划，归纳并创造出博物馆的自有品牌。博物馆对其品牌进行包装和概念化，吸引大众的注意力，使文化产品中的文化内涵让更多的人产生向往，使故宫自有的文创产品在营销活动中具有更高的竞争力。目前，我国一部分一级、二级博物馆都开发出具有各自特色的自有品牌产品，他们以各自馆藏为基础，重新构思设计出富有时代感和艺术性且具有教育功能的文化产品，并通过自营或是授权的形式，做好文化产业的 brand 经营。

故宫博物院拥有丰富的文化遗产和资源，在推动具有民族特色和国际竞争力的中国文化产业过程中，以文化产品为载体，能够在更大范围和更广阔的领域传播故宫文化，也是博物馆公益性文化服务的有益补充。在提高经营水平的同时，树立品牌保护意识。同时，“故宫”、“紫禁城”商标在香港、澳门地区也进行了注册。驰名商标的认定，有助于加强故宫博物院知识产权的保护工作，推动故宫文化产业的进一步深化发展。为了做好故宫文化服务中心的品牌工作，博物馆根据其在工作中遇到的问题，制定了相应的解决办法，比如在商标的使用上、商品的专造上，这些措施的有效实施，使博物馆的工作不仅效率提高了，而且受到参观者的广泛好评。

目前，故宫内所有的经营网点均使用故宫品牌，故宫内的经营行为进一步规范，经营网点形象统一，最终形成具有故宫特色的服务品牌。此外，还在在澳门和北京白孔雀艺术世界设立了故宫文化产品专卖店。

（二）新产品策略

对于故宫文创产品而言，其新产品策略主要包括研发新产品、淘宝产品形式、特色精品化三个方面。

1. 研发新产品

卓有成效地开发新产品是决定企业未来发展的重要因素。新产品创新是为了满足消费者需求而推出一个全新产品取代旧产品，以满足现有的、潜在的需求。故宫应采用“高端定位礼品、中端配合展览主题性开发、低端针对大众消费者”的原则，研发具有故宫、紫禁城特色的文化产品。同时借助社会的力量，提高文化产品研发的综合能力。

据相关部门统计资料，故宫博物院 2012 年文创商品中包含有高仿制品、食品、扇面、陶器、金石器、各类器皿、酒类、生活日用品、卷品、竹器、金器、角器、书签等类型的商品 5000 多种，这些商品中带有“故宫”和“紫禁城”品牌标识的占到总商品的四分之一。当年的文化产业收入超过 1 亿元人民币。现有的文化产品已经规模不小，但是为了保持企业的活力，持续现有品牌的行业领先地位，企业的发展离不开新产品的引进。利用现有的资金优势持续加大新产品的开拓，提升新产品开发团队的人员质量，提高新产品开发效率和生产质量，在文化产品中做出精品。故宫博物院每年都会按计划办几个精品的外展，在国外有着广泛的好评，其文创新产品可借助这样的大型国际展览一同走出去，迈向新的市场。只有不断开发新产品，迎合市场不断提升的需求，并挖掘参观者潜在的需求，才能逐步拓宽市场，打造优质品牌。

2. 淘宝产品形式

“淘宝故宫”于2010年10月建立,运营之初曾引发媒体极大关注。它通过网络销售模式扩大了销售市场,方便了消费者购物,符合目前消费者的消费习惯和特性,拉近了故宫和消费者的距离,更加便捷流畅的贯彻“把故宫带回家”、宣传故宫、传播故宫文化的运营理念,弥补旅游服务业时间和空间所限造成的消费不足,具有极强的文化资源优势、专有特色优势、品质服务优势、成本控制优势和方便快捷优势。

基于藏品而设计开放的淘宝产品目前已相当丰富,并以适合年轻人的Q版产品等旅游纪念品为主,主要产品如表2所示:

表2 故宫淘宝商店产品形式

| | |
|-------|---|
| 故宫娃娃 | 帝后存钱罐、官银存钱罐、格格阿哥娃娃、八旗调味、八旗点头娃娃、帝后摇头娃、状元郎娃、八旗车载娃娃等 |
| 生活潮品 | 格格钥匙包、迷你小风扇、苹果手机套、笔筒、便签、帝后手链等 |
| 文房用品 | 抄经本、故宫台历、雍正美人笔记本、八旗娃娃圆珠笔、兰亭鼠标垫等 |
| 文物珍品 | 凤穿牡丹戒指、青花戒指、凤舞吉祥耳环、镀金紫禁城角楼等 |
| 大婚吉品 | 帝后大婚娃娃、大婚首饰盒、情侣卡套、婚房布置套餐等 |
| 故宫文化衫 | 格格T恤、全家福亲子T恤、情侣T恤、兰亭序系列纯棉T恤等 |
| 特价宝贝 | 真皮钥匙包、玉兔程瑞钥匙链、上朝娃娃、故宫便签等 |

3. 特色精品化

博物馆文化产品在文化意义上来看,可以作为该博物馆文化品格和文化素养的独特象征,所商品及市场角度来看,又具有良好的广告和宣传效用,使更多未参观过这所博物馆的公众为它所吸引和产生参观的愿望¹。因此,故宫文化服务中心在设计开放文化产品的时候,应该有意识地将其特征化、精品化。而特色精品的形成并不绝对关乎文化产品的材质与价格是否高昂,源自文化积累和市场把握的产品原创性绝对是至关重要的。

如台北故宫在2013年大卖的“朕知道了”贴纸,受追捧的原因在于:一是其内容来自雍正奏章朱批,一个侧面反映了清代的典章制度,透露了皇帝刻板形象下的真性真情;二是字体来自雍正御笔,色彩采取红字黄底,恰似奏章上的御笔朱批,使人如窥历史真迹;三是贴纸形式既新颖轻巧又利于携带和使用。以上种种,得自台北故宫对学术研究的扎实考究,又有对市场把握的准确与机巧,看似神来之笔,实则得来不易。想在文化市场的激烈竞争中独树一帜,独领风骚,是需要开动脑筋与真抓实干的。

(三) 产品包装策略

故宫文创产品应有与故宫相应的文化艺术品格,其包装也应具备相应的品格,充分体现故宫文化产品包装的文化性、统一性、特殊性,使文化产品有好的“衣裳”与“容貌”。

产品包装应由专业设计单位制定设计标准。针对故宫文创产品的标识、包装等方面的现状进行深入分析,在故宫院内经营网点进行实地调研,对已有的文化产品进行拍照和记录,在整合故宫文化产品资源的基础上,

1 叶俊之:《我国博物馆文化产业开发问题》,《中国博物馆》2005年第4期。

汇总故宫现有文化商品的种类、规格、档次等信息。对紫禁城、故宫这类核心元素的整理提炼,规范故宫博物院文化产品包装的图形、色彩、材料、生产工艺和环保等标准。可以分“普通”与“礼品”两个档次为设计主题方向,以多种包装形式来设计开发出适用于不同产品内容的包装类产品,比如纸袋、塑料袋、包装盒、包装箱,等等。

较为典型的故宫元素包括:和玺彩画、海水江崖、宫殿剪影、十二章纹、“故宫”、“紫禁城”字体等。经过规范的故宫文化产品包装,将有利于“紫禁城”、“故宫”品牌形象的推广,以及标识等核心视觉元素的整合规划,对文化商品包装的设计、生产及使用具有指导意义。

三 价格策略

价格策略在营销运作中属于最重要的、最直接的手段之一,往往是企业重点关注的问题。价格策略直接影响到企业根本利益,对企业将来的发展策略有着根本的制衡作用。盈亏和成本的关系也直接体现着价格策略是否合适本企业的产品运作。文化产品定价不是一个简单的过程,其中关乎很多因素,有文化遗产和藏品的历史价值因素、有工艺和美学价值的因素、有设计和生产因素等,故此文化产品并不能简单地根据现有的价值规律与其他产品对换。现有的文化产业市场对商品的定价,商品的生产成本、垄断、效能、特有的文化内涵四个方面成为主导价格的主要因素¹。当然还有其他因素对商品的价格有一定的影响,例如市场的供求关系、商品经营的地理因素、符合时代特色的因素等。

在制定价格策略时,可以通过适当的价格手段,把富有魅力的文创产品展现到游客的视线中。制定价格策略的依据如图2所示。

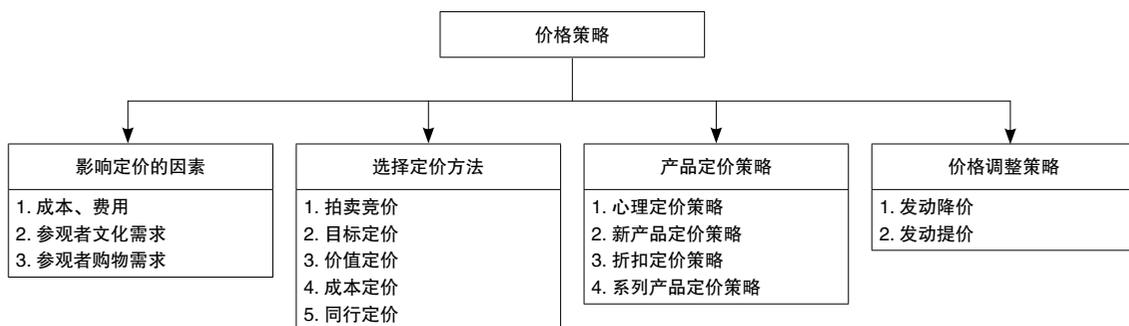


图2 价格策略

(一) 影响定价的因素

对于文化产品价格的设定,直接影响因素涉及商品生产成本、“物以稀为贵”的市场保有关系、市场供需的关系以及文化产品中所包含的文化内涵对于需求方的喜好等因素。间接影响因素涉及成产环节和销售环节的便利程度,经营场所所在当地的政策法规,消费人群的生活习惯和信仰以及当地的季节性的气候等因

¹ 俞敏敏:《略论文化产业与博物馆营销》,《浙江经济》2004年第十三期。

素。例如，故宫博物院隶属于国家文化部，每年的运行费用由国家财政部拨付，故宫门票价格13年未做调整，受到国家政策法规和文化公益性的角度来考虑不能随意调价。故宫博物院作为公益性博物馆机构，不以盈利为进行文化产业活动的主要目的，而应当以弘扬传统文化、服务社会公众为根本，在此基础上可以追求一定利润，用于文化产品的在开发和补充博物馆其他文化活动¹。

因此，故宫文创产品的定价除考虑成本外，应最大限度地满足博物馆参观者的文化需求、旅游购物需求，除部分高仿产品外，其余都不应定价过高。

（二）选择定价方法

常用的定价方法有成本加成定价法、目标利润定价法、认知价值定价法、同行价格定价法、拍卖投标定价法等。与此相接近的定价还有若干种，如表3所示：

表3 选择定价方法

| 选择定价方法 | 适用于 |
|--------|--------------------------------|
| 拍卖竞价 | 价值高、收藏意义比较大。比如：个人爱好藏品、世间稀有藏品等。 |
| 目标定价 | 大型的展览活动。比如：国外展会、发布会、晚会等。 |
| 价值定价 | 赠送的国礼、全球精品、高仿品等。 |
| 成本定价 | 大批量生产的产品。比如：文具、书签等。 |
| 同行定价 | 相似的书籍、功能相同的消耗品等。 |

(1) 拍卖竞价。拍卖竞价一般适用于价值比较高的产品，或者是收藏意义比较大的产品。比如：个人爱好藏品、世间稀有藏品等。

(2) 目标定价。目标定价的目标一般是指企业的目标利润，所以说目标定价适用于博物馆举行的一些大型的展览活动。比如：国外展会、发布会、晚会等。

(3) 价值定价。价值定价一般随鉴赏专家的不同而导致其价格不同，因为每个鉴赏专家对藏品的价值认知是不一样的，其价值定价一般在其真实价格的上下浮动。比如：赠送的国礼、全球精品、高仿品等。

(4) 成本定价。成本定价，顾名思义就是根据产品的成本进行定价，主要适用于大批量生产的产品。比如：文具、书签等。

(5) 同行定价。同行定价就是根据同行类似产品的价格制定本企业产品的价格，同行的价格一般作为一个参考，该企业产品的价格可能比同行高，也可能比同行价格低。比如：相似的书籍、功能相同的消耗品等。

（三）产品定价策略

由于故宫文创产品的生产来源、销售渠道、市场用户都比一般企业要简单，因此故宫文创产品定价在考虑到成本和一定利润因素外，主要采用心理定价策略和新产品定价策略。

1 强跃：《文博单位文化产业发展的思考与探索》，《当代陕西》2009年第21期。

1. 心理定价策略

心理定价策略主要有声望定价、尾数定价、招徕定价、中间价格定价法、便利定价法和习惯定价法。对于故宫文创产品中的低端产品而言，一般宜采用习惯定价法，可按照一般的心理习惯价格予以定价，并能为参观者所接受。对于高端产品、高仿产品，可采用声望定价法、尾数定价法，在考虑贵重材料成本、工艺成本等因素基础上，较高的定价能够为产品带来更高的声望，符合人们对这一类文化产品的心理预期；另外，“6”、“8”、“9”等带有吉祥寓意的尾数定价，也能够增加这类产品吉祥富贵的意味。

总之，涉及不同旅游者的特有的购买需求，刺激旅游人群的购买欲方面，可以根据产品的品牌能力以及旅游人群的消费能力，以及旅游群体中人与人之间的攀比心理，此种多见于旅游群体、有组织性的商业活动、社会活动、高端人群的特殊参观。主要采取以下心理定价策略：首先是高价心理，当商品的品牌声望价值远大于实际成本价值，或是所包含的艺术和收藏以及文化内涵价值所具有特殊价值的商品，可以大幅度提高价格，打造更高档次的形象和高端知名度，满足消费者的虚荣和特殊消费心理；其次是廉价心理，当产品声望不高，但实用性强时，可以降低利润，进行推广促销，使消费者感到货真价实，物美价廉。

2. 新产品定价策略

新款故宫文创产品在新上市初期，进行市场定价，可以参考撇脂定价或是渗透定价的策略。

新的文化产品在上市初期，由于市场对其的新鲜感以及稀有程度，可经过根据撇脂定价的概念进行定价，犹如在鲜奶中撇取奶油。这一定价法适用于为故宫博物院年度大展、特展等展览开发制作的文创产品中，适合把价格定得较高，在较为短暂的展览举办期间快速收回成本并有所收益。

在新的文创产品进入市场初期，利用低端价位来尽可能多的获取市场上消费者的消费意愿。这一方法适用于故宫旅游纪念品，定价较低有助于增大销售量，占有旅游纪念品市场。

3. 折扣定价策略

折扣定价的好处是给予消费者一定折扣的优惠，满足消费者的“砍价”心理，达到促销的目的，也便于尽早付清货款、货物批发、淡季促销和腾退库房等。具体方式包括现金折扣、购物卡券折扣、数量折扣、季节折扣、交易折扣等。

4. 系列产品定价策略

系列产品定价的优势在于成套销售、成批销售产品，能够让旅游消费者通过系列产品对商品的设计和所包含的文化信息更全面、细致的了解，在具有收藏价值的商品上，系列产品更具有收藏和鉴赏价值。例如，故宫出品的十二屋脊小兽系列、吉祥娃娃系列等。系列商品也可以大幅度地提高销售量，成系列的产品定价策略也可以给消费者一定程度的让利优惠，是一种双赢的定价销售模式。

（四）价格调整策略

在产品价格确定以后，可以随着市场环境改变，进行价格上的适当调整，具体分为降价和提价这两种。

1. 降价

商品降价最常见的因素有三种：首先是市场的供给大于销售造成不平衡，生产过剩；其次是为对抗、打

压行业内的竞争对手，能够暂时的获取更大市场份额；再就是在市场疲软的时候消费人群缺乏购买意愿，通过走商品低价化来刺激消费。竞争性的降价往往会造成企业与竞争者两败俱伤。为了降低企业成本损失，在产品质量上不能做到有效保证，直接的伤害到游客对文化旅游产业的不信任，甚至波及游客对整个旅游区域的文化认可产生负面情绪。

2. 提价

随着社会经济的发展，大众对资源的汲取，提价在程度上也是对平衡资源配给的一种保障。对于文化产品的提价是在现下有限的旅游资源上游客需求增多，一种供求关系的体现¹。对于博物馆文化产品来说，在成本上涨的基础上进行的提价是应当的，但也要兼顾到普通游客的消费能力，必要时可进行合适的材料、厂家进行替换等措施，有效地保证产品成本上涨的对冲，毕竟博物馆是要服务于广大社会公众的，要以公益性为基本准则。供不应求的情况目前极少发生在博物馆文化产品行业，毕竟文化消费不是生活必需品消费，一旦发生此类情况，还是要尽量保证供需平衡。在不增加成本的同时加大文化产业商品的文化内涵的内容，要做好博物馆公益性机构的属性服务于社会是重点。

四 渠道策略

作为博物馆下属的文化产品经营企业，故宫文创产品在营销渠道选择方面采取保守而谨慎的态度。其主要营销渠道类型为零层渠道，产品自行开发设计，外部厂家生产，在故宫内部的商店进行销售。院外营销渠道为开设的特许商店，包括开设在白孔雀艺术世界和澳门艺术博物馆的故宫博物院文化产品指定专卖店等。采取这种渠道策略的原因，主要是因为故宫下属的故宫文化服务中心虽然是独立法人，实行公司制管理，但其最根本的任务还是要为故宫博物院的接待工作服务，为参观者提供好的文化服务，不以追求利润为主要任务，更不能为了盈利对故宫博物院造成任何负面影响。

（一）院内营销渠道

目前来说故宫文创产品的院内营销渠道是其营销中的主要方式，不管是从经营网点分布还是从营业额来讲都占到相当大的份额，做好院内营销渠道的策略也是重中之重。院内营销渠道主要分为两种渠道——院内经营网点和配合年度特展开设的文化产品店。

1. 院内经营网点

根据故宫文化服务中心目前所制定的经营网点规划方案内容，故宫箭亭广场作为游客餐饮和休息的一处较集中场所；养心店外为餐饮、购物网点；御花园内有绛雪轩旅游纪念品销售店、摘藻堂书店、位育斋纪念品店。在故宫博物院院长单霁翔上任并提出新的发展规划要求后，该中心又结合《故宫保护总体规划》的编制，重新规划故宫文化产品营销布局，更加方便游客的文化需求。包括在端门广场设置故宫商店的基础上，在神

1 Benjamin W. The work of art in the age of mechanical reproduction[M]. Penguin UK, 2008.

武门广场东西两侧设置相对集中的故宫文化产品营销区域。一方面，这里是游客集中出口，可以满足一些游客在离开故宫博物院前，“把故宫文化带回家”的愿望。另一方面，神武门广场相对不受闭馆限制，停车方便，可以接待慕名而来的民众，创造良好的购物环境。根据初步计划，一侧销售故宫文化书籍，另一侧销售故宫文化产品。东西两端还有小型广场，可以供人们饮茶休息。

另外，在故宫博物院内有不少文化产品营销地点，也需要合理规划。结合不同文化空间的文化特色，进行个性化的设计，将店堂布置得富有艺术气息，与博物馆的整体氛围相协调。所销售的文化产品不能“千篇一律”，不能在不同的故宫商店销售同样的文化产品，不适合售卖与故宫文化没有关系的、来自其他文物景点的“大路货”，所售文化产品应该来自故宫文物藏品的内涵挖掘。

2. 配合年度特展开设的文化产品店

近几年，为配合故宫博物院每年年度特展的举办，在展厅附近设立以展览主题为元素设计开发的文化产品店，店面展示空间也配合展览主题。如在“兰亭大展”开展期间开设的“兰亭”文化产品店，拥有随展文化产品 55 类、77 款，包括文房四宝、《兰亭序》高仿产品及若干周边旅游纪念品。又如“明永乐宣德文物精品展”期间开设的礼品店，售有百余件具有展览特色的文化产品，包括瓷器、青铜器、雕漆、纺织品、卡通大明天子系列等。这类随展商店的筹备及产品设计开发一般需要半年左右的时间。

故宫博物院在每次举办重要的临时展览时，开幕前都编辑出版了精美的图录，但是仅作为礼品赠送参加开幕式来宾，还有一部分在故宫商店里销售或作为故宫博物院的礼品，而恰恰在临时展厅的出口处没有销售。实际上当人们参观展览后，意犹未尽之时，最有购买图录的冲动，应该在展览布置空间中考虑图录销售场地。这里不能简单地把文化产品销售看作是商业行为，而应该作为博物馆文化服务的有机组成部分。

（二）院外营销渠道

博物馆为了能够多渠道地发展自身文化产业，提升社会影响力，引起公众更多的关注，为游客做好多渠道的服务，同时，通过文化产品的经营传播丰富的文化信息，通常在具备开发能力的国家一级、二级博物馆会选择扩充营销渠道，在本馆以外选择合适的场所对渠道进行拓展营销。

故宫文创产品的院外渠道包括开设在北京白孔雀艺术世界和澳门艺术博物馆、王府井工艺美术大厦的“故宫博物院文化产品指定专卖店”。其中北京白孔雀艺术世界有着 25 年的历史，每年有大批的国内外游客参观，常年对各类著名艺术家举办展览，也是北京市文化创意产业基地。故宫博物院与北京白孔雀艺术世界签订了进一步加强合作开发故宫文化产品的协议书，把昔日皇家独享的美工精品以“高仿”的形式进行复制销售。澳门艺术博物馆是澳门文化中心组成部分之一。作为澳门唯一以艺术及文物为主题的博物馆，故宫博物院每年在澳门艺术博物馆都会联合举办一个精品展，并在澳门艺术博物馆设立“故宫礼品专门店”，销售故宫文创产品，涵盖瓷器、珐琅器、青铜器、漆器、钟表、书画等具有艺术性、观赏性和实用性的几个大类的商品，很多商品由故宫博物院的相关专家鉴审或监制，品质极佳，能够体现故宫特色，有助于传扬故宫文化。

除此之外，故宫博物院每年都会有多项外展计划，故宫文创产品在具备条件的情况下，可以随展进行院外文化产品营销，在增加文化产品的文化传播的同时，扩大营销渠道。

(三) 网上商店

目前网络银行和移动设备 3G、4G 技术的成熟,手机支付、微信支付、信用卡支付等各种便捷支付的成熟应用,网上商店逐渐开设于我国一些具备开发能力的一级、二级博物馆。对于博物馆来说,网上商店作为一种新的营销渠道,有着不菲的业绩的同时也让博物馆吸引了社会更广泛的关注¹。故宫的淘宝网店开设于 2010 年 10 月,全称为“淘宝故宫”。在悄然开设两个月后,引来媒体蜂拥采访,中央电视台、光明日报、新华网等主流媒体在内的近百家媒体先后报道,对故宫开网店的行为予以正面报道和积极评价,认为是博物馆行业创举,是古老故宫迎合时代、“接地气”的表现。媒体高关注度的原因在于故宫特色商品的原创性、商品的唯一专卖特性、商品的时代性即传统与现代的文化结合以及故宫品牌知名度等。故宫越趋时尚,越趋亲切,网店主推的 Q 版产品对故宫的传统文化形象是个有益的补充。

博物馆开设网上商店,首先应当保证经营的诚信度、商品质量过关以及努力提高配套服务水平。其次是知识产权保护问题,当商品侵权或被侵权,需要采取相关措施予以解决。最后是网店建设完善问题,包括网页更新、商品分类、产品包装、配套服务、客服培训、图片内容完善、促销措施、采取会员制等。通过市场行为和商业活动,对博物馆文化传播起到有益的补充和推动作用。

“淘宝故宫”应当继续加大创意产品的研发力度,依托故宫专属文化资源,不断充实商品内容,深入挖掘旅游纪念品市场,同时积极开拓高端礼品市场,通过不同形式传播故宫的优秀文化。

五 促销策略

促销也是营销的常用手段之一,一般是通过电话、网络、平面媒体、明星代言等多种方式来向人们传递商品信息,吸引消费者的购买欲望,让其产品扩大市场份额。每个商品企业都离不开促销策略,企业都会根据自己的实际情况选择有力的促销手段。可以根据自己的现有资源和实际情况,制定出促销策略,具体包括以下 5 种方式,如图 3 所示。

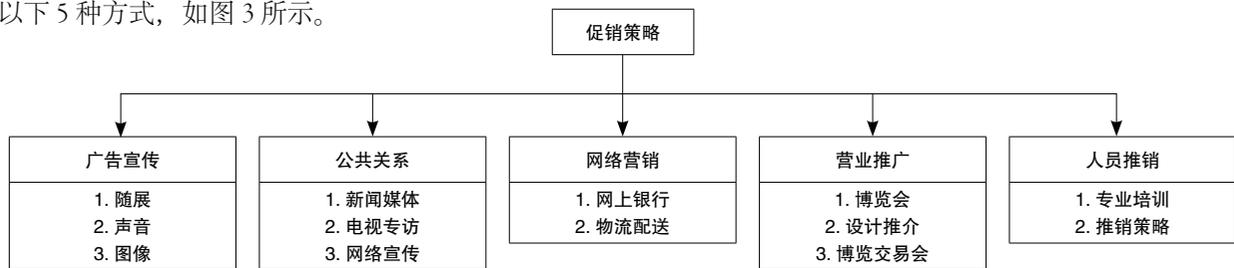


图 3 促销策略

(一) 广告宣传

广告顾名思义就是广而告之,就是将广告宣传的内容成功地告诉消费者,让消费者从中了解到所宣传产品或服务的竞争优势,从而愿意购买该产品或服务,为企业带来巨大的利润。利用广告策略能为游客带来一定的方便性,这样不仅能维持原有游客的忠诚度,还会吸引新的游客,提高在市场上的占有率和知名度。在

1 周斌、王睿智:《C2C 网站的体验营销策略研究——以淘宝网为例》,《企业导报》2010 年第 5 期。

广告促销策略中，故宫文创产品要通过多种形式让潜在游客了解其产品及博物馆服务，并且产生对故宫文创产品的需求。

博物馆与广告密切相关。广告有很强的表达能力，博物馆可以充分发挥随展、声音和图像的特性，用一种戏剧化的方式，推介和宣传自己的产品。而且随展可以面向所有的当地、外地游客，指引路线，较快捷、简便的到达想去的地方。广告不仅可以帮助博物馆建立品牌和形象，还可以向范围广大的参观者快速传递博物馆信息。

（二）公共关系

市场营销的促销策略中，还应该包括公共关系策略，对博物馆来说，主要包括其员工、政府、游客、业务往来伙伴、媒体等。应该与公众建立良好的关系，并及时的沟通交流，进而提升其产品游客及公众心中的认可度和社会形象。在公共关系方面，应注重协调与媒体关系和舆情工作，建立新闻素材库，逐步完善对口媒体工作体系，开展舆情监测。通过举办新闻媒体通气会、接待电视专访、进行网络宣传多种手段，抓住重点、积极主动、及时准确地宣传故宫文化产业发展活动。

博物馆文创产业的发展离不开政府的支持，不仅要获得北京市政府的支持，还要加强与其他市政府的沟通交流，获得国家政策的保护，进而可以减少博物馆文化产业产品盗版等事件的发生。同时，还应该与媒体建立良好的关系，积极地与当地媒体建立联系，促进相关文创产品或服务的宣传工作，增加正面新闻，减少负面新闻，这就要求在文化产品营销工作中要非常谨慎，避免影响故宫声誉的事件发生。而且，还应该多多听取媒体工作者的建议。最后，最关键的是要与游客建立良好的关系，因为游客才是故宫文创的主要销售对象，尽量与游客和平共处，积极解决游客面临的问题，实现共赢的局面，这样才能在工作中实现事半功倍的效果。

（三）网络营销

20世纪70年代网络还是美国军方的高级机密，一直到20世纪90年代才逐渐开始向民用普及，到2013年全球移动互联网用户已达到24亿人，2013年6月底我国网民规模达到5.91亿，互联网普及率为44.1%，电子商务市场交易规模为1.76万亿元，2012年网络购物交易达到13040.0亿元，2013年，网络购物市场交易规模达到1.85万亿元，增长42.0%。在二十多年的时间内，互联网的发展的如此迅速，互联网用户从零突破至按亿人来计，在如今互联网基本普及的基础上，如何做好网络交易也是文化产业必须面对的问题。网络营销概念引入博物馆，为故宫文化产业的发展提供了一个新的促销空间。

在这方面，故宫淘宝店自2010年10月正式运营以来，以故宫特有的文化元素为依托，先后推出数千款集趣味、古典、雅致于一身的特色产品，在网络销售市场独树一帜。到目前为止好评超过5万次，好评率99.38%，收藏人气超过6万人次，正式运营两年升级为三皇冠淘宝店。这主要依靠于颇具特色的产品运营体系：从产品的规划、设计到网店销售，全部实现“故宫化”，凡是在故宫淘宝店展卖的商品，在任何其他非故宫渠道里是看不到的。另外，故宫还会利用“聚划算”、“双11”等网购活动对产品进行宣传和促销，并策划制作了“雍正萌萌哒”等网络营销宣传活动，研发出“朝珠耳机”等网购“爆款”，吸引了时下时尚年轻人的注

意和追捧。

（四）营业推广

营业推广是刺激人们消费的一种措施，是通过企业的活动促进交易的完成，主要可以通过以下几种方式进行营业推广：降价促销、展览、赠品、表演、竞赛、交易会、奖金等方式，这里既有经常性的活动，也有不经常的活动，但都对博物馆的营销起着促进的作用。在营业推广方面，为了更好地传播故宫文化，探索适合故宫发展的文化产品研发新途径，故宫文化产品每年都会参展“博物馆及相关产品与技术博览会”、“全国博物馆文化产品创意设计推介活动”、“海峡两岸文化产业博览交易会”等众多产品推介活动，展现故宫文化产品研发的水平，学习借鉴兄弟博物馆的有益经验，加强博物馆之间的交流与合作。

在进行营业推广活动时，首先应当注意要不断创新营业推广方式，到达刺激初次试用者、偶然使用者、忠实消费者这些不同群体的购买欲望，针对不同群体使用不同推广手段，尽量避免重复推广手段带来的刺激降低。其次营业推广手段适用于开拓新市场、挤占市场份额，如果想要建立品牌忠诚度，还主要应该借助于广告的推广效力。最后是不同的成本、不同层次类型的文化产品要采取不同推广手段，比如博物馆的数字化产品就不能与书刊类产品推广方式相同。

（五）人员推销

人员推销策略属于最原始的、直接的产品营销策略，也是最有效的策略之一。例如保险寿险行业，2013年原保险保费收入17222亿元多，其中人员推销的销售业绩占有比例最大。同样，在故宫博物院的开放景区内66%以上的游客为第一次参观，首次来参观的游客大多对所参观景区的旅游线路、景区布局、营销网点分布、产品种类等景区文化是陌生的，对营销人员的介绍有很大的需求，便于他们能够详尽的了解到自己所感兴趣的信息，对旅游产品有着针对性的选择。可以通过对营销人员基本素质的培养、专业知识的学习，来增强营销人员的个人推销能力，以及对游客的知识普及能力，同时增加游客的认可。

六 结语

如习近平总书记所讲，文化产品也要讲“票房价值”，只有成为广大群众的自觉消费，才能最大限度地实现文化的宣传教育功能，达到以优秀作品鼓舞人的目的，这就是大力发展文化产业的意义所在。先进的文化产品，应当既体现先进性，又能体现群众性，既不“趋利媚俗”，又不远离市场、忽视市场。优秀文化产品的意识形态属性与产业属性是一致的，占领市场与占领阵地是一致的，社会效益与经济效益是一致的，文化产品的先进性与实现人民群众的文化利益是一致的。要充分发挥社会主义市场经济体制的优势，创作和生产“贴近实际、贴近生活、贴近群众”和“面向现代化、面向世界、面向未来”的文化产品，去占领市场，赢得群众，不断巩固和扩大社会主义意识形态阵地。

近年来，文物文化系统创意产品开发呈现出良好的发展态势和巨大的发展潜力，国家也在积极推动相关

政策文件的出台，针对制约文创产品开发的体制机制问题进行要就和突破。在相关政策的有力支持下，博物馆文创经营更要深入发掘利用馆藏资源，加强文创产品开发推广力度，在拉动经济发展、满足多样化消费需求等方面发挥积极作用，与社会力量开展多形式的合作，拓展文化创意产品开发投资、设计制作和营销渠道。

总而言之，故宫文创的发展需要在现有经验基础上，从经营管理理念和体制机制入手，积极扩大对外交流与合作，引进全新的管理理念，借助营销学理论进行进一步科学定位分析与营销策略制定，加强品牌意识，掌握并灵活使用定价、渠道、促销等一系列营销技巧，从而在产品开发和销售工作上取得更好的成绩，实现社会效益和经济效益的双丰收双发展，成为中国博物馆文创产业的领军集团。

[作者单位：故宫博物院科研处]

