



# 精進故宮基金業務 優化基金財務效能

故宮文物藝術發展基金主要係銷售各類出版品、文化創意衍生商品及藝術紀念品，並運用基金贖餘收購文物，充實典藏。本文將介紹該基金近年來業務運作、財務收支狀況及改進建議，供外界參考。

郭柏顯（行政院主計總處基金預算處專員）

## 壹、前言

國立故宮博物院（以下簡稱故宮）於 64 年度設立故宮文物藝術發展基金（以下簡稱故宮基金），透過該基金銷售各類出版品、文化創意衍生商品及藝術紀念品，並運用基金贖餘收購文物，充實典藏。近年因受嚴重特殊傳染性肺炎疫情（以下簡稱肺炎疫情）影響，致參訪故宮人數大幅減少，造成基金 109 至 111 年度短絀，迄今尚未回復疫情前銷售水準。本文將介紹該基金近年來

業務運作、財務收支狀況及改進建議，供外界參考。

## 貳、基金概況

茲將故宮基金近年業務概況、收支情形及財務概況分述如下：

### 一、主要業務計畫

故宮基金主要係透過自行產製、民間廠商合作及品牌授權等方式，開發及銷售各類出版品與文化創意衍生商品，自有銷售通路部分係委由民間廠商經營，範圍包括南、北部院

區博物館商店、故宮精品網路商城及展會行銷活動等；承銷商部分，係故宮基金委託外部通路，如機場免稅商店及飯店等銷售商品（下頁表 1）。

近年受肺炎疫情影響，參觀故宮人數急遽下降，連帶影響商品銷售情形，銷售量由疫情前 108 年度 178.69 萬件（銷售額 5.64 億元），減少至 110 年度 31.65 萬件（銷售額 1.14 億元），減少 147.04 萬件（銷售額減少 4.5 億元），減幅 82%。嗣疫情雖結束，銷售狀況仍無法回復疫情前水準，113

年度銷售量 115.68 萬件（銷售額 3.54 億元），僅為 108 年度之 64.7%（下頁表 2）。

## 二、收支情形

故宮基金近 6 年度（108 至 113 年度）收支概況如下（下頁表 3、第 49 頁附圖）：

### （一）收入

主要係銷貨收入，近年因肺炎疫情影响，業務總收入由 108 年度之 6.27 億元，

下降至 110 年度之 1.25 億元，其後疫情趨緩，回升至 113 年度 3.83 億元。

### （二）支出

主要係銷售商品之銷貨成本及行銷費用等，隨著銷貨量下降，業務總支出由 108 年度之 5.09 億元，下降至 110 年度之 1.71 億元，其後因疫情趨緩，回升至 113 年度 3.37 億元。

### （三）賸餘（短絀）

108 年度賸餘 1.18 億元，受疫情影響銷貨量下降，惟用人費用及環境、設備維護等固定成本無法隨同減少，致由餘轉絀，109 至 111 年度分別短絀 0.4 億元、0.46 億元及 0.35 億元，112 年度因疫情趨緩轉為賸餘 0.35 億元，113 年度賸餘 0.46 億元。

## 三、財務概況

故宮基金近 6 年度財務概

表 1 故宮文物藝術發展基金商品產製銷售管道概況表

主要銷售商品		商品產製		銷售管道			商品所有權
品項	內容	方式	依據	自有通路	委託承銷商	廠商自行銷售	
出版品	書籍、畫冊、手卷、故宮月刊、圖片、明信片及月曆等	故宮基金自行印製 (故宮月刊、導覽手冊、月曆等)	政府採購法、文化藝術採購辦法	✓	✓		故宮
		出版授權印製 (親子書、佛教經書等)	國立故宮博物院出版授權公開徵求須知	✓	✓	✓	廠商
文化創意衍生商品	衣飾、食品、文具、生活用品及手機周邊等文物仿製品及藝術紀念品	合作開發 (鑰匙圈、手機吊飾等)	國立故宮博物院合作開發商品公開徵求須知	✓	✓		廠商
		品牌授權 (乖乖食品、迪士尼聯名產品等)	國立故宮博物院品牌授權公開徵求須知	✓	✓	✓	
		圖像授權 (郵票、喜帖、臺南市政府辦理沉浸式投影展等)	國立故宮博物院數位物件利用管理要點、國立故宮博物院數位物件利用權利金收費標準表			✓	

說明：1. 圖像授權係同意廠商使用高清图檔，其繳交之權利金列入國立故宮博物院單位預算歲入，分潤則認列故宮文物藝術發展基金銷售收入。  
2. 乖乖食品係廠商製造後，國立故宮博物院再購回於該院販售。

資料來源：國立故宮博物院。

# 論述 » 預算 · 決算



表 2 故宮文物藝術發展基金 108 至 113 年度商品銷售概況表

項目		年度					
		108	109	110	111	112	113
商品銷售合計	銷售數量 (萬件)	178.69	55.12	31.65	39.24	98.37	115.68
	銷售金額 (億元)	5.64	1.37	1.14	1.41	2.99	3.54
出版品	銷售數量 (萬件)	14.33	21.01	8.90	7.57	8.41	9.28
	銷售金額 (億元)	0.52	0.27	0.31	0.25	0.23	0.25
文化創意衍生商品	銷售數量 (萬件)	164.36	34.11	22.75	31.67	89.96	106.40
	銷售金額 (億元)	5.12	1.10	0.83	1.16	2.76	3.29

說明：本表銷售金額不包含其他銷貨收入（三希堂餐廳餐飲收入）。  
資料來源：故宮文物藝術發展基金各年度決算書。

表 3 故宮文物藝術發展基金 108 至 113 年度收支餘絀概況表

單位：億元

項目		年度					
		108	109	110	111	112	113
業務總收入		6.27	1.59	1.25	1.49	3.21	3.83
銷貨收入		5.64	1.37	1.16	1.44	3.11	3.72
出版品		0.52	0.27	0.31	0.25	0.23	0.25
文化創意衍生商品		5.12	1.10	0.83	1.16	2.76	3.29
其他銷貨收入		-	-	0.02	0.03	0.12	0.18
租賃、資產使用及權利金收入 <sup>1</sup>		0.03	0.03	0.03	0.03	-	0.02
其他收入 <sup>2</sup>		0.60	0.19	0.06	0.02	0.10	0.09
業務總支出		5.09	1.99	1.71	1.84	2.86	3.37
銷貨成本		2.92	0.9	0.66	0.84	1.68	1.96
出版品		0.21	0.27	0.17	0.14	0.13	0.13
文化創意衍生商品		2.71	0.63	0.49	0.70	1.55	1.83
行銷及業務費用		2.00	0.93	0.80	0.65	0.82	1.01
其他費用 <sup>3</sup>		0.17	0.16	0.25	0.35	0.36	0.40
本期贖餘 (短絀)		1.18	-0.40	-0.46	-0.35	0.35	0.46

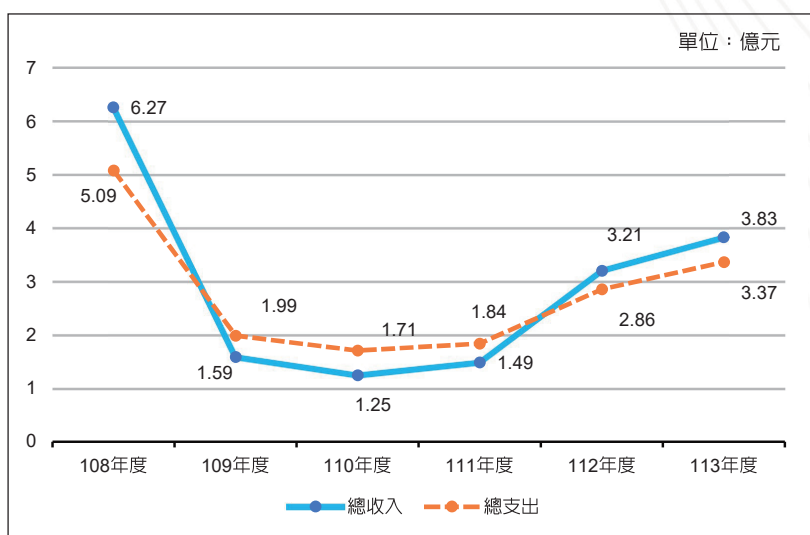
註：1. 租賃、資產使用及權利金收入：主要係收取廠商經營餐飲服務（閩居賦餐廳）之權利金收入及租用設備收入。

2. 其他收入：包括利息收入、捐款收入及違規罰款收入等。

3. 其他費用：包括管理及總務費用及雜項支出等。

資料來源：故宮文物藝術發展基金各年度決算書。

附圖 故宮文物藝術發展基金 108 至 113 年度收支趨勢圖



資料來源：故宮文物藝術發展基金各年度決算書。

況如表 4，其中資產由 108 年底 23.62 億元，減少至 113 年底 18.44 億元，主要係因產品銷售不佳，仍須支應人事成本等固定支出，致現金逐年減少；負債於 108 至 113 年間，均介於 0.29 至 0.86 億元之間，主要係商品供應商之應付款項、廠商存入保證金等；淨值隨同資產負債變動情形由 108 年底 22.95 億元，減少至 113 年底 17.7 億元。

表 4 故宮文物藝術發展基金 108 至 113 年度財務概況表

單位：億元

科目	年度	108	109	110	111	112	113
<b>資產</b>		<b>23.62</b>	<b>22.48</b>	<b>20.25</b>	<b>18.82</b>	<b>18.53</b>	<b>18.44</b>
現金 (含定期存款)		9.23	8.24	5.40	4.53	4.26	4.06
存貨		0.42	0.25	0.24	0.22	0.20	0.20
不動產、廠房及設備		13.91	13.88	13.99	13.98	13.95	13.95
其他		0.06	0.11	0.62	0.09	0.12	0.23
<b>負債</b>		<b>0.67</b>	<b>0.86</b>	<b>0.29</b>	<b>0.42</b>	<b>0.63</b>	<b>0.74</b>
流動負債		0.35	0.08	0.10	0.21	0.43	0.49
其他負債		0.32	0.78	0.19	0.21	0.20	0.25
<b>淨值</b>		<b>22.95</b>	<b>21.62</b>	<b>19.96</b>	<b>18.40</b>	<b>17.90</b>	<b>17.70</b>
基金		12.84	12.84	12.84	12.84	12.84	12.84
受贈公積 <sup>註</sup>		4.19	4.19	4.19	4.19	4.19	4.19
特別公積		4.25	4.25	3.05	1.85	1.00	0.67
累積餘絀		1.67	0.34	-0.12	-0.48	-0.13	-

註：受贈公積主要係故宮員工消費合作社於 104 年解散，捐贈相關資產設備等。  
資料來源：故宮文物藝術發展基金各年度決算書。



## 參、問題探討及建議

茲就上開收支情形及財務概況分析後，發現問題並提出建議如下：

### 一、銷售尚未回復疫情前水準，廠商契約目標及銷售通路宜妥為檢討

(一) 旅客尚未完全回流，且南部院區提袋率偏低，宜開拓國際市場並改善南部院區消費情況

故宮基金銷貨收入主要來自南、北院區實體商店收入（約占總銷貨收入之 86.21%），與故宮參觀人數具高度相關，近年參觀人數因疫情影響自 109 年度開始銳減，其中 110 年度配合疫情第三級警戒閉館，參觀人數僅約 115 萬人，為 108 年度疫情前參觀人數 488 萬人之 24%，且疫情趨緩後參觀人數尚未完全回流，113 年度參觀人數約 287 萬人，僅疫情前參觀人數之 59%。以旅客來源區分，113 年度國內旅客約 192 萬人（約占總參觀人數之 67%），高於

108 年度 178 萬人；惟國外旅客僅 95 萬人，遠低於 108 年度之 310 萬人，顯見國外旅客尚未回流。

另南部院區參觀人數約有 7 成係非購票入場旅客（如入園觀賞煙火、水舞等藝文展演活動），未進入展廳參觀，影響消費意願，提袋率偏低僅 2.53% 至 4.15%（即每 100 位參觀民眾，有 2 至 4 位至附設商店消費），且平均消費金額亦低於北部院區（下頁表 5）。

建議故宮可與外交部及交通部觀光署合作推出博物館聯盟參訪行程，結合周邊旅遊景點，吸引外籍旅客開拓故宮國際市場，並宜積極引導南部院區非購票旅客入館參觀及消費，配合藝文展演活動延長博物館商店營業時間或增加臨時營業據點，與開發廠商合作推出活動主題商品等，提高消費意願及便利性，吸引民眾入園購買。

(二) 承銷商集中北部，宜擴大商品通路，廣設銷售據點  
故宮基金承銷商包括機

場免稅商店、文化出版業及交通運輸業等，銷售額集中於少數承銷商，例如：采盟股份有限公司及昇恆昌股份有限公司，均為桃園國際機場免稅商店廠商，113 年度銷售額占承銷商整體銷售金額 64%；又北部地區（雙北及桃園）承銷據點占所有家數之 61%，其中大眾運輸業部分，故宮與臺北大眾捷運股份有限公司簽約於捷運站內設置櫃位，卻未與臺中、高雄之捷運公司簽約；機場免稅店部分，故宮委託昇恆昌股份有限公司於桃園國際機場內設置櫃位，其餘機場均無，不利中、南部地區民眾購買商品。

建議故宮積極引進多元行業別承銷商，如餐飲業、金融保險業或臺灣高速鐵路股份有限公司等，並可於承銷商評選增列中、南部地區設點誘因，擴大市場銷售據點及通路。

(三) 契約銷售目標似過於寬鬆，宜提高契約銷售目標並拓展網路市場  
故宮基金自 109 年 12

月起委託民間廠商經營博物館附設商店及網路商城，迄今已委託營運至第4期，據其契約均訂有銷售目標，並按銷售額超過或未達銷售目標之差額，提供3%獎勵報酬或2%罰金，分述如下：

1. 北部院區每期參觀人數未達100萬人未設銷售目標，其後參觀人數100至200萬人、200至300萬人、300至400萬人，銷售目標分別為1.3億元、2.6億元、3.9億元。該院區因1、2期實際參觀人數未達100萬人，爰無銷售目標，第3期參觀人數

145.03萬人（銷售目標1.3億元），實際銷售2.85億元，達成率219%，爰依契約領取獎勵報酬。

2. 南部院區每期參觀人數未達70萬人未設銷售目標，其後參觀人數70至90萬人、90至110萬人，銷售目標分別為0.21億元、0.27億元。該院區1、2期實際參觀人數分別為73.24萬人（銷售目標0.21億元）、104.75萬人（銷售目標0.27億元），實際銷售0.17億元、0.26億元，均未達銷售目標，爰依契約繳交罰金，第3期達成率111%，

則領取獎勵報酬。

3. 網路商城銷售目標每期均訂為0.3億元，其近3期銷售目標達成率為101%至113%，每期均領取獎勵報酬。

綜上，南、北院區銷售目標均與參觀人數連動，惟參觀人數未達100及70萬人，即未設銷售目標，廠商無銷售壓力，且根據近年實際參觀人數，北部院區標準似過於寬鬆，爰建議故宮基金應依據旅客參訪人數、歷年銷售實績等情形，適度調整銷售目標。

另因近年消費者習慣改變，網路購物占比逐年提高，

表5 108至113年度國立故宮博物院參觀人數及商店購買力分析表

單位：萬人次；元

項目	年度	108	109	110	111	112	113
實際參觀人數		488.16	169.75	115.33	159.25	250.65	287.17
國內旅客		178.41	146.85	114.46	154.46	177.85	191.70
國外旅客		309.75	22.90	0.87	4.79	72.80	95.47
北部院區人數		383.24	64.21	41.68	55.26	155.22	187.50
提袋率		12.36%	13.03%	14.47%	13.41%	15.54%	16%
平均消費金額		1,012	893	913	1,004	966	923
南部院區人數		104.92	105.54	73.65	103.99	95.43	99.67
提袋率		2.53%	3.05%	4.15%	3.12%	3.79%	3.93%
平均消費金額		720	688	536	641	683	593

說明：提袋率係指參觀國立故宮博物院且購物之人數（排除公務採購及餐飲消費者者）占參觀國立故宮博物院總人數之比率。  
資料來源：國立故宮博物院。

# 論述》預算·決算



故宮網路商城於網路購物市場未能普及，且契約銷售目標每期均為 0.3 億元，廠商無動力推廣網路購物通路，建議督促廠商積極拓展網路購物市場，改善軟硬體設施並加強社群媒體曝光度，吸引年輕族群認識故宮商品，提升消費意願。

## 二、購置固定資產預算執行進度不佳，宜優化文物購藏程序並核實編列預算

故宮基金購建固定資產主要係收購文物與藝術品，供各項常設展與特展之展示使用，購置該等文物係採三級三審制，遇有適合標的須先蒐集資料辨別真偽，續經預審、初審

及複審三階段審查，並依政府採購法購藏，由於文物徵集審查程序耗時不易掌握，或尚未有明確標的即納編年度預算，致預算經常無法於編列年度執行，例如：108 年度預算編列購置「印度織品」53 件，惟該等織品 109 年底始通過複審，完成驗收付款已至 110 年度，影響購建固定資產預算執行進度，爰建議該基金宜檢討文物採購流程，以及配合徵集作業進度，適時納編預算，並於年度中隨時控管進度，俾提升文物採購效率。

## 三、庫存商品及文物管理未臻完善，宜強化管理機制

(一) 庫存商品去化速度緩慢，宜減少庫存並改善庫房環境

故宮基金每年產製、購入約 8.49 萬件商品，部分商品因體積較大、沉重不易攜帶且單價偏高（如青銅器及瓷器等仿物），去化速度緩慢，或因具時效性（如故宮月刊），過期難以銷售，致累積大量庫存，108 年度高達 38 萬件計 0.42 億元，其中以出版品為最大宗計 28 萬件，約占 73.68%，近年雖積極去化庫存，惟存貨數量仍高，截至 113 年底尚有 13.27 萬件，去化速度緩慢。另商品庫房大樓設備老舊且無完善收納櫃位，不同商品間無

表 6 南部院區文物收購及展示情形表

單位：億元

項目	年度		文物收購情形						展示數量	未展示數量	未展示率(%)		
			107		108		110					合計	
	件	金額	件	金額	件	金額	件	金額				件	金額
亞洲茶文化	0	0	78	0.56	0	0	78	0.56	60	18	23.08		
亞洲織品	0	0	0	0	53	0.11	53	0.11	43	10	18.87		
亞洲繪畫	150	0.30	23	0.25	0	0	173	0.55	18	155	89.60		
亞洲佛教藝術	3	0.29	4	0.45	0	0	7	0.74	7	0	0		
亞洲陶瓷	5	0.01	0	0	0	0	5	0.01	5	0	0		
合計	158	0.60	105	1.26	53	0.11	316	1.97	133	183	57.91		

說明：109、111 至 113 年度未收購文物。  
資料來源：國立故宮博物院。

明顯區隔，部分空間挪作堆放雜物使用，又因位於山區環境潮溼，恐有牆面滲、漏水及受潮等疑慮。

建議故宮基金評估市場趨勢及銷售實績，減少印製數量或改以電子書方式銷售，另針對庫存商品，研議折價出售或採精品福袋等方式包裹促銷，避免庫存商品持續積壓。至商品庫房大樓老舊且位山區潮濕，蠹蟲鼠害較多等，可評估增加庫存空間並引進現代化存貨設備管理，以確保基金庫存商品品質。

(二) 南院藏品收購價格不斐卻多未展示，應釐清購藏用途並提升運用效益

南部院區自 104 年度開始營運，其 107 至 110 年度收購藏品主要係亞洲藝術文化文物共 316 件文物，金額 1.97 億元（平均每件 62 萬元），惟該等藏品收購後未曾辦理展示者達 183 件，未展示率 57.91%，其中又以亞洲繪畫文物未展示率 89.6% 為最高，其藏品收購價格不斐卻多未展示（上頁

表 6），建議釐清購買目的，倘係供展示使用，應設法增加年度展覽次數或與其他博物館舉辦聯展，評估降低燈照亮度及採線上展覽等減少文物耗損，提升典藏文物運用效益。

#### 四、故宮之友申辦誘因不足影響捐款，宜檢討擴大申辦族群及捐款來源

故宮基金近 6 年度捐款收入，除 110 及 111 年度受疫情影響僅 36 萬元及 10 萬元外，其餘年度約 260 至 370 萬元之間，捐款收入之來源，主要係民間團體及故宮之友捐款，其中民間團體部分受景氣影響無固定捐款，至故宮之友捐款，除指定辦理相關業務（如發卡作業費等）外，其餘依該基金收支保管及運用辦法規定用於收購文物。

依「故宮之友申請核發須知」規定，故宮之友最低捐款額度為 3 千元，惟會員所享各項優惠措施誘因不足，例如：可 1 年免購門票參觀（現學生

及 65 歲以上民衆均已免購門票）、定期寄送展覽訊息（網路即可得知訊息）、贈送故宮月刊 3 個月（文章過於專業一般民衆難以閱讀）等，影響申辦及捐款意願，爰建議降低捐款門檻金額以及增加會員優惠，提高民衆申辦誘因，擴大申辦族群及捐款來源，另因近年收入減少致 108、110 及 111 年度入不敷出，未來捐款收入餘額恐用罄，宜滾動檢討相關支出之必要性及急迫性，視捐款餘額整體狀況，妥善規劃支用順序及金額。

#### 肆、結語

故宮基金自 64 年成立迄今，除辦理出版品之發行及文化創意衍生商品之開發與銷售等，亦同時推動歷史文化推廣及教育。近年雖因肺炎疫情影響營運，迄今尚未回復疫情前水準，惟以故宮豐富之館藏吸引力，倘能掌握時代脈動，積極拓展客源及基金財源，改善商品銷售情形及存貨管理，必能提升故宮基金營運績效，使該基金財務永續。❖